



Distribution: générale

Date: 20 octobre 2017

Original: anglais

** Nouvelle parution pour raisons techniques
le 13 novembre 2017*

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1*

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour approbation

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

Plan de gestion du PAM pour 2018-2020

Résumé

De nouvelles modalités de travail

Après avoir reculé pendant dix ans, la faim gagne de nouveau du terrain: 815 millions de personnes souffrent de sous-alimentation chronique et plus de 100 millions d'entre elles sont en situation de grave insécurité alimentaire. La faim et la dénutrition sévissent plus particulièrement dans les pays touchés par un conflit, où vivent 60 pour cent de la population sous-alimentée et près de 80 pour cent des enfants souffrant de retard de croissance du monde. C'est notamment en raison des conflits et de la faim que le nombre de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays a doublé en 10 ans. Telles sont les dures réalités qui caractérisent l'action humanitaire essentielle du PAM, domaine dans lequel celui-ci mène ses plus vastes opérations.

Cela étant, pour les personnes auxquelles le PAM vient en aide, les distinctions entre assistance humanitaire, appui au développement et consolidation de la paix sont dénuées de sens. La situation actuelle exige que le PAM trouve de nouvelles modalités de travail, au sein du système des Nations Unies et en collaboration avec le secteur privé et la société civile, qui lui permettent d'obtenir des résultats de manière plus efficace, plus efficiente et plus économique en vue d'aider les gouvernements hôtes.

L'assistance alimentaire est l'un des domaines d'action et d'investissement les plus importants dans les contextes interdépendants de l'action humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix. Cette assistance, qui va bien au-delà des simples distributions de vivres, comprend une vaste gamme d'instruments, d'activités et de plateformes qui conjointement donnent les moyens aux populations et aux communautés vulnérables et en situation d'insécurité alimentaire d'obtenir des aliments nutritifs dans divers contextes. Grâce aux investissements et aux réorganisations prévues dans présent Plan de gestion de 2018, le PAM continuera: d'améliorer ses opérations d'assistance alimentaire moyennant la mise en œuvre progressive des plans stratégiques de pays et des nouveaux cadres de

Coordonnateurs responsables:

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

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

Mme E. Joergensen
Directrice
Division du budget et de la programmation
tél.: 066513-2408

M. D. Vidal
Chef p.i.
Service du budget et de la programmation
tél.: 066513-2595

financement et de résultats institutionnels; de renforcer ses capacités en matière de transferts de type monétaire; et d'améliorer sa gestion des risques à l'échelle de l'institution. Ces initiatives conjuguées donneront un coup de fouet à la contribution du PAM à la réalisation de l'objectif de développement durable (ODD) 2, relatif à l'élimination de la faim, et au Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans son ensemble.

Conscient qu'il est demandé à l'ensemble du système des Nations Unies de faire plus avec moins, le PAM propose également de réduire son taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7 pour cent à 6,5 pour cent, à compter de 2018. En outre, il maintiendra à zéro la croissance nominale du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), lequel s'élèvera à 335,4 millions de dollars en 2018. Dans le Plan de gestion de 2018, la manière dont les fonds AAP sont présentés sera également modifiée: les ressources inscrites au budget sous les rubriques "Stratégie et orientations", "Services fournis à l'appui des opérations" et "Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds" sont reliées en toute transparence aux résultats escomptés, définis conformément aux indicateurs de performance clés.

Perspectives financières: financements

Le PAM est une organisation entièrement financée par des contributions volontaires. Les dons sont donc sa ressource essentielle et la priorité absolue du Directeur exécutif. D'après les prévisions de financement pour 2017, les recettes devraient atteindre le montant sans précédent de 6 milliards de dollars É.-U. C'est une bonne nouvelle, mais les dix principaux donateurs du PAM ont apporté 85 pour cent des recettes de 2016, tandis que les contributions des autres donateurs ont chuté, que ce soit en valeur absolue ou relative. Le PAM est déterminé à réduire cette dépendance et, à compter de 2018, il mènera une action concertée pour élargir sa base de donateurs en s'orientant notamment vers le secteur privé et les dons des particuliers. L'harmonisation stratégique des programmes du PAM avec les ODD 2 et 17 offrira également davantage de possibilités de financement en collaboration avec les gouvernements hôtes. Bien que témoignant de la persistance d'une certaine incertitude en matière de financement, les 5,7 milliards de dollars de recettes attendues en 2018 restent nettement supérieurs aux prévisions pour cette même année figurant dans le Plan de gestion de 2017, à savoir 5,2 milliards de dollars.

Besoins et plan d'exécution du PAM

En raison des situations d'urgence prolongées et complexes ininterrompues qui mettent à l'épreuve le PAM et la communauté internationale, les besoins opérationnels sont estimés à 9 milliards de dollars pour 2018. Le PAM apporte actuellement son soutien dans le cadre de six situations d'urgence de niveau 3 et six de niveau 2. À l'exception du Nigéria et plus récemment du Bangladesh/Myanmar, ces situations sont toutes restées au niveau 2 ou 3 pendant plus de deux ans et, sauf dans le cas de la sécheresse dans la Corne de l'Afrique, elles sont toutes dues essentiellement à des conflits.

Le plan d'exécution pour 2018 est établi en fonction des prévisions de ressources pour l'année. Un déficit de 35 pour cent étant prévu entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution (inférieur au déficit de 40 pour cent enregistré dans le plan de gestion précédent), la hiérarchisation des activités par ordre de priorité est inévitable. Afin de minimiser les conséquences de ce déficit, le PAM doit établir l'ordre de priorité en se fondant sur les zones géographiques les plus gravement touchées, cibler uniquement les ménages les plus vulnérables ou réduire la taille des rations et l'ampleur des autres formes d'assistance. Les activités peuvent également s'en ressentir à des degrés divers: celles qui sont indispensables à la survie des personnes sont prioritaires par rapport aux activités axées sur la prévention, tandis que le renforcement des capacités individuelles, la création d'actifs, l'appui aux moyens d'existence et la prévention de la malnutrition font l'objet des réductions les plus importantes.

Le plan d'exécution de 2018 est principalement axé sur les secours et les interventions d'urgence: 74 pour cent des ressources prévues sont affectées au domaine d'action privilégié relatif aux crises. Les ressources restantes au titre de ce plan sont destinées aux domaines d'action privilégiés relatifs à la résilience (16 pour cent) et aux mesures destinées à remédier aux causes profondes (10 pour cent).

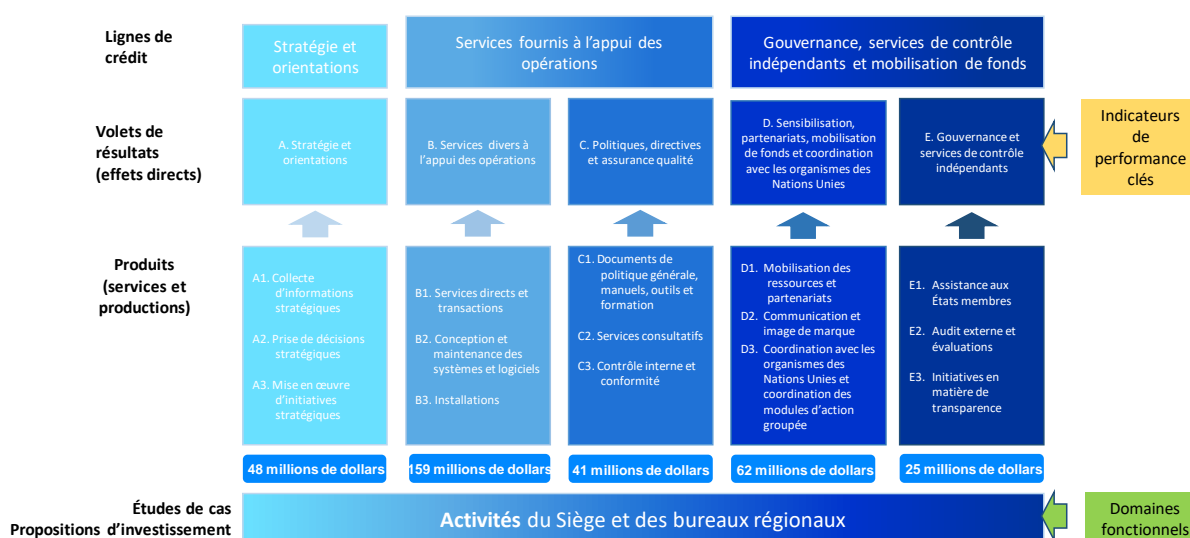
En 2018, les produits alimentaires en nature représenteront la part la plus importante (53 pour cent) de l'assistance prévue par le PAM, tandis que les transferts de type monétaire devraient augmenter et atteindre 37 pour cent du total des transferts, ce qui fera du PAM le plus grand organisme humanitaire pour ce qui est des programmes utilisant des espèces.

À mesure que les plans stratégiques de pays seront mis définitivement au point, les ressources pourraient être en partie réaffectées entre les divers domaines d'action privilégiés et activités. Les éléments factuels attestant des bénéfices tirés des investissements en faveur des actions de prévention et de la création d'actifs sont par exemple de plus en plus nombreux. Par ailleurs, tandis que les pays se tournent vers la planification pluriannuelle à long terme, les activités visant à renforcer la résilience au niveau des communautés tout en remédiant aux causes sous-jacentes qui empêchent les personnes de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille, devraient bénéficier d'une attention particulière et d'un financement plus important.

Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2018

Le budget AAP couvre les coûts d'appui indirects (CAI) requis pour mettre en œuvre le plan d'exécution. Le budget AAP est financé par les CAI imputés aux contributions, selon le principe du recouvrement intégral des coûts.

Le budget AAP sera remanié et ventilé en fonction des lignes de crédit et des volets de résultats récemment proposés, qui résument les principaux résultats attendus conjointement du Siège et des bureaux régionaux à l'appui des résultats stratégiques du PAM, ainsi qu'il est indiqué dans la figure ci-après.



Chacun des cinq volets de résultats présentés dans la figure reflète les principaux services et productions servant à l'administration et à l'appui aux programmes, et la chaîne de résultats permettra de regrouper les budgets et la gestion de la performance de diverses unités de l'organisation.

Après plusieurs années pendant lesquelles le PAM a reçu des contributions nettement supérieures aux niveaux prévus dans ses plans de gestion, le Compte de péréquation des dépenses AAP devrait dégager un excédent très confortable à la fin de 2017 (voir le tableau 1). Cette situation permet au Secrétaire de proposer plusieurs investissements en faveur de priorités institutionnelles essentielles, en vue de faciliter la mise en œuvre efficace et durable du plan d'exécution du PAM. Il est également proposé de réduire le taux de recouvrement des CAI de 7 pour cent à 6,5 pour cent à compter de 2018, et une concertation avec le Conseil d'administration est prévue en 2018 en vue de peaufiner les politiques du PAM en matière de CAI.

Le budget AAP de croissance nominale zéro proposé pour 2018 s'établit à 335,4 millions de dollars, montant inférieur aux 342,9 millions de dollars de recettes escomptées pour l'année au titre des coûts d'appui indirects qui seront imputés sur les contributions prévues, soit 5,7 milliards de dollars, en appliquant le taux réduit de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent. D'après les prévisions actuelles, à la fin de 2018, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait atteindre 190,7 millions de dollars, soit l'équivalent de 6,8 mois de dépenses AAP.

TABLEAU 1: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES ET COMPTE DE PÉRÉQUATION (en millions de dollars)					
	2014	2015	2016	2017	2018
Budget AAP	281,8	281,8	290,3	335,4	335,4
Initiatives internes d'importance primordiale	9,2	27,2	20,0	13,5	35,6
Transfert proposé vers des réserves et des comptes spéciaux				15,0	17,0
Solde de clôture/prévisions concernant le Compte de péréquation des dépenses AAP	191,8	138,3	197,4	229,3	190,7

Le Secrétariat a continué à réorganiser les ressources AAP (y compris les 5,3 millions de dollars dégagés grâce aux réductions des dépenses standard de personnel et à d'autres économies) en faveur de domaines d'action plus prioritaires, notamment la formation, les transferts de type monétaire, les activités liées à la gestion globale des risques, l'établissement de partenariats et la gouvernance.

Transferts depuis le Compte de péréquation des dépenses AAP vers des réserves et des comptes spéciaux

Le Secrétariat propose d'injecter dans le Compte d'intervention immédiate (CII) un montant de 9 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP. Le CII est un dispositif essentiel qui permet au PAM d'intervenir rapidement dans les situations où des vies sont en péril en allouant des fonds aux projets. Ce montant s'ajoute aux 15 millions de dollars transférés au début de 2017. Le Secrétariat propose aussi de transférer 8 millions de dollars au Compte spécial destiné au bien-être du personnel. Le PAM pourra ainsi continuer d'apporter un appui à ses employés sur le terrain en mettant en œuvre la stratégie relative au bien-être du personnel à la faveur d'initiatives ayant trait à la santé médicale et psychosociale, aux conditions de travail et de vie, à la sécurité et à la gestion du personnel.

Initiatives internes d'importance primordiale financées à partir du Compte de péréquation des dépenses AAP

Les initiatives internes d'importance primordiale renforcent, dans les domaines de la programmation, des opérations et de l'administration, la capacité du PAM à s'acquitter de sa mission et à utiliser les ressources de manière optimale. Des initiatives internes d'importance primordiale, d'un montant de 35,6 millions de dollars, sont proposées par le Secrétariat comme suit:

Lignes de crédit	Stratégie et orientations	Services à l'appui des opérations		Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	
		Services divers à l'appui des opérations	Politiques, directives et assurance qualité	Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	Gouvernance et services de contrôle indépendants
Investissements en faveur d'initiatives internes d'importance primordiale (en millions de dollars)	0,4	27,2	0,7	6,5	0,8

Dans le cadre des services divers à l'appui des opérations, les affectations proposées concernent principalement le budget de la feuille de route intégrée pour 2018 (14 millions de dollars), le renforcement de la gestion des risques organisationnels et du contrôle de gestion (5 millions de dollars) et les travaux menés par divers départements pour développer les capacités internes dans le domaine des transferts de type monétaire (5 millions de dollars). Le volet concernant la sensibilisation, les partenariats, la mobilisation de fonds et la coordination avec les organismes des Nations Unies bénéficiera également des investissements en faveur de la mobilisation de ressources auprès de particuliers (3 millions de dollars), de l'intensification des activités en ligne de collecte de fonds et de sensibilisation (2 millions de dollars) et de la redynamisation du programme des ambassadeurs itinérants (1,5 million de dollars).

Utilisation stratégique du Compte de péréquation des dépenses AAP pour des programmes ou des filets de sécurité

Des nouvelles propositions concernant l'utilisation stratégique du Compte de péréquation des dépenses AAP pour faciliter la mise en œuvre efficace et efficiente de programmes seront présentées pour examen au Conseil d'administration en 2018. Parmi cette série de suggestions, qui est censée être uniquement indicative, les initiatives étudiées par le Secrétariat comprennent une réserve de devises qui permettrait de gérer au niveau central l'exposition aux risques, une réserve accrue qui servirait de filet de sécurité pour les prêts internes en faveur des projets, la relance du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs, le financement de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé et un filet de sécurité financier pour les initiatives de financement novatrices.

Services internes et services divers

Le Compte spécial pour l'auto-assurance, établi en 1993, permet au PAM d'assurer les produits alimentaires et les autres marchandises en transit. Ce régime s'applique jusqu'au point de livraison, c'est-à-dire lorsque la propriété des marchandises est transférée au gouvernement du pays bénéficiaire, généralement dans le port de déchargement ou, dans le cas de pays enclavés, dans le premier entrepôt. Cependant, le PAM conserve désormais la garde matérielle et le contrôle des marchandises au-delà du point de livraison. Il est responsable et comptable de la perte de produits tant qu'ils restent sous sa garde et son contrôle, mais son auto-assurance ne s'applique plus une fois que la propriété est transférée au gouvernement du pays bénéficiaire. Le Secrétariat propose donc que la portée du régime d'auto-assurance soit élargie, de sorte que ce régime s'applique depuis le moment où le PAM prend possession des marchandises jusqu'à la remise physique de celles-ci au gouvernement, au partenaire coopérant ou aux bénéficiaires, et qu'il prévoie la couverture des pertes qui ne sont pas assurables au titre d'une police d'assurance extérieure.

Projet de décision*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2018–2020, tel que présenté dans le document WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1, le Conseil:

- i) **prend note** du fait que le budget administratif et d'appui aux programmes pour 2018 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 5,7 milliards de dollars en 2018;
- ii) **prend note** du montant projeté des besoins opérationnels pour 2018, soit 9,0 milliards de dollars, et des propositions de hiérarchisation des activités du PAM en fonction des prévisions de financement, comme indiqué au chapitre III du Plan de gestion pour 2018-2020;
- iii) **approuve** l'établissement des lignes de crédit "Stratégie et orientations", "Services à l'appui des opérations" et "Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds";
- iv) **approuve** pour 2018 un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 335,4 millions de dollars qui sera affecté comme suit:

Stratégie et orientations	48,2 millions de dollars
Services à l'appui des opérations	200,1 millions de dollars
Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	87,1 millions de dollars
Total	335,4 millions de dollars;
- v) **approuve** les utilisations ci-après du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes:
 - transfert, à titre de réserve, au Compte d'intervention immédiate d'un montant de 9 millions de dollars;
 - transfert au Compte spécial destiné au bien-être du personnel d'un montant de 8 millions de dollars;
 - allocation d'un montant de 35,6 millions de dollars au titre des initiatives internes d'importance primordiale
- vi) **approuve** un taux unique de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5 pour cent pour 2018;
- vii) **approuve** la proposition d'élargir le champ d'application du régime d'auto-assurance de sorte qu'il s'applique depuis le moment où le PAM entre en possession des marchandises jusqu'à la remise physique de celles-ci à leur destinataire, et de prévoir la couverture des pertes qui ne sont pas assurables au titre d'une police d'assurance extérieure;
- viii) **approuve** la fixation d'un plafond de 82 millions de dollars pour les avances au titre des services internes à partir de 2018 et compte revoir ce point régulièrement dans le cadre des futurs plans de gestion; et
- ix) **autorise** le Directeur exécutif à ajuster la composante du budget relative à l'administration et à l'appui aux programmes en fonction de la variation du niveau de recettes prévu pour l'année, dans une proportion ne pouvant excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes.

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

Table des matières

Résumé	1
Projet de décision	6
Chapitre I: Introduction	8
Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources	14
Chapitre III: Plan d'exécution pour 2018	20
Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes	41
Chapitre V: Services internes et services mixtes; comptes spéciaux	86
Annexe I: Le projet de budget AAP pour 2018	92
Tableau A.I.1: Budget AAP par niveau administratif	94
Tableau A.I.2: Répartition des postes et des dépenses AAP par bureau régional, 2016-2018	96
Tableau A.I.3: Répartition des postes et des dépenses AAP par entité centrale, 2016-2018	97
Annexe II: Tableau A.II.1: Analyse du budget AAP par unité administrative et par volet	100
Tableau A.II.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP par unité administrative, 2017 et 2018	112
Tableau A.II.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2017 et 2018	120
Annexe III: Tout d'horizon régional – Besoins opérationnels	129
Annexe IV: Examen du Plan de gestion pour 2017–2019	146
Annexe V: Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2018-2020	150
Annexe VI: Modifications des dispositions en vigueur du PAM en matière d'assurance	166
Annexe VII: Terminologie	171
Liste des sigles utilisés dans le présent document	176

Chapitre I: Introduction

Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion triennal, qui figure parmi les principaux documents de gouvernance du PAM, est établi à des fins de contrôle interne et externe de l'action du PAM au regard de ses obligations.
2. Le point de départ du Plan de gestion pour 2018-2020 est le niveau de financement prévu au cours de la première année de la période couverte par le Plan. Les ressources prévues en 2019 et 2020 sont également indiquées.
3. Ce document présente un plan de mise en œuvre regroupant toutes les activités prévues dans tous les pays en fonction de leurs propres projections de financement. Les prévisions de financement sont établies pour chaque pays à l'issue de consultations approfondies avec les donateurs. Elles sont mises en correspondance avec les besoins évalués selon un processus de hiérarchisation, afin d'établir le plan de mise en œuvre au niveau du pays.
4. Les activités menées au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) font l'objet d'un budget distinct, dont le montant est toujours inférieur au niveau prévu du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) pour l'année à venir. Les montants des budgets des départements ont fait l'objet d'une nouvelle hiérarchisation interne afin que les dépenses AAP restent essentiellement consacrées aux priorités institutionnelles.
5. Le résumé, le projet de décision et l'introduction de chaque chapitre exposent la structure et la logique du Plan. Le corps de chaque chapitre contient les dispositions détaillées du Plan.

Structure du document

6. Le Plan de gestion pour 2018-2020 comprend un résumé, un projet de décision et les chapitres ci-après:
 - Le *chapitre I, Introduction*, contient un examen du contexte économique et politique mondial sous-tendant les propositions du PAM en matière de gestion.
 - Le *chapitre II, Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources*, apporte des précisions sur les hypothèses qui ont été retenues pour établir les prévisions de recettes pour 2017 et donne un aperçu général du contexte financier et des hypothèses qui ont été pris en compte pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2018.
 - Le *chapitre III, Plan d'exécution pour 2018*, présente des informations en suivant la structure du Plan stratégique pour 2017-2021 et du Cadre de résultats institutionnels qui ont été approuvés, sur la base des données fournies par tous les bureaux de pays. Étant donné que 2018 sera une année de transition, le plan d'exécution contient un éventail de scénarios, incluant notamment les plans stratégiques de pays (PSP) et les plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) qui ont démarré en 2017; les PSP, les PSPP et les PSPP de transition démarrant en 2018; ainsi que des informations sur les pays où des projets en cours seront poursuivis en 2018.
 - Le *chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes*, présente le budget AAP proposé pour 2018, dont le montant envisagé est inférieur aux recettes escomptées au titre des CAI pour l'année. Ce chapitre présente également le contexte de la proposition visant à réduire le taux de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent à 6,5 pour cent à compter de 2018. L'autre modification proposée pour 2018 consiste à redéfinir les lignes de crédit en fonction desquelles le Conseil d'administration approuve le budget AAP.

- Le chapitre V, *Services internes et services mixtes; comptes spéciaux*, présente la situation et l'utilisation proposée du mécanisme de financement des services internes, d'un montant de 82 millions de dollars, et d'autres comptes spéciaux établis par le Directeur exécutif¹.
- Les annexes contiennent des renseignements qui viennent étayer l'information communiquée dans le corps du texte.

Contexte économique et politique mondial

7. Sa présence dans plus de 80 pays et la faible proportion de fonds à affectation souple ou non affectés (6,4 pour cent du financement total en 2016) placent le PAM dans une situation où il risque de voir ses projets remis en cause par des événements sur lesquels il n'a que peu ou pas de prise.
8. Nous verrons ci-après quels sont les facteurs qui pourraient aggraver les difficultés et accroître les besoins actuels, caractérisés par des conflits prolongés de grande ampleur ayant des retombées régionales, et par le manque de souplesse et le caractère imprévisible des financements alloués par les donateurs.
9. Sur une note plus positive, les évolutions observées dans le monde, telles que l'apparition de nouvelles puissances dans le Sud, la croissance des marchés, la modification des relations entre les États et les marchés et les innovations technologiques ouvrent de nouvelles perspectives pour la lutte contre la faim et la promotion du développement durable.

Climat

10. Le climat et les aléas naturels sont des facteurs importants de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire. L'un des épisodes du phénomène El Niño les plus longs et les plus intenses jamais enregistrés a provoqué pendant plusieurs saisons des sécheresses en Afrique australe parmi les plus graves depuis une génération. Le faible épisode du phénomène La Niña qui a suivi a permis d'améliorer nettement la production agricole dans toute la région, malgré les nouveaux ravageurs apparus dans certains pays. Toutefois, de graves préoccupations subsistent en Angola et surtout à Madagascar, où la sécheresse a continué de sévir pendant la majeure partie de la période de végétation – aggravant encore les difficultés rencontrées par les ménages pauvres et vulnérables déjà frappés par la sécheresse pendant les deux précédentes saisons de croissance des cultures.
11. En raison de la sécheresse extrême qui l'a frappée pendant la dernière période de végétation de 2016, la Somalie a été incluse parmi les quatre pays menacés de famine. Cette sécheresse a également touché certaines parties du Kenya, le sud-est de l'Éthiopie et des zones plus vastes dans l'ensemble de l'Afrique de l'Est. Ces conditions plus sèches que la moyenne ont persisté jusqu'aux premiers stades de la période de végétation, de mars à mai 2017. En Somalie, les précipitations relativement plus abondantes qui sont tombées à partir de la mi-avril ont permis d'éviter une autre grave sécheresse consécutive, qui aurait provoqué une catastrophe humanitaire pire que celle de 2010/11. Toutefois, en raison du début tardif de la période de végétation auquel s'ajoutent des précipitations occasionnelles intenses et le risque d'un retour de la sécheresse vers la fin de la campagne, il se pourrait que le redressement soit limité et que les besoins d'une assistance humanitaire restent importants en Somalie, au Kenya et dans certaines parties de l'Éthiopie.
12. Selon les données actuelles et les prévisions disponibles, le PAM ne s'attend pas à de graves événements climatiques, mais la vigilance et un suivi constant sont maintenus. Le PAM n'ignore pas qu'un épisode du phénomène El Niño pourrait se produire vers la fin de 2017. Le PAM a relevé son niveau de préparation en participant à l'équipe spéciale interorganisations sur El Niño, qui donnera un avis unique sur la probabilité et les effets possibles d'un tel événement et recensera les pays où une action rapide devrait être envisagée en priorité. Si un épisode de El Niño se produit, le PAM s'attend à ce que ses effets les plus immédiats se fassent sentir pendant les

¹ Les comptes spéciaux permettent au PAM de fournir des services à titre non lucratif, d'améliorer les capacités institutionnelles et de mobiliser des ressources complémentaires à des fins programmatiques pour des pays spécifiques.

périodes de végétation suivantes en Afrique australe, où une sécheresse est à prévoir, et en Afrique de l'Est, où le risque d'inondations serait aggravé.

Instabilité politique et conflits

13. Du fait des quatre famines imminentes, des multiples conflits prolongés de grande ampleur et des risques géopolitiques croissants, les défis à relever et les besoins à satisfaire en 2018 sont importants. L'évolution récente de la situation politique, les politiques de repli sur soi et les actes terroristes commis dans le monde entier témoignent d'une réaction de rejet de la mondialisation et reflètent une transformation des relations entre les États.
14. Le nombre de personnes victimes des crises alimentaires et des situations d'urgence est passé de 80 millions à 108 millions dans 48 pays au cours des 12 derniers mois, soit une hausse de 35 pour cent. Dix des treize crises d'insécurité alimentaire les plus graves sont provoquées par des conflits. Les déplacements forcés se poursuivent à un rythme sans précédent, avec 65 millions de personnes déplacées (1 personne sur 113), dont les deux tiers environ à l'intérieur de leur pays. En raison des effets dramatiques et lourds de conséquences du conflit, un nombre élevé de personnes en situation d'insécurité alimentaire ont eu besoin de toute urgence d'une assistance au Yémen (17 millions), en République arabe syrienne (7 millions), au Soudan du Sud (4,9 millions), en Somalie (2,9 millions), dans le nord-est du Nigéria (4,7 millions), au Burundi (2,3 millions) et en République centrafricaine (2 millions). Les perspectives immédiates laissent entrevoir une aggravation de la situation dans la plupart de ces pays.

Perspectives économiques

15. La croissance économique mondiale devrait s'accélérer en 2017 et en 2018, atteignant 3,5 pour cent et 3,6 pour cent respectivement. Il est prévu que la croissance des économies et marchés émergents s'établisse à 4,5 pour cent en 2017². Toutefois, le degré d'incertitude est élevé. Parmi les risques importants figure une éventuelle réorientation vers des politiques de repli sur soi et de protectionnisme, dans le cadre desquelles l'imposition de restrictions renforcées au commerce mondial et aux migrations internationales pèserait sur la productivité et les revenus et continuerait d'aggraver les tensions géopolitiques.
16. Les perspectives diffèrent nettement d'un pays à l'autre. Tandis que l'extrême pauvreté reculait dans le monde, les caractéristiques de la pauvreté au niveau régional évoluaient. Cette évolution est la conséquence directe du caractère inégal des progrès accomplis, aux dépens principalement de l'Afrique subsaharienne, où le taux de pauvreté est le plus élevé du monde (41,0 pour cent) et où vivent le plus grand nombre de pauvres (389 millions), plus que dans toutes les autres régions prises conjointement.
17. De nombreuses économies émergentes sont confrontées à une forte dépréciation de leur monnaie par rapport au dollar des États-Unis, ce qui fait craindre de graves difficultés. Les monnaies les plus menacées sont celles de l'Égypte, du Soudan du Sud et de la République arabe syrienne, mais la République démocratique du Congo, le Nigéria, la Sierra Leone, l'Ouzbékistan et la Turquie rencontrent également des problèmes³.
18. De nombreux pays tributaires des exportations de pétrole continuent de rencontrer de graves difficultés économiques, car les cours mondiaux du pétrole brut sont restés obstinément bas au cours des deux dernières années. En 2017, les cours du pétrole brut Brent ont varié entre 42,7 dollars et 54,42 dollars le baril⁴. Replacés dans une perspective historique, ces prix sont inférieurs à la moitié du prix moyen en vigueur entre 2011 et la mi-2014, et les prix réels en 2017 sont restés légèrement inférieurs aux projections à court terme du Fonds monétaire international (FMI). De nombreux pays pauvres exportateurs de pétrole ne peuvent donc pas espérer une baisse

² FMI, Perspectives de l'économie mondiale, avril 2017 – Un nouvel élan?

³ Source: PAM, analyse et cartographie de la vulnérabilité, Analyse économique – Monnaies, [Hotspots](#) (secteurs critiques). Données consultées en juin 2017.

⁴ Source: www.tradingeconomics.com. Pétrole brut West Texas Intermediate.

- rapide et importante de leurs déficits des paiements courants et sont contraints de réduire nettement les dépenses du secteur social.
19. Les prix des métaux se sont nettement redressés depuis janvier 2016. En mai 2017, l'indice des prix des métaux du FMI avait augmenté de 18 pour cent par rapport à mai 2016, ce qui a amélioré la compétitivité de certains pays, tels que la Zambie qui exporte du cuivre. Cependant, les économies émergentes doivent encore relever de sérieux défis pour s'adapter aux faibles recettes tirées des exportations de produits de base, ce qui les rend plus vulnérables à court terme sur le plan financier.
 20. Les cours mondiaux des denrées alimentaires sont généralement bas, mais ils sont en train de remonter. L'indice des prix des produits alimentaires établi par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a atteint en moyenne 172,6 points en mai 2017, soit 10 pour cent de plus qu'en mai 2016. Cette évolution s'explique en grande partie par les fortes hausses des prix des produits laitiers et de la viande à l'échelle mondiale. En revanche, l'indice FAO des prix des céréales a dans l'ensemble diminué de près de 25 pour cent depuis mai 2013, du fait de l'abondance de la production et des réserves importantes.
 21. Malgré des perspectives encourageantes à l'échelle mondiale, les prix des produits alimentaires locaux continuent d'être sous pression dans les pays frappés par le phénomène El Niño, un conflit ou des bouleversements économiques. Sur la plupart des marchés intérieurs d'Afrique australe, notamment au Malawi, au Mozambique, en République-Unie de Tanzanie et en Zambie, les prix du maïs ont été anormalement élevés au cours du premier trimestre de 2017, ce qui s'est traduit par une augmentation du coût de l'assortiment alimentaire de base par rapport à la moyenne sur cinq ans presque partout dans la région. Le coût de l'assortiment alimentaire de base a été fortement majoré (de plus de 10 pour cent) au cours du premier trimestre de 2017 au Burundi, en Égypte, en Gambie, République démocratique du Congo, en République-Unie de Tanzanie, en Somalie, au Viet Nam et au Yémen.

Assistance humanitaire internationale

22. Selon les estimations, en 2016, 164,2 millions de personnes dans 47 pays ont eu besoin de l'assistance humanitaire internationale à cause des crises. L'assistance humanitaire internationale a augmenté pour la quatrième année consécutive, atteignant le niveau record de 27,3 milliards de dollars, soit une hausse de 6 pour cent par rapport à 2015; cette progression moins importante que les années précédentes indique un ralentissement du rythme de croissance. Malgré cette augmentation, un déficit de financement de 40 pour cent était encore enregistré au titre de la procédure d'appel global des Nations Unies. Les 43 appels ont été affectés de manière inégale par cette pénurie de fonds, la différence atteignant 95 points de pourcentage entre l'appel le mieux doté et le moins bien doté. Plus de la moitié de l'assistance humanitaire apportée en situation de crise a été concentrée sur cinq crises, à savoir celles qui frappent l'Éthiopie, l'Iraq, la République arabe syrienne, le Soudan du Sud et le Yémen. Les banques multilatérales de développement accordent de plus en plus fréquemment d'importants financements en cas de crise, les fonds alloués à l'assistance humanitaire ayant augmenté de 65 pour cent en 2015.
23. L'accès de l'assistance humanitaire est fortement entravé et soulève des difficultés de plus en plus complexes dans certains pays comme l'Iraq, le Nigéria (dans la région du nord-est), la République arabe syrienne, le Soudan du Sud et le Yémen, ce qui empêche les travailleurs humanitaires de s'acquitter de leur tâche et prive les personnes concernées de services de base ou de protection.

Contexte organisationnel

24. La feuille de route intégrée décrit la voie à suivre pour mettre en œuvre les transformations organisationnelles qui permettront au PAM de contribuer à la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. À la suite de l'approbation de la feuille de route intégrée et de ses quatre composantes⁵ par le Conseil d'administration en novembre 2016, le PAM entreprendra au cours de l'année 2017 un processus de transformation de grande envergure avec 13 PSP, 4 PSPP et 40 PSPP de transition, qui devraient démarrer en janvier 2018. Ces plans et les 14 PSP et PSPP approuvés pendant les vagues 1A et 1B représentent 66 pour cent du programme de travail estimatif pour 2018.

Plan stratégique et Cadre de résultats institutionnels

25. Le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels sont en place depuis janvier 2017. Le Plan stratégique crée un cadre qui permet de renforcer la capacité du PAM à participer à des activités logistiques et d'urgence, et à contribuer à la lutte contre la faim et la malnutrition chronique. Le Plan stratégique tire parti des atouts traditionnels du PAM en matière d'interventions humanitaires et de redressement, et met en évidence les possibilités de les exploiter dans l'ensemble des activités, allant des secours d'urgence au développement, dans le but de favoriser la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).
26. Le Cadre de résultats institutionnels a été pris en compte lors de l'élaboration des PSP, des PSPP et des PSPP de transition, qui constituent les outils programmatiques grâce auxquels la vision du Plan stratégique est mise en œuvre. Le dispositif fondé sur les PSP permettra au PAM de collaborer encore plus étroitement avec les gouvernements en vue d'élaborer des programmes axés sur la réalisation des ODD. Ce cadre comprend les PSP, les PSPP, les PSPP de transition et les opérations d'urgence limitées⁶.
27. Le Cadre de résultats institutionnels a été pris en compte lors de la conception des PSP, des PSPP et des PSPP de transition déjà approuvés ou en cours d'élaboration, ce qui garantit que les activités entreprises au titre de ces plans seront conformes au Plan stratégique et aux ODD pertinents.

Examen du cadre de financement

28. Chaque PSP, PSPP, PSPP de transition et opération d'urgence limitée est financé par un budget de portefeuille de pays qui présente les activités, ainsi que les ressources nécessaires pour leur mise en œuvre, dans un seul document. Conformément au dispositif fondé sur les PSP et au Plan stratégique, le budget de portefeuille de pays donne une vue d'ensemble du portefeuille opérationnel du PAM au niveau du pays et garantit une utilisation optimale des ressources.
29. À mesure que la mise en œuvre du dispositif fondé sur les PSP entraînera la transformation du PAM, la structure du budget de portefeuille de pays remplacera progressivement le modèle actuel fondé sur les projets, afin de favoriser l'adoption d'une approche centrée sur les portefeuilles de pays en ce qui concerne la stratégie, la planification, l'exécution, la budgétisation et la communication de l'information, en vue d'améliorer la gestion axée sur les résultats.

⁵ Plan stratégique pour 2017-2021, Politique en matière de plans stratégiques de pays, Examen du cadre de financement et Cadre de résultats institutionnels.

⁶ En cas de crise imprévue survenant brutalement, des opérations d'urgence limitées – qui peuvent comprendre la prestation de services ou un appui au renforcement des capacités, selon les besoins – peuvent être mises en œuvre dans les pays où le PAM n'est pas présent. Les opérations d'urgence limitées, prévues initialement pour une période maximale de six mois, sont approuvées par le Directeur exécutif et, si nécessaire, par le Directeur général de la FAO.

Gouvernance

30. Le type de restructuration qui est en cours au PAM par le biais des PSP et de l'examen du cadre de financement exige de revoir les documents de gouvernance du Programme, pour ce qui est de l'application du principe du recouvrement intégral des coûts et de l'introduction de nouvelles catégories de coûts, de délégations de pouvoirs aux fins de l'approbation des activités, et de la terminologie.
31. Il existe des directives provisoires pour 2017, qui seront prolongées en 2018. Les enseignements tirés pendant ces deux années de mise en œuvre seront pris en compte dans la version définitive des directives, qui sera présentée au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2018.

Résumé

32. La mise en œuvre de la feuille de route intégrée constitue une transformation qui ne se présente qu'une fois par génération, sur une échelle jamais vue depuis l'approbation de la Politique de dotation en ressources et de financement à long terme en 1995. Le PAM entreprend cette transformation au moment où il est confronté à quatre famines et fait face à la nécessité d'obtenir des contributions plus élevées afin de pouvoir prêter assistance au nombre croissant de personnes démunies. Cette initiative est une excellente occasion d'améliorer la façon de travailler du PAM et de mieux mettre en évidence les résultats obtenus, mais des efforts importants devront être déployés dans l'ensemble de l'organisation pour procéder au changement. Le Plan de gestion pour 2018-2020 décrit de quelle manière le PAM mettra en œuvre cette transformation par le biais de ses programmes et de la hiérarchisation des ressources.

Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources

Aperçu

33. Ce chapitre donne un aperçu général du contexte financier et des hypothèses qui ont été pris en considération pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2018, soit un montant de 5,7 milliards de dollars, y compris les recettes au titre des fonds d'affectation spéciale et du Compte d'intervention immédiate (CII). Ces prévisions, fondées sur les positions des donateurs et sur les tendances, sont rapprochées des projections de financement établies au niveau local pour chaque projet dans chaque pays, lesquelles sont ensuite regroupées pour servir de base au Plan de gestion.
34. Étant donné l'importance que revêt le fait de pouvoir disposer de financements souples et prévisibles, ce chapitre présente une analyse détaillée des tendances à cet égard.
35. Étant donné que le PAM fait face à des besoins humanitaires d'une ampleur sans précédent à l'échelle mondiale, notamment par le biais de ses opérations d'urgence, il est probable que les prévisions de financement et les besoins de ressources présentés dans ce plan de gestion, établi six mois avant le début de l'exercice budgétaire, subissent des changements.

S'adapter aux tendances mondiales

36. En novembre 2016, tenant compte des engagements pris au niveau mondial à l'occasion de plusieurs sommets et conférences, le Conseil a approuvé le Plan stratégique pour 2017-2021. Une architecture financière et des instruments connexes de planification et de programmation ont été mis en place pour optimiser les gains d'efficacité et améliorer l'efficacité en s'appuyant sur des financements souples, pluriannuels et prévisibles.
37. Les PSP s'inscrivent dans cette initiative et dans l'esprit des Nouvelles modalités de travail: établis pour une période maximum de cinq ans, ils présentent les effets directs, les produits et les activités que le PAM prévoit dans un pays donné. Cet outil de planification servira de guide aux donateurs pour engager des ressources sur plusieurs années. Les budgets de portefeuille de pays qui accompagnent les PSP présentent une vue d'ensemble du portefeuille opérationnel du PAM et permettent aux dirigeants des bureaux de pays de veiller à une utilisation optimale des ressources et de démontrer que les fonds sont utilisés au mieux.
38. Pour répondre aux besoins opérationnels en tenant compte des fluctuations des priorités de ses bailleurs de fonds, le PAM poursuit l'action qu'il a engagée pour diversifier sa base de donateurs. Il s'efforce notamment de renforcer les partenariats avec des institutions financières, le secteur privé et les particuliers afin d'utiliser les capacités et les ressources de manière plus efficace et efficiente en vue de remédier aux causes profondes, de renforcer la résilience et de réduire l'ampleur des besoins humanitaires. La façon dont les technologies numériques peuvent contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la mobilisation de fonds est également à l'étude.

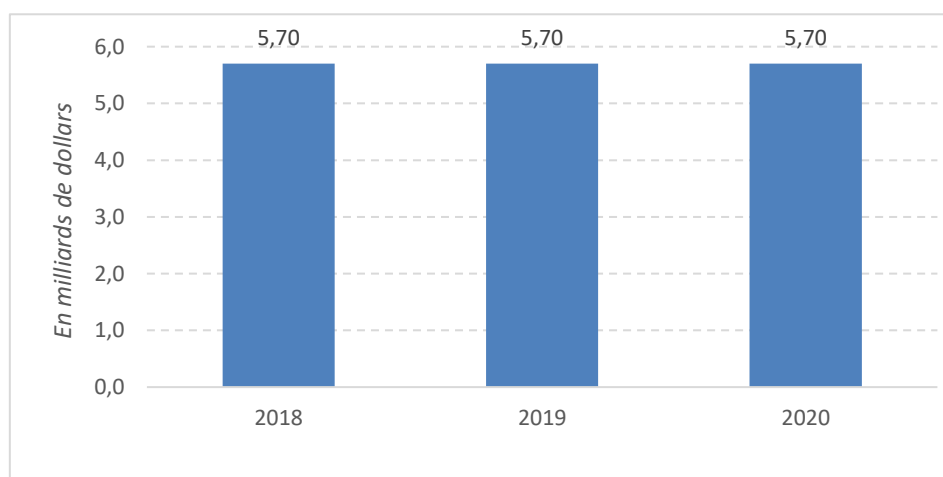
Tendances du financement du PAM: prévisions pour 2017–2019

39. Les informations obtenues des donateurs et une analyse des tendances observées donnent à penser que les contributions pour 2017, y compris celles aux fonds d'affectation spéciale, dépasseront 6,0 milliards de dollars. En raison des changements survenus sur le plan politique chez plusieurs des plus grands donateurs du PAM, il est probable que l'appui apporté diminue à partir de 2018, mais vu l'impérieuse nécessité de faire face à l'insécurité alimentaire, à laquelle s'ajoutent des problèmes considérables en matière d'accès, le PAM continuera de jouer un rôle de premier plan dans nombre des activités menées pour relever les grands défis mondiaux. Le PAM a de bonnes raisons de penser qu'en 2018, il pourra compter sur un financement qui atteindra 5,7 milliards de dollars, et l'intensification des efforts déployés en vue de mobiliser des fonds devrait lui permettre de réduire encore l'écart entre les besoins et les ressources disponibles jusqu'à la fin de l'année 2020.

Conséquences que l'évolution du paysage politique pourrait avoir sur les recettes du PAM

40. En 2016, les contributions des États-Unis d'Amérique, le plus gros donateur du PAM, se sont élevées à 2,02 milliards de dollars, soit 17 millions de dollars de plus qu'en 2015. Le changement récent d'administration et les propositions budgétaires fédérales suggèrent que les États-Unis pourraient réorienter leurs priorités de financement. Toutefois, la gravité de la situation humanitaire dans les pays menacés par la famine a suscité une réaction positive et conduit à une reconnaissance grandissante du rôle primordial que joue l'assistance alimentaire dans la stabilisation des populations et le renforcement de la résilience.
41. Les faits nouveaux d'ordre politique qui touchent actuellement les principaux donateurs du PAM dans le monde risquent également d'avoir une incidence sur le financement futur des activités humanitaires. Devant les pressions intérieures croissantes exercées sur leurs budgets nationaux, plusieurs donateurs membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont de plus en plus de difficultés d'ordre politique à préserver leurs budgets d'aide publique au développement.

Figure II.1: Prévisions de financement pour les trois prochaines années, 2018-2020



Incidence des fluctuations monétaires sur les recettes du PAM

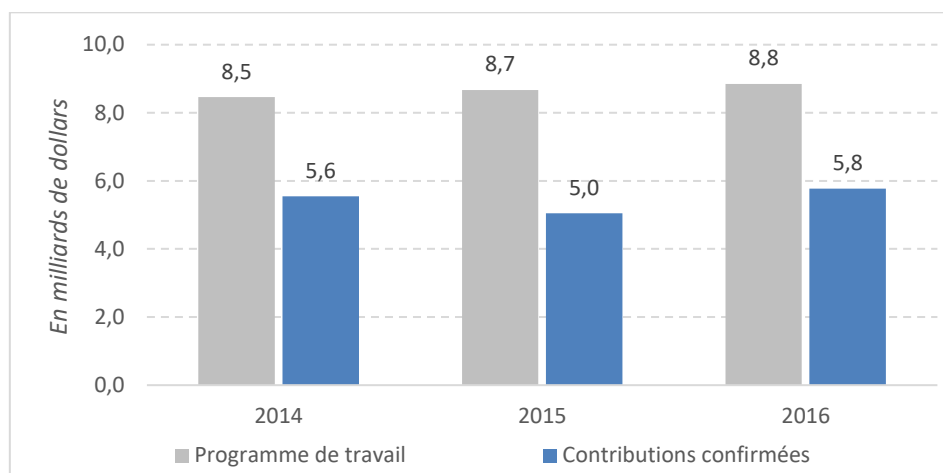
42. Les prévisions de recettes sont tributaires des taux de change applicables aux contributions libellées en monnaies autres que le dollar des États-Unis. Les prévisions relatives à ces contributions peuvent donc être sur- ou sous-estimées, selon les variations des taux de change entre le moment de la prévision et celui de la confirmation des contributions effectives. Dans la mesure où les gains ou les pertes de change réalisés ne se concrétiseront qu'entre la date de confirmation des contributions et celle de la réception effective des fonds, les prévisions de recettes des années à venir contiennent des montants en monnaies autres que le dollar des États-Unis estimés sur la base de taux de change prévisionnels.

S'adapter à l'évolution des besoins – tendances des contributions au PAM

43. Le PAM continue de s'efforcer d'être le plus efficace possible dans ses interventions d'urgence, mais il doit aussi faire face à une hausse constante de la demande. Les besoins opérationnels pour 2017 sont à l'heure actuelle estimés à 9,0 milliards de dollars, soit 4 pour cent de plus que le niveau record de 2016. Le déficit de financement des opérations est estimé à 34 pour cent. L'ampleur persistante des besoins opérationnels s'explique par le niveau inchangé des ressources nécessaires pour les interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent environ la moitié des besoins du programme de travail du PAM.

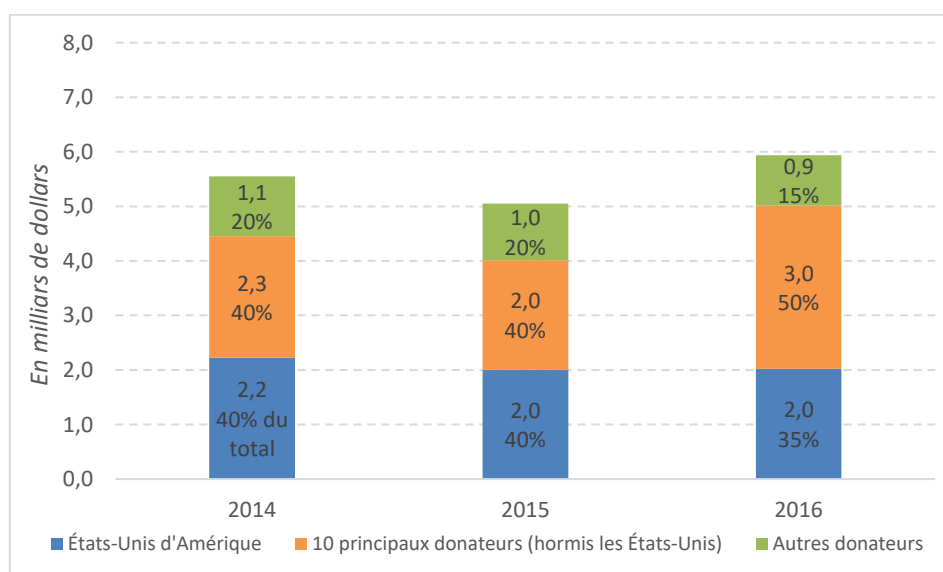
44. En 2016, le PAM a reçu 5,77 milliards de dollars de contributions confirmées, soit le montant annuel le plus élevé⁷ qu'il ait jamais enregistré.

Figure II.2: Programme de travail et contributions confirmées pour 2014–2016



45. La part des contributions des dix principaux donateurs est passée de 80 pour cent en 2014 et 2015 à 85 pour cent en 2016, ce qui s'explique principalement par l'augmentation considérable des contributions fournies par la Commission européenne et l'Allemagne. Les contributions des autres donateurs sont tombées à leur plus bas niveau en 2016, tant en pourcentage qu'en chiffres absolus, signal que le PAM devient davantage tributaire d'un plus petit nombre de donateurs.

Figure II.3: Contributions des donateurs du PAM en valeur et en pourcentage du total, 2014–2016⁸



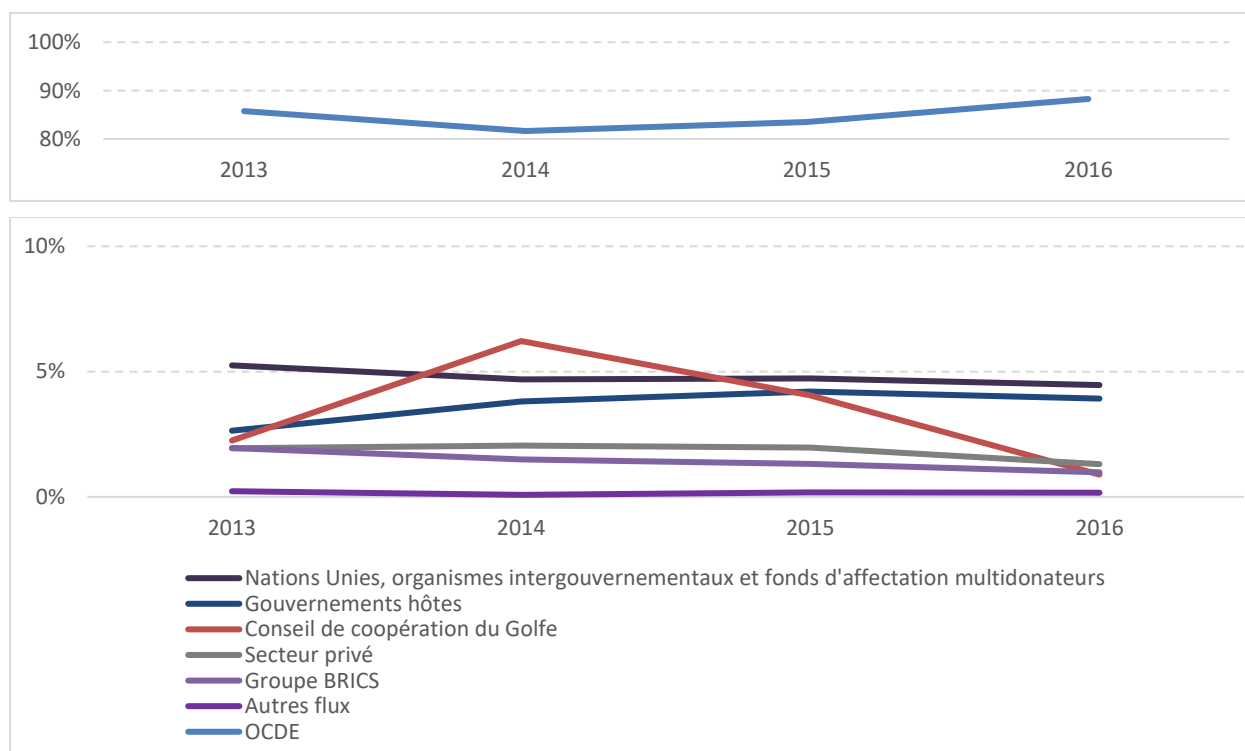
⁷ Les contributions, y compris les contributions pluriannuelles, sont comptabilisées dans les états financiers du PAM, en tant que produit pour l'exercice ou les exercices stipulés par le donateur, lorsque les contributions sont confirmées par écrit.

⁸ La différence entre le produit des contributions de 2016 figurant dans les comptes annuels (figure II.2), à savoir 5,8 milliards de dollars, et le produit des contributions pour la même année publié par la Division des partenariats avec les gouvernements, à savoir 5,9 milliards de dollars (figure II.3), s'explique par le fait que la division n'a pas pris en compte dans ce chiffre les ajustements comptables (annulations et ajustements relatifs aux soldes des contributions non dépensés).

Gouvernements hôtes et élargissement de la base de donateurs

46. Avec 236 millions de dollars, les contributions des gouvernements hôtes ont atteint un montant record en 2016, supérieur de 7 pour cent à celui de 2015. L'alignement stratégique du PAM sur les ODD 2 et 17 offrira davantage de possibilités de financer conjointement une action concertée. Pour encourager les gouvernements hôtes à devenir des donateurs réguliers, des modalités de couplage sont prévues à court terme, l'objectif à plus long terme étant qu'ils prennent en charge eux-mêmes, au moyen de leurs propres ressources, l'intégralité des coûts.
47. Il est possible pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe de renforcer leur soutien aux opérations du PAM. Les contributions confirmées du Conseil et de l'ensemble de la région du Proche-Orient ont diminué de 85 pour cent en trois ans, passant de 345 millions de dollars en 2014 à 53 millions de dollars en 2016.
48. En 2016, les contributions des institutions financières internationales ont en revanche nettement progressé, principalement grâce à la Banque mondiale qui a augmenté sa contribution en 2016 de 48,6 millions de dollars par rapport à 2015. Le PAM continue d'intensifier sa collaboration avec les institutions financières internationales qui sont à la fois des partenaires de financement clés et des bailleurs pour les contributions des gouvernements hôtes.

Figure II.4: Contributions par catégorie de donateurs, 2013-2016



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

49. Le PAM continue de mettre au point des modalités novatrices de mobilisation des ressources, comme les microdons et les dons de particuliers; toutefois, il lui faudrait investir davantage pour les consolider. L'application mobile ShareTheMeal du PAM, qui est la première au monde à contribuer à la lutte contre la faim, permet à ses utilisateurs de faire rapidement et facilement des dons en espèces au moyen de leur téléphone portable.

Souplesse et prévisibilité des financements

50. Le montant des contributions assorties de conditions peu contraignantes versées au PAM a accusé une baisse de 10 pour cent entre 2015 et 2016, passant de 422 millions de dollars à 380 millions de dollars et ne représente que 6,4 pour cent du financement total. Il s'agit là du niveau le plus bas atteint par les contributions assorties de conditions peu contraignantes ou sans affectation particulière depuis 2011.

51. La hausse du dollar des États-Unis a eu un effet préjudiciable important sur les contributions assorties de conditions peu contraignantes et sur les contributions pluriannuelles du PAM car, dans la plupart des cas, elles ne sont pas libellées en dollars. Les conséquences ont été particulièrement notables en 2016: le PAM aurait reçu respectivement 40 millions de dollars et 36 millions de dollars supplémentaires au titre des contributions assorties de conditions peu contraignantes et des contributions pluriannuelles, si le produit de ces contributions avait été confirmé lorsque le taux de change moyen était comparable à celui de 2015.
52. Les financements pluriannuels ont reculé de 3 pour cent en 2016, le PAM ayant reçu 497,5 millions de dollars, contre 514 millions de dollars en 2015.
53. Le PAM continue de miser sur les accords de partenariat stratégique avec les donateurs pour obtenir des financements prévisibles et d'une utilisation souple sur la base d'une série d'objectifs à relativement long terme convenus conjointement. Le PAM a douze accords de partenariat stratégique en cours avec des donateurs, notamment avec le Canada et le Luxembourg qui ont reconduit leurs accords en 2017.
54. Les donateurs assortissent toujours davantage leurs contributions de conditions dans le but d'améliorer l'efficacité de l'aide tout en satisfaisant leurs électeurs et en répondant aux exigences des mécanismes nationaux de reddition de comptes. Les conditions imposées par les donateurs compromettent la capacité du PAM à intervenir rapidement et à fonctionner au mieux et le plus efficacement possible.

Figure II.5: Donateurs ayant conclu des accords de partenariat stratégique, 2012–2021

Donateur	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Australie										
Canada										
Danemark										
Finlande										
Islande										
Irlande										
Luxembourg										
Nouvelle-Zélande										
Norvège										
République de Corée										
Fédération de Russie										
Suède										
Royaume-Uni										

* À confirmer.

Vert clair = Ancien accord de partenariat stratégique.

Vert foncé = Accord en vigueur.

Jaune = Accord en cours de négociation.

55. Les contributions de longue durée permettent aussi au PAM d'être plus efficace et plus souple dans la planification et l'achat des produits alimentaires. La proportion des contributions dont la durée dépasse un an, y compris les contributions pluriannuelles, est tombée de 73 pour cent en 2015 à 62 pour cent en 2016. Le PAM continuera de suivre de près cette tendance, car des délais

serrés sur les contributions aggravent nettement le manque de souplesse et augmentent les coûts de transaction.

56. Les contributions pouvant être utilisées pour rembourser les prêts internes en faveur des projets⁹ sont passées de 2,1 milliards de dollars en 2015 à 3,2 milliards de dollars en 2016, soit 53 pour cent de l'ensemble des contributions. Le fait de pouvoir utiliser ces contributions pendant le cycle de vie des projets, en particulier lors des phases initiales, contribue pour beaucoup à l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre. Cette souplesse permet au PAM d'acheter des aliments au moment le plus opportun, d'éviter les ruptures d'approvisionnement, qu'il s'agisse de distributions de vivres ou de transferts de type monétaire, et de réduire les coûts de transaction, de sorte que les bénéficiaires reçoivent tout l'appui qu'il est possible de leur apporter.
57. Le PAM travaille de manière d'autant plus efficace et efficiente que les donateurs réduisent le nombre de requêtes particulières concernant l'affectation des fonds ou de conditions dont ils assortissent leurs contributions. Les systèmes de gestion financière renforcés dont il dispose ont été conçus de manière à optimiser le respect de l'obligation redditionnelle et la transparence à l'appui de la mise en œuvre du Plan stratégique, ce qui doit inspirer confiance aux donateurs et les inciter à assouplir les restrictions qui accompagnent leurs contributions. Une analyse approfondie des exigences des donateurs sera menée en 2018 en vue de comprendre quels types d'information et de mesures d'incitation sont nécessaires pour les inciter encore davantage à moins affecter les fonds à des usages spécifiques et à fournir plus de financements souples.

Compte d'intervention immédiate

58. En 2016, les contributions totales au CII se sont élevées à 47,6 millions de dollars, montant nettement inférieur à l'objectif annuel de contribution qui est de 200 millions de dollars, ce qui prolonge la tendance de ces dernières années. Le Secrétariat propose de transférer 9 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le CII pour renforcer sa capacité à limiter les ruptures d'approvisionnement lorsque des vies sont en péril ou en cas de situation d'urgence survenant brutalement.

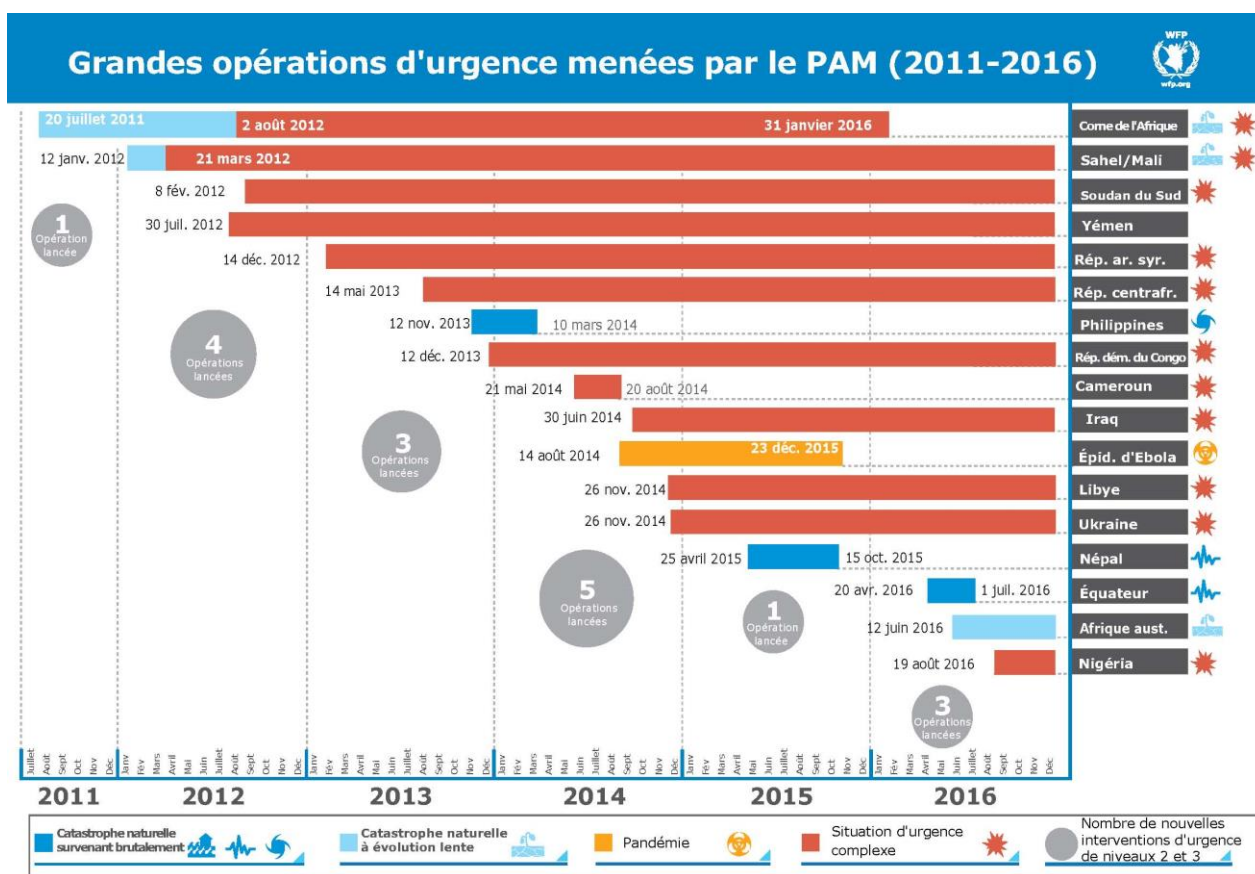
⁹ Le dispositif de prêts internes en faveur des projets permet à ceux-ci d'obtenir des autorisations budgétaires en utilisant comme garantie du prêt les contributions prévues.

Chapitre III: Plan d'exécution pour 2018

59. En accord avec les ODD qui mettent la communauté internationale au défi de ne pas se contenter de sauver des vies mais aussi d'améliorer les conditions d'existence, le présent plan d'exécution traduit l'engagement pris par le PAM d'aider les pays à éliminer la faim et la malnutrition et indique la manière dont il entend mobiliser ses ressources pour y parvenir. Avec les nouveaux PSP, le PAM inaugure un modèle de planification stratégique et programmatique à l'échelle des pays qui devrait lui permettre de faire en sorte que ses capacités et programmes d'assistance alimentaire soient mieux alignés sur ceux des gouvernements et de ses autres partenaires et puissent y être intégrés. Le PAM continue de privilégier les interventions d'urgence destinées à sauver des vies tout en contribuant à renforcer la résilience, et en s'efforçant dans le même temps de mettre à profit son action et son influence pour bâtir avec d'autres un réseau de partenariats ayant pour ambition d'éliminer la faim.
60. Le Plan de gestion pour 2018-2020 a subi quelques ajustements pour tenir compte de la nouvelle approche préconisée dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et mise en place dans le cadre de la feuille de route intégrée. En conséquence, la planification par pays est en cours d'adaptation pour mieux contribuer à la réalisation des ODD.
61. Adoptée en 2013, la méthode de planification utilisée pour élaborer le Plan de gestion à partir des ressources consiste à estimer les besoins opérationnels et à les ajuster ensuite en fonction des priorités et des prévisions de contributions pour établir le plan d'exécution.
62. Pour 2018, le plan d'exécution est en phase avec les prévisions de ressources, qui se montent à 5,9 milliards de dollars, en hausse de 9 pour cent par rapport à 2017. Il comprend toutes les activités prioritaires prévues jusqu'à la fin de 2018. Les besoins opérationnels – à savoir les fonds nécessaires pour pourvoir à l'ensemble des besoins recensés à partir des évaluations du PAM – se maintiennent au niveau des années précédentes, soit 9 milliards de dollars.

	2016	2017	2018
Besoins opérationnels	8 687	9 007	9 011
Plan d'exécution	4 744	5 385	5 878
Déficit (%)	46	40	35

63. Le PAM intervient aujourd'hui dans un contexte mondial en pleine mutation où les crises touchant la sécurité alimentaire – toutes complexes, de longue durée et engendrées par des conflits – relèvent désormais de l'ordinaire. Sur les 11 grandes interventions d'urgence en cours, cinq sont de niveau 3 – Iraq, Nigéria, République arabe syrienne, Soudan du Sud et Yémen – et six de niveau 2 – Corne de l'Afrique, Libye, Mali, République centrafricaine, République démocratique du Congo et Ukraine. À l'exception du Nigéria, toutes ces crises sont classées de niveau 2 ou 3 depuis plus de deux ans, et hormis la sécheresse dans la Corne de l'Afrique, elles ont toutes été provoquées par des conflits.
64. D'ici à la fin de 2017, les interventions d'urgence de niveau 2 et 3 menées par le PAM en République arabe syrienne, dans le Sahel/au Mali, au Soudan du Sud et au Yémen auront toutes duré plus de cinq ans.



65. L'ampleur des besoins traduit la nature complexe et durable de nombreuses crises de niveau 3, comme celles en Iraq et en République arabe syrienne, de même que l'aggravation de l'insécurité alimentaire dans les quatre pays menacés par la famine en 2017 – Nigéria, Somalie, Soudan du Sud et Yémen. Vu le nombre élevé de bénéficiaires et l'insuffisance des ressources au regard des besoins – le déficit est de 46 pour cent au Soudan du Sud et de 50 pour cent au Yémen – ces crises méritent qu'on leur accorde la plus grande attention.
66. Quelque 67 bureaux de pays – représentant 66 pour cent du programme de travail du PAM – ont décidé d'adopter le cadre fixé par la feuille de route intégrée à compter du 1^{er} janvier 2018, et, pour ce faire, de mettre au point un PSP, un PSPP ou un plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T). Il est prévu que 15 bureaux de pays – représentant 34 pour cent du programme de travail – continueront d'appliquer le cadre actuel pendant un certain temps en 2018 et adopteront le cadre fixé par la feuille de route intégrée d'ici à janvier 2019¹⁰.
67. À ce jour, le Conseil a approuvé treize PSP et un PSPP – sept PSP en février 2017 et six PSP et un PSPP en juin 2017; en outre, sept PSP et quatre PSPP lui seront soumis pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017. Trente-neuf bureaux de pays ont élaboré des PSPP-T sur la base de descriptifs de projet déjà approuvés ou en passe de l'être.

¹⁰ Deux autres pays, qui n'entrent pas dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, ont été exclus de cette analyse.

TABLEAU III.2: ÉTAT D'AVANCEMENT DES PSP				
	Approuvés par le Conseil	Présentés à la deuxième session ordinaire de 2017	Approuvés par le Directeur exécutif	À l'examen
PSP*	13	7		
PSPP**	1	4		
PSPP-T***			25 (au 18 août 2017)	14 (au 18 août 2017)

* Les PSP constituent le cadre programmatique unique du PAM au niveau des pays. Ils remplacent les catégories de programmes et les descriptifs de projet. Les PSP, qui sont conçus pour une durée maximale de cinq ans et doivent être approuvés par le Conseil, sont élaborés à partir d'examen stratégiques nationaux Faim zéro réalisés sous la houlette des pays.

** Dans le cas où un examen stratégique ne peut être réalisé, le PAM mettra en œuvre un PSPP, qui se fonde sur les stratégies, évaluations et analyses existantes. Un PSPP est conçu pour une durée maximale de trois ans et doit être approuvé par le Conseil. Le bureau de pays devra présenter un PSP dès que les conditions nécessaires à la réalisation d'un examen stratégique seront réunies.

*** Les PSPP-T servent à faire la transition entre les descriptifs de projet et les PSP et PSPP approuvés par le Conseil. Ils sont mis en œuvre pour une période maximale de 18 mois et sont approuvés par le Directeur exécutif. Ils sont établis à partir de descriptifs de projets existants approuvés ou révisés en 2017.

68. À la mi-août 2017, le Directeur exécutif avait approuvé 25 PSPP-T; il devrait approuver les 14 autres prochainement. Les PSPP-T étant conçus à partir de descriptifs de projet approuvés précédemment, ils ne reflètent pas le caractère novateur du processus de planification des PSP et s'assimilent davantage au portefeuille traditionnel d'activités du PAM dans un pays. Durant la période de transition 2018/19, les bureaux de pays mettant en œuvre un PSPP-T présenteront un PSP ou un PSPP au Conseil pour approbation, consolidant ainsi le Plan stratégique du PAM.

Des besoins opérationnels au plan d'exécution

69. Les besoins opérationnels et le plan d'exécution sont analysés sous plusieurs angles dans les sections ci-après: par résultat stratégique, par Objectif stratégique, par catégorie d'activités et par domaine d'action privilégié.
70. Dans le plan d'exécution pour 2018, le PAM prévoit de dépenser 5,9 milliards de dollars en combinant activités et appui aux politiques des gouvernements pour contribuer à la réalisation des ODD 2 et 17.
71. L'aide d'urgence dans le domaine d'action privilégié "intervention face à une crise" représente 74 pour cent du plan d'exécution pour 2018. Les 26 pour cent restants sont consacrés à des activités liées au renforcement de la résilience (16 pour cent) et aux causes profondes (10 pour cent). Le déficit de financement global attendu entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution est de 35 pour cent. Toutefois, ce déficit n'est pas constant dans tous les domaines d'action privilégiés: le plus important est celui des activités relatives au renforcement de la résilience.
72. Compte tenu du déficit de financement attendu, il est impératif de hiérarchiser les priorités. Le PAM a plusieurs possibilités: s'il décide de sauver des vies plutôt que de faire de la prévention, l'analyse montre que les activités les plus touchées par les réductions seront le renforcement des capacités individuelles, la création d'actifs, l'appui aux moyens d'existence et la prévention de la malnutrition.
73. S'il s'avère en outre qu'il est impossible de répondre à tous les besoins évalués à partir de données concrètes, il faut alors établir de nouvelles priorités. À l'heure actuelle, les options possibles consistent à donner la priorité aux zones géographiques les plus gravement touchées ou aux ménages les plus vulnérables, ou encore à réduire la taille des rations.

74. Quelle que soit l'option retenue parmi celles susmentionnées, son choix aura une incidence sur les résultats que pourra obtenir le PAM au regard de ses objectifs au niveau des individus et au niveau des pays. Le suivi effectué par le PAM montre que la définition de priorités a comme effets mesurables, au niveau des ménages, une réduction de la consommation alimentaire et l'adoption de stratégies de survie préjudiciables, parfois irréversibles; l'accentuation de la malnutrition et de la pression sur les systèmes locaux de santé et de protection sociale sont d'autres effets probables. Au niveau national, la hiérarchisation des priorités se traduit par le fait que le PAM contribue moins à la réalisation des ODD 2 et 17 et qu'il continue de mettre l'accent sur l'aide d'urgence, aux dépens des réponses à apporter aux causes profondes.

TABLEAU III.3: PLAN D'EXÉCUTION ET BESOINS OPÉRATIONNELS PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ			
Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels (en millions de dollars)	Plan d'exécution (en millions de dollars)	Déficit (%)
Intervention face à une crise	6 618	4 356	34
Renforcement de la résilience	1 656	934	44
Causes profondes	736	589	20
Total	9 011	5 878	35

75. Le Plan de gestion est constitué en grande partie d'activités qui s'étendent sur la période triennale 2018–2020 et portent essentiellement sur les secours et les interventions d'urgence. Les investissements à plus long terme consacrés à la résilience et aux mesures destinées à remédier aux causes profondes représentent une plus petite partie du Plan, à l'image des prévisions de financement. Améliorer le bien-être des familles prendra du temps, et l'horizon de planification à cinq ans du Plan stratégique, aligné sur le Programme 2030 et la "nouvelle façon de travailler", facilitera, si les fonds le permettent, des progrès graduels.
76. On prévoit un déficit de 34 pour cent entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution dans le domaine d'action privilégié "intervention face à une crise", qui correspond aux activités d'urgence de base du PAM. Pour atténuer autant que possible les effets de ce déficit, les bureaux de pays du PAM ont dû faire des choix difficiles, par exemple réduire de 66 pour cent le nombre d'enfants de moins de 5 ans, de femmes enceintes et de mères allaitantes bénéficiant d'une aide en vue de prévenir la malnutrition. Cela a un effet sur les taux de malnutrition et de mortalité à court terme, et accroît aussi le risque de voir survenir au fil du temps des problèmes de santé et de nutrition qui ralentiront la croissance économique nationale à long terme.
77. L'écart le plus important entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution – 44 pour cent – est constaté dans le domaine d'action privilégié "renforcement de la résilience". Cela se traduit, par exemple, par une réduction de 79 pour cent des activités relatives à l'adaptation au changement climatique et à la gestion des risques telles que les mesures visant à assurer un accès sans risque au combustible de cuisson pour les femmes et les filles déplacées. Les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence ont été réduites de 31 pour cent en Afghanistan, en Côte d'Ivoire, en Iraq, au Liban, à Madagascar, au Népal et en Somalie.
78. C'est dans le domaine des activités destinées à lutter contre les causes profondes que l'écart entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution est le moins important. Ces activités ne représentent qu'une part très réduite des projets prévus par le PAM pour 2018, mais les petits investissements qui leur sont consacrés ont un effet multiplicateur important sur les familles et les communautés. Ainsi, l'aide apportée aux gouvernements pour l'élaboration de leurs politiques d'alimentation et de nutrition touche de nombreuses personnes et contribue à la réalisation de l'ODD "Éliminer la faim".

Coûts et portée de l'assistance alimentaire

TABEAU III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS PAR RAPPORT AU PLAN D'EXÉCUTION			
	Besoins opérationnels prévus	Plan d'exécution	Différence (%)
Financement <i>(en millions de dollars)</i>	9 011	5 878	-35
Bénéficiaires directs <i>(en millions)</i>	87	69	-23
Rations quotidiennes <i>(en milliards)</i>	21	15	-28

79. Le PAM prévoit d'aider 69 millions de personnes en 2018 – pour un coût de 5,9 milliards de dollars – et de varier autant que possible les modalités de transfert tout en tirant le meilleur profit des ressources financières disponibles afin d'atteindre les objectifs des programmes. Cet objectif prudent est conforme aux plans d'exécution précédents et se fonde sur l'hypothèse que le PAM et la communauté humanitaire agiront avec autant de générosité que par le passé.
80. Compte tenu du changement climatique, des situations d'urgence prolongées et des situations politiques non résolues, le PAM estime qu'il est urgent de renforcer les mesures de préparation. Au niveau des communautés, le travail qu'effectue le PAM avec les autorités nationales, qui sont les premières à intervenir sur le terrain, et ses activités de renforcement de la résilience à l'appui des mesures de préparation revêtent une importance cruciale. Malheureusement, les déficits de financement limitent sa capacité de soutien des pays dans ce domaine. Au niveau institutionnel, le PAM a relancé ses mécanismes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise en 2017 avec une nouvelle politique que le Conseil examinera à sa deuxième session ordinaire de 2017.
81. Afin de mieux quantifier les effets des activités du PAM au-delà des 69 millions de bénéficiaires directs, les pays fourniront des informations sur les personnes qui reçoivent directement l'aide du PAM, par exemple les jeunes filles auxquelles on distribue des repas scolaires (niveau 1), sur celles qui bénéficient indirectement de l'aide, par exemple les habitants des villes où le PAM a réparé des routes (niveau 2), et sur celles qui pourraient bénéficier de l'aide ou de l'appui aux politiques fournies par le PAM, par exemple les enfants qui reçoivent des repas scolaires en vertu d'une politique gouvernementale que le PAM a aidé à élaborer (niveau 3).
82. Si la majorité des bénéficiaires de niveau 1 reçoivent une aide dans un contexte dynamique de crise prolongée, les bénéficiaires de niveau 2 et de niveau 3 témoignent dans de nombreux pays de la véritable nature du changement qui est en train de s'opérer au sein du PAM avec l'adoption des PSP. Dans ces pays où de larges parts de la population souffrent encore d'insécurité alimentaire, le PAM joue de plus en plus un rôle de catalyseur en agissant essentiellement par l'intermédiaire des filets de sécurité nationaux.

Analyse par Objectif stratégique et par résultat stratégique

83. Sur l'ensemble des ressources prévues dans le plan d'exécution pour 2018, 83 pour cent sont alloués à l'ODD 2 conformément aux résultats stratégiques 1 à 4 du PAM, et 17 pour cent à l'ODD 17 conformément aux résultats stratégiques 5 à 8. En ce qui concerne l'ODD 2, 80 pour cent du plan d'exécution ont trait au résultat stratégique 1 (Accès à la nourriture).

TABLEAU III.5: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE						
Objectif stratégique		Résultat stratégique		Besoins opérationnels (en millions de dollars)	Plan d'exécution (en millions de dollars)	Déficit (%)
1	Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation	1	Chacun a accès à la nourriture	6 349	3 925	38
2	Améliorer la nutrition	2	Personne ne souffre de malnutrition	941	606	36
3	Assurer la sécurité alimentaire	3	La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus	385	243	37
		4	Systèmes alimentaires durables	197	129	35
4	Appuyer la mise en œuvre des ODD	5	Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD	105	58	45
		6	Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes	2	1	62
5	Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	7	Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement	0,3	0,2	40
		8	Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD	1 032	916	11
Total				9 011	5 878	35

84. Quatre-vingt-quinze pour cent du déficit de près de 3 milliards de dollars constaté entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution auraient financé des activités contribuant à l'ODD 2. Les 5 pour cent restants – 164 millions de dollars – auraient financé des activités contribuant à l'ODD 17.
85. Soixante-dix-sept pour cent du déficit entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution ont trait au résultat stratégique 1, ce qui limite la contribution que le PAM peut apporter à l'élimination de la faim compte tenu des besoins estimés dans tous les pays. Ainsi, dans les interventions d'urgence très médiatisées comme celles menées en Afghanistan, en Iraq, en République centrafricaine, en République populaire démocratique de Corée, au Sénégal et au Yémen, le nombre de bénéficiaires a été réduit de 50 pour cent ou plus.

86. En ce qui concerne le résultat stratégique 2, il pourrait manquer 335 millions de dollars, et pour les résultats stratégiques 3 à 8, qui représentent l'essentiel des investissements du PAM en matière de renforcement de la résilience et de lutte contre la faim sur le long terme, le déficit pourrait s'élever à 374 millions de dollars. C'est pourquoi des activités comme l'amélioration des chaînes de valeur en vue de fournir des aliments de qualité riches en nutriments et la promotion du regroupement des petits exploitants dans les chaînes de valeur alimentaires, ont été supprimées du plan d'exécution.
87. Il est important de noter que même si les résultats stratégiques 5, 6 et 7, qui représentent 59 millions de dollars, constituent seulement 1 pour cent du plan d'exécution pour 2018, c'est également à leur niveau que l'on constate le déficit le plus important – 45 pour cent – entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution. Ce déficit pourrait mettre en péril l'assistance technique du PAM aux autorités nationales en Ouganda pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise (résultat stratégique 5), et au Pérou pour l'amélioration des programmes de protection sociale et de gestion des risques de catastrophe au bénéfice des populations les plus vulnérables (résultat stratégique 5). L'appui technique à l'élaboration des politiques et de la législation sur la protection sociale, la nutrition, l'enrichissement local des aliments et les petits exploitants (résultat stratégique 6), au Ghana et en Gambie, par exemple, a un effet multiplicateur important en termes d'impact sur les bénéficiaires, et contribue ainsi largement aux efforts déployés pour éliminer la faim.

Analyse du plan d'exécution

Catégories d'activités	Besoins opérationnels (en millions de dollars)	Plan d'exécution (en millions de dollars)	Réduction (en %)
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	5 767	3 850	33
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	982	520	47
Repas scolaires	620	451	27
Prévention de la malnutrition	546	310	43
Traitement nutritionnel	413	306	26
Prestation de services et plateformes	365	252	31
Renforcement des capacités	205	110	46
Autre	110	79	28
Total	9 011	5 878	35

88. Pour que le PAM fournisse des solutions au problème de la faim adaptées au modèle des PSP, les activités menées au niveau des pays sont présentées de façon à mettre en évidence leurs effets par résultat stratégique. Par exemple, la création d'actifs contribue à l'accès à la nourriture au titre des résultats stratégiques 1, 2, 3 et 4. De même, le renforcement des capacités contribue aux résultats stratégiques 1 à 5, 7 et 8. Cela traduit le caractère multidimensionnel des activités du PAM et l'étendue de son influence sur les effets directs liés aux ODD.

89. Le fait que la plupart des ressources soient allouées à des transferts non assortis de conditions visant à soutenir l'accès à la nourriture occulte la variété des programmes du PAM et de leurs modalités: les transferts de type monétaire constituent 99 pour cent de l'aide en Jordanie et en Turquie, par exemple, 31 pour cent en Afghanistan et en République démocratique du Congo, et seulement 9 pour cent au Soudan du Sud et en République arabe syrienne, où l'assistance alimentaire est essentiellement en nature. Il traduit aussi un recours accru aux dons en espèces sans restriction, qui permettent d'obtenir de bons résultats en matière de sécurité alimentaire tout en offrant aux bénéficiaires plus de choix et de souplesse et en leur donnant un sentiment de normalité dans la gestion de leurs propres priorités. Les transferts de type monétaire apportent un soutien appréciable aux économies locales: au cours de l'intervention "Syrie + 5", par exemple, le PAM a injecté près de 2 milliards de dollars dans l'économie locale en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie.
90. La création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence fondés sur l'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) et sur l'approche à trois niveaux ainsi que l'assistance alimentaire pour la formation apportent des secours immédiats et contribuent à l'obtention de résultats à long terme au moyen de programmes d'éducation et de formation à la nutrition et à la santé et en permettant aux petits exploitants d'accéder aux marchés. Au Népal, au Pakistan et aux Philippines, par exemple, 39 pour cent du budget du PAM sont alloués à la création d'actifs au titre des Objectifs stratégiques 2 et 3 afin de s'attaquer aux causes de la malnutrition, ce qui devrait améliorer la qualité de vie des personnes qui ne bénéficient pas directement des activités du PAM. Faisant partie intégrante des activités du PAM depuis la création de celui-ci, en 1961, les programmes de repas scolaires sont des filets de sécurité multiformes qui permettent d'encourager la fréquentation scolaire et d'améliorer la nutrition, la santé et les capacités d'apprentissage des élèves. Dans ce contexte, le PAM endosse différents rôles, allant de la distribution de repas, de rations à emporter ou d'en-cas dans les situations d'urgence à l'amélioration des programmes et des politiques des gouvernements. En 2016, le PAM a distribué des repas à 16,4 millions d'enfants (bénéficiaires de niveau 1) et a amélioré les programmes de repas scolaires au profit de 45 millions d'enfants supplémentaires (bénéficiaires de niveau 3). Les activités qu'il mène dans le domaine des repas scolaires relèvent des résultats stratégiques 1 et 5, entre autres. Le renforcement des capacités et le transfert ultérieur de la responsabilité des activités aux gouvernements sont prévus lors de la conception de la plupart des programmes de repas scolaires: ces 40 dernières années, l'aide du PAM s'est transformée en assistance technique aux pouvoirs publics dans près de 40 pays, par exemple au Brésil, en Inde et en Turquie. Dans 46 pays, parmi lesquels Haïti, le Kenya et le Népal, le PAM aide le gouvernement à faire en sorte que les programmes de repas scolaires utilisent la production locale comme source d'approvisionnement. Il reste toutefois essentiel que le PAM continue d'intervenir directement dans les pays fragiles ou en crise: en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Yémen, 700 000 enfants ont bénéficié des repas scolaires du PAM en 2015, mais le contexte difficile et le manque de fonds ont entraîné l'interruption de ces programmes en 2016. C'est dans ces pays fragiles que le PAM connaît les plus gros déficits de financement.
91. Pour contribuer à l'élimination de toutes les formes de malnutrition, le PAM veille à ce que des aliments répondant aux besoins nutritionnels des groupes vulnérables ciblés soient disponibles, accessibles et consommés. Au titre de l'Objectif stratégique 2, la priorité est de travailler sur la nutrition dans les situations d'urgence et de prodiguer des traitements susceptibles de sauver des vies, surtout dans le contexte des interventions d'urgence et des quatre situations de famine. Traiter la malnutrition suppose de subvenir aux besoins immédiats des plus vulnérables et de resserrer les liens avec les établissements de santé et les services de proximité. Le PAM renforce l'accent mis sur la prévention dans tous les contextes. La prévention réduit la souffrance, facilite l'accès à des régimes alimentaires nutritifs et aide à jeter les bases du développement durable. Elle englobe aussi des activités visant à faire en sorte que la consommation alimentaire ne conduise pas à l'ingestion excessive de nutriments, en particulier dans les contextes d'urbanisation et d'évolution de l'alimentation. L'ampleur des programmes nutritionnels menés dans le cadre des opérations du PAM varie selon la situation; elle est particulièrement importante lorsque le taux de retard de croissance est élevé: au Niger, par exemple, où ce taux dépasse 40 pour cent, un tiers des bénéficiaires du PAM sont pris en charge dans le cadre de programmes nutritionnels.

TABLEAU III.7: PLAN D'EXÉCUTION POUR CHAQUE CATÉGORIE D'ACTIVITÉS ET DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE (en millions de dollars)										
Catégories d'activités	Domaine d'action privilégié	Résultat stratégique								
		1	2	3	4	5	6	7	8	Total
	Renforcement de la résilience		91							91
	Causes profondes		107,4							107
Traitement nutritionnel	Intervention face à une crise	1	172							172
	Renforcement de la résilience	1	51							52
	Causes profondes	4	79,7							84
Prestation de services et plateformes	Intervention face à une crise	15							214	229
	Renforcement de la résilience					2			15	17
	Causes profondes					1			7	7
Renforcement des capacités*	Intervention face à une crise	0,7							5,5	6
	Renforcement de la résilience	7	1	10	1	20			3	41
	Causes profondes	10	17	5	2	21	1		7	63
Autre**	Intervention face à une crise	1							4	6
	Renforcement de la résilience	6		16	15	10			4	51
	Causes profondes	1	1	15	2	2		0,2	1	23
Total		3 925	606	243	129	58	1	0,2	916	5 878

* Renforcement des capacités institutionnelles et individuelles.

** Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, adaptation au changement climatique et gestion des risques, préparation aux situations d'urgence, analyses et évaluations, et autres activités.

94. Sur l'ensemble des ressources du plan d'exécution pour 2018, 83 pour cent sont affectés à l'ODD 2 et aux résultats stratégiques 1 à 4, et 17 pour cent à l'ODD 17. Pour l'ODD 17, le plan de travail du PAM se monte à 980 millions de dollars. Toutes les activités menées au titre des résultats stratégiques 5 (1 pour cent), 6 (0,3 pour cent) et 7 (moins de 0,01 pour cent) relèvent de deux domaines d'action privilégiés: renforcement de la résilience (56 pour cent) ou causes profondes (44 pour cent). Le résultat stratégique 8, renforcement des partenariats mondiaux, constitue 16 pour cent du programme de travail du PAM en 2018 et couvre la fourniture de plateformes et de services communs (25 pour cent) ainsi que les transferts de ressources non

assortis de conditions assurés par l'intermédiaire des systèmes nationaux (71 pour cent), comme dans le cas de la Turquie.

Analyse par résultat stratégique

Résultat stratégique 1 – Accès à la nourriture

95. Compte tenu des priorités du plan d'exécution, 67 pour cent des ressources sont affectées au résultat stratégique 1. Les activités relevant de cette catégorie sont notamment les transferts de ressources non assortis de conditions (81 pour cent), les repas scolaires (11 pour cent) et la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence (5 pour cent). Les ressources affectées à ce résultat stratégique représentent 75 pour cent du montant total dévolu aux activités menées par le PAM en réaction à des crises. Par exemple, au Soudan, 1,7 million de personnes bénéficient d'interventions d'assistance alimentaire intégrées assorties ou non de conditions; en République arabe syrienne, des colis contenant 15 produits alimentaires différents sont distribués chaque mois à 4 millions de personnes dans 13 des 14 districts du pays; et au Cameroun, 85 000 écoliers du primaire bénéficient des programmes de repas scolaires utilisant ou non la production locale dans les régions ciblées.

Résultat stratégique 2 – Fin de la malnutrition

96. Les ressources affectées au résultat stratégique 2 représentent 10 pour cent du plan d'exécution arrêté par le PAM pour 2018. Les principales activités prévues à ce titre sont le traitement nutritionnel (50 pour cent), et la prévention de la malnutrition (40 pour cent). Les crédits restants sont affectés aux repas scolaires et aux transferts non assortis de conditions. Le PAM cherchera à améliorer les effets que ces activités permettent d'obtenir sur le plan nutritionnel en renforçant les approches à dimension nutritionnelle. En République arabe syrienne, grâce aux bons d'alimentation, les mères peuvent acheter des produits frais (fruits, légumes et viande), ce qui leur permet d'allaiter au sein, en particulier pendant les 1 000 premiers jours de la vie de leurs enfants. Au Malawi, les communautés en situation d'insécurité alimentaire vivant dans des zones exposées aux chocs construisent et réparent des latrines et des puits afin d'assurer l'accès à une eau propre pour la préparation des aliments, ce qui réduit les risques de maladie et de malnutrition. En Équateur, la consommation de viande, de fruits et de légumes produits localement permet aux écoliers de manger sainement et de diversifier leur alimentation tandis que pour les agriculteurs du voisinage, la possibilité de vendre des aliments nutritifs aux écoles constitue un encouragement.

97. Pour atteindre ses objectifs en matière de nutrition, le PAM a entrepris de renforcer ses capacités internes et celles des pouvoirs publics pour qu'ils soient mieux à même de détecter les facteurs de malnutrition et de s'y attaquer sur le plan opérationnel et dans le cadre de leurs politiques. Des outils d'analyse seront utilisés à cet effet dans le cadre du processus des PSP, par exemple, afin d'aider les gouvernements à élaborer des stratégies et des politiques permettant de satisfaire au plus juste les besoins nutritionnels des groupes vulnérables. L'intégration de la nutrition dans les processus nationaux permet d'obtenir des effets directs qui se renforcent mutuellement au titre de tous les résultats stratégiques, qu'il s'agisse d'assurer l'accès à l'alimentation, d'améliorer la production et les revenus des petits exploitants, de rendre les systèmes alimentaires plus durables ou de renforcer les capacités des pays à réaliser les ODD.

Résultats stratégiques 3 – Productivité et revenus des petits exploitants, et 4 – Systèmes alimentaires durables

98. Les résultats stratégiques 3 et 4 représentent 6 pour cent du plan d'exécution du PAM pour 2018. Les catégories d'activités concernées sont les suivantes: création d'actifs et appui aux moyens d'existence (82 pour cent), appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, adaptation au changement climatique, gestion des risques, préparation aux situations d'urgence et analyse et évaluation (13 pour cent), et renforcement des capacités (5 pour cent). Le PAM a mis en place progressivement au fil des ans un large portefeuille d'initiatives d'assistance alimentaire au profit des petits exploitants qui couvre aujourd'hui la plupart des pays où le PAM intervient. En 2016, les programmes du PAM Assistance alimentaire pour la création d'actifs ont profité directement et indirectement à 23,7 millions de personnes dans 53 pays, essentiellement des petits exploitants agricoles. Les initiatives Achats au service du progrès ont aidé plus de 1,5 million de producteurs

membres de 1 000 organisations paysannes, générant des avantages pour 7,5 millions de personnes dans 35 pays. Des programmes de repas scolaires à base de produits locaux ont été mis en œuvre dans 45 pays. En Ouganda, 93 000 petits exploitants ont bénéficié d'une aide dans le cadre d'une initiative visant à réduire les pertes après récolte. L'initiative en faveur de la résilience des communautés rurales a bénéficié à 40 000 exploitants dans quatre pays africains, avec des retombées positives pour 200 000 personnes, et l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés, qui a récemment vu le jour, a permis à plus de 70 000 agriculteurs de bénéficier de formations et d'autres formes d'appui dans trois pays pilotes.

Résultats stratégiques 5 – Renforcement des capacités, 6 – Cohérence des politiques, et 7 - Diversification de la mobilisation des ressources

99. Bien que les activités menées au titre des résultats stratégiques 5, 6 et 7 représentent seulement 1 pour cent du plan d'exécution, elles comprennent des programmes comme la fourniture de repas à consommer sur place pour les orphelins et les enfants vulnérables dans les centres de soins de proximité au Swaziland, la formation d'aidants à la gestion des produits alimentaires et de la nutrition, et la sensibilisation aux questions liées à la problématique hommes-femmes et à la protection. Ces activités ont des effets bénéfiques à court et à long terme.
100. En Chine, l'action du PAM au titre des résultats stratégiques 5, 6 et 7 passe par la mise en place de politiques et de partenariats dans le domaine de l'alimentation en collaboration avec le Ministère de l'agriculture et par une formation technique visant à favoriser l'esprit d'initiative au sein d'une nouvelle génération de petits exploitants. Le PAM prévoit également de contribuer à la mise en place de partenariats avec le secteur privé et la société civile pour combler les lacunes des dispositifs chinois en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Le nombre de bénéficiaires directs serait environ de 34 millions parmi les enfants sous-alimentés des "districts pauvres", 16 millions au titre des conseils techniques dispensés aux pouvoirs publics et aux agriculteurs, et 10 millions au titre de l'assistance en matière de réaction face aux chocs. Le Gouvernement s'est engagé à consentir des investissements importants dans le PSP, et il apportera également un concours au Centre d'excellence du PAM pour renforcer la coopération Sud-Sud.

Résultat stratégique 8 – Renforcement des partenariats mondiaux

101. Le PAM fournit à la communauté humanitaire des services communs dans le cadre du module des télécommunications d'urgence et de ses unités de la logistique, des services bilatéraux et du transport aérien. Le coût des services qui seront assurés en 2018 au titre de la contribution du PAM à l'ODD 17 s'élève à 300 millions de dollars. Les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies transportent 80 000 passagers par an, acheminement des vivres et des médicaments jusqu'à des destinations reculées et évacuent le personnel des zones de conflit. Au Soudan du Sud, l'équipe de transport aérien du PAM gère trois opérations aériennes qui assurent le transport de passagers et de fret pour la communauté humanitaire; pour le seul mois de mai 2017, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ont transporté 8 270 passagers appartenant à 192 organisations. Le module de la logistique participe à la coordination du transport de fret humanitaire dans des situations complexes: en République arabe syrienne, en juin 2017, il a permis de transporter 5 158 mètres cubes de fret humanitaire et d'organiser des convois humanitaires communs. Les interventions récemment menées par le PAM pour faire face au choléra au Yémen et à la résurgence de la maladie à virus Ebola en République démocratique du Congo démontrent l'utilité de la coordination logistique, qui permet de mettre en place rapidement des interventions de grande ampleur pour répondre aux menaces sur la santé publique.
102. L'action du PAM au titre du résultat stratégique 8 est essentiellement consacrée à la Turquie. Grâce à son dispositif de filets de protection sociale d'urgence, le Ministère turc de la famille et des affaires sociales, la Direction de la gestion des catastrophes et des situations d'urgence et le Croissant-Rouge turc ont mis en place au niveau national un dispositif d'assistance monétaire auquel ont accès 1 million de réfugiés présents en Turquie. Le PAM continuera à l'avenir de dispenser des conseils et une assistance technique aux pouvoirs publics et aux ONG partenaires afin de répondre aux besoins des réfugiés.

Analyse des rations

103. Le recours aux transferts de type monétaire et aux transferts en nature a considérablement augmenté au cours des cinq dernières années. Entre 2012/13 et 2016/17, l'assistance alimentaire en nature a progressé de 30 pour cent, passant de 3 millions de tonnes à 3,8 millions de tonnes. Dans le même laps de temps, les transferts de type monétaire ont vu leur montant doubler, de 500 millions de dollars à 1 milliard de dollars, et ils devraient encore augmenter en 2018. Cet essor s'explique par l'accroissement sensible des besoins constaté ces dernières années, et le prolongement des situations d'urgence complexes actuelles laisse présager de nouvelles augmentations en 2018. Environ 60 pour cent des montants que le PAM consacre à ces transferts sont dépensés localement, sous la forme d'achats locaux ou régionaux, aux producteurs ou aux commerçants.
104. Le coût unitaire des rations est un indicateur important pour le PAM. Les principaux facteurs qui expliquent les écarts constatés en la matière sont le contexte opérationnel et le type d'assistance. Comme le PAM concentre son action sur les groupes les plus vulnérables, ses interventions d'urgence sont plus importantes dans les zones touchées par des chocs comme un conflit, de mauvaises récoltes ou d'autres crises. Dans ces circonstances, le coût de l'assistance est plus élevé, le plus souvent en raison de difficultés d'accès pendant la saison des pluies, de périodes d'insécurité ou de l'augmentation saisonnière des prix.
105. En situation de crise, les transferts de ressources non assortis de conditions prennent très souvent la forme de rations, lesquelles comprennent généralement cinq ou six produits alimentaires, tandis que les distributions ciblées, visant par exemple à traiter ou prévenir la malnutrition, ne se composent souvent que d'un ou deux produits venant compléter l'assistance générale. Dans les pays où les problèmes d'accès sont importants, comme l'Iraq, la Libye ou le Soudan du Sud, le coût par ration est parfois supérieur à 1,0 dollar, tandis que dans ceux où le PAM travaille en partenariat avec le gouvernement pour remédier aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la dénutrition, le coût par ration peut ne pas dépasser 0,13 dollar.

TABLEAU III.8: RATIONS PRÉVUES AU TITRE DE L'ODD 2, PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE (TRANSFERTS ALIMENTAIRES ET TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE)	
Résultat stratégique	Rations prévues en pourcentage du plan d'exécution
1: Chacun a accès à la nourriture	80
2: Personne ne souffre de malnutrition	14
3: La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus	4
4: Les systèmes alimentaires sont durables	2

106. Le coût prévisionnel d'une ration journalière moyenne indiqué dans le plan d'exécution pour 2018 est de 0,36 dollar. Cette moyenne masque de fortes disparités selon le type d'intervention, mais l'analyse du coût d'une ration par domaine d'action privilégié confirme que ce coût est plus élevé dans le cadre des activités axées sur les situations de crise (voir le tableau III.9). Sa valeur en dollars a légèrement augmenté par rapport à 2016 (0,34 dollar), principalement en raison de l'accent mis sur le renforcement des capacités locales et les effets multiplicateurs. En privilégiant les achats locaux et les transferts monétaires et en améliorant le rapport coût/efficacité de ses opérations, le PAM renforce les effets indirects pour les bénéficiaires de niveau 2.

TABLEAU III.9: PLAN D'EXÉCUTION ET COÛT D'UNE RATION, PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ		
Domaine d'action privilégié	Part du plan d'exécution (en pourcentage)	Coût moyen d'une ration (en dollars)

Intervention face à une crise	74	0,48
Renforcement de la résilience	16	0,33
Causes profondes	10	0,13

107. Le PAM s'efforce sans relâche de réduire le plus possible les coûts par ration et continue de réaliser des économies importantes grâce à divers moyens, tels que les accords de longue durée avec les fournisseurs, les achats saisonniers en gros dans le cadre du Mécanisme de gestion globale des vivres, et l'optimisation de ses plans d'approvisionnement et de livraison.

Questions transversales

Problématique hommes-femmes

108. Le PAM s'est engagé à faire avancer l'égalité des sexes, condition indispensable d'un monde libéré de la faim et objectif à part entière de toute politique de développement partagé, équitable et durable. Dans cet esprit, il s'attachera donc à favoriser la transformation des relations entre les sexes et ses interventions contribueront à la sécurité alimentaire et nutritionnelle de tous, dans le respect du principe d'égalité.
109. Le PAM a entrepris d'accélérer la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans ses programmes, opérations, bureaux et unités, et il a inscrit cette problématique dans la feuille de route intégrée. D'autres leviers d'action dans ce domaine sont le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le Programme de transformation des relations entre les sexes du PAM et le marqueur de l'âge et de l'égalité hommes-femmes, qui remplacera le marqueur de l'égalité des sexes en 2018.
110. Il est indispensable de disposer d'une main-d'œuvre compétente dans le domaine de la problématique hommes-femmes. C'est pourquoi des investissements sont prévus pour améliorer les connaissances et les compétences du personnel et des partenaires et augmenter le nombre de spécialistes de ces questions. Afin de favoriser une action conjointe en matière de programmation, de production de savoirs et de sensibilisation, des partenariats seront établis avec différentes entités, telles que des organisations locales, le Groupe chargé de la problématique hommes-femmes au sein du Comité permanent interorganisations et l'Équipe spéciale pour l'égalité des sexes du Groupe des Nations Unies pour le développement.
111. L'objectif chiffré de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)¹¹ adoptée par le PAM consiste à affecter 15 pour cent des budgets des projets à des activités favorisant l'égalité entre les sexes d'ici à 2020. Dans le plan d'exécution pour 2018, la proportion est de 12,3 pour cent. Parallèlement à l'adoption du Plan stratégique pour 2017-2021 et du cadre de financement du PAM, un processus de budgétisation tenant compte de la problématique hommes-femmes a été mis au point afin d'aider les bureaux du PAM à planifier et à suivre leurs dépenses liées à l'égalité des sexes.

Responsabilité à l'égard des populations touchées

112. Le PAM est responsable avant tout à l'égard des populations touchées auxquelles il vient en aide. Il est responsable des résultats obtenus en matière de lutte contre la faim et de la manière dont les programmes sont exécutés. Ses engagements sont fondés sur le respect du droit des personnes touchées à participer activement aux décisions les concernant et sur le constat que la participation de ces personnes aux décisions relatives aux programmes contribue à améliorer l'efficacité de l'assistance alimentaire.
113. Les engagements du PAM concernant sa responsabilité à l'égard des personnes touchées ont pour objectif de faciliter la participation de ces personnes à la programmation et de veiller à ce que les processus et les décisions ayant trait à la conception, à l'exécution et au suivi/évaluation des programmes tiennent compte de leur point de vue. Pour traduire ces engagements dans les faits, le PAM mise sur des mécanismes d'information, de consultation des populations touchées, de

¹¹ WFP/EB.A/2015/5-A.

réclamation et de remontée d'informations. Pour satisfaire à ses exigences de responsabilité accrue dans le cadre des programmes, le PAM a adopté une approche en deux étapes. La première consiste à faire en sorte que les mécanismes de base soient mis en place et employés efficacement et uniformément dans toutes les opérations. Il faudra pour cela aider les bureaux de pays à mettre au point des lignes directrices en matière d'information et de consultation et établir des mécanismes de réclamation et de remontée d'informations. Les bonnes pratiques seront consignées et diffusées.

114. Dans un second temps, le PAM s'emploiera à améliorer les mécanismes de base mis en place lors de la première étape et adoptera notamment des approches novatrices qui seront adaptées et transposées à l'échelle de l'institution, par exemple des techniques d'évaluation de la satisfaction des clients utilisées dans le secteur privé comme les enquêtes d'opinion et les systèmes de notation en ligne, ou encore la création d'unités chargées de la participation des populations au sein des bureaux de pays.

Protection

115. La protection est intrinsèquement liée à la sécurité alimentaire. Le degré d'accès à la nourriture et de contrôle de l'alimentation peut avoir des incidences sur tous les aspects de la vie humaine. La faim est un facteur de risque ou d'aggravation des risques en matière de protection et ceux-ci conditionnent l'accès des personnes à la nourriture. Les crises actuelles le démontrent amplement: au Soudan du Sud, en Somalie, au Yémen et au Nigéria, les violations généralisées des droits de l'homme et du droit humanitaire international contribuent largement à la faim et à la malnutrition.
116. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 place le respect des droits de l'homme au rang des valeurs fondamentales du PAM et celui-ci s'engage à tenir compte de la question de la protection humanitaire dans l'ensemble de ses activités. Les efforts déployés à cette fin seront centrés sur le renforcement des capacités, le développement de la base de connaissances et les processus de gestion pertinents. Le PAM continuera aussi de participer aux activités menées sur la question de la protection au niveau interinstitutionnel, où l'actualité mondiale récente a conduit à faire une place plus importante aux droits de l'homme et à la protection dans le cadre de l'action humanitaire.
117. Le PAM est un partenaire essentiel de l'initiative Appel à l'action pour la protection contre la violence sexuelle dans les situations d'urgence et de l'initiative du Secrétaire général Les droits de l'homme avant tout. Il a participé à l'élaboration de la politique du Comité permanent interorganisations sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire et apportera son concours à sa mise en œuvre. La politique du PAM en matière de protection humanitaire fait actuellement l'objet d'une évaluation externe dont les résultats éclaireront la future stratégie de l'institution dans ce domaine.

Changement climatique

118. Le changement climatique exacerbe les menaces qui pèsent sur la sécurité alimentaire et la nutrition et a des répercussions sur les populations vulnérables en situation d'insécurité alimentaire. Entre 2003 et 2012, la moitié des opérations d'urgence et de redressement menées par le PAM ont fait suite à des catastrophes d'origine climatique. Elles ont coûté au total 23 milliards de dollars, et le PAM a aidé au redressement des populations après une catastrophe climatique à cinq reprises au moins dans 20 pays où la faim reste un problème majeur.

119. Compte tenu de cette situation et des priorités arrêtées par les gouvernements, il est nécessaire de recourir à des outils et à des investissements novateurs pour faire face aux risques complexes et croissants qui se posent dans le cadre des programmes. À cet égard, l'analyse des chocs est indispensable pour qu'il soit tenu compte des risques dans l'élaboration des programmes et elle doit donc figurer au cœur des opérations du PAM. Afin de favoriser une programmation attentive aux risques dans le cadre du Plan stratégique pour 2017-2021 et des PSP, le Conseil a approuvé la première politique du PAM en matière de changement climatique à sa première session ordinaire de 2017¹². Celle-ci a pour but d'aider les gouvernements et les populations vulnérables en situation d'insécurité alimentaire à renforcer leur capacité de résilience face aux problèmes de famine provoqués par le changement climatique.
120. Le PAM fonde son action sur une approche intégrée de la gestion des risques climatiques qui unifie l'ensemble des activités grâce à des instruments de programmation novateurs visant à renforcer les capacités nationales de préparation et d'intervention en cas d'urgence et à analyser les risques climatiques et la sécurité alimentaire pour étayer les services de planification, d'alerte rapide et d'information sur le climat à l'échelle nationale. Le PAM a mis au point des mécanismes de financement prévisionnels pour la création d'actifs afin de protéger les populations vulnérables des chocs climatiques, ainsi que des produits d'assurance indicelle permettant de transférer les risques résiduels. Ces outils contribuent à améliorer de façon durable la résilience, la protection sociale et l'adaptation au changement climatique des populations grâce à une meilleure gestion des ressources naturelles et du capital productif.
121. Le PAM partage les enseignements dégagés de l'expérience acquise à la faveur des initiatives de gestion des risques climatiques et d'adaptation, de manière à appuyer les processus nationaux de planification des mesures d'adaptation au changement climatique et les contributions déterminées au niveau national annoncées par les pays au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Il apporte également son concours aux gouvernements en facilitant l'accès aux instruments de financement de l'action climatique tels que le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'adaptation.

Environnement

122. Les dimensions environnementales, sociales et économiques interdépendantes du Programme 2030 doivent être systématiquement prises en compte dans l'action du PAM. Dans la politique environnementale¹³ approuvée par le Conseil à sa première session ordinaire de 2017, le PAM s'engage à recenser, prévenir et maîtriser les risques environnementaux découlant de ses activités, et il considère que l'assistance alimentaire qu'il dispense est susceptible d'engendrer des bienfaits pour l'environnement qu'il conviendrait d'exploiter.
123. Le PAM est déterminé à intégrer les considérations environnementales dans ses activités en se dotant de normes de protection minimales, d'un mécanisme de détection et de gestion des risques environnementaux, et d'un système de gestion environnementale conforme à la norme ISO 14001 établie par l'Organisation internationale de normalisation. Ces éléments seront intégrés dans les PSP et les autres programmes. Des guides seront fournis pour la mise en œuvre des programmes et des opérations d'appui, dans le contexte aussi bien de l'aide humanitaire d'urgence que des activités de développement. La responsabilité environnementale sera intégrée dans les mécanismes mis en place par le PAM pour suivre et évaluer ses activités et pour en rendre compte.

¹² WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1*.

¹³ WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1*.

124. Les outils et procédures que préconise la politique environnementale seront appliqués dans les différentes opérations du PAM. Le développement des capacités, qu'il s'agisse de favoriser des comportements respectueux de l'environnement ou de faire en sorte que les spécialistes et le personnel d'encadrement soient correctement formés, est un aspect essentiel. Un personnel conscient de ses responsabilités à l'égard de l'environnement est un gage de viabilité à long terme par les interventions du PAM.
125. En 2017, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a alloué 650 000 dollars de fonds multilatéraux pour le lancement de la politique environnementale. D'autres financements seront sollicités pour son intégration dans les mécanismes du PAM, pour l'extension de son application à toutes les opérations menées dans les pays et pour renforcer les capacités du personnel du PAM en poste au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays.

Analyse par modalité de transfert et coûts associés

TABLEAU III.10: PLAN D'EXÉCUTION PAR MODALITÉ DE TRANSFERT			
Modalité de transfert et coûts associés	Plan d'exécution (en millions de dollars)	Part des coûts directs (en %)	Part du total des transferts (en %)
Produits alimentaires	2 510	45	53
Transferts de type monétaire	1 755	32	37
Espèces	1 294	23	27
Bons-valeur	462	8	9,7
Bons-produits	100	2	2,1
Renforcement des capacités	187	3	3,9
Prestation de services	197	4	4,2
Total des transferts	4 750	86	100
Coûts de mise en œuvre	350	6	
Coûts d'appui directs	419	8	
Total des coûts directs	5 519	100	
Coûts d'appui indirects	359		
Total	5 878		

Produits alimentaires

126. Sur le coût total des transferts prévu dans le plan d'exécution pour 2018, 2,5 milliards de dollars, soit 53 pour cent, sont affectés à la distribution de 2,92 millions de tonnes de produits alimentaires.
127. Le PAM continue de perfectionner ses systèmes d'achats et de logistique en vue de fournir des vivres lorsque cette modalité de transfert est la plus judicieuse – par exemple lorsque les marchés sont perturbés par un conflit, l'inflation ou de mauvaises récoltes. Les dons de produits alimentaires représentent un tiers de ces transferts, le reste étant acheté par le PAM sur les marchés locaux, régionaux et internationaux.
128. Les aliments nutritifs, qui constituent une part importante de l'assortiment alimentaire, comprennent notamment de la farine de blé enrichie et les produits tels que le SuperCereal Plus et les suppléments nutritionnels prêts à consommer, qui sont utilisés pour prévenir et traiter la malnutrition chez les jeunes enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes. Le PAM continuera de s'attacher à faire en sorte que ces aliments enrichis représentent au moins 30 pour cent des assortiments alimentaires et que la quasi-totalité des bénéficiaires des distributions en nature aient accès à ces produits enrichis, sous une forme ou sous une autre. Le PAM mène des programmes de renforcement des capacités pour que les fournisseurs locaux soient à même de commencer à enrichir leurs propres produits, réduisant ainsi la nécessité de recourir à des importations provenant de pays développés.

Analyse du coût de mise à disposition des produits alimentaires

129. Ces dernières années, le PAM a profité de la baisse des prix des produits alimentaires pour acheter davantage de vivres. Toutefois, certains signes donnent à penser que les prix de certains produits alimentaires et services d'expédition vont augmenter en 2018.
130. Point plus important, le développement des programmes de lutte contre la malnutrition, pour lesquels il est nécessaire d'acheter des produits spécialisés coûteux comme le SuperCereal Plus, les aliments prêts à consommer et les suppléments nutritionnels à base de lipides, va inévitablement faire augmenter le coût de l'assortiment alimentaire du PAM.
131. En ce qui concerne les céréales, les cours mondiaux du blé et du riz devraient rester bas, tandis que les prix du maïs ou du sorgho qui sont achetés sur les marchés locaux, dépendront des récoltes dans un certain nombre de pays. Des prix toujours bas sont également prévus pour les légumes secs comme les pois cassés jaunes ou les haricots, mais les prix des pois chiches et des lentilles, dont les volumes échangés sont moins importants, sont susceptibles de fluctuer. D'après les estimations, les prix des huiles et matières grasses alimentaires pour 2017 correspondent aux projections actuelles, et ils devraient légèrement baisser en 2018.
132. Le bas niveau des frais de transport constaté ces dernières années s'est traduit par une réduction des coûts opérationnels du PAM, mais une hausse progressive de 5 à 10 pour cent est attendue pour 2018. Les frais de transport supportés dans chaque pays sont fonction de l'offre et de la demande locales, mais la faiblesse persistante du coût des carburants et l'utilisation optimale du parc de camions du PAM et des transporteurs locaux devraient assurer la stabilité des frais de logistique au sein des pays durant l'année 2018.
133. La chaîne d'approvisionnement du PAM repose sur une conception globale de la programmation de l'assortiment alimentaire, et le PAM recommande des articles qui permettent d'optimiser l'utilisation des ressources tout en respectant les normes nutritionnelles. Ce principe se traduit par des économies opérationnelles substantielles, comme il est expliqué ci-après.
134. En Iraq, grâce à l'utilisation du logiciel Optimus¹⁴, le PAM a été en mesure de réduire de 17 pour cent le coût des colis alimentaires familiaux, ce qui lui a permis d'économiser 1,1 million de dollars par mois. Il a aussi économisé 10 pour cent sur le prix du kérosène Jet A1 en passant un contrat pour la fourniture de carburant en gros sur 107 sites. Au Kenya et au Liban, les efforts déployés pour rendre les circuits d'approvisionnement de détail plus efficaces en réduisant les coûts et en diversifiant les produits en magasin ont entraîné une baisse des prix de 10 pour cent. L'utilisation judicieuse du parc de camions du PAM permet d'économiser 6 millions de dollars par an sur les frais de logistique. Le PAM continuera d'utiliser le couloir de Berbera, qui a rouvert, pour acheminer des vivres en Éthiopie, économisant ainsi 1 million de dollars par an. L'optimisation globale de la chaîne d'approvisionnement permettra de réduire considérablement les coûts et d'améliorer la rapidité et la souplesse des opérations. Il s'agit d'une initiative parmi d'autres visant à optimiser l'utilisation des ressources.

Transferts de type monétaire¹⁵

135. Les transferts de type monétaire ont vu leur volume progresser et représentent désormais 37 pour cent de l'ensemble de l'assistance fournie par le PAM. De tous les organismes d'aide humanitaire, le PAM est celui qui a le plus recours aux transferts en espèces, selon des modalités de plus en plus perfectionnées et avec des résultats qui s'améliorent grâce aux enseignements tirés de l'expérience de différents contextes opérationnels. Les transferts de type monétaire sont utilisés dans le cadre d'un large éventail de programmes de montant et de durée variables, ce qui témoigne de la capacité du PAM à panacher les modalités de ses programmes pour obtenir un bon rapport coût/efficacité et des effets satisfaisants. Le nombre d'opérations pour lesquelles il est envisagé de fournir des transferts de type monétaire à la plupart des bénéficiaires durant la

¹⁴ Optimus est un logiciel qui analyse les articles composant un assortiment alimentaire, les différentes destinations possibles ainsi que le coût des produits et du transport afin de déterminer la meilleure combinaison possible, en termes de valeur nutritionnelle et de calories, pour respecter le calendrier de livraison, faire des économies et assurer la souplesse des opérations.

¹⁵ Les chiffres figurant dans cette partie ne tiennent pas compte des coûts de mise en œuvre, des coûts d'appui directs et des coûts d'appui indirects.

période qui suit la récolte et de revenir aux transferts en nature pendant la période de soudure de manière à être plus efficace est en augmentation. Le recours croissant aux transferts monétaires sans restriction, qui représentent 25 pour cent du total, constitue une évolution intéressante; utilisés dans un environnement adapté, les transferts de type monétaire permettent de donner aux bénéficiaires une plus grande liberté de choix et de diversifier les régimes alimentaires.

	Besoins opérationnels	Plan d'exécution
Transferts de type monétaire	2 181	1 632
Espèces	1 578	1 202
Bons-valeur	603	429
Coûts liés aux transferts	219	124
Total	2 400	1 755

136. En 2016, le PAM a fourni 880 millions de dollars sous forme de transferts de type monétaire en faveur de 14,3 millions de bénéficiaires dans 60 pays – il s'agit des chiffres les plus élevés depuis 2006, date à laquelle le PAM a commencé à utiliser cette modalité d'assistance. La moitié des personnes bénéficiaires vivaient en Afrique subsaharienne, et 51 pour cent étaient des femmes. La tendance à l'augmentation de l'assistance apportée par le PAM sous forme de transferts de type monétaire devrait se poursuivre.
137. À la fin du premier semestre 2017, ces transferts se montaient à 505 millions de dollars. En 2018, ils devraient représenter 1,76 milliard de dollars, soit 32 pour cent du plan d'exécution. Par rapport au Plan de gestion pour 2017, la part des transferts de type monétaire dans le plan d'exécution a considérablement augmenté, puisqu'elle est passée d'un quart à un tiers des coûts directs.
138. Dans la pratique, le PAM fait appel à 70 prestataires de services financiers comme des banques, des institutions de microfinancement et des opérateurs de transfert d'argent par téléphonie mobile ou autre. Près des trois quarts des transferts de type monétaire sont effectués par l'intermédiaire de ces prestataires, le PAM se chargeant quant à lui de la supervision, du suivi et de l'analyse de la vulnérabilité. Cette formule contribue au développement d'infrastructures vitales dans les pays concernés. Lorsque les prestataires de services financiers ne peuvent intervenir, le PAM s'associe avec les pouvoirs publics, les ONG et la Croix-Rouge et peut aussi s'appuyer sur sa plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE).
139. Dans le Plan de gestion pour 2018, les transferts de ressources non assortis de conditions utilisés à l'appui de l'accès à la nourriture constituent la première forme de transfert de type monétaire en termes de coût, avec un montant de 1,38 milliard de dollars. Viennent ensuite les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, qui représentent 237 millions de dollars. Soixante-quatorze pour cent des transferts de type monétaire sont effectués sous la forme d'espèces librement utilisables et 26 pour cent, de bons-valeur assortis de restrictions.
140. Les bons-valeur représentent 8 pour cent du coût des transferts prévus dans le plan d'exécution. Avec cette forme d'aide, les bénéficiaires peuvent choisir leurs achats, et le PAM doit fournir une assistance technique aux détaillants et aux grossistes pour s'assurer que les produits proposés dans les magasins agréés sont de bonne qualité et aussi bon marché que possible. De cette manière, le PAM augmente le pouvoir d'achat des bénéficiaires directs (niveau 1) et les coûts sont moins élevés pour tous les clients (bénéficiaires de niveau 2).

141. Les transferts de type monétaire ont des effets considérables en matière de nutrition parce qu'ils facilitent l'accès à des aliments frais et variés. Avec la progression du surpoids et de l'obésité, cependant, dans des pays où il est fréquent par ailleurs de voir des populations, des familles et des individus souffrir de dénutrition, les résultats nutritionnels liés aux transferts de type monétaire feront l'objet d'un suivi afin que l'on puisse s'assurer que les choix des consommateurs ne sont pas néfastes pour la santé.

Bons-produits

142. Dans les contextes caractérisés par la fragilité des marchés, les bons-produits jouent un rôle essentiel. Dans le plan d'exécution pour 2018, ces transferts directs se montent à 93 millions de dollars, soit 2 pour cent du total des transferts prévus. Il s'agit pour l'essentiel de transferts de ressources non conditionnels à l'appui de l'accès à la nourriture (90 millions de dollars). La principale intervention sous forme de bons-produits est prévue au Yémen: 67 millions de dollars pour 1 million de personnes.
143. Comme dans le cas des bons-valeur, le PAM doit veiller à ce que les produits obtenus par les bénéficiaires dans les magasins agréés soient de bonne qualité et aussi bon marché que possible, ce qui suppose qu'il dispense une assistance technique aux détaillants et aux grossistes.

TABLEAU III.12: PLAN D'EXÉCUTION ET BESOINS OPÉRATIONNELS – BONS <i>(en millions de dollars)</i>		
	Besoins opérationnels	Plan d'exécution
Bons-produits	199	93
Coûts liés au transfert	20	7
Total	219	100

Renforcement des capacités

144. En tant que modalité de transfert, le renforcement des capacités représentera 187 millions de dollars, soit 4 pour cent du montant total des transferts prévus dans le plan d'exécution pour 2018.
145. À mesure que le PAM s'emploie à mettre en œuvre son Plan stratégique pour 2017–2021 et comme témoignage de l'engagement pris envers les pays pour leur permettre d'atteindre les cibles liées aux ODD grâce à un accroissement de l'appui en faveur du renforcement des capacités nationales, la proportion de fonds alloués à cette fin dans les PSP augmente progressivement: elle est ainsi passée de 3,6 pour cent du total des coûts en moyenne dans les portefeuilles hors PSP à 5,8 pour cent dans les portefeuilles des PSP. À mesure que davantage de pays finissent de mettre au point leur PSP, cette hausse devrait se poursuivre.
146. Sur le plan régional, la tendance est particulièrement visible dans les bureaux de Bangkok, de Johannesburg et du Caire, où la part des ressources affectées au renforcement des capacités nationales a progressé respectivement de 15,2 pour cent, 3,4 pour cent et 1,1 pour cent. Cette évolution reflète l'augmentation du nombre de pays à revenu intermédiaire qui apparaissent dans ces régions et elle montre que le PAM trouve progressivement sa place dans ces divers contextes.
147. Du point de vue des activités, l'augmentation proportionnelle des fonds alloués au renforcement des capacités se répartit comme suit: préparation aux situations d'urgence (38 pour cent), repas scolaires (31 pour cent), prévention de la malnutrition (26 pour cent), adaptation au changement climatique et gestion des risques (15 pour cent), renforcement des capacités institutionnelles (administrations publiques et société civile) (5 pour cent) et analyse et évaluation (3 pour cent).

Prestation de services et appui logistique

148. Sur le total des transferts on estime à 283 millions de dollars le montant nécessaire pour les prestations de services assurées par le PAM, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et les activités des modules d'action groupée. Les 197 millions de dollars alloués à ces activités dans le plan d'exécution pour 2018 reflètent le déficit de financement de 30 pour cent actuellement prévu entre les besoins et les ressources.

Coûts d'appui directs

149. Le PAM continue d'assurer le suivi des coûts d'appui directs en vue de leur optimisation dans le contexte de l'examen du cadre de financement. Une distinction plus rigoureuse entre coûts de transfert et coûts d'appui, mesure importante pour quantifier le succès des interventions du PAM du point de vue des bénéficiaires, a permis de réaliser des économies.

TABLEAU III.13: COÛTS D'APPUI DIRECTS EN POURCENTAGE DU PLAN D'EXÉCUTION			
2015 (chiffre effectif)	2016 (chiffre effectif*)	2017 (estimation)	2018 (estimation)
13,7	12,7	12,3	7,6

* Données effectives pour 2015 et 2016, sur la base de l'État V des Comptes annuels vérifiés des exercices 2015 et 2016.

Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes

Vue d'ensemble

150. Le chapitre IV présente le budget AAP proposé pour 2018, dont le montant s'élève à 335,4 millions de dollars. Établi à partir des priorités définies par tous les départements du Siège et par les bureaux régionaux, il a pour but de faire en sorte que le PAM puisse poursuivre l'action qu'il mène au nom des personnes auxquelles il vient en aide pour éliminer la faim partout dans le monde et relever le défi que constitue l'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030, notamment en ce qui concerne l'ODD 2, axé sur l'élimination de la faim, et l'ODD 17, centré sur les partenariats.
151. Dans le Plan de gestion pour 2017-2019, les contributions prévues pour 2017 et 2018 s'élevaient à 5,2 milliards de dollars. Ces prévisions ont été révisées à la hausse et s'établissent désormais à 6,0 milliards de dollars pour 2017 et 5,7 milliards de dollars pour 2018.
152. Malgré des prévisions de financement en augmentation, le PAM propose de maintenir pour 2018 le budget AAP à un niveau de croissance nominale zéro, soit 335,4 millions de dollars, en application du principe selon lequel le PAM "doit vivre selon ses moyens".
153. Le budget AAP pour 2018 tire profit des économies réalisées grâce: i) à la diminution des dépenses standard de personnel; ii) à la réduction du coût prévu des services de sécurité fournis par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS); et iii) à une réaffectation de 2,5 millions de dollars du budget AAP de 2017, portant à 5,3 millions de dollars le montant total des crédits ciblés pouvant être alloués en 2018 au titre du budget AAP. Cette réserve permettra d'affecter des ressources supplémentaires aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays aux fins de la formation et des activités de gestion globale des risques, d'augmenter les moyens à disposition des services de contrôle, d'aider le PAM à développer ses partenariats et de faire face à des priorités internes. D'autres priorités seront financées par des réaffectations de crédits au sein des budgets des départements et des bureaux régionaux du PAM.
154. D'autre part, les lignes de crédit du budget AAP pour 2018 ont été révisées de manière à instaurer une ligne de visée plus claire entre les ressources AAP allouées aux divisions et les effets directs institutionnels, en privilégiant les résultats escomptés plutôt que la localisation géographique des dépenses AAP.
155. Au vu de l'excédent très confortable que le Compte de péréquation des dépenses AAP devrait dégager à la fin de 2017, le Secrétariat propose d'y prélever un montant de 52,6 millions de dollars. Les investissements à caractère exceptionnel proposés comprennent des transferts aux réserves et comptes spéciaux pour approvisionner le Compte d'intervention immédiate et le Fonds pour le programme de promotion du bien-être ainsi que pour financer des initiatives internes d'importance primordiale telles que la feuille de route intégrée, la gestion des risques, les transferts de type monétaire et un certain nombre de priorités institutionnelles, dont un appui supplémentaire aux activités de contrôle et aux opérations sur le terrain. Il est également proposé d'allouer des fonds pour appuyer la mobilisation des donateurs du secteur privé, en mettant l'accent sur les particuliers.
156. Des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle consacrés au renforcement institutionnel viennent compléter les crédits alloués au titre du budget AAP et du Compte de péréquation des dépenses AAP.
157. Compte tenu du principe selon lequel le PAM doit vivre selon ses moyens et de l'état florissant du Compte de péréquation des dépenses AAP, il est proposé de ramener le taux de recouvrement des coûts d'appui applicable aux contributions de 7 pour cent à 6,5 pour cent à partir de 2018.

Finalité du budget AAP

158. Le budget AAP couvre les CAI afférents aux opérations du PAM. Il est financé grâce aux montants recouverts sur les contributions au titre des CAI, en application de la politique de recouvrement intégral des coûts. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil.
159. Le budget AAP finance des besoins opérationnels en constante évolution ainsi que la mise en œuvre des engagements pris devant le Conseil en matière de politique générale; le nombre de demandes de financement AAP est élevé. D'autres sources de financement peuvent venir compléter le budget AAP ordinaire: les fonds alloués au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale, et les ressources fournies par des donateurs pour financer des initiatives de renforcement institutionnel via les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle.

Lignes de crédit AAP

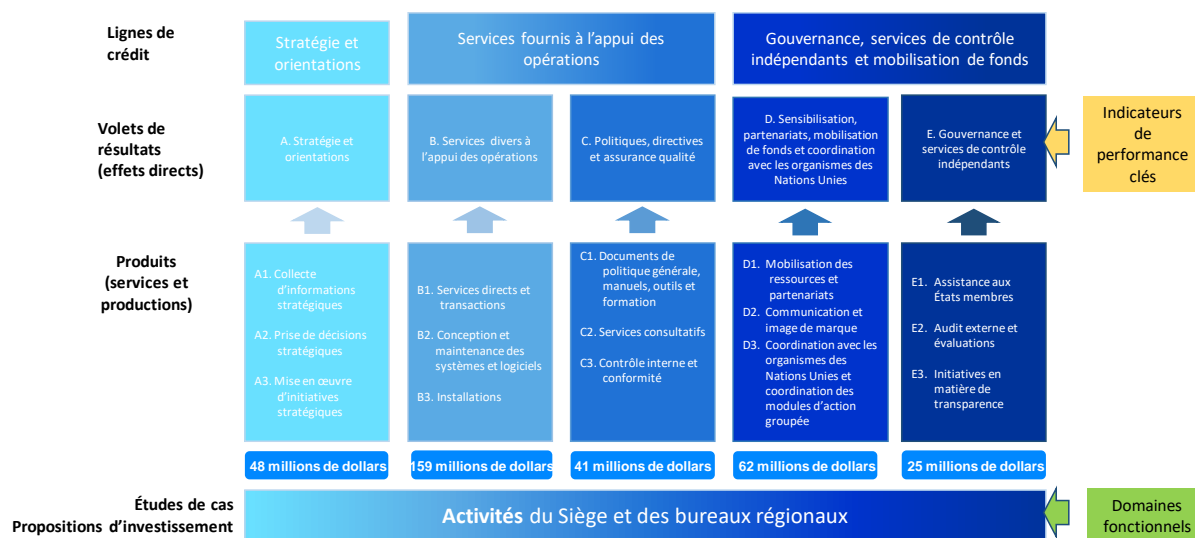
160. Comme le prévoit l'Article 9.3 du Règlement financier, "Le projet de Plan de gestion indique [...] les demandes de crédits pour les services administratifs et les services d'appui aux programmes, ventilées entre les grandes lignes de crédit décidées par le Conseil". Les lignes de crédit actuelles – établies en fonction de la localisation géographique plutôt que du lien entre ressources et résultats – n'ont subi aucun changement depuis plus de vingt ans.
161. Le présent Plan de gestion propose une nouvelle série de lignes de crédit auxquelles le Conseil se référera au moment d'approuver le budget AAP. Ces lignes de crédit reflètent mieux le rôle que jouent les bureaux régionaux et les divisions au Siège pour aider les bureaux de pays à atteindre leurs objectifs et à améliorer sans cesse leur performance, mettant ainsi en évidence le lien qui existe entre les activités du Siège et des bureaux régionaux et la concrétisation des résultats stratégiques du PAM. De cette manière, les lignes de crédits proposées concordent avec le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021.
162. Les nouvelles lignes de crédit sont les suivantes:
- Stratégie et orientations;
 - Services fournis à l'appui des opérations; et
 - Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds.
163. Les lignes de crédit se subdivisent en cinq volets de résultats résumant les principaux résultats attendus du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays dans leur ensemble, comme suit:
- A. Stratégie et orientations: la direction du PAM guide l'organisation et, pour ce faire, prend des décisions avisées et transparentes qu'elle s'efforce d'améliorer en permanence pour remplir au mieux le mandat du PAM.
 - B. Services divers à l'appui des opérations: le PAM met en œuvre des processus et des procédures à même de concilier décentralisation et séparation des tâches, d'une part, et économies d'échelle, d'autre part, pour appuyer les opérations de la manière la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique possible.
 - C. Politiques générales, directives et assurance qualité: le PAM dispose de normes, de politiques et d'outils internes de qualité et d'un personnel compétent qui lui permettent de concevoir et d'exécuter ses opérations de façon à répondre aux besoins de ceux à qui il vient en aide.
 - D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies: le PAM collabore avec les gouvernements hôtes et donateurs, les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé afin d'harmoniser les priorités et de mobiliser des ressources, de plaider en faveur de l'élimination de la faim et d'œuvrer en partenariat avec les autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome, dans le but de contribuer à la réalisation des ODD.

E. Gouvernance et services de contrôle indépendants: le PAM applique de bons principes de gouvernance, fournit des assurances aux donateurs et diffuse des informations sur ses résultats.

164. Chaque volet de résultats se décompose en produits qui reflètent les principaux services et productions relevant de l'administration et de l'appui aux programmes. Les produits sont liés aux différents domaines fonctionnels, par exemple chaîne d'approvisionnement, technologies de l'information et ressources humaines, et permettent de regrouper les budgets et de gérer les performances de manière transversale dans l'ensemble de l'organisation.

165. La nouvelle structure du budget AAP est la suivante:

Figure IV.1: Lignes de crédit, volets de résultats et produits du Plan de gestion



166. La structure révisée du budget AAP présentée dans le Plan de gestion pour 2018-2020 devrait permettre au PAM d'être mieux à même de planifier, de réaliser et de démontrer ses résultats. Elle générera de nouvelles informations qui faciliteront la prise de décisions, par exemple sur la décentralisation ou la centralisation des fonctions ou sur l'affectation de ressources aux nouvelles politiques et initiatives.

167. En interne, la nouvelle structure simplifiera les processus de planification en réduisant les répétitions et les doubles emplois.

168. Surtout, cette nouvelle structure représente une étape supplémentaire vers la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, dans la mesure où elle regroupe différemment l'information financière et la complète au moyen d'indicateurs de performance clés. La connaissance de la performance passée, des tendances et des facteurs de coûts permettra de prendre de meilleures décisions sur les crédits à allouer et facilitera la mise en œuvre et le suivi.

Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2018-2020

169. Le montant du budget AAP proposé pour 2018 est identique à celui de 2017, soit 335,4 millions de dollars.

170. Les limites imposées au budget par le principe de croissance nominale zéro ont exigé des départements qu'ils réorganisent leurs priorités pour 2018 afin de pouvoir mieux faire face aux nouvelles demandes avec les ressources dont ils disposent. Par ailleurs, la diminution des coûts standard de personnel et d'autres réductions ont permis de dégager un montant de 5,3 millions de dollars qui sera affecté aux priorités ciblées indiquées dans le tableau IV.1.

TABLEAU IV.1: PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU BUDGET AAP <i>(en millions de dollars)</i>		
Budget AAP pour 2017		335,4
Diminution des coûts standard de personnel et d'autres dépenses		
Diminution des coûts standard de personnel, nette des augmentations statutaires	(2,5)	
Réduction de la part des coûts de l'UNDSS revenant au PAM	(0,3)	
Réaffectation des fonds prévus en 2017 pour le renforcement des compétences du personnel	(2,5)	
		(5,3)
Volet A: Stratégie et orientations		
Programme de formation des directeurs de pays et des responsables de bureaux auxiliaires	0,8	
		0,8
Volet B: Services divers à l'appui des opérations		
Appui des bureaux régionaux aux 1 ^{ère} et 2 ^{ème} lignes de défense	0,5	
Renforcement de la formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER) et mise en concordance avec la feuille de route intégrée	0,4	
Besoins structurels de la Division des ressources humaines en 2018	1,6	
		2,5
Volet C: Politiques, directives et assurance qualité		
Transferts de type monétaire	0,4	
		0,4
Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies		
Renforcement des relations avec la Banque mondiale	0,5	
Mise en œuvre du document conjoint des institutions ayant leur siège à Rome	0,1	
		0,6
Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants		
Renforcement de la couverture des évaluations centralisées	0,6	
Renforcement de la fonction d'Inspecteur général	0,4	
		1,0
Budget AAP proposé pour 2018		335,4

Ajustement technique au titre des services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays

171. Le budget AAP pour 2018 inclut un montant de 34,8 millions de dollars au titre des services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays. Il s'agit de dépenses récurrentes à l'appui des opérations même si ces services sont administrés au niveau central. La baisse de 0,3 million de dollars par rapport à 2017 est due à une réduction du montant à verser au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies pour des activités conjointement financées.

TABLEAU IV.2: SERVICES CENTRALISÉS DONT BÉNÉFICIENT LES BUREAUX DE PAYS (en millions de dollars)		
	2017	2018
Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et Fonds d'urgence du PAM pour la sécurité	13,8	13,5
Bien-être du personnel	0,7	0,7
Technologies de l'information, au prorata des effectifs	19,1	19,1
Évaluation	1,5	1,5
	-----	-----
Ajustement technique au titre des services centralisés	35,1	34,8

172. Les services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays sont inscrits dans le budget AAP au titre du Volet B: Services divers à l'appui des opérations.

La diminution des coûts standard de personnel et d'autres économies génèrent des fonds AAP supplémentaires – 5,3 millions de dollars – qui seront affectés à des domaines importants

173. Le PAM utilise des taux standard pour budgétiser et comptabiliser les dépenses de personnel; ces taux sont recalculés chaque année en tenant compte des éléments suivants: i) les coûts salariaux effectifs, par classe et lieu d'affectation; ii) le taux de change escompté pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome; et iii) les provisions au titre des indemnités et autres prestations dues au personnel.
174. Les coûts standard de personnel pour 2018 ont été établis à partir des coûts effectifs de 2016 ajustés pour tenir compte de l'inflation, des dépenses encourues après la cessation de service et, au Siège, des taux de change; ils comprennent les dépenses relatives à la sécurité et au bien-être du personnel ainsi que les indemnités de licenciement.
175. Une comparaison entre le total des dépenses de personnel inscrites au budget de 2017 et les coûts correspondants pour 2018, calculés respectivement sur la base des coûts standard de personnel de 2017 et de 2018, fait apparaître une diminution de 2,32 millions de dollars pour 2018. À cela s'ajoute une réduction de 0,17 million de dollars de la provision destinée à financer des situations exceptionnelles telles que les congés de maladie de longue durée ou les congés spéciaux. S'agissant de la part des dépenses salariales du Siège libellée en euros, le PAM achète à terme les montants en euros nécessaires, ce qui lui permet de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses libellées en euros.
176. Le Secrétariat propose qu'un montant de 2,5 millions de dollars, préalablement destiné à l'acquisition et au renforcement des compétences du personnel dans le budget AAP de 2017, soit réaffecté à des priorités ciblées dans le budget AAP de 2018. L'examen à l'origine de cette proposition a montré que le crédit de 2,62 millions de dollars initialement inscrit dans le Plan de gestion de 2017 pour financer un programme d'apprentissage et réaffecté par la suite à la feuille de route intégrée, à la faveur d'une révision des priorités, ne figurait dans le projet de budget d'aucune unité du PAM pour 2018.

Affectation des ressources supplémentaires du budget AAP de base (5,3 millions de dollars)

a) Volet A: Stratégie et orientations

177. **Programme de formation des directeurs de pays et des responsables de bureaux auxiliaires (767 000 dollars):** Le principal objectif est de donner aux nouveaux directeurs de pays et aux responsables de bureaux auxiliaires, dans les six mois suivant leur nomination, une vue d'ensemble des connaissances techniques et des procédures en rapport avec leurs nouvelles

fonctions, et de créer, avec d'anciens directeurs de pays susceptibles de servir de mentors, un réseau d'entraide solide pour l'échange d'informations et de solutions. Le programme d'apprentissage destiné aux directeurs de pays et aux responsables de bureaux auxiliaires associera formation en présentiel et modules en ligne dans le cadre d'un cours d'une durée de quatre mois qui aura lieu deux fois par an pour chaque catégorie de participants, parallèlement au cycle des réaffectations. Le programme prévoit des activités de préparation en ligne, une session de formation présentielle assurée par des spécialistes des sujets abordés et des réunions en face-à-face adaptées aux besoins de chaque participant, suivies de conversations téléphoniques avec des collègues chevronnés (mentors).

b) Volet B: Services divers à l'appui des opérations

178. **Appui des bureaux régionaux aux 1^{ère} et 2^{ème} lignes de défense (500 000 dollars).** Le PAM devrait continuer de veiller à l'adéquation et à l'efficacité des contrôles exercés sur les opérations au niveau des pays et des régions. Des ressources sont prévues à cet effet afin de donner suite aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport sur la décentralisation. En 2018, le PAM redéfinira et unifiera les rôles, responsabilités et mandats d'ensemble des bureaux régionaux. Le résultat de ce travail servira de référence pour tout examen ultérieur des attributions de ces bureaux et de leurs ressources. L'examen en cours des fonctions et capacités régionales entrepris dans le cadre de la réforme du système de développement des Nations Unies sera dûment pris en compte.
179. **Formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER) (370 000 dollars).** Il s'agit d'une formation interne du PAM qui simule une intervention d'urgence majeure. Elle permet d'expérimenter ou de mettre en service de nouveaux outils et dispositifs, y compris les outils mis au point dans le cadre de la feuille de route intégrée pour faire face à une crise de niveau 3.
180. Jusqu'à présent, neuf sessions ont eu lieu auxquelles ont participé 261 personnes. Toutefois, la demande est largement supérieure à ce que la formation FASTER, telle qu'elle est conçue actuellement, peut offrir. Il a donc été décidé de procéder à une refonte du programme pour tenir compte de l'évolution de la situation mondiale et du fait que le PAM doit se tenir prêt à faire face à n'importe quel type de situation d'urgence. La nouvelle version de FASTER proposera une simulation de l'environnement complexe dans lequel le PAM intervient et jouera un rôle primordial dans l'amélioration des compétences nécessaires au renforcement de la capacité d'intervention immédiate.
181. Quatre équipes d'intervention immédiate seront sélectionnées – deux au Siège et deux sur le terrain – et seront les premières à intervenir dans des situations d'urgence majeures coordonnées au niveau central ou dans des situations où les moyens disponibles sur le terrain sont déjà trop sollicités. Les membres des équipes d'intervention immédiate, qui seront tous parfaitement opérationnels dans leurs domaines fonctionnels respectifs, seront invités à prendre part à une session FASTER de six jours qui simulera une situation d'urgence complexe. Ils seront évalués au moyen d'un dispositif d'évaluation professionnel qui validera leur capacité à faire preuve de toutes les compétences exigées dans leurs domaines et à accomplir leur travail dans un environnement particulièrement éprouvant.
182. **Ajustement structurel de la Division des ressources humaines (1 630 000 dollars).** Pour être capable de produire des résultats, le PAM doit pouvoir compter sur des personnes compétentes et dévouées, au bon endroit et au bon moment. Le nombre et la durée des situations d'urgence ne cessant de croître, la présence qu'il doit assurer tend aussi à se prolonger. De même, les menaces sur la sécurité s'accumulent et les pressions auxquelles sont soumis les donateurs pour justifier leurs choix en matière de dépenses augmentent. Dans ce contexte, le PAM a entrepris d'adapter ses orientations stratégiques aux objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les nouvelles stratégies programmatiques qu'il a adoptées à cette fin exigeront de la plupart des bureaux de pays qu'ils ajustent leur structure et leurs effectifs pour être plus efficaces et plus efficaces. Il faudra attirer de nouveaux profils et, souvent, la restructuration obligera à ajuster la taille du bureau. Ces mutations exigent de la Division des ressources humaines au Siège qu'elle renforce son appui aux bureaux de pays concernés. Ses capacités n'ont pratiquement pas évolué au cours des dix dernières années, malgré une augmentation globale des

effectifs et les nouvelles responsabilités administratives qu'elle a dû assumer à la suite du transfert sous le régime contractuel PAM/FAO du personnel national relevant du Programme des Nations Unies pour le développement.

c) Volet C: Politiques, directives et assurance qualité

183. **Transferts de type monétaire – (430 000 dollars).** Un poste hors classe de coordonnateur mondial des transferts monétaires sera créé pour assurer une supervision permanente du portefeuille de transferts monétaires du PAM et le faire concorder, ainsi que les travaux des nombreux intervenants, avec le Plan stratégique.

d) Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies

184. **Renforcement des relations avec la Banque mondiale (500 000 dollars).** Le PAM et la Banque mondiale travaillent de plus en plus souvent ensemble pour combattre la faim et venir à bout de l'extrême pauvreté dans des contextes divers. Depuis dix ans, ils ont uni leurs efforts dans le cadre de plus de 50 projets exécutés dans 25 pays, le PAM ayant reçu de la Banque plus de 360 millions de dollars par l'entremise des gouvernements. Au cours du premier semestre de 2017 seulement, une douzaine de bureaux de pays ont élaboré des projets d'intervention d'urgence, de nutrition, de protection sociale, d'alimentation scolaire et de renforcement de la résilience des communautés, pour lesquels un apport de 100 millions de dollars de la Banque est en cours de négociation. Outre la mobilisation de ressources, la collaboration stratégique entre le PAM et la Banque mondiale s'intensifie depuis un an avec une réflexion conjointe sur le rattachement de l'assistance humanitaire aux systèmes de protection sociale, et le PAM œuvre avec d'autres organismes des Nations Unies au renforcement des liens entre le système des Nations Unies et la Banque mondiale dans les situations de crise. Ces évolutions positives se sont vues complétées par une intensification récente de l'appui de la Banque aux États fragiles, une occasion unique de maximiser les efforts conjoints pour affronter les crises humanitaires actuelles et prévenir les catastrophes futures.
185. Vu l'essor de cette collaboration stratégique et les ressources qu'elle permet de mobiliser, le PAM entend consolider encore sa relation avec la Banque mondiale en préparant un cadre de partenariat, qui pourrait être un mémorandum d'accord, afin de définir les modalités d'engagement des deux parties et de guider leurs équipes, au Siège et sur le terrain. L'objectif serait d'inscrire clairement la collaboration entre le PAM et la Banque dans l'optique du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la réalisation de l'objectif Faim zéro, en se fondant sur les principes de la coopération au service de l'action humanitaire et du développement. Cela permettra de définir les avantages comparatifs des deux organisations tout en gardant assez de flexibilité pour promouvoir la coopération dans d'autres domaines, notamment l'analyse des données ou d'autres aspects techniques. Le mémorandum d'accord devra indiquer les taux de recouvrement des CAI qui seront appliqués, de manière à réduire autant que possible les exceptions. Pour réaliser pleinement le potentiel offert par un partenariat de vaste portée avec la Banque mondiale, le PAM aura besoin d'une structure interne pertinente et bien coordonnée, et de lignes d'action clairement définies.
186. **Mise en œuvre des mesures convenues dans le document conjoint des institutions ayant leur siège à Rome (95 000 dollars).** Il est indispensable de renforcer les synergies entre les institutions ayant leur siège à Rome pour parvenir à atteindre l'ODD 2. Le PAM est résolu à collaborer avec la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA) en mobilisant toutes les synergies et complémentarités existantes et en évitant les doubles emplois dans le cadre de l'action menée en vue d'obtenir des résultats collectifs dans les domaines de l'assistance humanitaire et de l'aide au développement, ainsi que d'intensifier les activités de sensibilisation à la sécurité alimentaire et à la nutrition menées conjointement au niveau mondial et au sein du système des Nations Unies. Le document conjoint présente des mesures qui permettront de renforcer les efforts de collaboration des organismes sis à Rome et qui exigeront une mobilisation permanente du PAM non seulement en interne mais aussi avec la FAO et le FIDA aux niveaux national, régional et mondial. Les mesures préconisées seront mises en œuvre selon une feuille de route et une grille de résultats assortie d'une série d'indicateurs de performance en cours de préparation dans les trois organisations.

e) Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants

187. **Évaluation – (600 000 dollars).** La politique du PAM en matière d'évaluation approuvée par le Conseil en novembre 2015 réaffirme l'engagement pris par le Programme de fonder ses décisions sur des données factuelles et fixe le cadre normatif d'une fonction d'évaluation renforcée. Le modèle proposé prévoit des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées réalisées à la demande. Les crédits demandés permettront d'accélérer l'exécution des composantes qui doivent être mises en place en 2018 pour que le PAM puisse atteindre les objectifs de sa politique d'ici à 2021 et maintenir le niveau minimum de couverture des évaluations centralisées prévu pour les normes.
188. **Bureau de l'Inspecteur général – (400 000 dollars).** Le Bureau de l'Inspecteur général prévoit de s'adapter aux récents événements et aux besoins immédiats du PAM en matière de garanties, de conseil et d'enquête; pour ce faire, il renforcera sa capacité d'anticipation et communiquera de façon plus dynamique sur les problèmes rencontrés et les conclusions de ses initiatives, et développera ses activités en direction des États membres. Le Bureau de l'audit interne a également besoin de personnel plus expérimenté pour faire face à la complexité croissante des risques auxquels est exposé le PAM, notamment pour l'accompagner dans le renforcement de sa deuxième ligne de défense, dans la gestion des risques et dans l'analyse des données à un moment où se développent le système des indicateurs de performance et la capacité de suivi automatisé.
189. Le Bureau des inspections et des enquêtes effectue un nombre de plus en plus important d'enquêtes sur des cas de fraude complexes très médiatisés qui exigent un savoir-faire particulier. Pour faire face à cette demande accrue, il recrutera un consultant doté des compétences nécessaires pour ce type d'affaire. Cette initiative aura des effets directs sur les indicateurs de performance clés du Bureau en ce qui concerne le respect des délais et des procédures légales dans le cadre des enquêtes à forte visibilité sur des suspicions de fraude.

Analyse du budget AAP par volet

190. Le tableau IV.3 présente le budget AAP pour 2018 ventilé selon les nouvelles lignes de crédit, par volet de résultats et par niveau administratif – bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège et niveau institutionnel; les crédits alloués au niveau institutionnel sont gérés de façon centralisée pour le compte de l'ensemble du PAM. Comme c'est la première fois qu'une telle analyse est réalisée, aucun chiffre comparatif ne peut être présenté pour les années précédentes.
191. Le volet B ("Services divers à l'appui des opérations"), qui comprend les activités menées à tous les échelons du PAM, est celui qui concentre le plus de crédits AAP, soit 50 pour cent du budget total. En revanche, le volet E ("Gouvernance et services de contrôle indépendants"), qui concerne les activités cantonnées au Siège, est celui qui en reçoit le moins, avec 7 pour cent environ du budget AAP total. Le volet D, qui représente 17 pour cent des crédits, correspond au modèle de financement du PAM dans lequel les activités de sensibilisation, parallèlement aux contributions volontaires, rendent de plus en plus importante la coordination avec les organismes des Nations Unies. S'agissant de la répartition des crédits budgétaires par niveau administratif, c'est le Siège qui vient en tête avec 56 pour cent du budget, alors que les crédits alloués aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays représentent respectivement 20 pour cent et 24 pour cent du budget.

TABLEAU IV.3: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR VOLET
(en millions de dollars)

Ligne de crédit	Volet	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Niveau institutionnel	Total
Stratégie et orientations	A. Stratégie et orientations	16,0	3,0	27,9	1,3	48,2
Services fournis à l'appui des opérations	B. Services divers à l'appui des opérations	48,2	41,4	62,3	7,6	159,5
	C. Politiques, directives et assurance qualité	–	12,3	28,3	–	40,6
	Total partiel	48,2	53,7	90,6	7,6	200,1
Gouvernance, contrôle et mobilisation de fonds	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	15,2	10,6	32,6	3,5	61,9
	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	–	–	23,5	1,7	25,2
	Total partiel	15,2	10,6	56,0	5,2	87,1
Total		79,4	67,2	174,6	14,2	335,4

Volet A: Stratégie et orientations

192. L'effet direct correspondant au volet A est le suivant: "La direction du PAM guide l'organisation et, pour ce faire, prend des décisions avisées et transparentes qu'elle s'efforce d'améliorer en permanence pour remplir au mieux le mandat du PAM".
193. Le PAM collecte l'information nécessaire à cette fin en organisant des consultations et en exploitant des documents internes; il peut compter sur des dirigeants expérimentés et compétents qui participent à des instances de décision internes et externes; et il contrôle la mise en œuvre des initiatives internes de gestion du changement.
194. Le tableau IV.4 présente le budget AAP global du volet A, y compris la ligne des crédits alloués au niveau institutionnel.

TABLEAU IV.4: ANALYSE DU VOLET A. STRATÉGIE ET ORIENTATIONS (en milliers de dollars)					
Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Niveau institutionnel	Total
Dépenses de personnel	11 947	2 173	21 316	–	35 436
Autres dépenses	4 027	789	6 606	1 339	12 762
Total	15 974	2 963	27 922	1 339	48 198

195. Les principales dépenses au titre du volet A sont des dépenses de personnel - qui représentent au total 75 pour cent du budget - puisque ce volet inclut la plupart des cadres et dirigeants du PAM, et couvre leur recrutement ainsi que leurs coûts de formation. La rubrique Autres dépenses comprend les crédits alloués aux réunions internes telles que la Réunion mondiale des cadres du PAM et les réunions à l'échelle régionale, et à des travaux tels que l'enquête mondiale menée auprès du personnel.
196. S'agissant de la répartition des coûts par niveau administratif, le volet A comprend les cadres et dirigeants au Siège ainsi que les directeurs régionaux et une partie du budget servant à financer

les postes des directeurs de pays qui sont chargés de fonctions stratégiques. En outre, le budget du volet A couvre aussi des initiatives internes concernant l'ensemble de l'organisation, telles que la modernisation des technologies de l'information et la mise en œuvre de la feuille de route intégrée.

197. Pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités prévues au titre du volet A, le PAM utilisera les indicateurs de performance clés ci-après:

A.i Indicateurs de performance clés de la catégorie II: comme indiqué dans le Cadre de résultats institutionnels¹⁶, il s'agit d'indicateurs institutionnels à court terme reflétant les priorités arrêtées par la direction du PAM ou se rapportant à des engagements spécifiques du PAM. Ils peuvent être remplacés par d'autres indicateurs lorsqu'ils deviennent inutiles ou lorsque leurs cibles ont été atteintes, donnant ainsi une idée claire de la performance de la fonction Stratégie et orientations:

- i) *Pourcentage d'objectifs d'étape de la feuille de route intégrée atteints:* la haute direction du PAM ayant donné priorité à la feuille de route intégrée, le rythme de sa mise en œuvre fera l'objet d'une surveillance attentive et sera régulièrement adapté pour tenir compte des décisions stratégiques prises à ce sujet. Des informations détaillées sur les étapes franchies et sur l'avancement de la mise en œuvre sont régulièrement présentées au Conseil. La valeur de référence de cet indicateur, y compris les résultats obtenus entre l'approbation de la feuille de route et décembre 2017, va être calculée et figurera dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.
- ii) *Pourcentage de mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil en 2017:* à partir du recueil des politiques relatives au Plan stratégique¹⁷, cet indicateur mesure le rythme de mise en œuvre des politiques approuvées, notamment en matière d'environnement, de changement climatique et de nutrition. La valeur de référence de cet indicateur, calculée jusqu'en décembre 2017, figurera dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.

A.ii. Taux de mobilisation des employés: cet indicateur qualitatif évalue dans quelle mesure les employés sont motivés pour contribuer à la réussite de l'organisation et sont prêts à faire des efforts pour s'acquitter des tâches indispensables à la réalisation des objectifs du PAM. Mesuré dans le cadre de l'enquête mondiale auprès du personnel, sa valeur est fonction de la proportion d'employés répondant positivement à une série d'affirmations concernant la perception qu'ils ont du PAM et leur ressenti. La cible visée pour chacun des éléments considérés sera de dépasser la mesure précédente. La valeur de référence utilisée pour le calcul sera le taux de mobilisation des employés relevé lors de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2015, soit 70 pour cent.

Volet B: Services divers à l'appui des opérations

198. L'effet direct correspondant au volet B est le suivant: "Le PAM met en œuvre des processus et des procédures à même de concilier décentralisation et séparation des tâches, d'une part, et économies d'échelle, d'autre part, pour appuyer les opérations de la manière la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique possible".
199. Pour atteindre cet objectif, les divisions du Siège et les bureaux régionaux effectuent des transactions directes pour le compte des opérations, et ils assurent le développement et la maintenance des systèmes informatiques utilisés dans la gestion quotidienne des opérations. Ce volet prévoit également des crédits budgétaires pour les unités qui assurent la gestion des installations.
200. L'intervention des bureaux régionaux et des divisions du Siège au niveau des processus et de certaines fonctions liées à la maintenance des systèmes (accorder l'accès aux systèmes institutionnels ou contrôler la séparation des tâches, par exemple) constituent un élément essentiel des contrôles internes, en plus des systèmes propres aux bureaux de pays.

¹⁶ WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1*.

¹⁷ WFP/EB.1/2017/4-D.

201. Le tableau IV.5 présente le budget AAP global du volet B, y compris la ligne des crédits alloués au niveau institutionnel.

TABLEAU IV.5: ANALYSE DU VOLET B. SERVICES DIVERS À L'APPUI DES OPÉRATIONS (en milliers de dollars)					
Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Niveau institutionnel	Total
Dépenses de personnel	6 008	25 718	48 202	-	79 928
Autres dépenses	42 225	15 685	14 063	7 650	79 623
Total	48 232	41 404	62 265	7 650	159 551

202. Dans ce volet, les crédits budgétaires se répartissent de manière équilibrée entre les dépenses de personnel (48 pour cent) et les autres dépenses (52 pour cent). Cela indique qu'une part importante des services fournis à l'appui des opérations exige essentiellement un investissement en temps de travail et des systèmes de collecte et de traitement de l'information.
203. S'agissant de la répartition des fonds par niveau administratif, la plupart des bureaux du Siège fournissent des services directs aux bureaux de pays, soit dans le cadre d'un processus prévoyant l'intervention du Siège, comme l'approbation ou la publication de documents, soit parce qu'une affaire doit être portée à un échelon hiérarchique supérieur, pour régler un différend par exemple. Dans certains cas, le Siège fait office de centre de services spécialisés dans des domaines particuliers, comme pour les transactions effectuées par les divisions des finances et de la Trésorerie, du budget et de la programmation et des ressources humaines; dans d'autres cas, les services sont fournis par le Siège pour obtenir des économies d'échelle, par exemple dans le domaine des services de fret ou de certains services informatiques. Enfin, malgré une décentralisation assez poussée, les délégations de pouvoirs et la séparation des tâches exigent que le Siège intervienne dans certains processus, comme les achats de produits ou l'approbation des programmes.
204. C'est sous ce volet que se concentrent la plupart des activités des bureaux régionaux, puisque les bureaux de pays leur sont directement subordonnés. Les crédits budgétaires du volet B financent donc les experts en poste dans les bureaux régionaux et les coûts de fonctionnement correspondants. Bien que les bureaux régionaux aient tous une structure comparable, le volume d'activités et de financement de chaque domaine fonctionnel dépendent du profil des opérations et des bureaux supervisés; ainsi, tous les bureaux régionaux consacrent une part relativement élevée de leur budget à l'appui des programmes, mais les crédits alloués à la chaîne d'approvisionnement sont plus importants dans les régions où des interventions de niveau 3 sont en cours. La mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport du Commissaire aux comptes sur la décentralisation aura sans doute un impact sur le montant des crédits budgétaires alloués à ce volet dans le futur¹⁸.
205. La conception et la maintenance des systèmes informatiques relèvent exclusivement du Siège, qui se charge tant du développement des nouveaux modules que de l'amélioration des systèmes existants, de leur mise en service dans les bureaux extérieurs et de leur maintenance ultérieure. Le budget actuellement alloué à ces activités se répartit entre plus de dix divisions dépositaires de systèmes, auxquelles s'ajoute la Division des technologies de l'information, chargée d'assurer le soutien technique et de veiller à la cohérence et à l'intégrité de l'ensemble du système.
206. Pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités prévues au titre du volet B, le PAM utilisera les indicateurs de performance clés ci-après:

¹⁸ WFP/EB.A/2017/6-G/1*.

- B.i. *Pourcentage d'agents déployés dans des situations d'urgence ayant été sélectionnés à partir des fichiers internes de candidats*: cet indicateur quantitatif rend compte de l'efficacité et de l'efficacité du système de déploiement du personnel du PAM en cas d'urgence. Il est la résultante de plusieurs axes de travail: la formation FASTER, la sélection du personnel à inscrire au fichier des interventions d'urgence et le déploiement effectif des agents en cas de crise. La valeur cible de cet indicateur est de 100 pour cent, et sa valeur de référence sera publiée dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.
- B.ii. *Pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu aux populations ciblées*: cet indicateur quantitatif évalue l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement du point de vue des produits fournis aux opérations, et rend compte du travail mené collectivement par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège dans plusieurs domaines ainsi que du degré de collaboration entre le PAM et les autorités locales, les partenaires et les populations sur le terrain pour livrer l'assistance. La valeur cible de cet indicateur est de 90 pour cent et sa valeur de référence figurera dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.
- B.iii. *Pourcentage de transferts de type monétaire effectués en temps voulu au bénéfice des populations ciblées*: cet indicateur quantitatif, calculé en pourcentage des transferts de type monétaire prévus, rend compte de l'efficacité et de l'efficacité de cette modalité de transfert qui revêt une importance grandissante pour les opérations du PAM. La valeur cible de cet indicateur est de 90 pour cent; sa valeur de référence sera définie d'ici à novembre 2017.

Volet C: Politiques, directives et assurance qualité

207. L'effet direct correspondant au volet C est le suivant: "Le PAM dispose de normes, de politiques et d'outils internes de qualité et d'un personnel compétent qui lui permettent de concevoir et d'exécuter ses opérations de façon à répondre aux besoins de ceux à qui il vient en aide".
208. Pour obtenir cet effet direct, le volet C comprend des activités conçues au sommet, comme l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, et des interventions venant de la base, comme lorsqu'un bureau de pays demande accompagnement et appui, ainsi que des tâches de vérification de conformité. Les activités relevant de ce volet constituent une fonction cruciale de la deuxième ligne de défense du PAM; de par leur nature, elles sont mises en œuvre par les services du Siège et les bureaux régionaux.
209. Le tableau IV.6 présente le budget AAP global du volet C.

TABLEAU IV.6: ANALYSE DU VOLET C - POLITIQUES, DIRECTIVES ET ASSURANCE QUALITÉ (en milliers de dollars)					
Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Niveau institutionnel	Total
Dépenses de personnel	–	7 806	21 660	-	29 467
Autres dépenses	–	4 468	6 671	-	11 139
Total	–	12 275	28 331	-	40 606

210. Les dépenses de personnel représentent 71 pour cent du budget et les autres dépenses, 29 pour cent. Cette répartition s'explique par la nature des activités associées aux dépenses de personnel, qui demandent beaucoup de temps, tandis que les autres dépenses correspondent à la formation, très souvent organisée à distance, ainsi qu'à la publication de directives et de supports sur les plateformes internes de gestion de l'information et des connaissances.
211. Du point de vue de la répartition des fonds par niveau administratif, la majorité des fonds est attribuée au Siège et, dans une moindre mesure, aux bureaux régionaux. La fonction Politiques, directives et assurance qualité ne donne lieu à aucune activité dans les bureaux de pays.

212. Les crédits budgétaires affectés au Siège sont consacrés à la préparation, à l'actualisation et à l'approbation des documents de fond qui nécessitent souvent la tenue de consultations internes et externes, ainsi qu'à l'élaboration de tous les supports nécessaires à la mise en œuvre des politiques, notamment les instructions, les outils et les modules de formation. Du fait de l'incidence de la feuille de route intégrée sur les processus internes du PAM, le budget pour 2018 prévoit de nombreux crédits pour la mise à jour de directives et d'outils. La plupart des actions de formation¹⁹ du PAM relèvent de ce volet, qu'il s'agisse de la formation à distance via WeLearn, des cours en présentiel organisés par le Siège et les bureaux régionaux ou des formations associant l'une et l'autre de ces modalités.
213. Ce volet englobe également toutes les activités de conseil proposées par les experts dans les bureaux régionaux, et dans les services du Siège, ainsi que les activités de contrôle interne de nature technique qui accompagnent l'évolution des politiques et leur mise en œuvre et peuvent également attirer l'attention sur certaines problématiques au sein du PAM. Le budget prévu pour ces activités est attribué aux services centraux du Siège, comme le Bureau des affaires juridiques et le Bureau de la déontologie, ainsi qu'aux bureaux régionaux pour des fonctions plus décentralisées, comme celle ayant trait aux programmes. Les activités relevant de ce volet complètent l'appui direct fourni par les unités techniques des bureaux régionaux et du Siège, et financé par le budget du volet B. De ce fait, toute décentralisation d'activités qui diminuerait les montants affectés au budget du volet B pourrait entraîner une augmentation des activités de renforcement des capacités du personnel et de conseil destinées à assurer la qualité des opérations.
214. Enfin, le volet C comprend aussi les activités de conseil du Bureau de l'Inspecteur général ainsi que les activités de surveillance et de contrôle de conformité essentiellement menées dans les bureaux régionaux, que ce soit par les responsables des domaines fonctionnels – en général finances et, de plus en plus, chaîne d'approvisionnement et administration – ou par des unités spécifiques dans les bureaux pour l'Afrique de l'Ouest, pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique centrale et pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale. Le renforcement des capacités relatives à cette fonction dans les bureaux régionaux aura probablement une incidence sur les montants affectés à ce volet à l'avenir.
215. Afin de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des activités prévues au titre du volet C, le PAM utilisera les indicateurs de performance clés ci-après:
- C.i. *Pourcentage de plans stratégiques de pays satisfaisant aux normes de qualité:* cet indicateur quantitatif montre dans quelle mesure les PSP présentés pour approbation satisfont aux normes dans des domaines programmatiques tels que la conception des activités, la problématique hommes-femmes, la nutrition et la protection; prennent en compte la gestion des risques et les recommandations formulées lors des évaluations et des audits; s'appuient sur l'analyse des moyens budgétaires et des capacités de la chaîne d'approvisionnement et des bureaux; et prévoient des engagements spécifiques en matière, notamment, de suivi et d'évaluation. Le processus interne d'élaboration et d'approbation des PSP du PAM repose sur les efforts mis en œuvre par les bureaux de pays, avec l'appui qui leur est fourni dans le cadre des activités prévues au titre de ce volet. La valeur cible fixée pour cet indicateur est de 80 pour cent, sa valeur de référence sera indiquée dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017 étant donné que les premiers PSP auront été approuvés en cours d'année.
 - C.ii. *Pourcentage de bureaux de pays ayant mis en place un dispositif d'enregistrement des réclamations et de remontée de l'information.* Cet indicateur à la fois quantitatif et qualitatif mesure la mise en application par le PAM des cinq engagements proposés par le Comité permanent interorganisations en matière de respect de l'obligation de rendre des comptes aux populations concernées, pour lesquels des mécanismes efficaces sont requis, et traduit la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de protection

¹⁹ Sauf la formation liée à la mise en service des systèmes informatiques, qui relève du volet B, et la formation des directeurs de pays et des responsables des bureaux auxiliaires, qui relève du volet A.

humanitaire. La valeur cible fixée pour 2018 est de 93 pour cent et la valeur de référence, de 71 pour cent²⁰.

- C.iii. *Pourcentage de bureaux du PAM utilisant l'ensemble des mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe.* Cet indicateur quantitatif montre dans quelle mesure les bureaux du PAM sont équipés pour évaluer les risques et adapter leur capacité de préparation et d'intervention en fonction des risques recensés, le but ultime étant d'améliorer l'efficacité, l'efficience et, si possible, de réduire le coût des interventions d'urgence. La valeur cible pour 2018 est de 100 pour cent puisque la diffusion du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe sera achevée. La valeur de référence est de 61 pour cent²¹.

Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies

216. L'effet direct correspondant au volet D est le suivant: "Le PAM collabore avec les gouvernements hôtes et donateurs, les ONG et le secteur privé afin d'harmoniser les priorités et de mobiliser des ressources, de plaider en faveur de l'élimination de la faim et d'œuvrer en partenariat avec les autres organismes des Nations Unies dans le but de contribuer à la réalisation des ODD".
217. Au regard de ce résultat, le volet D englobe l'action menée par le PAM en matière de mobilisation de ressources, de communication, de sensibilisation et de coordination avec les institutions des Nations Unies sises à Rome, les autres organismes des Nations Unies et le système d'intervention humanitaire; il couvre aussi les partenariats stratégiques que le PAM établit ou maintient avec des ONG, des organismes privés et des établissements universitaires, qui sont susceptibles de contribuer à la collaboration à l'échelle des pays ou des opérations ou de la faciliter.
218. Le tableau IV.7 présente le budget global du volet D, y compris la ligne des crédits alloués au niveau institutionnel.

TABLEAU IV.7: ANALYSE DU VOLET D. SENSIBILISATION, PARTENARIATS, MOBILISATION DE FONDS ET COORDINATION AVEC LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES (en milliers de dollars)					
Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Niveau institutionnel	Total
Dépenses de personnel	11 947	6 583	23 903	745	43 178
Autres dépenses	3 259	3 991	8 666	2 763	18 679
Total	15 206	10 574	32 569	3 508	61 857

219. Comme, de par leur nature, les activités relevant de ce volet demandent beaucoup de temps, les dépenses de personnel représentent la majeure partie du budget (73 pour cent), la part des autres dépenses n'étant que de 27 pour cent. Ces autres dépenses englobent les crédits budgétaires alloués au financement des bureaux du PAM situés dans les capitales des pays donateurs ou se consacrant entièrement à assurer la liaison avec d'autres organismes des Nations Unies et participent régulièrement aux réunions et instances des Nations Unies et d'ONG.
220. Pour ce qui est de la répartition des fonds par niveau administratif, compte tenu du modèle de financement du PAM, les activités de mobilisation de fonds et de sensibilisation sont menées à tous les niveaux de l'organisation. Au Siège, la plupart des activités de ce volet relèvent du Département des partenariats et de la gouvernance. Au niveau régional, elles incluent également l'action de sensibilisation et les efforts stratégiques déployés auprès des gouvernements afin

²⁰ Rapport annuel sur les résultats de 2016 (WFP/EB.A/2017/4*).

²¹ Calculée au 31 décembre 2016.

d'harmoniser les priorités, par exemple dans les régions de l'Amérique latine et des Caraïbes ou de l'Asie et du Pacifique. À l'échelle des pays, la mobilisation des ressources est une responsabilité essentielle des directeurs de pays.

221. Le budget affecté à la direction et à la codirection des modules de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications d'urgence, dont la gestion est assurée par la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement et la Division des technologies de l'information au Siège, relève de ce volet. Cette dotation budgétaire est complétée localement par des fonds et du personnel affectés aux modules locaux, le cas échéant, ressources qui sont alors inscrites dans les budgets des portefeuilles de pays.
222. Le budget affecté au niveau institutionnel comprend des contributions aux initiatives des Nations Unies, notamment au système des coordonnateurs résidents, aux réunions et aux instances interorganisations, et aux services fournis par le système des Nations Unies. Le volet D concerne aussi la participation du PAM aux initiatives conjointes des Nations Unies, notamment aux activités du Comité de la sécurité alimentaire mondiale ou du Partenariat mondial pour la préparation aux catastrophes.
223. Afin de mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités relevant du volet D, le PAM utilisera les indicateurs de performance clés ci-après:
- D.i. *Pourcentage des enquêtes relatives aux activités des modules atteignant des cibles satisfaisantes.* Cet indicateur quantitatif évalue dans quelle mesure les modules dont le PAM est chef de file répondent aux besoins et aux attentes des partenaires, donnant ainsi une indication de l'efficacité et de l'efficience du dispositif. La valeur cible fixée pour cet indicateur est de 100 pour cent et sa valeur de référence est également de 100 pour cent étant donné que, selon les chiffres les plus récents, 92 pour cent des utilisateurs étaient satisfaits du module de la logistique, 95 pour cent du module mondial de la sécurité alimentaire et 86 pour cent du module des télécommunications d'urgence²².
- D.ii. *Pourcentage de réalisation des produits dans le cadre des opérations des partenaires.* Cet indicateur quantitatif mesure l'efficacité des partenariats opérationnels du PAM sur le terrain, qui ont une incidence directe sur la concrétisation des effets directs du PAM. La valeur cible de cet indicateur est de 90 pour cent et sa valeur de référence de 75 pour cent²³.
- D.iii. *Pourcentage des besoins bruts de financement ayant été satisfaits.* Cet indicateur quantitatif donne une idée de la manière dont les financements obtenus permettent d'atteindre les objectifs opérationnels. Le PAM axe son action de mobilisation de ressources sur des objectifs spécifiques, par exemple l'augmentation des contributions multilatérales, des contributions pluriannuelles et des contributions du secteur privé, aspect qui sera présenté de manière plus détaillée dans les rapports annuels sur les résultats. La valeur cible de cet indicateur est 100 pour cent et la valeur de référence de 67 pour cent²⁴.
- D.iv. *Pourcentage de messages favorables dans les principaux médias.* Cet indicateur qualitatif illustre la manière dont le PAM est présenté dans les nouvelles internationales et dans certains médias locaux, le but étant de bâtir une image positive et de gérer les risques d'atteinte à sa réputation. La cible pour cet indicateur est de 99 pour cent et la valeur de référence, de 96 pour cent²⁵.

Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants

224. L'effet direct correspondant au volet E est le suivant: "Le PAM applique de bons principes de gouvernance, fournit des assurances aux donateurs et diffuse des informations sur ses résultats".

²² Rapport annuel sur les résultats de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

²³ Calculée au 31 décembre 2016.

²⁴ Rapport annuel sur les résultats de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

²⁵ Rapport annuel sur les résultats de 2016 - WFP/EB.A/2017/4*.

225. Au regard de ce résultat, le volet E englobe les activités se rapportant au fonctionnement du Conseil d'administration, aux fonctions indépendantes d'évaluation, d'enquête et d'audit interne et externe ainsi qu'aux initiatives de promotion de la transparence qui ont pour but d'améliorer l'information des parties prenantes tout en contribuant à boucler en interne le cycle de l'obligation redditionnelle et de la gestion de la performance. Ce cinquième volet représente la troisième ligne de défense du PAM.
226. Le tableau IV.8 présente le budget global du volet E, y compris la ligne des crédits alloués au niveau institutionnel.

TABLEAU IV.8: ANALYSE DU VOLET E. GOUVERNANCE ET SERVICES DE CONTRÔLE INDÉPENDANTS (en milliers de dollars)					
Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Niveau institutionnel	Total
Dépenses de personnel	–	–	15 014	–	15 014
Autres dépenses	–	–	8 457	1 723	10 180
Total	–	–	23 470	1 723	25 194

227. Pour ce volet, les affectations se répartissent à hauteur de 60 pour cent pour les dépenses de personnel et de 40 pour cent pour les autres dépenses. Les dépenses de personnel couvrent les divisions chargées de la coordination et de la gestion des fonctions relevant du volet E: par exemple, le budget affecté à la fonction d'évaluation englobe aussi l'appui aux évaluations décentralisées et toutes les activités nécessaires pour accroître les capacités du personnel en matière de coordination des évaluations indépendantes, en application de la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021). Le budget prévu pour ce volet comprend également les crédits destinés aux initiatives internes et externes en faveur de la transparence, notamment le Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts, que gère le Bureau de la déontologie, et la publication des données financières du PAM dans des rapports et sur la plateforme de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI), autant d'activités qui exigent beaucoup de personnel.
228. Les dépenses autres que les dépenses de personnel concernent l'organisation des sessions du Conseil et des réunions d'autres organes et comités consultatifs, les voyages et autres activités des membres du Conseil, ainsi que l'achat des services extérieurs nécessaires à ces activités.
229. Vu leur nature, les activités menées au titre de ce volet sont exclusivement exécutées au Siège par un petit nombre d'unités administratives sous gestion centrale.
230. Afin de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des activités relevant du volet E, le PAM utilisera les indicateurs de performance clés ci-après:
- E.i. *Pourcentage d'exécution des actions requises lors des sessions du Conseil d'administration aux dates convenues dans les tableaux relatifs aux suites qui leur sont données.* Le Conseil d'administration est le principal organe de gouvernance du PAM et le degré d'exécution des actions dont il demande la mise en œuvre montre dans quelle mesure le PAM parvient à faciliter le contrôle de son fonctionnement par les membres, ainsi que l'efficacité de ce contrôle. La valeur cible fixée pour cet indicateur est de 100 pour cent et sa valeur de référence sera calculée après la deuxième session ordinaire du Conseil et indiquée dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.
- E.ii. *Nombre de recommandations issues d'audits faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre.* Cet indicateur quantitatif évalue dans quelle mesure les responsables du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays appliquent effectivement les principales recommandations issues des audits, témoignant ainsi de l'importance accordée à l'audit en tant qu'élément essentiel de l'infrastructure de

contrôle interne du PAM et du rôle crucial des efforts déployés pour donner des assurances au Directeur exécutif et au Conseil. Pour cet indicateur, la cible est de faire mieux que la mesure précédente; le chiffre le plus récent est de 8 recommandations non appliquées sur 26 recommandations faisant état de risques élevés et en attente de mise en œuvre²⁶.

- E.iii. *Classement du PAM selon l'indice de la transparence de l'aide de l'IATI*: le PAM participe activement à cette initiative depuis 2012 et la qualité des données qu'il publie est dûment reconnue. Le tableau de bord de l'IATI présente les notes obtenues par tous les organismes qui publient des données en ce qui concerne la fréquence d'actualisation, l'horizon budgétaire et le niveau de détail de leurs publications, le score final étant ajusté en fonction de la proportion (en valeur) des activités couvertes par les données communiquées à l'IATI (la couverture). La valeur de référence de cet indicateur est le classement au premier range (note 95) enregistré en 2016²⁷ et que le PAM entend conserver.

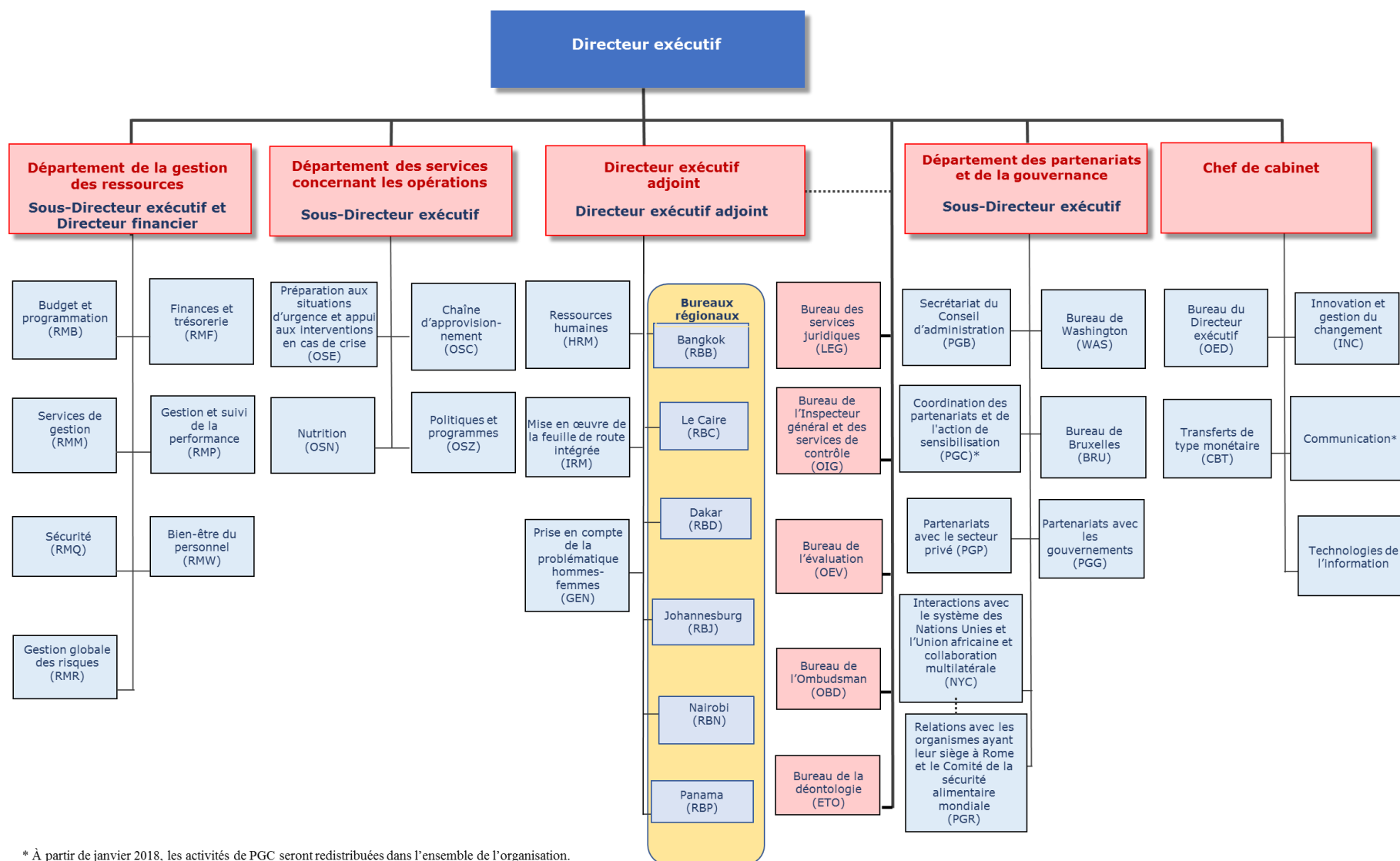
Changements organisationnels: structure du Secrétariat

231. Pour s'acquitter de sa mission, à savoir éliminer la faim, le PAM a procédé à un certain nombre de changements organisationnels qui sont entrés en vigueur à compter d'août 2017, en vue d'améliorer encore ses systèmes, sa structure et ses processus. La structure et les processus du PAM vont rester à l'étude tout au long de 2018 pour pouvoir faire de nouveaux ajustements et apporter de nouvelles améliorations.
232. La figure IV.2 présente l'organigramme révisé.

²⁶ À la date du 11 août 2017.

²⁷ Statistiques de l'IATI sur les organismes lui ayant communiqué des données.

Figure IV.2: Organigramme



* À partir de janvier 2018, les activités de PGC seront redistribuées dans l'ensemble de l'organisation. La Division de la communication sera rebaptisée Division de la communication et de la sensibilisation.

233. Les départements du Siège relèveront du Directeur exécutif. Le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de l'Ombudsman, le Bureau de l'évaluation, le Bureau de la déontologie et le Bureau des services juridiques relèveront également du Directeur exécutif, qui sera épaulé par le Directeur exécutif adjoint.
234. Ce nouvel organigramme renforce le rôle primordial que joue le Directeur exécutif adjoint en matière de supervision des opérations du PAM. Celui-ci supervisera directement les bureaux régionaux et, avec l'aide d'un bureau d'appui à la gestion des opérations, continuera à surveiller la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, afin d'assurer une liaison sans faille avec les opérations sur le terrain pendant la transition vers la nouvelle approche. Le Directeur exécutif adjoint supervisera par ailleurs les fonctions cruciales que sont notamment les ressources humaines et la prise en compte de la problématique hommes-femmes.
235. Le Département des services concernant les opérations est responsable de l'excellence des interventions d'urgence et de l'appui aux opérations. Il jouera le rôle crucial consistant à fournir des services à l'appui des opérations, en continuant de promouvoir l'accentuation de l'efficacité et de l'efficience des divisions chargées des politiques et des programmes, de la nutrition, de la chaîne d'approvisionnement, de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise.
236. Le Département de la gestion des ressources demeure central en matière de supervision et de gestion financière efficaces du PAM. Il est soutenu par les fonctions essentielles du budget et de la programmation, des finances et de la Trésorerie, des services de gestion, de la gestion et du suivi de la performance, de la sécurité sur le terrain et du bien-être du personnel. Une nouvelle Division de la gestion globale des risques a été créée car le PAM a la responsabilité de protéger les ressources qui lui sont confiées tout en donnant les assurances les plus fermes possibles à toutes les parties prenantes quant à la réalisation de ses objectifs.
237. Le Département des partenariats et de la gouvernance se concentrera sur le renforcement et le développement des partenariats avec les gouvernements donateurs et les organisations privées, son but ultime étant d'accroître les ressources financières du PAM et d'optimiser l'efficacité de son action. La collaboration avec le secteur privé sera un élément de plus en plus important à cet égard. Ce département appuiera également la collaboration avec les organismes des Nations Unies, en particulier dans le cadre du processus global de réforme en cours, et avec les organismes ayant leur siège à Rome. Il continuera à épauler le Conseil d'administration.
238. Un nouveau département, dirigé par le Chef de cabinet, sera chargé du renforcement et de l'amélioration des compétences reconnues du PAM en matière d'action humanitaire et d'innovation. Ce département aura une nouvelle fonction - les transferts de type monétaire - et s'occupera également des divisions des technologies de l'information, de l'innovation et de la gestion du changement, de la communication ainsi que du Bureau du Directeur exécutif. Il appuiera également l'action menée par le PAM pour élargir l'initiative des ambassadeurs et des célébrités soutenant l'action du PAM.

Contribution des fonctions par unité administrative

239. Les cinq volets de résultats sont censés décrire toutes les modalités possibles de l'aide que les bureaux régionaux et le Siège peuvent apporter aux bureaux de pays. Dans cette structure, différentes unités administratives offrent des formes d'appui diverses et souvent complémentaires. Néanmoins, la nature même de certains bureaux est susceptible de dicter certaines de leurs fonctions: par exemple, les bureaux du Directeur exécutif adjoint et des Sous-Directeurs exécutifs fourniront plus de services relevant du volet A (Stratégie et orientations), tandis que le Bureau de l'Inspecteur général assurera la plupart des services relevant du volet E (Gouvernance et services de contrôle indépendants) et que les bureaux régionaux se spécialiseront dans les services directs liés au volet B (Services divers à l'appui des opérations).
240. Le tableau IV.9 ci-après présente la contribution de chaque département à chacun des cinq volets de résultats. La majorité des activités exécutées par les bureaux régionaux ont trait aux volets B et C car le bureau régional est pour les bureaux de pays le premier échelon hiérarchique et, de ce fait, se charge de transactions et de procédures d'approbation pour leur compte; il est en outre leur premier interlocuteur pour obtenir des instructions au sujet de la mise en œuvre des

politiques. Les bureaux régionaux peuvent également jouer un rôle dans la normalisation des pratiques au sein de leur région, ce que met en évidence le volet C, puisque la mise en œuvre des systèmes et des initiatives et l'élaboration des instructions spécifiques se font au niveau régional. Enfin, les bureaux régionaux sont également le point de contact pour les représentants dans la région de partenaires du PAM, comme les organisations régionales, d'autres bureaux décentralisés des Nations Unies et des ONG; la gestion de ces relations représente l'essentiel des activités prévues au titre du volet D.

241. Les ressources AAP affectées aux bureaux de pays concernent principalement les postes de directeur de pays (volets A et D), et pour une faible part, leurs frais de fonctionnement.

TABLEAU IV.9: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET
(en milliers de dollars)

	A. Stratégie et orientations	B. Services divers à l'appui des opérations	C. Politiques, directives et assurance qualité	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total
Bureaux de pays	15 974	48 232	0	15 206	0	79 412
Bureaux régionaux	2 963	41 404	12 275	10 574	0	67 215
Directeur exécutif et Chef de cabinet	10 353	12 846	3 865	8 940	15 604	51 609
Bureau du Directeur exécutif adjoint	3 815	11 235	3 565	338	0	18 953
Services concernant les opérations	7 625	13 468	9 501	2 437	0	33 031
Partenariats et gouvernance	1 248	3 085	2 973	20 855	4 787	32 947
Gestion des ressources	4 881	21 630	8 428	0	3 079	38 018
Initiatives internes	1 339	7 650	0	3 508	1 723	14 220
Total	48 198	159 551	40 606	61 857	25 194	335 405

Domaines fonctionnels

242. Les domaines fonctionnels se rapportent aux activités du Siège et des bureaux régionaux, et donc aux produits, aux effets directs et aux lignes de crédit, comme le montre le tableau IV.9. Ils sont définis comme étant les domaines de compétences des unités administratives qui assurent la gestion des processus internes, comme les achats de produits alimentaires, le recrutement de personnel ou l'approbation de projets, pour chaque catégorie de services fournie à l'appui des opérations; il s'agit par exemple de la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement, de la Division des ressources humaines ou de la Division des politiques et des programmes. Le rôle des bureaux régionaux et des bureaux du Siège consiste à préserver, maintenir et améliorer ces processus car les services fournis à l'appui des opérations sont essentiels pour atteindre de manière efficace, efficiente et économique les résultats escomptés dans le cadre des programmes.
243. Ainsi, les domaines fonctionnels du PAM sont le point commun entre l'appui fourni par les services du Siège et les bureaux régionaux aux bureaux de pays – inscrit dans le budget AAP - et les services internes fournis au sein de chaque bureau de pays pour mener à bien les activités liées aux programmes - qui apparaissent dans le budget de portefeuille de pays ou les budgets de projet.

244. S'agissant des domaines fonctionnels, les crédits les plus importants sont affectés aux fonctions relatives à la gestion et aux programmes, qui ont la charge de la direction globale des bureaux et de la conception et de l'exécution des programmes. Globalement, ces deux fonctions représentent 49 pour cent du budget et concernent tous les volets. La fonction relative aux relations avec les donateurs, à la communication et aux rapports reçoit plus de 11 pour cent des crédits affectés, ce qui correspond au modèle de financement du PAM et au temps que consacre le personnel à cette fonction. La majorité des fonds alloués à ce titre le sont au volet D, des sommes moins importantes étant affectées à la gestion financière des contributions, qui relève des volets B et C et représente une part non négligeable des activités de la Division du budget et de la programmation. Les ressources humaines, les technologies de l'information, la chaîne d'approvisionnement et, dans une moindre mesure, l'administration et les finances sont les principales fonctions d'appui qui correspondent aux volumes des fonds que ces domaines fonctionnels doivent gérer dans le cadre des opérations et qui apparaissent dans le budget de portefeuille de pays. Le budget affecté à ces domaines finance des activités relevant des volets A, B et C. Les ressources AAP affectées à la sécurité correspondent à la collecte et à l'utilisation des informations requises pour le volet A et, en ce qui concerne le volet B, aux services de base directement fournis à l'appui des opérations par le Siège et les bureaux régionaux, ainsi qu'aux contributions du PAM au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies pour le compte des bureaux de pays.
245. Le tableau IV.10 présente le budget AAP ventilé par domaine fonctionnel et par volet de résultats.

TABLEAU IV.10: ANALYSE PAR DOMAINE FONCTIONNEL ET PAR VOLET (en milliers de dollars)						
	A. Stratégie et orientations	B. Services divers à l'appui des opérations	C. Politiques, directives et assurance qualité	D. Sensibilisation, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total
Gestion	35 877	7 658	7 482	22 283	15 114	88 413
Programmes	2 247	43 136	16 332	8 176	6 993	76 884
Chaîne d'approvisionnement	2 393	17 636	2 121			22 150
Budget et programmation	1 002	9 356		327		10 685
Ressources humaines	3 543	24 376	3 019	200		31 138
Administration	617	8 018	3 251			11 886
Finances	750	5 435	2 739		1 641	10 565
Technologies de l'information	1 554	26 123	1 595	725		29 998
Sécurité	215	15 693				15 908
Relations avec les donateurs, communication et rapports		2 120	4 066	30 145	1 446	37 777
Total	48 198	159 551	40 606	61 857	25 194	335 405

Synthèse du budget AAP ordinaire de 2018 par ligne de crédit utilisée en 2017

246. Le Plan de gestion présente des données détaillées sur le budget AAP pour une période de trois ans afin de mettre en perspective le budget AAP qu'il est proposé d'approuver pour l'année en

le comparant à ceux des deux années précédentes. Il n'est pas possible de recréer les budgets de 2016 et de 2017 en utilisant les nouvelles rubriques budgétaires. Afin de faciliter la comparaison du Plan de gestion pour 2018–2020 avec les plans des années précédentes, et pour faciliter le passage de rubriques budgétaires établies sur une base géographique aux nouvelles rubriques désormais proposées, le budget AAP et ses anciennes rubriques sont présentés ci-dessous pour aider le lecteur à mieux comprendre la proposition budgétaire actuelle.

247. Le tableau IV.11 présente le budget AAP ordinaire selon les rubriques budgétaires utilisées en 2016 et en 2017. Le nombre total de postes inclut le personnel recruté sur le plan national. Des détails supplémentaires sont fournis à l'annexe I.

TABLEAU IV.11: BUDGET AAP PAR LIGNE DE CRÉDIT

	Dépenses de 2016							Estimations pour 2017							Projections pour 2018						
	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)
	Admin.	Serv. gén.	Nat.	Total				Admin.	Serv. gén.	Nat.	Total				Admin.	Serv. gén.	Nat.	Total			
Appui aux programmes – bureau régionaux et bureaux de pays	259	-	577	836	61,6	47,3	108,9	279	-	582	861	68,9	77,2	146,0	294	-	624	918	72,2	74,4	146,6
Appui aux programmes – Siège	148	85	-	233	34,2	13,9	48,1	169	87	-	255	43,2	9,6	52,8	163	82	-	244	41,8	9,6	51,4
Gestion et administration	308	248	9	565	79,4	53,2	132,6	315	245	10	570	88,2	48,4	136,6	327	239	5	571	88,8	48,5	137,4
Total	715	333	586	1 634	175,3	114,4	289,7	763	332	592	1 686	200,3	135,1	335,4	784	321	629	1 733	202,8	132,6	335,4

Synthèse du budget AAP de 2018 par département

Utilisation du budget AAP de base – réorganisation des priorités des départements

248. L'examen du budget AAP proposé pour 2018 a essentiellement porté sur l'harmonisation du budget AAP ordinaire avec les priorités organisationnelles du PAM. Afin de maintenir une croissance nominale zéro tout en continuant d'appuyer les opérations, il a été demandé à l'ensemble des départements du Siège et aux bureaux régionaux de passer en revue leur budget AAP, de recenser leurs gains d'efficacité possibles et de redéployer leurs ressources internes en fonction des priorités. Des plafonds de dépenses AAP correspondant à une croissance zéro ont été établis pour tous les départements, et il a été demandé à chacun d'eux de redéfinir ses priorités et de soumettre des propositions de dépenses AAP pour ses divisions en fonction des cibles fixées. Après consolidation des budgets des divers départements, le budget global a été passé en revue par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources.
249. Le résultat de ce processus de redéploiement des dépenses AAP par entité administrative, y compris les principaux domaines ayant fait l'objet de changements (voir tableau IV.1), est présenté dans les sections ci-dessous.

Entités relevant directement du Directeur exécutif

250. 2018 sera une année charnière en ce qui concerne la mise en œuvre de la politique d'évaluation et se caractérisera par un développement rapide des évaluations décentralisées réalisées à la demande et par le rétablissement de normes de couverture applicables aux évaluations centralisées, auxquelles est affecté un montant de 600 000 dollars de ressources AAP ciblées. Le Bureau de l'évaluation a réorganisé ses dépenses AAP prioritaires de manière à accroître la dotation en personnel prévue pour les évaluations décentralisées, en vue de renforcer la conception et l'impact des programmes en fournissant les données factuelles sur lesquelles reposera la prise de décision au niveau des pays.
251. En vue de rationaliser la présentation de l'information concernant les services d'appui et de conseil juridiques fournis en matière de programmation des transferts de type monétaire et d'atténuation des risques, le Bureau des services juridiques revoit actuellement le profil de ses effectifs. Comme la protection des intérêts juridiques du PAM revêt un caractère de plus en plus complexe dans les domaines de l'administration et de l'emploi, les montants budgétaires redéployés seront affectés à ces domaines dans lesquels des compétences spécialisées sont nécessaires.

Bureau du Directeur exécutif adjoint

252. Des ajustements vont être apportés aux affectations de ressources AAP existantes afin d'appuyer et de renforcer la capacité du PAM à mettre en œuvre sa politique en matière de problématique hommes-femmes. Il est prévu d'étoffer les effectifs concernés afin de mieux prendre en compte cette problématique dans toutes les composantes de la feuille de route intégrée et dans l'action de plaidoyer et de sensibilisation menée à ce sujet auprès des gouvernements, des partenaires de la société civile et des établissements universitaires.
253. D'autres changements concernant la Division des ressources humaines et les bureaux régionaux seront financés au moyen des montants AAP additionnels réaffectés en faveur des ressources humaines (1,6 million de dollars), de la formation des directeurs de pays et des responsables des bureaux auxiliaires (800 000 dollars) et des bureaux régionaux (500 000 dollars), comme on le voit au tableau IV.1.
254. Le PAM va redéployer les ressources AAP existantes de façon à procéder aux réaménagements structurels immédiats requis dans les bureaux régionaux et à accroître l'efficacité et l'efficacité des contrôles de gestion, en particulier pour les opérations d'urgence les plus importantes. Dans le cadre de cette redéfinition des priorités, un montant de 1,5 million de dollars sera réaffecté au bureau régional du Caire pour lui permettre d'affronter, avec des structures et des capacités adéquates, les difficultés que posent des interventions d'urgence parmi les plus vastes et les plus complexes qu'ait connues le PAM.

Département des partenariats et de la gouvernance

255. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation deviendra le Département des partenariats et de la gouvernance. La fonction de sensibilisation sera intégrée dans la Division de la communication, qui s'appellera dès lors Division de la communication et de l'action de sensibilisation et sera transférée au Bureau du Chef de Cabinet.
256. La Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation a été créée en juillet 2014. Ses réalisations sont notamment l'élaboration du cadre interne pour la sensibilisation, toute une gamme de prestations de services de conseil, d'orientation et de formation par le biais du Centre de ressources pour les partenariats, la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie complète pour la collaboration avec le secteur des ONG, l'inscription dans la feuille de route intégrée d'une démarche axée sur l'ensemble de la société et le pilotage de la stratégie de collaboration interconfessionnelle du PAM. À compter de janvier 2018, le travail de la Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation sera assuré à divers niveaux de l'organisation, en particulier au sein du Département des partenariats et de la gouvernance; l'accent sera mis sur l'appui aux partenariats globaux du PAM, comme indiqué dans la réponse de la direction aux recommandations issues de l'évaluation de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat approuvée par le Conseil en juin 2017.
257. L'équipe dirigeante de la Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et de la collaboration multilatérale sera renforcée à la faveur de la création d'un poste de directeur adjoint de classe D-1 et d'un autre poste d'encadrement de classe P-5 pour assurer la coordination globale et la collaboration avec le système des Nations Unies et l'Union africaine à New York, Genève et Addis-Abeba.
258. La Division des partenariats avec les gouvernements poursuivra le travail entrepris pour mettre en place la plateforme en ligne Sales Force appelée à prendre en charge à l'échelle du PAM la gestion de l'ensemble de ses partenaires intervenant dans la mobilisation de ressources. Le rôle de cette plateforme consiste à assurer les fonctions suivantes: gérer les partenariats, recueillir et centraliser les informations essentielles concernant les partenaires, et repérer les perspectives de développement des partenariats. D'ici à la fin de l'année 2018, tous les bureaux du PAM seront censés utiliser efficacement la plateforme Sales Force pour compiler et gérer les informations relatives aux partenaires, y compris en ce qui concerne les prévisions de ressources.

Département des services concernant les opérations

259. La Division des politiques et des programmes continue d'axer ses stratégies et ses actions sur l'appui à l'action menée dans les pays pour atteindre les ODD énoncés dans le Programme 2030, tout en réorganisant sa structure conformément au Plan stratégique du PAM pour 2017–2021. Pour 2018, les grandes priorités consistent à assurer la qualité des programmes d'urgence, à mettre au point des solutions opérationnelles et à développer les capacités techniques en matière de gestion des risques climatiques et des risques de catastrophe. La Division accordera également un appui technique adapté aux pays une fois qu'ils auront mis en œuvre la feuille de route intégrée, principalement fourni par les équipes de pays chargées du renforcement des capacités et de la coopération Sud-Sud, y compris les centres d'excellence du PAM.
260. En 2018, la Division de la nutrition axera davantage ses efforts sur la feuille de route intégrée en réaffectant des ressources de certaines activités spécifiquement axées sur la nutrition afin d'appuyer le déploiement d'un outil d'analyse et de prise de décisions qui devrait aider les gouvernements à améliorer leurs politiques et programmes nutritionnels. La division se réorganise également de façon à mieux utiliser ses ressources en élargissant les domaines de compétence de ses cadres supérieurs de manière à accorder plus d'attention aux partenariats mondiaux, notamment le mouvement Renforcer la nutrition (SUN), l'initiative Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH) et la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition.
261. La Division de la chaîne d'approvisionnement prévoit de jouer un rôle de facilitateur en assurant le renforcement des capacités du secteur privé, des agents sur les marchés ainsi que des programmes publics d'aide alimentaire, tout en restant concentrée sur les services directs. D'après les estimations, la division devrait continuer d'aider directement les bureaux de pays en livrant environ 3 millions de tonnes de vivres aux bénéficiaires, tout en appuyant le

développement accéléré des transferts de type monétaire grâce à la mobilisation active des détaillants en vue d'accroître le pouvoir d'achat des bénéficiaires. Elle entend également appuyer les chaînes d'approvisionnement hybrides (produits alimentaires et transferts de type monétaire) afin d'en optimiser l'impact pour les bénéficiaires, et continuera par ailleurs de s'occuper des services communs (services aériens, entrepôts de ressources humaines, services bilatéraux et module de la logistique), tout en veillant à internaliser les processus de la feuille de route intégrée dans les services de la chaîne d'approvisionnement.

262. Pour 2018, la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise a prévu de donner la priorité à des réajustements de ses effectifs sans incidence budgétaire afin d'améliorer la qualité de l'appui qu'elle apporte à tout le PAM et sur le terrain. Il s'agit notamment de créer un poste de directeur adjoint et de reclasser certains postes en vue de doter la division d'un chef de la préparation organisationnelle et d'un chef de l'unité chargée des données géoréférencées et de l'appui. Il est proposé d'allouer 370 000 dollars de crédits AAP ciblés à l'appui de la formation aux interventions d'urgence.
263. L'Unité des partenariats avec les ONG veillera à ce que les nouvelles directives institutionnelles relatives à la gestion des partenariats avec les ONG soient appliquées dans l'ensemble des opérations du PAM. Avec ce renforcement de la collaboration stratégique, le retour de l'équipe chargée des ONG au sein du Département des services concernant les opérations permettra d'inscrire l'approche adoptée en matière de partenariats au cœur des pratiques opérationnelles et de la conforter grâce aux compétences spécialisées présentes au sein de ce département.

Département de la gestion des ressources

264. Le Département de la gestion des ressources a jugé prioritaires les fonctions de gestion globale des risques et de gestion des contrôles internes, conformément à l'engagement pris par le PAM de fournir les assurances les plus solides aux parties prenantes internes et externes quant à la réalisation de ses objectifs. Pour accélérer le rythme des améliorations qu'il est nécessaire d'apporter à la gestion globale des risques, aux contrôles internes et à la communication de ces assurances, le Département a réaffecté une partie de son enveloppe budgétaire globale afin de mettre en place une structure de gestion unique relevant d'un responsable du contrôle des risques. Certains éléments essentiels de la gestion globale des risques, de la gestion des contrôles internes et de la communication des assurances sont déjà en place, conformément aux meilleures pratiques, mais de nouvelles améliorations sont possibles en termes de mise en œuvre des processus d'appui aux cadres correspondants, de rationalisation et d'intégration des fonctions auxiliaires, et de renforcement des activités de la direction en matière de lutte contre la fraude et la corruption et de respect de l'obligation redditionnelle. Une fois restructurée, cette fonction, qui relèvera d'une division spécialisée se consacrant à la gestion globale des risques, associera des éléments déjà en place et de nouveaux aspects, rationalisera les processus, prendra davantage en compte l'analyse des risques et des contrôles, et conduira la mise en œuvre de mesures renforcées de gestion des risques à l'échelle de tout le PAM.
265. Le département a également joué un rôle central dans diverses initiatives concernant l'excellence en matière de coûts. L'amélioration de la planification des voyages permettra de gagner du temps et de l'argent, de fournir de meilleurs services et de renforcer les contrôles internes et les responsabilités. La phase suivante prévoit l'adoption d'un nouveau modèle de traitement des dossiers de voyage. La gestion rationnelle des biens et des véhicules légers génère une économie directement réalisable, dans le cadre d'une initiative destinée à rendre plus efficaces le suivi, l'élimination, l'enregistrement et la gestion des actifs. Les priorités incluent la mise à jour du manuel des services administratifs, le redimensionnement du parc de véhicules légers et l'inventaire des autres biens ainsi que l'optimisation de leur système de gestion. Les activités à moyen terme entendent également optimiser le Programme mondial d'achat-location de véhicules qui, s'il n'a pas d'incidence directe sur le budget AAP, fournira des services améliorés à moindre coût.

Chef de cabinet

266. Ce nouveau département s'attachera à mettre en valeur le riche héritage du PAM pour que celui-ci reste non seulement le premier organisme d'aide humanitaire au monde mais devienne aussi l'un des plus clairvoyants et technologiquement avancés. Plusieurs unités essentielles pour l'amélioration continue du PAM relèveront de ce département, et seront chargées des technologies de l'information, de l'innovation et de la gestion du changement, de la communication, de la numérisation et des transferts de type monétaire; ce sera aussi le cas du Bureau du Directeur exécutif.
267. La Division des technologies de l'information conduira la transition numérique du PAM sous le signe de l'efficacité et de l'efficacités. Dotée d'effectifs largement répartis et d'un nouveau modèle d'assistance axé sur les bénéficiaires individuels et privilégiant les solutions numériques, collaboratives et à forte intensité de données, la Division des technologies de l'information met en place des systèmes et des plateformes innovants et fiables qui permettent au PAM de s'acquitter de sa mission. La Division de l'innovation et de la gestion du changement s'efforce de bâtir une culture de l'innovation ainsi que de définir et de gérer efficacement les mesures liées au changement. L'Accélérateur d'innovations se chargera d'accompagner les initiatives novatrices, de développer celles qui donnent de bons résultats et de veiller à ce que les meilleures pratiques innovantes soient diffusées à l'échelle du PAM. Cette division continuera par ailleurs de soutenir des initiatives ayant un impact considérable sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités. La Division de la communication jouera un rôle crucial dans l'élaboration des messages, textes et contenus nécessaires pour construire et protéger la réputation du PAM dans le cadre de nouvelles stratégies de promotion de l'image de marque en lien avec des partenaires clés et diverses plateformes, notamment les réseaux sociaux. Cette division dirigera aussi l'action de sensibilisation et de communication en interne et à l'extérieur, en définissant la position du PAM vis-à-vis de quatre thèmes essentiels aux niveaux national et régional: élimination de la faim, amélioration de la nutrition, sécurité alimentaire et partenariats mondiaux pour un développement durable. L'action de sensibilisation portera principalement sur les ODD 2 et 17, et bénéficiera de ressources supplémentaires provenant de nouvelles structures telles que le pôle de sensibilisation à l'ODD 2, conçu pour améliorer la coordination, la cohérence et l'impact dans ce domaine. De plus, le Bureau du Chef de cabinet sera doté d'une nouvelle fonction d'appui aux transferts de type monétaire, financée à hauteur de 430 000 dollars par des fonds provenant des ajustements ciblés du budget AAP.

Crédits sous gestion centrale

268. Les crédits sous gestion centrale correspondent aux obligations statutaires et à d'autres dépenses budgétisées au niveau central sous la rubrique Gestion et administration. En 2018, le montant de ces crédits devrait être légèrement inférieur à celui de 2017 (tableau IV.12). Les changements les plus importants apportés à compter de 2017 sont une augmentation de la provision pour frais de réaffectation et une réduction des charges afférentes aux services rendus par d'autres institutions, principalement la FAO, grâce à une réduction de la gamme et du coût des services médicaux fournis. Une réduction de la provision pour l'appui interorganisations est également à noter, laquelle est imputable à l'élimination d'un poste détaché au Bureau de la coordination des activités de développement à New York.

TABLEAU IV.12: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)		
	2017	2018
Volet A: Stratégie et orientations	1 200 000	1 339 362
Conseil des chefs de secrétariat	280 000	304 362
Réunion mondiale des cadres	265 000	265 000
Enquête mondiale auprès du personnel	165 000	280 000
Frais de recrutement	400 000	400 000
Réseau de cadres supérieurs et anciens fonctionnaires	90 000	90 000
Volet B: Services divers à l'appui des opérations	7 480 335	7 649 909
Évacuation sanitaire d'urgence	170 000	170 000
Commission de la fonction publique internationale	620 000	626 165
Primes d'assurance et frais juridiques	1 674 900	1 649 900
Évaluation de l'importance des programmes et Comité permanent de la nutrition	200 000	240 000
Services d'autres organismes	1 540 435	1 124 526
Coûts de réaffectation	3 000 000	3 514 318
Prix, liquidation des sommes dues et enquête concernant le personnel	275 000	325 000
Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	3 819 917	3 507 682
Postes interorganisations et syndicat	1 445 847	1 081 623
Centre d'évaluation et de partage des coûts du système des coordonnateurs résidents	1 533 510	1 576 539
Frais juridiques d'institutions des Nations Unies	225 000	200 000
Autres	615 560	649 520
Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants	1 859 500	1 723 319
Comité d'audit	194 000	194 000
Audit externe	400 000	400 000
Cotisation de l'IATI	85 000	85 000
Services de conseil	280 500	129 160
Corps commun d'inspection	900 000	915 159
Total	14 359 752	14 220 272

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

269. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a établi un programme de travail conçu pour réussir la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) et faire en sorte que l'égalité des sexes soit prise en compte dans tous les aspects de la feuille de route intégrée. Ses activités consistent donc à développer les actions existantes et à définir les éléments essentiels de la prise en compte de cette problématique à l'échelle du PAM.
270. Le PAM est bien décidé à dépasser les valeurs fixées pour les 15 indicateurs de performance du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes d'ici à la fin de 2017. Le marqueur de l'égalité des sexes que le PAM utilise pour son budget AAP s'inspire du marqueur de l'égalité des sexes élaboré par le Comité permanent interorganisations pour les ressources des projets. Il mesure le niveau des

ressources budgétisées pour des activités visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En 2018, un montant de 5,67 millions de dollars est inscrit au budget AAP à ce titre. Ce montant couvre les dépenses afférentes au personnel dont le travail concerne principalement la problématique hommes-femmes ainsi qu'une partie des coûts des coordonnateurs chargés de cette question et d'autres membres du personnel également concerné par les activités en question.

Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

271. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est utilisé aux fins suivantes: i) pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées; ii) pour servir de réserve afin de couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des CAI ou le risque de sous-financement du budget AAP; iii) pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ou des fonds d'appui thématiques; et iv) pour consolider les réserves du PAM. Suite à l'examen du niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP, approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2015²⁸, le Secrétariat a relevé ce niveau pour le porter à l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP, et établi un "niveau plancher" correspondant à deux mois de dépenses AAP. La portion du compte située en dessous de ce niveau plancher serait utilisée uniquement dans les cas i) et ii) mentionnés ci-dessus.
272. Le solde d'ouverture prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1^{er} janvier 2018 se monte à 235,8 millions de dollars. Il a été calculé sur la base d'une prévision de financement pour 2017 de 6,0 milliards de dollars. Ce solde représente 8,4 mois de dépenses AAP.

Solde du compte au 1^{er} janvier 2017	197,4
Produit des CAI (estimé pour un niveau total de recettes de 6,0 milliards de dollars)	387,3
Dépenses AAP récurrentes	(335,4)
Initiatives internes d'importance primordiale	(13,5)
Solde du compte prévu au 31 décembre 2017	235,8

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

273. Les nombreuses activités d'appui qui sont menées pour assurer l'efficacité et l'efficacités de la gestion et de l'exécution des programmes du PAM dans le monde entier ont des coûts qui ne peuvent pas être directement attribués à un projet ou à une activité en particulier. Ces frais sont financés au moyen du taux de recouvrement des CAI qui est appliqué aux contributions et présenté tous les ans au Conseil pour approbation dans le Plan de gestion.
274. Le calcul du taux de recouvrement des CAI pour 2017, selon la méthode établie en 2006²⁹, est expliqué au tableau IV.14.

²⁸ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

²⁹ WFP/EB.A/2006/6-C/1.

TABLEAU IV.14: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence de 2016	6,29
Augmentation pour hausse des coûts indirects en 2017	1,61
Diminution pour hausse des prévisions de financement	(0,53)
Diminution pour hausse du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP	(0,81)
Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2017	6,56

275. Le taux de recouvrement des CAI, qui est actuellement de 7 pour cent, n'a pas changé depuis 2003. D'après la conclusion³⁰ de l'examen des CAI effectué en 2014 et 2015: "le modèle actuel prévoyant un taux unique de recouvrement des CAI est simple et transparent et devrait être maintenu".
276. Compte tenu de la révision des prévisions de recettes pour 2017 et 2018 et du solde confortable du Compte de péréquation des dépenses AAP qui en résulte, le Secrétariat propose d'abaisser le taux de recouvrement des CAI de 7 à 6,5 pour cent à compter de 2018. Certes, le niveau du recouvrement des CAI correspondant au montant total des recettes prévu pour 2018 (5,7 milliards de dollars) diminuerait, passant de 367,9 millions de dollars (au taux de 7 pour cent) à 342,9 millions de dollars (au taux de 6,5 pour cent), mais cette baisse de 25,0 millions de dollars permettrait d'augmenter les transferts en faveur des bénéficiaires car la différence serait imputée aux coûts de transfert, aux coûts de mise en œuvre ou aux coûts d'appui direct ajustés. En outre, le budget AAP proposé pour 2018, d'un montant de 335,4 millions de dollars, reste inférieur au niveau prévu des recettes et pourrait permettre un transfert supplémentaire de 7,5 millions de dollars en faveur du Compte de péréquation des dépenses AAP.
277. Le taux de recouvrement des CAI perçus sur les contributions est approuvé chaque année par le Conseil. Vu les améliorations apportées par la nouvelle ventilation du budget AAP entre les cinq volets de résultats et par la restructuration en cours du cadre fonctionnel du PAM à travers la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, le Secrétariat a l'intention de s'entretenir de nouveau avec le Conseil en 2018 en vue d'affiner la méthodologie et l'application des principes du PAM relatifs au recouvrement des CAI. Il tiendra compte dans cette optique de l'Examen quadriennal complet effectué en 2016, à l'issue duquel l'Assemblée générale de l'ONU "[a] invit[é] les entités concernées du système des Nations Unies pour le développement à analyser et à examiner, conjointement, les possibilités d'établir des politiques et des taux harmonisés mais différenciés"³¹. Une analyse plus approfondie des coûts directs et indirects du PAM ainsi que l'adoption de critères qui permettraient d'assouplir l'application des taux de recouvrement des CAI pourraient être envisagées.

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

278. En 2015, le Conseil a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale³², permettant ainsi au PAM d'investir ponctuellement dans des actions de longue haleine qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires.

³⁰ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

³¹ Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/RES/71/243), paragraphe 35.

³² WFP/EB.A/2015/6-C/1. Selon ces critères, une proposition doit: i) être de nature ponctuelle; ii) ne pas relever du budget AAP ordinaire; iii) ne pas être corrélée à un projet individuel; iv) nécessiter un financement prévisible; v) présenter peu de probabilité de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et vi) être centrée sur le changement organisationnel.

279. Vu le solde confortable du Compte de péréquation des dépenses AAP au début de 2018, le Secrétariat propose de renforcer les réserves du PAM et d'investir dans un certain nombre d'initiatives internes d'importance primordiale se chiffrant au total à 52,6 millions de dollars. D'après les prévisions présentées dans le tableau IV.15, le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP s'établirait à 190,7 millions de dollars en 2018, soit l'équivalent de 6,8 mois de dépenses AAP.

TABLEAU IV.15: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PRÉVISIONS POUR 2018 (en millions de dollars)	
Solde d'ouverture prévu au 1 ^{er} janvier 2018	235,8
Produit du recouvrement des CAI, sur la base d'un niveau de recettes de 5,7 milliards de dollars	342,9
Budget AAP proposé	(335,4)
Transferts à des réserves et comptes spéciaux	(17,0)
Initiatives internes d'importance primordiale	(35,6)
Solde de clôture prévu au 31 décembre 2018	190,7

280. Un récapitulatif des transferts aux réserves et comptes spéciaux ainsi que des initiatives internes d'importance primordiale proposés pour 2018 est présenté au tableau IV.16.

TABLEAU IV.16: TRANSFERTS AUX RÉSERVES ET COMPTES SPÉCIAUX ET INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE (en millions de dollars)	
A. Transferts aux réserves et comptes spéciaux	
Compte d'intervention immédiate	9,0
Bien-être du personnel	8,0
Total partiel	17,0
B. Initiatives internes d'importance primordiale proposées	
A. Stratégie et orientations	
Créer un programme d'apprentissage pour les directeurs de pays et les responsables de bureaux auxiliaires	0,4
B. Services divers à l'appui des opérations	
Module de suivi COMET	1,2
Solution de gestion des données d'expédition basée sur la plateforme INTTRA	0,4
Feuille de route intégrée	14,0
Priorités des bureaux régionaux	1,6
Gestion globale des risques et renforcement des contrôles internes	5,0
Transferts de type monétaire	5,0
C. Politiques, directives et assurance qualité	
Gestion efficiente des documents et de l'information	0,3
Mise en œuvre de la nouvelle politique en matière de nutrition	0,4

TABLEAU IV.16: TRANSFERTS AUX RÉSERVES ET COMPTES SPÉCIAUX ET INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE <i>(en millions de dollars)</i>	
D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec des organismes des Nations Unies	
Mobilisation des ressources	3,0
Plateformes numériques mobiles	2,0
Valorisation de l'image de marque pour mobiliser le grand public: ambassadeurs de bonne volonté	1,5
E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	
Renforcement de la couverture des évaluations centralisées	0,4
Développement du site Web du Conseil d'administration	0,4
Total partiel	35,6
Total	52,6

Transferts aux réserves et comptes spéciaux

281. **Compte d'intervention immédiate (9 millions de dollars).** Le Compte d'intervention immédiate est un dispositif pluriannuel et multilatéral qui permet d'accorder des prêts et des subventions pour faire face aux situations d'urgence et prévenir des pénuries graves dans les situations où des vies sont en péril. Sa capacité d'octroi de prêts et de subventions aux projets se limite à son solde non affecté, et aux contributions confirmées qui lui sont destinées mais n'ont pas encore été reçues. Le Secrétariat propose de transférer à ce compte un montant de 9 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour augmenter immédiatement le volume des prêts susceptibles d'être accordés aux projets, conformément aux critères établis et sans modifier la nature renouvelable et reconstituable de ces fonds.
282. **Bien-être du personnel (8 millions de dollars).** Le Secrétariat reste convaincu que le bien-être du personnel est une priorité pour la continuité des opérations du PAM et la réalisation de l'objectif Faim zéro d'ici à 2030. Outre les améliorations apportées au logement dans les zones les plus reculées sur le terrain, des efforts considérables sont mis en œuvre pour améliorer l'accès des employés aux services de prévention et de soins médicaux ainsi que de protection sociale lorsqu'ils interviennent dans des situations à hauts risques sanitaires. L'importance ainsi accordée au bien-être du personnel implique donc d'assurer sans discontinuer les services nécessaires, de procéder à l'entretien des installations et de dégager les ressources correspondantes. L'investissement prévu porte sur les cinq éléments de la stratégie relative au bien-être du personnel: santé médicale, santé psychosociale, conditions de travail et de vie, sécurité et gestion du personnel. Il permettra notamment de financer des campagnes de vaccination du personnel, des équipes médicales itinérantes, des activités de soutien psychologique, des travaux de sécurité routière et d'ingénierie, des conditions de vie et de travail plus saines et une protection sociale renforcée des employés du PAM en cas de décès ou de handicap.

Initiatives internes d'importance primordiale proposées

Volet A: Stratégie et orientations

283. **Créer un programme d'apprentissage à l'intention des directeurs de pays et des responsables de bureaux auxiliaires (0,4 million de dollars). Sièges: Autres dépenses - 0,4 million de dollars.** Le PAM a une structure décentralisée qui permet au Directeur exécutif de déléguer aux directeurs de pays des pouvoirs importants en matière de conduite et de gestion des opérations dans les domaines des finances, des achats et de la gestion des ressources humaines. Il existe des programmes de formation spécifiques dans ces différents domaines, mais il n'y a pas de formation officielle structurée destinée aux directeurs de pays qui porte à la fois sur les compétences techniques et la gestion.

284. Le PAM va élaborer un programme destiné à assurer la formation des directeurs de pays et des responsables de bureaux auxiliaires au cours des six premiers mois suivant leur entrée en fonction. Ce programme portera sur les aspects essentiels des opérations du PAM, les programmes, la chaîne d'approvisionnement et les modalités de distribution, sans oublier les transferts de type monétaire. Seront également abordés les différents processus relatifs aux ressources humaines, aux achats et aux finances. La gestion des risques, les contrôles internes et la déontologie seront des thèmes transversaux essentiels. Les participants auront l'occasion de rencontrer d'autres directeurs de pays, anciens ou en poste, qui leur serviront de mentors au sein d'un solide réseau où ils pourront mettre en commun leurs difficultés et leur expérience.
285. Le PAM voit dans ce programme une invitation à réussir pour les directeurs de pays et les responsables de bureaux auxiliaires, qu'ils soient nouveaux ou déjà en poste, et un moyen de doter les dirigeants des compétences nécessaires pour mettre en œuvre avec succès la feuille de route intégrée, promouvoir une gestion plus efficace des risques et contribuer à l'efficacité et à la productivité de la main-d'œuvre sur le terrain.

Volet B: Services divers à l'appui des opérations

286. **Module de suivi COMET (1,2 million de dollars). Siège: Ressources humaines – 0,35 million de dollars; Autres dépenses – 0,73 million de dollars. Bureaux extérieurs: Autres dépenses – 0,12 million de dollars.** L'outil pour une gestion efficace des bureaux de pays (COMET) contient les données sur la performance des programmes du PAM et permet de rattacher les résultats aux ressources. Or, les bureaux de pays planifient et exécutent encore la majorité des fonctions de suivi à l'aide d'outils et de plateformes dont l'utilité se limite à leur propre contexte. L'utilisation de ces systèmes de suivi locaux ne permet pas l'agrégation et l'analyse des données à l'échelle globale.
287. Le PAM va investir dans un module supplémentaire de COMET qui aidera les bureaux à planifier leurs activités de suivi en tirant parti des technologies mobiles de collecte des données. Des rapports et des tableaux de bord vont être mis au point. Le temps gagné grâce à l'automatisation de la collecte et de la mise en ligne des données pourra être consacré à l'interprétation de celles-ci, à l'analyse de la performance et à l'appui à la prise des décisions. En mettant en place un outil normalisé, cet investissement réduira par ailleurs le coût d'utilisation des systèmes de suivi locaux.
288. Pour que la fonction de suivi soit intégralement informatisée, le PAM prévoit d'analyser les activités et de définir les besoins du système (2017); de mettre au point les fonctionnalités COMET qui facilitent la planification et le suivi des activités (2017); de mettre au point les fonctionnalités COMET permettant de mettre en ligne, d'analyser et de restituer les données recueillies à l'aide d'appareils mobiles (2018); de lancer une formation sur le nouveau module (2018); et d'automatiser les rapports trimestriels de suivi (2018).
289. **Solution de gestion des données d'expédition basée sur la plateforme INTTRA. (0,4 million de dollars). Siège: Autres dépenses – 0,09 million de dollars. Bureaux extérieurs: Ressources humaines – 0,29 million de dollars.** Tous les ans, le PAM expédie plus de 1 million de tonnes de produits alimentaires, soit près de 50 000 conteneurs, et gère plus de 2 000 réservations de navires. Il faut à ce titre des investissements importants dans le personnel qui abat un travail considérable pour traiter les documents d'expédition, produire les rapports sur les cargaisons et tenir à jour les données sur les conteneurs (un aspect particulièrement important pour le suivi et la traçabilité des aliments nutritifs spécialisés de grande valeur). En l'absence d'une solution informatisée fiable et souple, il est difficile pour le PAM d'optimiser la gestion des expéditions de conteneurs et de continuer à offrir une grande visibilité et de bons délais de transaction aux parties prenantes de sa chaîne d'approvisionnement.
290. En faisant appel aux techniques informatiques les plus récentes et en s'appuyant sur les normes du secteur des conteneurs, le PAM va mettre en place une plateforme de gestion des données configurée pour répondre aux besoins spécifiques de sa chaîne d'approvisionnement en matière d'expédition de conteneurs. Beaucoup d'affréteurs de la taille du PAM disposent d'un système de gestion des envois de conteneurs basé sur INTTRA, une plateforme mise en place et utilisée

- par les plus grosses sociétés de transport de conteneurs au monde pour gérer les réservations de conteneurs.
291. Les objectifs de l'investissement sont les suivants:
- i) mettre en œuvre une plateforme qui réponde aux besoins spécifiques du PAM, améliore la visibilité des expéditions et génère des gains de productivité tangibles pour toutes les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement recourant aux expéditions de conteneurs;
 - ii) faciliter l'échange automatique de données relatives aux conteneurs via WINGS; et
 - iii) aider le PAM à optimiser ses processus d'expédition et à atténuer les risques, notamment ceux qui sont liés à la saisie manuelle des données.
292. Le projet devrait se traduire par une amélioration systémique de la gestion des expéditions de conteneurs, la production de toute une série de notifications sur la situation des expéditions, notamment les dates d'arrivée, la mise en place d'un système d'information et de référence en matière de suivi et d'analyse de la fiabilité et des prestations des transporteurs, ainsi qu'un appui aux fonctions cruciales d'exploration des marchés.
293. **Feuille de route intégrée (14 millions de dollars). Siège: Ressources humaines – 5 millions de dollars; Autres dépenses – 2,7 millions de dollars. Bureaux extérieurs: Ressources humaines – 3,7 millions de dollars; Autres dépenses – 2,6 millions de dollars.** Avec l'initiative de la feuille de route intégrée, le PAM modifie fondamentalement sa façon de concevoir, de financer et d'exécuter ses opérations ainsi que d'en rendre compte. Le but est d'harmoniser les activités du PAM sur les plans stratégique, opérationnel et financier et d'appuyer les efforts qu'il déploie pour atteindre les Objectifs de développement durable et éliminer la faim. La mise en œuvre de la feuille de route intégrée constitue pour le PAM la transformation la plus importante de ces 20 dernières années et s'accompagne donc forcément de toutes les difficultés habituellement associées à une évolution majeure.
294. Afin de gérer la transformation avec succès, d'appuyer les bureaux de pays tout au long du processus et d'atténuer les difficultés de mise en œuvre, les bureaux régionaux et les divisions du Siège concernées ont besoin de capacités supplémentaires. Comme la plupart des pays passeront au cadre fixé par la feuille de route intégrée à compter du 1^{er} janvier 2018, un investissement soutenu sera nécessaire pour financer l'équipe chargée de la mise en œuvre de cette initiative au cours du premier semestre de 2018 afin de faciliter la transition avant le déploiement général dans la seconde partie de 2018. Au total, les besoins pour 2018 s'élèvent à 19 millions de dollars, dont 14 millions de dollars au titre d'une initiative interne d'importance primordiale, le solde étant financé au moyen des économies réalisées et d'autres sources.
295. Tous les pays auront adopté le dispositif de la feuille de route intégrée, avec des budgets de portefeuille de pays, d'ici à janvier 2019, après avoir préparé des PSP, des PSP provisoires ou des PSP provisoires de transition. Les résultats additionnels attendus pour faciliter le changement sont, notamment, des modifications du Règlement général et du Règlement financier, l'actualisation du portail des donateurs ainsi que la mise en place et la diffusion de l'outil de planification budgétaire.
296. **Priorités des bureaux régionaux (1,6 million de dollars). Bureaux extérieurs: Autres dépenses – 1,6 million de dollars.** Le PAM doit continuer à renforcer la capacité des bureaux régionaux pour qu'ils s'adaptent aux nouvelles modalités de travail, afin de prévenir les crises et de réduire durablement le niveau des besoins humanitaires des populations. Les bureaux régionaux devraient aider à éliminer les obstacles entre les acteurs de l'aide humanitaire, de la paix et du développement qui s'efforcent ensemble d'intensifier les investissements dans le développement durable, les populations et les institutions.
297. Comme 2018 sera une année cruciale pour la mise en œuvre des mesures de réforme du système de développement des Nations Unies, les bureaux régionaux seront renforcés pour être mieux à même de promouvoir et de faciliter la cohérence sur le terrain et d'appuyer les actions régionales. Les bureaux de pays recevront un appui supplémentaire pour identifier des modalités de financement souples à l'appui de leurs activités de renforcement de la résilience et d'actions conjointes axées sur les objectifs humanitaires et de développement en situation de crise

prolongée, lesquelles devraient aussi, dans certains cas, contribuer au maintien de la paix. Des instructions et des conseils leur seront également destinés pour leur permettre de jouer un rôle stratégique plus important au sein des équipes de pays des Nations Unies, en aidant à répondre de plus près aux priorités et aux demandes des pays, dans le contexte général du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

298. **Gestion globale des risques et renforcement des contrôles internes (5 millions de dollars). Siège: Ressources humaines – 2 millions de dollars; Autres dépenses – 2,1 millions de dollars. Bureaux extérieurs: Ressources humaines – 0,1 million de dollars; Autres dépenses – 0,8 million de dollars.** L'évolution de l'environnement dans lequel opère le PAM et de son programme de travail l'obligent à porter une attention accrue à la gestion des risques et au contrôle interne afin de donner les assurances les plus fermes possibles aux donateurs et aux autres parties prenantes quant à la réalisation des objectifs organisationnels. Comme il est financé par des contributions volontaires, le PAM compte sur la confiance de ses donateurs pour s'acquitter de son mandat. Il a acquis en partie sa réputation en gagnant la confiance des parties prenantes grâce aux normes élevées qu'il s'est fixées en matière de transparence, de responsabilité et d'intégrité. Sa culture de l'innovation et sa volonté "d'avancer" sont des atouts essentiels pour atteindre ses objectifs stratégiques. C'est aussi une source de risques qu'il doit gérer judicieusement. Certains rapports de contrôle ont mis en relief la nécessité de renforcer les processus, outils et directives d'évaluation et de gestion des risques à l'échelle de l'institution, y compris l'évaluation des risques de fraude, et de veiller à les intégrer dans les activités courantes du PAM. En 2018, le PAM devra continuer à renforcer son système de gestion des risques organisationnels et de contrôle de gestion, en particulier pour ce qui est des première et deuxième lignes de défense.
299. Une nouvelle Division de la gestion globale des risques, financée sur le budget AAP, a été créée au sein du Département de la gestion des ressources. Elle regroupe dans une structure unique la fonction de gestion des risques de la Division de la gestion et du suivi de la performance et les fonctions de contrôle interne et de contrôle de gestion de la Division des finances et de la Trésorerie. En collaboration avec les bureaux chargés des transferts de type monétaire, de l'administration, des ressources humaines, de l'appui à la gestion des opérations ainsi que de l'innovation et de la gestion du changement, cette nouvelle division mènera diverses actions relevant d'initiatives internes d'importance primordiale, en vue de renforcer la gestion globale des risques et le contrôle interne
300. Les principaux effets directs ou résultats escomptés sont les suivants :
- **Formation et appui sur le terrain** – les cadres définis en matière de gestion globale des risques et de contrôle interne sont dûment pris en compte dans les opérations.
 - **Manuels, outils et instructions administratives** - les processus et procédures de gestion administrative sont reconfigurés ou transformés, et le manuel des services administratifs est mis à jour.
 - **Gestion de la performance et outils** – les processus d'évaluation de la performance professionnelle sont simplifiés et rationalisés; la procédure de promotion est intégrée au système; et un appui est fourni au personnel d'encadrement pour l'aider à résoudre les problèmes d'insuffisance professionnelle.
 - **Contrôle, rôles, responsabilités et envergure géographique des bureaux régionaux** – les rôles, les responsabilités et le mandat des bureaux régionaux sont clairement définis en ce qui concerne la prestation de services, le contrôle de gestion et l'appui aux bureaux de pays.
 - **Analyse et gestion des données** – les moyens informatiques d'analyse opérationnelle et décisionnelle sont en place pour répondre aux besoins en matière de gestion des risques, de gestion opérationnelle et de suivi.

301. **Transferts de type monétaire (5 millions de dollars). Siège: Ressources humaines – 2,3 millions de dollars; Autres dépenses – 1,4 million de dollars. Bureaux extérieurs: Ressources humaines – 0,9 million de dollars; Autres dépenses – 0,4 million de dollars.** Afin d'accroître et d'optimiser sa contribution au système humanitaire et à la mise en œuvre des priorités adaptées par les pays au regard des ODD, comme indiqué dans son Plan stratégique, il est indispensable que le PAM continue d'investir dans le renforcement des systèmes, solutions et capacités internes de programmation et d'exécution des transferts de type monétaire, afin de pouvoir recourir à cette modalité d'assistance chaque fois que le contexte le justifie et le permet.
302. La direction propose donc d'affecter un montant de 5 millions de dollars en 2018 au développement et à l'intégration systématique des capacités de mise en œuvre des transferts de type monétaire, en mettant particulièrement l'accent sur les aspects suivants:
- renforcement des capacités, de la disponibilité et de l'état de préparation du personnel en vue d'inclure les transferts de type monétaire dans les interventions d'urgence rapides;
 - analyse des interventions opérationnelles, prise de décisions et conception et exécution des programmes de transferts de type monétaire en vue d'atteindre les objectifs fixés en matière de sécurité alimentaire, de nutrition, de disponibilités sur les marchés et de partenariats dans les cas où le contexte opérationnel et les partenariats permettent de faire appel à des transferts de type monétaire multi-usage;
 - intégration, pour réaliser des économies, de différentes modalités de transfert dans le cadre d'approches opérationnelles unifiées;
 - interopérabilité ou intégration des transferts de type monétaire du PAM dans les instruments et systèmes de transferts sociaux des pays d'accueil ou des partenaires, ou à l'appui de ces derniers; et
 - solutions internes destinées à améliorer la collecte, l'architecture, l'analyse et la visibilité des données afin de faciliter la prise des décisions opérationnelles en s'appuyant sur une meilleure gestion de la performance et des risques.
303. Pour obtenir des résultats dans ces domaines, il faudra coordonner plusieurs fonctions du PAM, notamment celles des programmes, des finances, des technologies de l'information, de la chaîne d'approvisionnement et des services juridiques.

Volet C: Politiques, directives et assurance qualité

304. **Centre de recherche documentaire (0,3 million de dollars). Siège: Ressources humaines – 0,17 millions de dollars; Autres dépenses – 0,13 million de dollars.** Le nouveau système de gestion des documents du PAM GoDocs, qui comprend un nouveau moteur de recherche intégré, est actuellement déployé dans l'ensemble de l'organisation au titre d'une initiative interne d'importance primordiale (proposition d'investissement de 2015: "systèmes informatisés de gestion des documents et de l'information"). L'objectif est de permettre au personnel du PAM et au public dans son ensemble d'accéder à tous les documents du PAM, dont ceux du Conseil d'administration et d'autres documents relatifs à la gouvernance. GoDocs devrait être mis en service au plus tard en décembre 2017.
305. Le projet a besoin d'un appui supplémentaire pour en assurer le succès à long terme. Avant la mise en service à l'échelle du PAM, un financement est nécessaire pour mettre en place le dispositif de gouvernance, de maintenance et de mise à jour du système, assurer la formation des utilisateurs et leur fournir un appui durant la première année de fonctionnement afin d'en garantir la stabilité.
306. L'investissement de 2018 a pour but de valoriser toutes les potentialités du nouveau système en matière de gestion de l'information et des connaissances, en appuyant la formation et la gestion des usagers de GoDocs, la gestion des métadonnées GoDocs, le suivi et la gestion de la remontée d'informations des usagers, les services d'assistance et d'infrastructure, les améliorations à apporter au système, le contrôle qualité et l'accompagnement nécessaire pendant la période de changement de la terminologie.

307. **Appui en faveur de la mise en œuvre de la nouvelle politique en matière de nutrition (0,4 million de dollars). Siège: Ressources humaines – 0,1 million de dollars; Autres dépenses – 0,3 million de dollars.** Afin de mettre en œuvre des programmes à dimension nutritionnelle de qualité optimale sur le terrain et de devenir un leader mondial dans ce domaine, le PAM collabore avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). L'investissement proposé servira à évaluer, sous l'angle de son efficacité pratique et économique, l'inclusion de la dimension nutritionnelle dans les programmes essentiels du PAM, notamment dans les activités d'alimentation scolaire. Cette initiative interne d'importance primordiale aidera le PAM à mettre en œuvre une stratégie pour la prise en compte de la dimension nutritionnelle, à constituer une base de données factuelles pour élaborer les programmes et, plus important encore, sera le point de départ d'un développement de cette approche à plus grande échelle au sein du PAM.
308. Cette initiative devrait aboutir aux résultats suivants:
- i) **Élaboration d'une stratégie de pays et de programmes à dimension nutritionnelle:** le PAM aidera les bureaux de pays à élaborer des stratégies et à réfléchir aux points d'impact de leurs programmes afin d'identifier les possibilités d'améliorer les aspects nutritionnels de certains programmes.
 - ii) **Diffusion de directives sur la prise en compte de la dimension nutritionnelle:** le PAM continuera de fournir des instructions en matière de nutrition au niveau régional et au niveau des pays, notamment par le biais de la formation, de l'action de sensibilisation et des communications internes et externes.
 - iii) **Missions exploratoires et élaboration de propositions de recherche et d'évaluation opérationnelle:** en collaboration avec l'IFPRI, le PAM a l'intention d'évaluer l'impact de ses programmes à dimension nutritionnelle de conception récente (assistance alimentaire pour la création d'actifs, assistance alimentaire générale, repas scolaires, etc.). Parallèlement, il étudiera la possibilité d'effectuer des évaluations multinationales ou portant sur plusieurs programmes différents, qu'il s'agisse des siens ou de ceux de ses partenaires. À ce jour, les notes de synthèse qu'ont été préparées portent sur l'évaluation d'un programme d'assistance alimentaire pour la création d'actifs au Sri Lanka et d'un programme de repas scolaires au Honduras.
 - iv) **Financement incitatif pour des composantes de programmes à dimension nutritionnelle:** des financements incitatifs seront fournis pour aider les programmes de pays sélectionnés à participer au programme global d'évaluation mentionné plus haut. Ces fonds seront utilisés pour tirer parti de possibilités d'activités nutritionnelles qui ne figuraient pas au départ dans la conception et le budget du projet. Ils ont pour but d'aider les bureaux de pays et les équipes chargées des programmes à surmonter les obstacles qu'ils rencontrent quand ils veulent mettre en place des composantes à dimension nutritionnelle. Ils seront destinés en priorité à de nouvelles activités programmatiques ou à l'amélioration de la coordination entre les programmes du PAM ou de ses partenaires qui seront intégrés ou regroupés pour en améliorer les aspects nutritionnels.

Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies

309. **Mobilisation des ressources (3 millions de dollars). Siège: Ressources humaines – 0,8 million de dollars; Autres dépenses – 2,2 millions de dollars.** Il existe un écart substantiel entre les besoins de financement du PAM pour ses opérations et le niveau des contributions de ses donateurs habituels. Cet écart pourrait se creuser car les sources de financement traditionnelles sont de moins en moins fiables et les crises humanitaires persistent, exigeant du PAM toujours plus de compétences, de moyens et d'assistance alimentaire vitale. Le PAM obtient 98 pour cent de ses financements auprès des gouvernements et 2 pour cent dans le secteur privé. Il est un cas atypique au regard de ses pairs tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), dans la mesure où ses investissements ne suffisent pas à lui apporter les ressources et les compétences que pourrait lui procurer le secteur privé – entreprises, fondations et grand public. De plus, son portefeuille de

contributions privées présente des risques car il se concentre essentiellement sur une source de fonds, à savoir les grandes entreprises. Comme l'indiquent les données sur le secteur depuis plusieurs années, la mobilisation de fonds auprès des particuliers offre des perspectives non négligeables et le potentiel de développement des financements non assortis de conditions, est loin d'être exploité.

310. Le PAM a monté un dossier dans lequel il étudie la possibilité d'accroître de manière significative ses ressources privées en adoptant une structure d'investissement similaire à celle des leaders du secteur, qui se sont lancés dans la mobilisation de fonds auprès de particuliers il y a 70 ans déjà pour certains et 20 ans pour d'autres. Il a fallu à certaines organisations entre quatre et cinq ans pour atteindre le seuil de rentabilité, mais le PAM vise pour sa part un délai de trois ans. D'autre part, l'étude montre que le capital à prévoir aujourd'hui pour démarrer est plus important (et qu'il doit être disponible pendant plus longtemps) que dans le passé.
311. En conséquence, l'investissement proposé de 3 millions de dollars pour 2018 permettra pour la première fois à la Division des partenariats avec le secteur privé de lancer une campagne de mobilisation de fonds auprès des particuliers en faveur du PAM. Cet investissement servira à lancer un projet pilote sur la base d'une analyse du secteur. Une optique stratégique sera adoptée pour permettre au PAM de tester certaines modalités comme les applications numériques, les contacts directs ou le marketing direct dans toutes les langues locales, et de faire un premier bilan. De plus amples informations sur les résultats escomptés seront disponibles vers la fin de 2018, lorsque le PAM aura analysé le secteur.
312. Les résultats du projet pilote de 2018 permettront au PAM d'affiner son approche et de définir les principales modalités d'action susceptibles d'être développées les années suivantes. Le maintien de cet investissement sur la durée permettrait au PAM d'accroître sensiblement ses recettes de source privée pour les mettre au service d'un plus grand nombre de personnes dans le besoin.
313. **Plateformes numériques mobiles pour la mobilisation de fonds (2,0 millions de dollars). Siège: Ressources humaines – 1,0 million de dollars; Autres dépenses – 1,0 million de dollars.** Les plateformes numériques mobiles sont un élément important de l'action menée pour accroître la base de donateurs privés et faire davantage connaître les opérations du PAM. En novembre 2015, le PAM a lancé ShareTheMeal, une application primée pour smartphone qui a été téléchargée par près de 900 000 utilisateurs et a permis de lever plus de 8 millions de dollars pour les enfants dans le besoin, ce qui en fait l'application de mobilisation de fonds la plus performante à ce jour. ShareTheMeal permet de sensibiliser une nouvelle génération à la mission et au travail du PAM: plus d'un tiers des utilisateurs sont des milléniaux (âgés de 18 à 34 ans) pour qui cette application constitue souvent une première prise de contact avec le PAM.
314. À ce jour, cependant, ShareTheMeal n'a pas encore atteint son potentiel de croissance et ce, pour des diverses raisons. Un investissement supplémentaire de 2 millions de dollars en 2018 permettra au PAM d'ajouter des caractéristiques novatrices à la plateforme ShareTheMeal et d'utiliser des outils de marketing optimisés pour applications mobiles afin d'accroître le cercle des donateurs actifs. Cet investissement devrait permettre de mobiliser 13 millions de dollars en 2018.
315. Grâce à l'utilisation d'outils de marketing en ligne bien établis (comme Facebook ou Apple Search Ads) et à la plus grande notoriété que devrait acquérir ShareTheMeal, cet investissement permettra au PAM de diffuser plus largement cette application sur le marché.
316. Il est primordial de continuer à développer ShareTheMeal pour en exploiter tout le potentiel et parvenir à sensibiliser les milléniaux. Début 2018, la nouvelle option permettant de mobiliser les pairs, qui vise à favoriser les dons périodiques par l'intermédiaire de ShareTheMeal, sera mise à l'essai puis lancée. En outre, le PAM continuera d'optimiser l'expérience des utilisateurs: grâce à l'information que ceux-ci communiquent directement en retour et à la segmentation en temps réel, les messages, la fréquence, les voies et la chronologie des interactions seront adaptés en fonction de chaque utilisateur. Une prochaine étape consistera à utiliser des algorithmes d'apprentissage automatique pour prévoir le comportement des utilisateurs; il s'agit là d'une

pratique optimale des entreprises spécialisées dans la technologie, mais ce sera probablement la première fois que de tels algorithmes seront utilisés dans le secteur à but non lucratif.

317. **Valorisation de l'image de marque pour mobiliser le grand public: influenceurs (1,5 million de dollars). Siège: Ressources humaines – 0, 86 million de dollars; Autres dépenses – 0,44 million de dollars. Bureaux extérieurs: Autres dépenses – 0, 2 million de dollars.** Afin de mobiliser le public et d'accroître par ce moyen les dons de particuliers, tout en encourageant les financements du secteur privé et des gouvernements, il faut rehausser la visibilité du PAM et faire connaître son action, en valorisant son image de leader de l'action humanitaire mondiale contre la faim et en créant des conditions propices aux dons individuels. C'est à travers la voix de personnalités influentes et dans le cadre de campagnes à fort impact bien ciblées que le PAM trouvera sa place dans l'opinion mondiale et qu'il pourra inciter les citoyens et les entreprises privées à se mobiliser et à agir pour éliminer la faim tout en revalorisant sa mission auprès des gouvernements et de la société civile.
318. Le PAM est arrivé un moment crucial où il lui faut plus que jamais démarcher les gouvernements pour qu'ils maintiennent leurs niveaux actuels de financement. Conscient de cette réalité, il a décidé d'investir dans des programmes de don s'adressant aux particuliers dans l'espoir, alors qu'il est en concurrence avec d'autres organisations, de devenir pour les citoyens engagés une option privilégiée en matière de soutien humanitaire. Comme le PAM travaille depuis toujours directement avec les gouvernements donateurs, il est relativement peu connu du grand public par rapport à d'autres organisations humanitaires internationales. Un programme stratégique de "brand-building" (construction d'image de marque) reposant sur des personnalités influentes et des campagnes publicitaires ciblées attirera l'attention du public et soutiendra les initiatives axées sur les dons de particuliers (plateforme ShareTheMeal et jeu Freerice) en faisant mieux connaître le PAM et son action et, surtout, en développant la confiance indispensable à la mobilisation de fonds.
319. Cette initiative permettra aussi d'améliorer la visibilité des opérations du PAM en montrant ce qui se passe sur le terrain. Un consultant de haut niveau aidera les bureaux de pays et les bureaux régionaux à utiliser le mieux possible la notoriété des personnes influentes associées à leur travail en leur donnant des consignes et des informations sur les meilleures pratiques, en leur fournissant du matériel standard de marketing et de présentation, et en les conseillant sur l'affectation des ressources. Dès qu'une occasion exceptionnelle d'améliorer la visibilité ou de mobiliser des fonds se présentera à eux, les bureaux de pays et les bureaux régionaux seront invités à soumettre des propositions de financement supplémentaires.
320. Il est indispensable que l'action menée avec des personnalités influentes soit abordée de manière stratégique, en comprenant quels sont les marchés et les populations visés par le PAM. De même, pour mesurer le succès des campagnes, il faut mettre en place un système de référence valide qui permette d'apprécier les progrès en termes de reconnaissance de la marque et de ses attributs, ainsi que de la cause défendue. Les dernières mesures effectuées dans ce domaine remontent à 2007. Il est tout aussi important de comprendre quels sont les moyens les plus efficaces de sélectionner et d'utiliser les personnalités influentes, en testant soigneusement les contenus (notamment les contenus numériques) et l'impact recherché. Le PAM devrait accompagner ces personnalités influentes dans leur engagement et leur soutien en faveur du PAM et de l'élimination de la faim, et n'accorder le titre officiel d'Ambassadeur de bonne volonté que lorsque certains critères de base sont remplis.

Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants

321. **Renforcement de la couverture des évaluations centralisées (0,4 million de dollars). Siège: Autres dépenses – 0,4 million de dollars.** Avec la mise en œuvre progressive de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2016, l'évaluation ne relève plus principalement du Bureau de l'évaluation mais fait désormais partie intégrante de toutes les activités du PAM. L'un des quatre effets directs de la politique est une couverture suffisante des politiques, des stratégies, des programmes et des activités, qu'il s'agisse des évaluations centralisées (réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation) ou décentralisées (demandées par d'autres unités du PAM). Il est essentiel d'appliquer les normes minimales prévues par la politique d'évaluation pour que les décisions relatives à la conception et au

- perfectionnement des politiques et des programmes puissent être prises sur la base de données factuelles.
322. Le crédit AAP de base alloué au Bureau de l'évaluation pour 2018 est insuffisant pour lui permettre de se rapprocher des normes minimales de couverture des évaluations centralisées, et de répondre à la demande de données factuelles tirées d'évaluations stratégiques attendue en 2018. L'affectation confirmée de 400 000 dollars à cette initiative interne d'importance primordiale financera une évaluation stratégique globale portant sur les innovations dans des contextes difficiles, qui examinera l'expérience du PAM à ce jour en matière d'approches novatrices dans des zones d'accès difficile, notamment en République arabe syrienne, en Somalie et dans les pays touchés par le virus Ébola. En tenant compte des résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire et du potentiel offert par les nouvelles technologies, cette évaluation étudiera les résultats et l'efficacité des innovations technologiques et institutionnelles, notamment la mesure de la vulnérabilité à distance et par des moyens mobiles, le suivi effectué par des tiers, les mécanismes de remontée de l'information, les nouveaux partenariats et les plateformes mises en place pour les transferts de type monétaire.
323. Il s'agit d'une évaluation globale exceptionnelle qui contribuera à faire progresser le PAM vers l'application des normes minimales de couverture fixées dans la politique d'évaluation, et à instaurer une culture de l'évaluation dans les processus décisionnels et les pratiques, à tous les niveaux du PAM.
324. **Développement du site Web du Conseil d'administration (0,4 million de dollars). Siège: Ressources humaines – 0,27 million de dollars; Autres dépenses – 0,13 million de dollars.** Le site actuel du Conseil d'administration utilise une technologie obsolète dont le support technique n'est plus assuré et il est donc nécessaire de le moderniser. La mise en œuvre de la feuille de route intégrée requiert l'approbation en temps voulu des PSP pour tous les pays où intervient le PAM, et donc des consultations et discussions plus fréquentes entre États membres. Le développement du site Web du Conseil répondra à ces exigences supplémentaires et facilitera l'accès à l'information sur les opérations du PAM, y compris des informations qui doivent être consultées rapidement mais qui sont actuellement éparpillées sur diverses plateformes du site du PAM et donc difficiles à trouver. Le PAM s'est engagé à répondre à ces besoins moyennant une mise à niveau supplémentaire du site Web du Conseil en 2018.
325. Cette nouvelle mise à niveau a pour but de fournir une plateforme interactive conçue pour appuyer les processus décisionnels du Conseil d'administration. Compte tenu du caractère sensible des informations disponibles sur la plateforme, leur accès doit être réservé aux États membres. Ceux-ci pourront formuler des observations et échanger des informations sur les documents de gouvernance, ce qui facilitera le processus d'approbation lors des sessions officielles du Conseil et accélérera l'adoption des documents qui doivent être approuvés rapidement, notamment les PSP et les propositions de révision budgétaire. Comme l'a demandé le groupe de travail des membres du Conseil chargé de la modernisation du site Web, les États membres pourront encore accéder aux documents de référence et à d'autres sources d'information sur les opérations du PAM via un point d'accès unique spécialement conçu pour répondre à leurs besoins. Cet investissement financera également le support technique et la maintenance du site Web et de l'outil de gestion du calendrier du Conseil, des liens étant prévus vers les documents du Conseil examinés lors des sessions officielles et informelles.
326. Tout cela devrait améliorer l'efficacité du processus d'approbation des documents du Conseil, favoriser la mise en œuvre de la feuille de route intégrée dans les meilleurs délais et réduire le nombre de consultations informelles, avec des économies non négligeables sur le long terme. L'investissement devrait également apporter les ressources nécessaires pour mettre au point une plateforme protégée par mot de passe sur le nouveau site Web avec une fonctionnalité interactive qui permettra aux États membres de formuler leurs observations sur les documents du Conseil et un point d'accès unique pour obtenir des données de référence sur les opérations du PAM et sur ses partenaires (y compris des documents à accès restreint tels que les rapports sur les partenariats de COMET). Il devrait aussi permettre de financer le support technique et la maintenance de ces nouvelles fonctionnalités.

Utilisation stratégique du compte de péréquation des dépenses AAP en faveur de programmes ou de filets de sécurité

327. Le tableau IV.15 fait apparaître les soldes prévus du compte de péréquation des dépenses AAP en 2018, avant et après les financements proposés aux paragraphes 281 à 327. Le solde de clôture prévu pour 2018 se monte à 190,7 millions de dollars, soit un écart positif substantiel par rapport aux paramètres convenus avec le Conseil d'administration, lesquels étaient un niveau plancher de deux mois de dépenses AAP (55,9 millions de dollars) et un niveau cible de cinq mois (139,8 millions de dollars)³³.
328. Le Secrétariat en est au stade préliminaire de l'examen de diverses options d'utilisation de ce solde pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des programmes. Toute proposition éventuelle sera conforme aux utilisations convenues avec le Conseil d'administration en 2015 et sera soumise à celui-ci pour approbation

Réserve en devises pour atténuer l'exposition aux risques au niveau central

329. Le PAM peut encourir des pertes en raison des fluctuations des taux de change. Ces risques sont essentiellement dus aux annonces de contributions libellées en monnaies autres que le dollar des États-Unis et au délai qui s'écoule entre la date de la confirmation de ces contributions et celle de la réception des fonds par le PAM. En application du Règlement financier, 93 pour cent des pertes (ou des gains) de change sont absorbés par les projets; les 7 pour cent restants sont compensés par le produit du recouvrement des CAI étant donné que le PAM ne dispose ni du cadre financier ni des réserves nécessaires pour les absorber.
330. Les fluctuations des taux de change peuvent avoir une incidence sur les projets du PAM dans la mesure où la valeur en dollars des contributions libellées en d'autres monnaies peut être, à la date de leur réception, inférieure à ce qui avait été calculé lors de leur confirmation et de leur affectation aux budgets de projets, ce qui fait baisser les recettes et peut entraîner des déficits.
331. En 2015, le Service de la Trésorerie de la Banque mondiale a réalisé un examen de l'exposition du PAM aux risques de change et des moyens utilisés pour atténuer et/ou assumer ces risques à l'échelle institutionnelle et au niveau des projets. L'un des principaux résultats de cette étude a été de signaler deux méthodes de couverture que le PAM pourrait utiliser pour atténuer les pertes liées aux contributions versées dans les trois principales monnaies autres que le dollar (l'euro, la livre britannique et le dollar canadien).
332. En application de la méthode de couverture privilégiée (la couverture des montants à recevoir), le PAM couvrirait le risque de change encouru sur toutes les contributions à recevoir (c'est-à-dire toutes les contributions annoncées mais pas encore versées) libellées en euros, en livres britanniques ou en dollars canadiens, à la fin de chaque période de trois mois, en vendant des contrats à terme libellés dans ces trois monnaies. Le montant des contributions à recevoir se verrait diminué des versements reçus et augmenterait lors de la confirmation de nouvelles annonces de contribution au cours des trois mois suivants. D'après les estimations, cette méthode pourrait réduire le risque global de pertes de change de 52 pour cent sur trois ans.
333. Pour que cette solution soit possible, il est indispensable d'établir une réserve centrale capable d'absorber les gains ou les pertes de change, de façon à transférer au niveau central les risques encourus par les projets. Sur la base de l'historique des contributions et d'une extrapolation de l'analyse de la Banque mondiale pour les contributions libellées en euros, il faudrait que cette réserve se monte à 95 millions de dollars pour que l'on soit sûr à 99 pour cent qu'elle ne s'épuisera pas en un an sous l'effet de mouvements de change négatifs imputables aux contributions libellées en euros, en dollars canadiens et en livres britanniques. Ce montant devrait être constamment gardé en réserve pour faire face aux pertes futures potentielles.

³³ WFP/EB.2/2015/5-C/1.

Financement de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé

334. Le Plan de gestion pour 2018–2020 prévoit diverses dispositions relatives à l'investissement, dans la mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Une initiative interne d'importance primordiale dotée de 3 millions de dollars doit permettre au PAM de lancer une expérimentation sur des marchés essentiels, dont il pourrait ensuite utiliser les résultats pour élaborer un programme de mobilisation de fonds auprès du secteur privé dans les années à venir.
335. Le déploiement de ce programme nécessiterait des ressources supplémentaires d'un montant non négligeable, car les études montrent que la mobilisation de fonds auprès du secteur privé initial et des coûts récurrents importants.
336. L'expérimentation que le Secrétariat va réaliser en 2018 permettra de mettre en évidence les flux de recettes potentiels et les effets de cet investissement dans la mobilisation du secteur privé. Les enseignements tirés à cette occasion, y compris pour ce qui est des meilleures pratiques en vigueur en matière de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, seront ensuite mis en application en vue de sensiblement intensifier les activités, ce qui permettra d'atteindre le seuil de rentabilité à un horizon de trois à cinq ans et de donner plus d'ampleur à l'initiative au moyens de financements supplémentaires.

Sécurisation du financement anticipé

337. En 2016 et 2017, le PAM a lancé à titre expérimental un dispositif de préfinancement global par le biais duquel un petit nombre de projets ont été autorisés à obtenir des avances consenties sur la base des prévisions générales de financement, utilisées comme "garantie", plutôt que sur la base des prévisions de contributions spécifiques. Le Boston Consulting Group, après avoir évalué ce dispositif au début de 2017, a conclu que l'usage accru de ce type de prêts internes aux projets pourrait contribuer à limiter les ruptures d'approvisionnement et à réduire les coûts, mais il a aussi émis certaines réserves quant à leur développement à grande échelle.
338. La réserve opérationnelle du PAM, qui se monte actuellement à 95 millions de dollars, sert de filet de sécurité en cas de non-remboursement d'une avance dont la garantie ne peut se matérialiser. Jusqu'à présent, ce dispositif s'est toujours montré suffisant pour soutenir les prêts internes en faveur des projets, mais le recours accru à cette modalité de prêt pourrait nécessiter de revoir le niveau de la réserve opérationnelle.

Financement novateur

339. L'écart persistant entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution demeure pour le PAM un défi à relever en termes de collecte des fonds. Les sources habituelles de financement continuent certes de fournir l'essentiel des recettes (98 pour cent des fonds proviennent du secteur public), mais la diversification des sources de financement et la quête de nouveaux flux de recettes afin de combler l'écart entre les besoins et les ressources demeurent cruciales.
340. L'évolution récente du financement de l'action humanitaire, notamment le lancement d'une "obligation à impact humanitaire" par le Comité international de la Croix-Rouge semble indiquer qu'il existe bien un marché des outils de financement innovants en dehors des flux de financement traditionnels.
341. Les outils de financement de ce type ne sont cependant pas sans risque, et toute utilisation par le PAM d'un instrument de cet ordre devrait être sécurisée pour le cas où les rendements ne seraient pas à la hauteur des engagements contractuels.

Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs

342. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a été créé en 2003 pour financer en dernier recours les coûts associés (y compris les CAI) aux contributions en nature de donateurs admis à en bénéficier qui sont dans l'incapacité de financer eux-mêmes ces coûts et qui peuvent bénéficier du mécanisme comme le prévoit l'article XIII.4 (e) du Règlement général. La création de ce Fonds répondait à la nécessité de mobiliser des contributions de nouveaux donateurs tout en admettant que certains d'entre eux pouvaient avoir du mal à financer les coûts associés aux contributions sous forme de produits ou en nature.

343. À l'origine, ce Fonds était autorisé à utiliser jusqu'à 1 million de dollars par donateur et par an, avec un plafond global de 4 millions de dollars par année civile. Ces deux niveaux pouvaient être dépassés avec l'autorisation du Directeur exécutif. Le Fonds est actuellement quasiment épuisé.
344. La diversification de la base des donateurs reste une priorité du PAM, comme le soulignent les paragraphes 46 à 49 ci-dessus, le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs étant l'instrument auquel certains donateurs pourraient être encouragés à contribuer. La pratique dite du "jumelage" a cependant occasionnellement rencontré des difficultés, par exemple en ce qui concerne l'obligation pour le donateur de contrepartie de fournir les ressources financières requises pour financer les CAI correspondant à la contribution en nature du nouveau donateur.
345. Une révision de l'objet et des règles du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs ainsi que sa reconstitution permettraient au PAM d'attirer davantage de contributions de nouveaux donateurs, car ce fonds permet d'assurer le recouvrement intégral des coûts (sur les contributions en produits et en espèces) sans que les donateurs soient obligés de financer les coûts associés à leurs contributions.

Améliorations institutionnelles

346. Les activités internes financées au moyen de fonds d'affectation spéciale favorisent l'innovation et des évolutions majeures des opérations, des systèmes et des processus dans un contexte opérationnel en pleine mutation; elles accompagnent les améliorations institutionnelles et les initiatives de développement des capacités du PAM.
347. L'expérience montre que certains donateurs sont prêts à financer des activités axées sur l'innovation et le changement des modalités de fonctionnement du PAM. Dans certains cas, le changement est facile à financer parce que les donateurs s'y intéressent et souhaitent l'encourager; dans d'autres, le PAM cherche des financements spécifiques après avoir établi des priorités.
348. Le Plan de gestion contient des informations sur les investissements effectifs et potentiels recensés au moment de l'élaboration du budget AAP. Les propositions d'investissement préparées par les départements qui concernent des activités ne pouvant être financées au titre du budget AAP ordinaire ont été hiérarchisées par ordre de priorité pour des réaffectations de ressources AAP, récurrentes ou exceptionnelles, ou de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle. Les décisions ont tenu compte des priorités du PAM, de la possibilité de mobiliser des fonds auprès de donateurs, et de la viabilité des possibilités de financement à l'avenir.
349. Pour 2018, 55 propositions d'investissement d'un montant de 53 millions de dollars ont été présentées pour financement au titre du budget AAP et 57 dossiers, d'un montant total de 124 millions de dollars, pour financement par des sources extrabudgétaires.
350. Les réaffectations indiquées aux paragraphes 248 à 267 ci-dessus ont donné la priorité à neuf investissements à financer au titre du budget AAP ordinaire grâce à l'augmentation de ce budget et aux gains de change; 14 autres ont été considérés comme des initiatives internes d'importance primordiale et ont bénéficié d'une enveloppe de 35,6 millions de dollars. Après examen final de ces propositions d'investissement suite au retrait de certains dossiers, 89 investissements, soit un montant total de 124 millions de dollars, ne sont pas financés et représentent une estimation des ressources nécessaires au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour 2018.

Performance institutionnelle du PAM

351. Pour mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'ensemble du Plan de gestion, les indicateurs de performance clés ci-après seront utilisés:

Catégorie I:

- Indicateur institutionnel i. *Pourcentage de réalisation des indicateurs d'effet direct:* indicateur quantitatif mesurant l'efficacité globale du PAM en termes de proportion des effets directs dont les valeurs cibles ont été atteintes ou sont sur le point de l'être pour toutes les opérations du PAM. La valeur cible pour cet indicateur est de 75 pour cent, et la valeur de référence de 68 pour cent³⁴.
- Indicateur institutionnel ii. *Pourcentage de réalisation des indicateurs de gestion:* indicateur quantitatif mesurant l'efficacité, l'efficience et l'économie de la gestion des opérations. Il est calculé en associant 10 indicateurs au niveau des bureaux de pays qui servent à évaluer les prestations du bureau et de son personnel. La valeur cible est de 80 pour cent et la valeur de référence de 71 pour cent³⁵.
- Indicateur institutionnel iii. *Pourcentage de situations d'urgence auxquelles le PAM a rapidement fait face:* cet indicateur quantitatif indique l'efficience des interventions d'urgence du PAM, qui nécessitent une coordination considérable des différents niveaux de l'organisation en fonction du type d'intervention (locale, régionale ou institutionnelle) ainsi que de la nature de la situation d'urgence (survenant progressivement ou brusquement). Pour cet indicateur, la valeur cible est de 100 pour cent; d'après les mesures les plus récentes³⁶, le PAM a atteint la cible fixée et entend maintenir ce niveau à l'avenir.
- Indicateur institutionnel iv. *Pourcentage d'indicateurs de l'examen quadriennal complet pour lesquels le PAM indique avoir atteint les cibles:* cet indicateur quantitatif traduit la volonté du PAM d'assurer le suivi de l'action commune des Nations Unies en matière d'harmonisation et l'efficacité avec laquelle il progresse en la matière, ainsi que les gains d'efficience et les économies que représentent ses engagements. La valeur la plus récente relevée pour cet indicateur était de 100 pour cent, étant donné que le PAM avait atteint toutes les valeurs cibles pour les huit indicateurs communs faisant l'objet d'un suivi à la fin de 2016³⁷. Le calcul suivant, qui définira la valeur de référence et la valeur cible pour cet indicateur, figurera dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.
- Indicateur institutionnel v. *Indicateur concernant les organismes des Nations Unies dont le siège est à Rome:* mesure les progrès de la collaboration entre ces organismes. Des détails sur la composition, la valeur cible et la valeur de référence de cet indicateur seront communiqués dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.

³⁴ Rapport annuel sur les résultats de 2016 – WFP/EB.A/2017/4*.

³⁵ Calculée en 31 décembre 2016.

³⁶ Les valeurs pour les années 2014 à 2016 sont indiquées dans le Rapport annuel sur les résultats de 2016 – WFP/EB.A/2017/4*.

³⁷ Rapport annuel sur les résultats de 2016 – WFP/EB.A/2017/4*.

Catégorie II:

- Indicateur institutionnel vi. *Pourcentage d'éléments de la gestion globale des risques déjà mis en place:* cet indicateur associe des données quantitatives et qualitatives, indiquant à la fois les capacités des effectifs, les activités de conseil et de contrôle inscrites au budget du volet E et les activités de contrôle interne relevant du volet C, ainsi que l'efficacité et l'efficience globale du système. Pour cet indicateur, la valeur cible est de 80 pour cent, et la valeur de référence sera indiquée dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.

Chapitre V: Services internes et services mixtes; comptes spéciaux

Aperçu

352. Les unités administratives du PAM fournissent des services conçus pour améliorer le rapport coût-efficacité et accroître les économies d'échelle; ces services sont destinés tant aux bureaux et aux unités du PAM qu'à d'autres organismes des Nations Unies et à la communauté d'aide humanitaire.
353. Les comptes spéciaux³⁸ permettent de reporter les soldes d'un exercice financier au suivant et constituent le mécanisme le plus approprié pour la gestion des prestations de services par le PAM. Le gestionnaire de chaque compte spécial est chargé de veiller au respect des principes suivants:
- i) toutes les dépenses et recettes afférentes sont comptabilisées dans le compte;
 - ii) toutes les dépenses et les recettes en question correspondent au périmètre de ce compte; et
 - iii) le plafond du compte n'est jamais dépassé.
354. Le Secrétariat distingue deux types de services en fonction de leur mode de prestation:
- a) les services internes, que le PAM assure au niveau central, en recouvrant les coûts au niveau local, notamment en facturant ces services et en suivant un échéancier de remboursement qui permet d'assurer le recouvrement intégral des coûts;
 - b) les services mixtes, qui seraient sans cela assurés par des prestataires extérieurs pour un coût plus élevé. Ils sont fournis pour les besoins du PAM ainsi qu'aux partenaires, et les coûts sont recouverts en fonction de l'utilisation qui est faite des services.
355. Le PAM estime que le montant des recettes au titre des comptes spéciaux, y compris l'ensemble des recettes tirées de la vente de services et du recouvrement des coûts, devrait s'élever à 268 millions de dollars en 2018.

Services internes

356. Le mécanisme de financement des services internes³⁹ adopté en 2014 permet au PAM de mettre en œuvre des initiatives relatives aux services internes d'une ampleur suffisante pour permettre de gagner en efficacité et, à la longue, de faire des économies. Les investissements sont remboursés selon le principe du recouvrement des coûts ou moyennant la perception d'une commission de service. Il existe actuellement trois grandes initiatives de ce type: le Programme mondial d'achat-location de véhicules, le Mécanisme de budgétisation des investissements et les prestations de services facturées.
357. En 2014, le Conseil a approuvé un plafond de 70 millions de dollars pour les avances au titre des services internes, qui a été porté à 82 millions de dollars dans le Plan de gestion pour 2016-2018. Aucun changement n'est proposé pour 2018.

Programme mondial d'achat-location de véhicules (plafond: 15 millions de dollars)

358. Le Programme mondial d'achat-location de véhicules fonctionne avec des modalités centralisées d'achat, de gestion et de préparation des véhicules qui doivent permettre d'optimiser l'utilisation des ressources, d'améliorer la gestion des actifs et de faire en sorte que les bureaux de pays disposent de véhicules conformes aux normes de sécurité. Les frais de location sont inclus dans les budgets des projets, de sorte que le recouvrement des coûts est assuré.

³⁸ Comme indiqué à l'article 5.1 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM. Les comptes spéciaux servent à assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou au recouvrement des coûts, ou encore à financer des activités inscrites dans la durée.

³⁹ WFP/EB.A/2014/6-D/1.

359. À sa première session ordinaire de 2017, le Conseil a été informé que le plafond des avances consenties au Programme mondial d'achat-location de véhicules serait ramené de 22 millions de dollars à 15 millions de dollars suite au remboursement d'une partie des frais de démarrage du programme.

Mécanisme de budgétisation des investissements (plafond: 47 millions de dollars) et Fonds pour le programme de promotion du bien-être

360. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été instauré dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016 afin de financer des avances pour les projets durant plusieurs années, remboursées au fil du temps par les projets au moyen de la facturation des services fournis aux opérations du PAM et à des tiers et au moyen d'économies sur le plan administratif. Le mécanisme, initialement doté d'un plafond de 20 millions de dollars, a servi au départ à financer le développement du Système d'appui à la gestion logistique (LESS) et la mise en service de celui-ci dans toutes les opérations du PAM.
361. La mise en service à l'échelle mondiale du système LESS s'est achevée en octobre 2016 avec la connexion des bureaux au Yémen. À ce jour, 83 pays utilisent le système LESS pour gérer 100 pour cent des produits alimentaires du PAM. Le projet LESS rembourse les fonds avancés au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements depuis 2015 en facturant aux bureaux de pays des frais de transport terrestre, d'entreposage et de manutention, calculés en fonction du volume de produits, dès que le système est utilisé dans les bureaux de pays en question. Les fonds avancés au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements devraient être intégralement remboursés d'ici à janvier 2019.
362. Le Mécanisme de budgétisation des investissements se monte en 2017 à 47 millions de dollars. Un montant maximal de 20 millions de dollars étant réservé au financement du système LESS, il reste au PAM 27 millions de dollars pour accorder des prêts aux fins de l'amélioration des locaux sur le terrain, là où le PAM prévoit le fait de disposer d'installations pérennes permettra de réduire les coûts opérationnels, d'éviter le risque d'être pris dans une spirale d'inflation des prix de l'immobilier et de renforcer la sécurité.
363. Sur ces 27 millions de dollars, des prêts d'un montant de 14,2 millions de dollars ont été approuvés dans le cadre du Programme d'amélioration des locaux sur le terrain pour les projets suivants:
- i) La construction du bureau auxiliaire de Dollow en Somalie (prêt de 1,25 million de dollars) est achevée et ce bureau est opérationnel.
 - ii) Pour la plateforme d'éclatement logistique humanitaire de Djibouti (prêt de 5,4 millions de dollars), tous les fonds disponibles ont été utilisés dans les délais prévus et la construction est pratiquement terminée.
 - iii) Trois projets à mettre en œuvre à Garowe, pour le bureau du PAM au Mali et une série de projets d'économie d'énergie (prêts d'un montant total de 5,4 millions de dollars) sont en phase de conception et la mise en œuvre doit démarrer sous peu.
 - iv) Les bureaux de pays à Katmandou et à Juba sont en train d'établir des plans et vont fournir un échéancier de décaissement des fonds (d'un montant total de 2,1 millions de dollars).
364. D'après les prévisions de dépenses et de remboursement des prêts au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, compte tenu des montants remboursés par le Programme d'amélioration des locaux sur le terrain et par le système LESS et du plafond du Mécanisme de budgétisation des investissements de 47 millions de dollars, un solde de 13,8 millions de dollars reste disponible pour d'autres projets. Pour l'heure, il n'est pas utile de relever le plafond de ce mécanisme.
365. Contrairement au Mécanisme de budgétisation des investissements, instrument de prêt qui permet d'allouer des fonds sous la forme de crédits qui sont ensuite remboursés par les projets bénéficiaires, le Fonds du programme de promotion du bien-être, administré au moyen d'un compte spécial, fournit des ressources destinées au volet de promotion du bien-être des initiatives financées par ce mécanisme, s'il n'existe aucune autre source de financement. La proposition de

financement du Fonds du programme de promotion du bien-être pour 2018 figure au chapitre IV du Plan de gestion.

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

366. Le mécanisme de prestations de services facturées permet d'effectuer des avances, dans les limites d'un plafond de 20 millions de dollars, servant à financer des services informatiques ou des investissements dans la sécurité du personnel, qui sont en principe récupérées dans l'année. Le montant des avances non remboursées ne peut à aucun moment dépasser le plafond de 20 millions de dollars, mais le volume annuel des opérations peut être supérieur à ce montant car les avances sont remboursées tout au long de l'année.
367. Le modèle de financement au prorata du nombre d'utilisateurs a été mis en place en 2013 pour recouvrer les coûts récurrents des systèmes informatiques et de la connectivité du PAM. Pour entrer dans ce modèle, le service informatique considéré doit être mis à la disposition de toutes les unités et de tous les bureaux du PAM au moyen d'un système d'achat centralisé et être facturé en fonction du nombre de membres du personnel qui travaillent dans les unités et les bureaux.
368. Le Compte spécial pour la sécurité, qui comprend le Fonds d'urgence pour la sécurité, a pour but de permettre au PAM de mener ses activités et d'atteindre ses objectifs tout en veillant à la sûreté et à la sécurité des membres de son personnel et des ayants droit à leur charge, et à la sécurité de ses locaux et de ses biens. Il permet de financer le déploiement d'agents qui sont chargés de fournir des conseils, des directives et une assistance technique relatifs aux meilleures pratiques de la gestion des risques de sécurité. Ces agents sont affectés au Siège mondial et dans les bureaux de pays mais ils sont aussi déployés rapidement en cas de situation d'urgence. Ils effectuent des missions d'assistance en matière de sécurité en fonction des priorités régionales et formulent des recommandations concernant la sécurité, dont ils suivent ensuite la mise en œuvre. Le Fonds d'urgence pour la sécurité permet aussi aux bureaux de pays de satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle, d'améliorer leurs locaux et d'acheter de l'équipement de télécommunications.
369. Le recouvrement des coûts afférents aux prestations de services facturées est géré de façon centralisée. Les unités du Siège et les bureaux de pays doivent payer leur part des différents coûts et chacun d'entre eux doit trouver les fonds nécessaires au remboursement des avances. Cette approche continuera de s'appliquer aux unités du Siège mondial en 2018, mais, comme en 2017, les bureaux de pays n'auront plus à prévoir des fonds pour financer les coûts d'appui directs. En effet, les coûts des services pour les bureaux de pays seront imputés au budget AAP.
370. On trouvera dans le tableau V.1 le montant estimé des opérations dans les comptes spéciaux pour les services internes: plafond des avances et montant estimatif des dépenses pour l'exercice 2018.

TABLEAU V.1: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES EN 2018 (en millions de dollars)					
		Plafond des avances	Montant estimatif des dépenses		%
i) Programme mondial d'achat-location de véhicules		15		14	21
ii) Mécanisme de budgétisation des investissements					
	Système LESS	20		4	
	Amélioration des locaux	27		7	
Total – Mécanisme de budgétisation des investissements		47		11	17

TABLEAU V.1: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES EN 2018 (en millions de dollars)					
		Plafond des avances	Montant estimatif des dépenses		%
iii) Prestations de services facturées					
	Services liés aux technologies de l'information et des communications (TIC)			23	
	Sécurité			19	
Total – Prestations de services facturées		20		41	62
Total		82		66	100

Services mixtes

371. D'autres comptes spéciaux correspondent à des services mixtes que le PAM assure pour ses propres besoins et ceux de ses partenaires. Le volume des opérations qui seront réalisées sur ces comptes est estimé à 160 millions de dollars pour 2018, dont 22 pour cent au titre du Compte spécial pour le transport aérien, les autres activités concernant notamment le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies (22 pour cent), les services de gestion des transferts de type monétaire destinés aux partenaires (20 pour cent) et l'auto-assurance (16 pour cent).
372. Le Compte spécial pour le transport aérien (ressources prévues en 2018: 35 millions de dollars), géré par le Service du transport aérien du PAM, dessert une clientèle aussi bien interne qu'externe. Le service organise le transport aérien de travailleurs humanitaires et de cargaisons d'aide humanitaire destinées à des opérations de secours. À cet effet, il gère les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), qui exploitent une flotte de plus de 70 aéronefs affrétés et déployés sur divers sites d'opérations dans le monde. La flotte transporte du personnel et des cargaisons légères jusqu'à des sites parmi les plus inaccessibles et les plus dangereux où l'assistance est requise; l'UNHAS constitue environ 74 pour cent des activités de base du Service du transport aérien du PAM. Celui-ci assure également des services de fret pour les opérations de secours, des services de transport de passagers qui ne sont pas pris en charge par l'UNHAS et des parachutages de vivres pour des populations isolées dans le cadre d'interventions rapides et ciblées.
373. Le Compte spécial pour le transport aérien sert aussi à promouvoir une culture de la sécurité aérienne et à procéder à des examens d'assurance-qualité des opérations du Service du transport aérien visant à assurer la conformité aux normes dans ce domaine.
374. Le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies (ressources prévues en 2018: 35 millions de dollars), exploité par le PAM, compte six plateformes établies dans des lieux stratégiques dans le monde. Il facilite la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise en aidant à la constitution de stocks stratégiques par le système des Nations Unies et des organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales. Ce réseau détient aussi des réserves de matériel de secours d'urgence, notamment des trousseaux sanitaires, des abris, des suppléments nutritionnels prêts à consommer, du matériel informatique et d'autres articles pour aider les organisations de secours à intervenir en situation d'urgence.
375. Le Compte spécial pour les transferts de type monétaire (ressources prévues en 2018: 32 millions de dollars) permet au PAM de mettre sa plateforme d'exécution de ces transferts et d'autres services connexes à la disposition des partenaires humanitaires (gouvernements, organisations non gouvernementales et autres organismes des Nations Unies), tout en assurant la gestion transparente et efficace des fonds desdits partenaires.

376. Le Compte spécial pour l'auto-assurance, établi en 1993 par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire, permet au PAM d'assurer les produits alimentaires et les marchandises en transit. Par l'intermédiaire de ce compte, le PAM s'auto-assure contre une part importante des pertes potentielles de produits alimentaires, ce qui lui permet de négocier des primes d'un montant bien inférieur aux cours du marché pour couvrir le solde de la perte potentielle et de réduire autant que possible les répercussions économiques négatives que les pertes de produits alimentaires auraient sur les projets.
377. Au fil des années, le PAM a vu son contexte opérationnel beaucoup changer, et s'est ainsi retrouvé exposé à des risques supplémentaires. En vertu du cadre juridique dans lequel le PAM exerce ses activités, la propriété des produits alimentaires est transférée au gouvernement du pays bénéficiaire au point d'entrée dans le pays. Actuellement, des modalités d'assurance, notamment un régime d'auto-assurance, offrent une couverture contre les pertes qui pourraient survenir avant le point d'entrée. Mais ces modalités ne s'appliquent plus dès que la propriété des produits alimentaires est transférée au gouvernement du pays bénéficiaire, même si le contrôle et la garde des produits continuent d'incomber au PAM. Compte tenu de la portée géographique croissante des opérations du PAM et du devoir de protection croissant de celui-ci à l'égard des produits alimentaires, il faut une assurance contre les pertes qui pourraient survenir depuis le moment où le PAM prend possession des marchandises jusqu'à la remise physique de celles-ci aux bénéficiaires ou aux partenaires coopérants. Par ailleurs, étant donné que le PAM intervient dans des situations de conflit ou dans des environnements dangereux, le risque de perdre des produits d'assistance humanitaire dans les pays bénéficiaires augmente. Le PAM s'efforce de prendre les mesures voulues pour se protéger contre le risque de perte, mais toutes les pertes ne peuvent pas être transférées à des tiers dans des contextes dangereux. Enfin, compte tenu des considérations nutritionnelles pertinentes pour l'ensemble des opérations et des programmes du PAM, ainsi que de l'attention accrue portée aux besoins nutritionnels des personnes auxquelles le PAM vient en aide, celui-ci gère une plus grande gamme d'aliments nutritifs spécialisés. L'utilisation d'aliments plus sensibles a entraîné l'apparition de nouveaux types de risques qui n'entrent habituellement pas dans la catégorie des risques assurables. Par conséquent, il faut renforcer les actuelles modalités d'assurance afin de les aligner sur la configuration opérationnelle du PAM et d'apporter une contribution utile. À cette fin, le Secrétariat va apporter deux modifications aux modalités existantes:
- La portée du régime d'auto-assurance sera élargie, de sorte que ce régime s'appliquera depuis le moment où le PAM prend possession des marchandises jusqu'à la remise physique de celles-ci au partenaire coopérant, aux bénéficiaires ou au gouvernement. Ce régime continuera de fonctionner dans le cadre d'une assurance externe.
 - La couverture sera garantie pour les pertes qui ne sont pas assurables au titre de la couverture de réassurance, y compris les pertes qui découlent des caractéristiques inhérentes d'un produit ou qui sont la conséquence directe de situations de guerre. Ce régime fonctionnera indépendamment du régime d'auto-assurance, sans l'appui d'une assurance externe.
378. Ces mesures contribueront à réduire les effets économiques que les pertes peuvent avoir sur les projets, en permettant le remplacement rapide des produits d'assistance humanitaire qui seraient perdus ou endommagés alors qu'ils sont sous la garde du PAM.

Autres comptes spéciaux

379. Le Compte spécial pour la feuille de route intégrée, pour lequel il est prévu qu'un montant de 19 millions de dollars sera nécessaire en 2018 (voir le tableau V.2 ci-dessous), a pour objet de favoriser une gestion stratégique des ressources, de garantir la transparence de l'utilisation des ressources et la reddition de comptes en la matière, et d'améliorer l'efficacité du contrôle des fonds et de la coordination des activités de la feuille de route. En 2018, les activités de mise en œuvre, notamment celles découlant de l'assouplissement des délais de mise en service de la feuille de route intégrée, seront administrées par l'intermédiaire de ce compte spécial.

TABLEAU V.2: FONDS NÉCESSAIRES EN 2018 AU TITRE DE LA FEUILLE DE ROUTE INTÉGRÉE <i>(en millions de dollars)</i>			
Ventilation par type de coût	Ressources humaines	Autres coûts	Total
Équipe chargée de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée	2,8	0,7	3,5
Terrain (bureaux régionaux et bureaux de pays)	5,0	3,5	8,5
Fonctions au Siège	3,5	2,0	5,5
Technologies de l'information et de la communication	0,5	1,0	1,5
Total	11,8	7,2	19,0

380. Le Fonds d'accélération des initiatives visant à éliminer la faim (ressources prévues en 2018: 5 millions de dollars) est un fonds à compartiments multiples géré par l'Accélérateur d'innovations du PAM. Il sert à financer les projets innovants – à but lucratif ou non – qui ont démontré leur efficacité, et permet de transposer ces projets à une échelle supérieure; les fonds sont alloués aux projets en fonction de leurs effets potentiels porteurs de transformation en vue de l'élimination de la faim. En partenariat avec la Division des partenariats avec les gouvernements et avec la Division des partenariats avec le secteur privé, l'Accélérateur d'innovations du PAM mobilise des contributions, qui prennent la forme de dons ou de contributions en nature.
381. En novembre 2015, le PAM a lancé ShareTheMeal (ressources prévues en 2018: 800 000 dollars), une application qui permet aux utilisateurs dans le monde entier de faire des dons aux programmes du PAM à l'aide de leur téléphone portable. Le compte spécial lié à cette initiative est alimenté uniquement par des dons. À l'avenir, le PAM va étudier la possibilité d'établir un mécanisme de recouvrement des coûts afin de permettre aux bureaux de pays de mener des activités spécifiques de suivi.

ANNEXE I

Le projet de budget AAP pour 2018

1. La présente annexe, qui complète le chapitre IV (Budget administratif et d'appui aux programmes) décrit le processus d'examen mis en œuvre pour préparer le projet de budget AAP pour 2018.

L'examen du budget

2. Le budget AAP de 2017 a été maintenu à une croissance zéro pour 2018. Les montants affectés aux départements sont également inchangés et les budgets des divisions de chaque département ont été ajustés. Les budgets des bureaux régionaux et des divisions du Siège ont été passés en revue, en vue de réaffecter les fonds vers les activités les plus prioritaires, conformément aux instructions. Il a également été demandé aux divisions de recenser les gains d'efficacité susceptibles de dégager des fonds dans leur département en vue de leur réaffectation par le responsable du département. Les propositions de dépenses AAP des divisions ont été soumises aux responsables de chaque département en fonction des cibles que ceux-ci avaient fixées. Les budgets des départements ont ensuite été regroupés pour établir un premier projet de budget à soumettre, pour examen, au Comité pour l'affectation stratégique des ressources.
3. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources avait à sa disposition 5,3 millions de dollars à affecter librement. Ce montant provenait de réductions des coûts standard de personnel, de la redéfinition des priorités d'investissement et d'une baisse du montant nécessaire pour fournir des services centralisés aux bureaux de pays. Le Comité a examiné le montant à affecter au regard des propositions d'investissement présentées par les divisions, par l'entremise de chaque responsable de département.
4. Après avoir étudié les propositions d'investissement soumises, le Secrétariat a préparé une liste d'investissements qui n'étaient pas financés par le biais du budget AAP. Ces investissements seraient pris en compte par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources pour un financement multilatéral futur ou dans le cadre d'initiatives internes d'importance primordiale en 2018. Ils pourraient également être financés par des contributions des donateurs spécifiquement mobilisées à cette fin.

Structure du Secrétariat

5. La structure du Secrétariat est présentée aux paragraphes 231 à 238 du Plan de gestion pour 2018-2020.

Le budget et les lignes de crédit AAP

6. Le budget AAP pour 2018 indique plus clairement les liens entre les résultats et les ressources du PAM. La caractéristique la plus importante de la nouvelle structure est une nouvelle série de rubriques relatives aux lignes de crédit et aux effets directs, assorties d'indicateurs de performance clés pour mesurer l'appui et les services administratifs fournis et en rendre compte. Ces nouvelles lignes de crédit seront utilisées avec cinq volets de résultats qui résument les principaux résultats que doivent obtenir les bureaux régionaux et les divisions du Siège en matière d'appui aux bureaux de pays, dans le cadre de l'action qu'ils mènent pour parvenir à leurs effets directs stratégiques.

Le projet de budget AAP en détail

7. La révision des rubriques du budget AAP pour 2018 a nécessité une révision des tableaux qui présentent les détails du budget. Dans le budget AAP de 2018, la plupart des montants affectés aux divisions contribuent à plus d'une catégorie d'effets directs, et les catégories d'effets directs peuvent apparaître sous différentes lignes de crédit. Il est donc difficile de présenter des tableaux par ligne de crédit indiquant les ressources par division pour chaque ligne de crédit.

8. Afin que les chiffres soient cohérents et puissent être comparés d'une année sur l'autre, on trouvera en annexe des tableaux comparant les budgets de l'année civile complète la plus récente, de l'année en cours et de l'année prochaine (projections). Les chiffres sont présentés par localisation géographique – bureaux de pays, bureaux régionaux et niveau central – afin que le projet de budget AAP pour 2018 puisse être comparé au budget des années précédentes.
9. Un budget AAP détaillé pour 2018, qui ventile les budgets des divisions par catégorie d'effets directs, est présenté à l'annexe II.

Le budget AAP proposé pour 2018, par niveau administratif

10. Le tableau A.I.1 présente les effectifs ainsi que les dépenses de personnel et les autres dépenses de personnel par niveau administratif – bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège et niveau central – avec des chiffres effectifs pour 2016, des estimations pour 2017 et des projections pour 2018.

TABLEAU A.I.1: BUDGET AAP PAR NIVEAU ADMINISTRATIF

	Dépenses de 2016							Dépenses de 2017 (estimations)						Dépenses de 2018 (projections)							
	Nombre de postes				Dépenses totales (en millions de dollars)			Nombre de postes				Dépenses totales (en millions de dollars)		Nombre de postes			Dépenses totales (en millions de dollars)				
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Personnel	Autre	Total	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Personnel	Autre	Total	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Personnel	Autre	Total
Bureaux de pays	102	-	323	425	27,8	18,6	46,3	104	-	323	427	29,2	49,6	78,8	106	-	345	451	29,9	49,5	79,4
Bureaux régionaux	157	-	254	411	33,9	28,7	62,6	175	-	259	434	39,6	27,6	67,2	188	-	279	467	42,3	24,9	67,2
Siège	453	333	9	795	111,9	55,1	167,1	481	332	10	822	130,7	42,0	172,7	487	321	4	811	130,1	44,5	174,6
Niveau central	3	-	-	3	1,8	11,9	13,7	3	-	-	3	0,8	16,0	16,7	3	-	-	3	0,7	13,5	14,2
Total	715	333	586	1 634	175,4	114,3	289,7	763	332	592	1 686	200,3	135,1	335,4	784	321	628	1 732	203,0	132,4	335,4

Bureaux de pays

11. Comme les années précédentes, les chiffres ne sont pas ventilés par bureau de pays individuel.
12. Les bureaux de pays veillent à mettre en œuvre les priorités institutionnelles à l'échelle du pays. Leurs principales fonctions sont les suivantes:
 - veiller à l'harmonisation et à la complémentarité des activités menées dans le pays avec les stratégies, plans et programmes nationaux et avec ceux des Nations Unies;
 - concevoir et exécuter les plans stratégiques de pays conformément aux politiques et au Plan stratégique du PAM, et dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée;
 - suivre les programmes et rendre compte de leurs résultats;
 - établir des partenariats avec les autorités nationales, des organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales, des groupements de la société civile, des donateurs et des entités privées en vue d'optimiser l'efficacité des programmes;
 - veiller à la mise en œuvre du plan d'action du bureau de pays concernant la problématique hommes-femmes, conformément à la politique du PAM en la matière et à la stratégie régionale correspondante;
 - veiller à la mise en œuvre de la politique et de la stratégie d'évaluation du PAM;
 - veiller à ce que les responsables rendent compte de l'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines dont dispose le bureau de pays, y compris en matière de sûreté et de sécurité du personnel; et
 - assurer la mise en œuvre des initiatives internes d'importance primordiale et des nouveaux outils, le cas échéant.
13. Un crédit AAP standard est alloué aux 84 bureaux de pays du PAM pour financer les postes de directeur de pays, tout comme un crédit pour couvrir les dépenses afférentes au personnel national ou les coûts de fonctionnement. Le budget AAP finance également 29 autres postes de classe P-3 qui sont affectés à certains pays pour fournir un appui stratégique et ciblé en faveur de leurs opérations.

Bureaux régionaux

14. Les bureaux régionaux sont en première ligne pour aider les bureaux de pays à mettre en œuvre les stratégies et politiques sur le terrain, tout en assurant l'efficacité de la gestion, la supervision des opérations et la cohérence à l'échelle de la région et des pays. Leurs fonctions principales sont les suivantes:
 - apporter un soutien dans le domaine des politiques et de l'orientation stratégique à l'appui des opérations du PAM;
 - fournir un appui stratégique et technique, et veiller au respect des normes de qualité;
 - formuler et diffuser les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience dans toute la région;
 - coordonner les calendriers, la préparation et la présentation des plans stratégiques de pays;
 - veiller à la qualité tant du fond que de la forme des documents de stratégie de pays et des descriptifs de projet;
 - faciliter le partage des ressources techniques pour que les bureaux de pays disposent des moyens opérationnels nécessaires;
 - conduire l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie régionale en matière de problématique hommes-femmes, conformément à la politique et au plan d'action du PAM dans ce domaine;
 - veiller à l'application des dispositions de la politique et de la stratégie d'évaluation du PAM;

- veiller à l'efficacité et à l'efficience des interventions d'urgence de niveau 2 moyennant une utilisation cohérente des ressources régionales;
- veiller à l'efficacité et à l'efficience des interventions d'urgence de niveau 3 en fournissant des directives opérationnelles et des renforts régionaux; et
- servir de deuxième ligne de défense en matière de supervision de la gestion des bureaux de pays et des questions budgétaires, y compris le suivi des risques et le respect des règles et des règlements.

15. Le tableau A.I.2 présente la répartition des postes et des coûts AAP par bureau régional pour 2016, avec des estimations pour 2017 et des projections pour 2018. Les colonnes "Nombre total de postes" incluent le personnel recruté sur le plan international et sur le plan national. Les colonnes "Total en millions de dollars" indiquent le total global pour les dépenses afférentes au personnel et les dépenses autres. La ventilation détaillée du budget pour 2018 est présentée à l'annexe II.

	Dépenses de 2016					Dépenses de 2017 (estimations)					Dépenses de 2018 (projections)				
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Total, bureaux régionaux	157	411	33,9	28,7	62,6	175	434	39,6	27,6	67,2	188	467	42,3	24,9	67,2
Asie et Pacifique	28	73	5,9	6,0	11,9	31	79	7,1	5,7	12,8	33	81	7,4	5,3	12,7
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	29	77	5,9	4,8	10,8	33	81	7,2	4,2	11,4	39	87	8,7	3,4	12,1
Afrique de l'Ouest	31	72	6,4	4,5	10,9	34	76	7,6	4,4	12,0	36	78	8,0	3,5	11,5
Afrique australe	23	59	5,1	4,9	10,0	25	62	5,6	5,0	10,6	26	77	5,7	4,9	10,6
Afrique de l'Est et Afrique centrale	26	71	5,9	5,1	11,0	31	75	7,3	4,8	12,0	32	81	7,3	4,3	11,6
Amérique latine et Caraïbes	20	59	4,6	3,4	8,0	21	61	4,9	3,5	8,4	23	64	5,2	3,5	8,7

Siège

16. Le tableau A.I.3 indique la répartition des postes et des coûts AAP relatifs à l'appui aux programmes des bureaux et entités du PAM au niveau central pour 2016, avec des estimations pour 2017 et des projections pour 2018. Les colonnes "Nombre total de postes" incluent le personnel recruté sur le plan international et sur le plan national. Les colonnes "Total en millions de dollars" indiquent le total global pour les dépenses afférentes au personnel et les dépenses autres.

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2016–2018

	Dépenses de 2016					Dépenses de 2017 (estimations)					Dépenses de 2018 (projections)				
	Total, administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Total, administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Total, administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Total, Siège	452,8	794,6	111,9	55,1	167,1	480,5	822,3	130,7	42,0	172,7	486,5	811,3	130,1	44,5	174,6
Directeur exécutif et Chef de cabinet	134,5	187,5	27,6	21,8	49,4	146,0	202,0	35,7	16,6	52,3	144,0	196,0	34,9	16,7	51,6
Bureau du Directeur exécutif et du Chef de cabinet	8,0	16,0	2,9	0,8	3,7	8,0	16,0	3,0	0,7	3,6	8,0	16,0	3,0	0,6	3,6
Innovation et gestion du changement	2,0	3,0	0,7	0,6	1,3	2,0	3,0	0,7	0,6	1,3	2,0	3,0	0,6	0,6	1,3
Communication	24,0	36,0	5,9	2,8	8,7	23,0	35,0	6,2	2,4	8,6	23,0	35,0	6,1	2,3	8,4
Transferts de type monétaire	-	-			-	-	-	-	-	-	1,0	2,0	0,4	0,0	0,4
Technologies de l'information	45,0	62,0	6,8	9,2	16,0	52,0	71,0	11,7	6,0	17,7	48,0	62,0	10,6	5,4	16,0
Bureau des services juridiques	16,0	21,0	3,2	1,1	4,4	17,0	23,0	3,9	1,1	5,0	18,0	24,0	4,0	0,9	4,9
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle	29,0	34,0	5,0	2,8	7,8	29,0	34,0	6,1	1,5	7,6	29,0	34,0	6,1	1,9	8,0
Bureau de l'évaluation	8,5	11,5	2,2	3,8	6,0	12,0	15,0	3,1	3,8	6,9	12,0	15,0	3,0	4,4	7,4
Bureau de l'Ombudsman	1,0	2,0	0,4	0,2	0,6	1,0	2,0	0,4	0,3	0,7	1,0	2,0	0,4	0,3	0,7
Bureau de la déontologie	1,0	2,0	0,4	0,5	0,9	2,0	3,0	0,6	0,3	0,9	2,0	3,0	0,6	0,3	0,9
Directeur exécutif adjoint	51,0	104,5	11,9	5,1	17,0	52,0	105,5	15,0	2,6	17,5	55,0	105,5	15,1	3,8	19,0
Bureau du Directeur exécutif adjoint	2,0	4,0	0,7	0,2	0,9	2,0	4,0	0,7	0,1	0,9	2,0	4,0	0,7	0,1	0,9
Division des ressources humaines	41,0	87,5	9,5	3,9	13,3	41,0	87,5	11,8	1,9	13,8	44,0	87,5	11,9	3,2	15,2
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	4,0	5,0	1,0	0,9	1,9	5,0	6,0	1,2	0,4	1,6	5,0	6,0	1,2	0,4	1,6
Appui à la gestion des opérations	4,0	8,0	0,7	0,2	0,9	4,0	8,0	1,2	0,1	1,3	4,0	8,0	1,3	0,1	1,4

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2016–2018

	Dépenses de 2016					Dépenses de 2017 (estimations)					Dépenses de 2018 (projections)				
	Total, administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Total, administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Total, administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Services concernant les opérations	99,3	161,8	26,0	4,5	30,4	109,5	172,0	29,4	3,5	32,9	107,5	169,0	28,9	4,1	33,0
Bureau du Sous-Directeur exécutif	2,0	4,0	0,7	0,1	0,9	2,0	4,0	0,8	0,2	0,9	3,0	5,0	1,0	0,3	1,2
Bureau du Conseiller principal	2,0	3,0	0,2	1,0	1,3	2,0	3,0	0,6	0,6	1,3	1,0	1,0	0,3	0,9	1,2
Préparation aux situations d'urgence et appui aux interventions en cas de crise	10,0	13,0	2,5	0,5	3,0	12,0	15,0	2,8	0,7	3,5	11,0	14,0	2,8	1,0	3,8
Chaîne d'approvisionnement	51,5	96,0	14,4	1,5	15,9	55,5	100,0	15,6	0,8	16,5	54,5	99,0	15,1	1,0	16,1
Nutrition	7,0	9,0	1,6	0,2	1,8	7,0	9,0	1,8	0,1	1,9	7,0	9,0	1,8	0,1	1,8
Politiques et programmes	26,8	36,8	6,5	1,1	7,6	31,0	41,0	7,8	1,1	8,9	31,0	41,0	7,9	0,8	8,8
Partenariats et gouvernance	87,0	146,0	22,1	11,2	33,3	90,0	150,0	23,7	9,4	33,0	90,0	142,0	23,4	9,6	32,9
Bureau du Sous-Directeur exécutif	2,0	4,0	0,7	0,2	1,0	2,0	4,0	0,8	0,4	1,2	4,0	6,0	1,2	0,5	1,7
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation	5,0	7,0	1,0	0,4	1,4	5,0	7,0	1,3	0,4	1,8					
Secrétariat du Conseil d'administration	9,0	24,0	3,5	2,2	5,7	10,0	25,0	3,6	1,6	5,2	10,0	25,0	3,5	1,6	5,1
Partenariats avec les gouvernements (Berlin, Madrid, Paris, Séoul, Tokyo, Émirats arabes unis)	26,0	46,0	6,8	3,1	9,9	28,0	49,0	7,3	2,3	9,6	28,0	45,0	7,3	2,4	9,7
Partenariats avec le secteur privé	22,0	29,0	4,0	2,3	6,3	22,0	29,0	4,1	1,9	6,1	23,0	28,0	4,3	1,9	6,2
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale	3,0	4,0	0,7	0,2	0,8	3,0	4,0	0,8	0,0	0,8	3,0	4,0	0,8	0,2	1,0
Interactions avec le système des Nations Unies (New York, Addis-Abeba, Genève)	10,0	15,0	2,7	1,4	4,1	10,0	15,0	2,8	1,4	4,2	11,0	16,0	3,0	1,5	4,5

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2016–2018

	Dépenses de 2016					Dépenses de 2017 (estimations)					Dépenses de 2018 (projections)				
	Total, administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Total, administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Total, administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Bureau de Bruxelles	4,0	7,0	1,3	0,6	1,8	4,0	7,0	1,3	0,5	1,8	4,0	7,0	1,3	0,5	1,8
Bureau de Washington	6,0	10,0	1,4	0,9	2,3	6,0	10,0	1,6	0,8	2,4	7,0	11,0	1,9	1,0	2,9
Gestion des ressources	81,0	194,8	24,5	12,5	37,0	83,0	192,8	26,9	10,0	36,9	90,0	198,8	27,8	10,3	38,0
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier	2,0	4,0	0,8	0,1	0,9	2,0	4,0	0,8	0,1	0,9	2,0	4,0	0,8	0,1	0,8
Budget et programmation	19,0	47,0	5,5	1,1	6,6	18,0	44,0	6,2	0,3	6,5	18,0	43,0	6,0	0,1	6,1
Finances et Trésorerie	25,0	51,8	6,5	2,3	8,8	27,0	51,8	7,7	1,2	8,9	26,0	47,8	7,1	1,5	8,5
Gestion globale des risques	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,0	11,0	2,1	0,5	2,5
Gestion et suivi de la performance	13,0	18,0	3,2	0,2	3,4	13,0	18,0	3,2	0,3	3,5	12,0	18,0	3,1	0,3	3,4
Services de gestion	10,0	32,0	3,8	7,5	11,3	10,0	32,0	4,0	7,1	11,1	10,0	32,0	3,9	6,8	10,6
Sécurité	4,0	30,0	2,6	0,4	3,0	4,0	30,0	2,8	0,4	3,2	4,0	30,0	2,7	0,4	3,1
Intégration et appui en matière de gestion des ressources	4,0	5,0	0,8	0,3	1,2	4,0	5,0	0,8	0,3	1,1	4,0	5,0	0,9	0,3	1,1
Bien-être du personnel	4,0	7,0	1,2	0,5	1,7	5,0	8,0	1,4	0,3	1,7	5,0	8,0	1,4	0,3	1,7
Niveau central	3,0	3,0	1,8	11,9	13,7	3,0	3,0	0,8	16,0	16,7	3,0	3,0	0,7	13,5	14,2
Crédits sous gestion centrale	3,0	3,0	1,8	11,5	13,3	3,0	3,0	0,8	13,5	14,2	3,0	3,0	0,7	13,5	14,2
Compétences du personnel		-		0,4	0,4	-	-	-	2,5	2,5	-	-	-	-	-
Total général	455,8	797,6	113,7	67,0	180,7	483,5	825,3	131,4	58,0	189,4	489,5	814,3	130,8	57,9	188,8

ANNEXE II

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET

	Total pour 2017 (estimations)							Total pour 2018 (projections)							A – Stratégie et orientations						
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)
Total, bureaux de pays	104,0	-	323,0	427,0	29,2	49,6	78,8	106,0	-	345,0	451,0	29,9	49,5	79,4	38,5	-	-	38,5	11,9	4,0	16,0
Bureaux de pays	104,0		323,0	427,0	29,2	49,6	78,8	106,0		345,0	451,0	29,9	49,5	79,4	38,5			38,5	11,9	4,0	16,0
Total, bureaux régionaux	175,0	-	259,0	434,0	39,6	27,6	67,2	188,0	-	279,0	467,0	42,3	24,9	67,2	6,5	-	12,0	18,5	2,2	0,8	3,0
RB – Asie et Pacifique	31,0	-	48,0	79,0	7,1	5,7	12,8	33,0	-	48,0	81,0	7,4	5,3	12,7	1,0	-	2,0	3,0	0,4	0,2	0,6
RB – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	33,0	-	48,0	81,0	7,2	4,2	11,4	39,0	-	48,0	87,0	8,7	3,4	12,1	3,0	-	5,0	8,0	1,0	0,1	1,1
RB – Afrique de l'Ouest	34,0	-	42,0	76,0	7,6	4,4	12,0	35,5	-	42,0	77,5	8,0	3,5	11,5	-	-	-	-	-	-	-
RB – Afrique australe	25,0	-	37,0	62,0	5,6	5,0	10,6	26,0	-	51,0	77,0	5,7	4,9	10,6	0,5	-	1,0	1,5	0,1	0,1	0,2
RB – Afrique de l'Est et Afrique centrale	31,0	-	44,0	75,0	7,3	4,8	12,0	31,5	-	49,0	80,5	7,3	4,3	11,6	1,0	-	2,0	3,0	0,4	0,2	0,5
RB – Amérique latine et Caraïbes	21,0	-	40,0	61,0	4,9	3,5	8,4	23,0	-	41,0	64,0	5,2	3,5	8,7	1,0	-	2,0	3,0	0,3	0,2	0,5
Total, Siège	480,5	331,8	10,0	822,3	130,7	42,0	172,7	486,5	320,8	4,0	811,3	130,1	44,5	174,6	65,4	47,1	-	112,5	21,3	6,6	27,9

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET

	Total pour 2017 (estimations)						Total pour 2018 (projections)						A – Stratégie et orientations								
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)
Directeur exécutif et Chef de cabinet	146,0	56,0	-	202,0	35,7	16,6	52,3	144,0	52,0	-	196,0	34,9	16,7	51,6	28,7	15,2	-	43,9	8,5	1,8	10,4
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet	8,0	8,0	-	16,0	3,0	0,7	3,6	8,0	8,0	-	16,0	3,0	0,6	3,6	8,0	8,0	-	16,0	3,0	0,6	3,6
Innovation et gestion du changement	2,0	1,0	-	3,0	0,7	0,6	1,3	2,0	1,0	-	3,0	0,6	0,6	1,3	2,0	1,0	-	3,0	0,6	0,6	1,3
Communication	23,0	12,0	-	35,0	6,2	2,4	8,6	23,0	12,0	-	35,0	6,1	2,3	8,4	-	-	-	-	-	-	-
Transferts de type monétaire	-	-	-	-	-	-	-	1,0	1,0	-	2,0	0,4	0,0	0,4	-	-	-	-	-	-	-
Technologies de l'information	52,0	19,0	-	71,0	11,7	6,0	17,7	48,0	14,0	-	62,0	10,6	5,4	16,0	16,5	4,0	-	20,5	4,1	0,5	4,5
Bureau des services juridiques	17,0	6,0	-	23,0	3,9	1,1	5,0	18,0	6,0	-	24,0	4,0	0,9	4,9	2,0	2,0	-	4,0	0,8	0,1	0,9
Inspecteur général et bureau des services de contrôle	29,0	5,0	-	34,0	6,1	1,5	7,6	29,0	5,0	-	34,0	6,1	1,9	8,0	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de l'évaluation	12,0	3,0	-	15,0	3,1	3,8	6,9	12,0	3,0	-	15,0	3,0	4,4	7,4	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de l'Ombudsman	1,0	1,0	-	2,0	0,4	0,3	0,7	1,0	1,0	-	2,0	0,4	0,3	0,7	0,2	0,2	-	0,4	0,1	0,1	0,1
Bureau de la déontologie	2,0	1,0	-	3,0	0,6	0,3	0,9	2,0	1,0	-	3,0	0,6	0,3	0,9	-	-	-	-	-	-	-
Directeur exécutif adjoint	52,0	53,5	-	105,5	15,0	2,6	17,5	55,0	50,5	-	105,5	15,1	3,8	19,0	9,3	5,2	-	14,4	2,8	1,0	3,8
Bureau du Directeur exécutif adjoint	2,0	2,0	-	4,0	0,7	0,1	0,9	2,0	2,0	-	4,0	0,7	0,1	0,9	2,0	2,0	-	4,0	0,7	0,1	0,9

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET

	Total pour 2017 (estimations)						Total pour 2018 (projections)						A – Stratégie et orientations									
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	
Division des ressources humaines	41,0	46,5	-	87,5	11,8	1,9	13,8	44,0	43,5	-	-	87,5	11,9	3,2	15,2	4,0	3,0	-	7,0	1,3	0,7	2,1
Bureau de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	5,0	1,0	-	6,0	1,2	0,4	1,6	5,0	1,0	-	-	6,0	1,2	0,4	1,6	2,3	0,2	-	2,4	0,6	0,1	0,7
Appui à la gestion des opérations	4,0	4,0	-	8,0	1,2	0,1	1,3	4,0	4,0	-	-	8,0	1,3	0,1	1,4	1,0	-	-	1,0	0,2	0,0	0,2
Département des services concernant les opérations	109,5	62,5	-	172,0	29,4	3,5	32,9	107,5	61,5	-	-	169,0	28,9	4,1	33,0	12,3	13,3	-	25,5	4,7	2,9	7,6
Bureau du Sous-Directeur exécutif	2,0	2,0	-	4,0	0,8	0,2	0,9	3,0	2,0	-	-	5,0	1,0	0,3	1,2	2,0	2,0	-	4,0	0,7	0,2	0,9
Bureau du Conseiller principal	2,0	1,0	-	3,0	0,6	0,6	1,3	1,0	-	-	-	1,0	0,3	0,9	1,2	1,0	-	-	1,0	0,3	0,9	1,2
Préparation aux situations d'urgence et appui aux interventions en cas de crise	12,0	3,0	-	15,0	2,8	0,7	3,5	11,0	3,0	-	-	14,0	2,8	1,0	3,8	1,0	1,0	-	2,0	0,4	0,0	0,4
Chaîne d'approvisionnement	55,5	44,5	-	100,0	15,6	0,8	16,5	54,5	44,5	-	-	99,0	15,1	1,0	16,1	3,3	5,3	-	8,5	1,4	1,0	2,4
Nutrition	7,0	2,0	-	9,0	1,8	0,1	1,9	7,0	2,0	-	-	9,0	1,8	0,1	1,8	-	-	-	-	-	-	-
Politiques et programmes	31,0	10,0	-	41,0	7,8	1,1	8,9	31,0	10,0	-	-	41,0	7,9	0,8	8,8	5,0	5,0	-	10,0	1,8	0,8	2,7

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET

	Total pour 2017 (estimations)							Total pour 2018 (projections)							A – Stratégie et orientations						
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)
Département des partenariats et de la gouvernance	90,0	50,0	10,0	150,0	23,7	9,4	33,0	90,0	48,0	4,0	142,0	23,4	9,6	32,9	2,0	2,0	-	4,0	0,8	0,5	1,2
Bureau du Sous-Directeur exécutif	2,0	2,0	-	4,0	0,8	0,4	1,2	4,0	2,0	-	6,0	1,2	0,5	1,7	2,0	2,0	-	4,0	0,8	0,5	1,2
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation	5,0	2,0	-	7,0	1,3	0,4	1,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Secrétariat du Conseil d'administration	10,0	15,0	-	25,0	3,6	1,6	5,2	10,0	15,0	-	25,0	3,5	1,6	5,1	-	-	-	-	-	-	-
Division des partenariats avec les gouvernements (Berlin, Madrid, Paris, Séoul, Tokyo, Émirats arabes unis)	28,0	16,0	5,0	49,0	7,3	2,3	9,6	28,0	16,0	1,0	45,0	7,3	2,4	9,7	-	-	-	-	-	-	-
Partenariats avec le secteur privé	22,0	4,0	3,0	29,0	4,1	1,9	6,1	23,0	4,0	1,0	28,0	4,3	1,9	6,2	-	-	-	-	-	-	-
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale	3,0	1,0	-	4,0	0,8	0,0	0,8	3,0	1,0	-	4,0	0,8	0,2	1,0	-	-	-	-	-	-	-
Interactions avec le système des Nations Unies (New York, Addis-Abeba, Genève)	10,0	3,0	2,0	15,0	2,8	1,4	4,2	11,0	3,0	2,0	16,0	3,0	1,5	4,5	-	-	-	-	-	-	-

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET

	Total pour 2017 (estimations)							Total pour 2018 (projections)							A – Stratégie et orientations							
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	
Bureau de Bruxelles	4,0	3,0	-	7,0	1,3	0,5	1,8	4,0	3,0	-	7,0	1,3	0,5	1,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de Washington	6,0	4,0	-	10,0	1,6	0,8	2,4	7,0	4,0	-	11,0	1,9	1,0	2,9	-	-	-	-	-	-	-	-
Département de la gestion des ressources	83,0	109,8	-	192,8	26,9	10,0	36,9	90,0	108,8	-	198,8	27,8	10,3	38,0	13,2	11,5	-	24,7	4,5	0,4	4,9	
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier	2,0	2,0	-	4,0	0,8	0,1	0,9	2,0	2,0	-	4,0	0,8	0,1	0,8	2,0	2,0	-	4,0	0,8	0,1	0,8	
Budget et programmation	18,0	26,0	-	44,0	6,2	0,3	6,5	18,0	25,0	-	43,0	6,0	0,1	6,1	4,0	4,5	-	8,5	1,4	0,1	1,4	
Finances et Trésorerie	27,0	24,8	-	51,8	7,7	1,2	8,9	26,0	21,8	-	47,8	7,1	1,5	8,5	1,7	1,0	-	2,7	0,6	0,1	0,7	
Gestion globale des risques	-	-	-	-	-	-	-	9,0	2,0	-	11,0	2,1	0,5	2,5	-	-	-	-	-	-	-	
Gestion et suivi de la performance	13,0	5,0	-	18,0	3,2	0,3	3,5	12,0	6,0	-	18,0	3,1	0,3	3,4	1,5	2,0	-	3,5	0,6	0,1	0,7	
Services de gestion	10,0	22,0	-	32,0	4,0	7,1	11,1	10,0	22,0	-	32,0	3,9	6,8	10,6	2,0	2,0	-	4,0	0,6	-	0,6	
Division de la sécurité	4,0	26,0	-	30,0	2,8	0,4	3,2	4,0	26,0	-	30,0	2,7	0,4	3,1	1,0	-	-	1,0	0,2	0,0	0,2	
Bureau de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources	4,0	1,0	-	5,0	0,8	0,3	1,1	4,0	1,0	-	5,0	0,9	0,3	1,1	-	-	-	-	-	-	-	
Bien-être du personnel	5,0	3,0	-	8,0	1,4	0,3	1,7	5,0	3,0	-	8,0	1,4	0,3	1,7	1,0	-	-	1,0	0,3	0,0	0,3	

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET

	Total pour 2017 (estimations)							Total pour 2018 (projections)							A – Stratégie et orientations						
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)
Niveau central	3,0	-	-	3,0	0,8	16,0	16,7	3,0	-	-	3,0	0,7	13,5	14,2	-	-	-	-	-	1,3	1,3
Crédits sous gestion centrale	3,0	-	-	3,0	0,8	13,5	14,2	3,0	-	-	3,0	0,7	13,5	14,2	-	-	-	-	-	1,3	1,3
Compétences du personnel	-	-	-	-	-	2,5	2,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total général	762,5	331,8	592,0	1 686,3	200,3	135,1	335,4	783,5	320,8	628,0	1 732,3	203,0	132,4	335,4	110,4	47,1	12,0	169,5	35,4	12,8	48,2

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET

	B – Services divers à l'appui des opérations						C – Politiques, directives et assurance qualité des opérations						D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies						E – Gouvernance et services de contrôle indépendants									
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)
Département des partenariats et de la gouvernance	10,3	8,0	-	18,3	2,6	0,5	3,1	8,6	3,0	-	11,6	1,9	1,1	3,0	60,2	21,0	4	85,2	14,8	6,1	20,9	9,0	14,0	-	23,0	3,3	1,5	4,8
Bureau du Sous-Directeur exécutif	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,0	-	-	2,0	0,4	0,1	0,5	-	-	-	-	-	-	-
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Secrétariat du Conseil d'administration	-	-	-	-	-	-	-	1,0	1,0	-	2,0	0,2	0,1	0,3	-	-	-	-	-	-	-	9,0	14,0	-	23,0	3,3	1,5	4,8
Division des partenariats avec les gouvernements (Berlin, Madrid, Paris, Séoul, Tokyo, Émirats arabes unis)	7,0	6,0	-	13,0	1,9	0,1	1,9	0,1	-	-	0,1	0,0	0,0	0,0	20,9	10,0	1	31,9	5,4	2,3	7,7	-	-	-	-	-	-	-
Partenariats avec le secteur privé	-	-	-	-	-	-	-	7,5	2,0	-	9,5	1,6	1,0	2,6	15,5	2,0	1	18,5	2,7	0,9	3,6	-	-	-	-	-	-	-
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,0	1,0	-	4,0	0,8	0,2	1,0	-	-	-	-	-	-	-
Interactions avec le système des Nations Unies (New York, Addis-Abeba, Genève)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,0	3,0	2	16,0	3,0	1,5	4,5	-	-	-	-	-	-	-

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET

	B – Services divers à l'appui des opérations							C – Politiques, directives et assurance qualité des opérations							D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies							E – Gouvernance et services de contrôle indépendants							
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agent des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	
Niveau central	-	-	-	-	-	7,6	7,6	-	-	-	-	-	-	-	3,0	-	-	3,0	0,7	2,8	3,5	-	-	-	-	-	-	1,7	1,7
Crédits sous gestion centrale	-	-	-	-	-	7,6	7,6	-	-	-	-	-	-	-	3,0	-	-	3,0	0,7	2,8	3,5	-	-	-	-	-	-	1,7	1,7
Compétences du personnel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total général	316,8	175,5	521,0	1013,3	79,9	79,6	159,6	128,9	29,9	49,0	207,8	29,5	11,1	40,6	168,4	35,9	46,0	250,2	43,2	18,7	61,9	59,2	32,4	-	91,6	15,0	10,2	25,2	

* Les dépenses afférentes au personnel national sont comptabilisées à la rubrique des autres dépenses

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Bureaux de pays													
2017	-	-	15	30	31	8	20	-	-	104	323	-	427
2018	-	-	15	31	31	8	21	-	-	106	345	-	451
Bureaux régionaux													
2017	-	-	6	6	40	81	40	2	-	175	259	-	434
2018	-	-	6	7	45	84	43	4	-	188	279	-	467
RB – Asie et Pacifique													
2017	-	-	1	1	8	13	8	-	-	31	48	-	79
2018	-	-	1	1	8	13	10	-	-	33	48	-	81
RB – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale													
2017	-	-	1	1	6	15	8	2	-	33	48	-	81
2018	-	-	1	2	7	20	7	2	-	39	48	-	87
RB – Afrique de l'Ouest													
2017	-	-	1	1	8	14	10	-	-	34	42	-	76
2018	-	-	1	1	11	13	10	-	-	36	42	-	78
RB – Afrique australe													
2017	-	-	1	1	10	13	6	-	-	31	44	-	75
2018	-	-	1	1	4	13	6	1	-	26	51	-	77
RB – Afrique de l'Est et Afrique centrale													
2017	-	-	1	1	4	13	6	-	-	25	37	-	62
2018	-	-	1	1	11	12	7	-	-	32	49	-	81

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
RB – Amérique latine et Caraïbes													
2017	-	-	1	1	4	13	2	-	-	21	40	-	61
2018	-	-	1	1	4	13	3	1	-	23	41	-	64
Siège													
2017	1	5	18	39	91	140	146	41	-	481	10	332	822
2018	1	5	20	44	97	135	151	34	-	487	4	321	811
Directeur exécutif et Chef de cabinet													
2017	1	1	6	9	28	41	47	13	-	146	-	56	202
2018	1	1	7	9	29	40	49	8	-	144	-	52	196
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet													
2017	1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
2018	1	1		2		2	2			8	-	8	16
Innovation et gestion du changement													
2017	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	3
2018	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	3
Communication													
2017	-	-	1	1	9	6	4	2		23	-	12	35
2018	-	-	1	1	9	6	4	2	-	23	-	12	35
Transferts de type monétaire													
2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Technologies de l'information													
2017	-	-	1	2	7	14	23	5		52	-	19	71
2018	-	-	1	1	8	14	22	2	-	48	-	14	62
Bureau des services juridiques													
2017	-	-	1	1	4	3	5	3		17	-	6	23
2018	-	-	1	1	4	3	8	1	-	18	-	6	24
Inspecteur général et bureau des services de contrôle													
2017	-	-	1	2	3	8	12	3	-	29	-	5	34
2018	-	-	1	2	3	8	12	3	-	29	-	5	34
Bureau de l'évaluation													
2017	-	-	1		4	6	1		-	12	-	3	15
2018	-	-	1	-	4	6	1	-	-	12	-	3	15
Bureau de l'Ombudsman													
2017	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2018	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
Bureau de la déontologie													
2017	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	1	3
2018	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	1	3
Directeur exécutif adjoint													
2017	-	1	1	3	8	14	17	8	-	52	-	54	106
2018	-	1	2	3	8	13	20	8	-	55	-	51	106

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Bureau du Directeur exécutif adjoint													
2017	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2018	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
Division des ressources humaines													
2017	-	-	1	2	6	9	16	7		41	-	47	88
2018	-	-	1	2	6	9	19	7	-	44	-	44	88
Bureau de la prise en compte de la problématique hommes-femmes													
2017	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	1	6
2018	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	1	6
Appui à la gestion des opérations													
2017	-	-	-	-	1	2	-	1	-	4	-	4	8
2018	-	-	1	-	1	1	-	1	-	4	-	4	8
Département des services concernant les opérations													
2017	-	1	6	10	21	41	26	5	-	110	-	63	172
2018	-	1	6	13	23	37	25	3	-	108	-	62	169
Bureau du Sous-Directeur exécutif													
2017	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2018	-	1	-	-	1	1	-	-	-	3	-	2	5
Bureau du Conseiller principal													
2017	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	3
2018	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Secrétariat du Conseil d'administration													
2017	-	-	-	1	2	5	2	-	-	10	-	15	25
2018	-	-	-	1	2	5	2	-	-	10	-	15	25
Division des partenariats avec les gouvernements (Berlin, Madrid, Paris, Séoul, Tokyo, Émirats arabes unis)													
2017	-	-	1	3	3	9	11	1	-	28	5	16	49
2018	-	-	1	3	4	9	11	-	-	28	1	16	45
Partenariats avec le secteur privé													
2017	-	-	1	1	2	2	8	8	-	22	3	4	29
2018	-	-	1	1	2	3	8	8	-	23	1	4	28
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale													
2017	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
2018	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
Interactions avec le système des Nations Unies (New York, Addis-Abeba, Genève)													
2017	-	-	1	2	3	4	-	-	-	10	2	3	15
2018	-	-	1	3	3	4	-	-	-	11	2	3	16
Bureau de Bruxelles													
2017	-	-	-	1	1	1	1	-	-	4	-	3	7
2018	-	-	-	1	1	1	1	-	-	4	-	3	7
Bureau de Washington													
2017	-	-	-	1	1	2	1	1	-	6	-	4	10
2018	-	-	-	2	1	2	1	1	-	7	-	4	11

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Département de la gestion des ressources													
2017	-	1	2	6	19	20	30	5	-	83	-	110	193
2018	-	1	2	7	21	21	32	6	-	90	-	109	199
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier													
2017	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2018	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
Budget et programmation													
2017	-	-	1	1	5	3	8	-	-	18	-	26	44
2018	-	-	1	1	5	3	8	-	-	18	-	25	43
Finances et Trésorerie													
2017	-	-	1	1	5	6	10	4	-	27	-	25	52
2018	-	-	1	1	5	5	9	5	-	26	-	22	48
Gestion globale des risques													
2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	-	-	-	1	2	2	4	-	-	9	-	2	11
Gestion et suivi de la performance													
2017	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18
2018	-	-	-	1	3	4	4	-	-	12	-	6	18
Services de gestion													
2017	-	-	-	1	3	1	4	1	-	10	-	22	32
2018	-	-	-	1	3	1	4	1	-	10	-	22	32

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Division de la sécurité													
2017	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	26	30
2018	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	26	30
Bureau de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources													
2017	-	-	-	-	1	1	2	-	-	4	-	1	5
2018	-	-	-	-	1	1	2	-	-	4	-	1	5
Bien-être du personnel													
2017	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	3	8
2018	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	3	8
Niveau central													
2017	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3
2018	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3
Total général													
2017	1	5	39	76	163	230	206	43	-	763	592	332	1 686
2018	1	5	41	83	173	228	215	38	-	784	628	321	1 732

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations unies	Contributions organes de l'ONU	Divers	Montant total des autres coûts	Total
Bureaux de pays																			
2017	29 232	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	35 720	49 567	78 799
2018	29 902	6 065	750	750	27	1 843	236	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	34 919	49 511	79 412
Bureaux de pays																			
2017	29 232	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	620	14 467	43 699
2018	29 902	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	96	13 943	43 845
Formation sur le terrain																			
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	0	65	100	0	0	443	136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	768	768
Ajustement technique pour les bureaux de pays																			
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35 100	35 100	35 100
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34 800	34 800	34 800
Bureaux régionaux																			
2017	39 627	13 663	1 799	540	59	3 500	855	1 215	576	914	2 340	164	291	15	752	81	829	27 592	67 219
2018	42 281	13 712	1 638	271	62	2 454	831	1 199	701	471	1 944	51	270	25	189	72	1 045	24 934	67 215
RB - Asie et Pacifique																			
2017	7 055	2 636	837	111	7	904	212	350	77	104	358	3	7	2	131	6	3	5 747	12 802
2018	7 369	2 665	1 000	75	13	500	188	350	76	81	247	3	8	2	48	6	87	5 348	12 716
RB – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Asie centrale et Europe orientale																			
2017	7 176	1 820	162	328	20	350	285	170	70	188	510	7	72	8	143	15	38	4 184	11 361
2018	8 666	1 534	162	76	20	311	200	220	85	0	406	7	72	8	7	10	281	3 399	12 065

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations unies	Contributions organes de l'ONU	Divers	Montant total des autres coûts	Total
RB – Afrique de l'Ouest																			
2017	7 621	1 987	190	40	10	683	160	25	150	246	461	22	50	5	153	0	196	4 379	11 999
2018	8 037	1 458	96	29	10	652	343	24	56	208	353	21	44	5	43	0	175	3 513	11 550
RB – Afrique australe																			
2017	7 254	2 299	332	10	10	640	138	251	0	132	580	5	50	0	228	30	85	4 791	12 045
2018	5 742	3 035	35	30	10	430	100	235	314	72	350	10	70	10	0	20	141	4 863	10 605
RB – Afrique de l'Est et Afrique centrale																			
2017	5 609	2 695	0	20	8	598	45	375	69	217	223	127	89	0	62	19	409	4 955	10 564
2018	7 261	2 771	0	0	5	261	0	300	0	106	469	5	50	0	86	30	210	4 293	11 554
RB – Amérique latine et Caraïbes																			
2017	4 911	2 226	278	32	4	325	15	44	210	27	208	0	23	0	36	11	98	3 537	8 448
2018	5 206	2 250	345	61	4	300	0	71	170	5	120	5	27	0	5	6	150	3 519	8 725
Siège																			
2017	130 651	1 467	11 973	4 602	380	4 356	2 064	1 461	2 668	2 065	7 112	265	205	77	1 172	292	1 847	42 006	172 657
2018	130 095	1 300	14 129	4 107	277	4 058	1 657	1 265	2 790	2 279	7 533	263	207	41	190	298	4 069	44 463	174 558
Directeur exécutif et Chef de cabinet																			
2017	35 708	67	7 463	1 401	40	1 833	427	364	0	200	3 858	0	0	36	711	0	239	16 639	52 348
2018	34 885	67	8 476	1 012	31	1 586	291	172	0	170	4 343	0	0	6	3	0	568	16 724	51 609
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet																			
2017	2 980	0	51	0	39	400	20	0	0	15	105	0	0	30	0	0	0	660	3 640
2018	2 997	0	35	0	30	394	0	0	0	15	100	0	0	0	0	0	0	574	3 571

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations unies	Contributions organes de l'ONU	Divers	Montant total des autres coûts	Total
Innovation et gestion du changement																			
2017	675	0	283	130	0	145	20	0	0	4	25	0	0	2	0	0	0	609	1 284
2018	645	0	283	130	0	145	20	0	0	4	12	0	0	2	0	0	13	609	1 254
Communication																			
2017	6 222	67	1 222	0	0	80	6	171	0	81	611	0	0	4	0	0	116	2 357	8 578
2018	6 107	67	1 222	0	0	80	6	171	0	81	611	0	0	4	0	0	39	2 280	8 387
Transferts de type monétaire																			
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	411	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	430
Technologies de l'information																			
2017	11 727	0	938	706	0	330	180	192	0	3	2 954	0	0	0	688	0	0	5 991	17 718
2018	10 584	0	1 053	688	0	80	94		0	30	3 485	0	0	0	0	0	0	5 431	16 014
Bureau des services juridiques																			
2017	3 882	0	454	410	0	30	0	0	0	30	72	0	0	0	0	0	123	1 119	5 001
2018	4 038	0	303	49	0	12	10	0	0	15	76	0	0	0	0	0	443	908	4 945
Inspecteur général et bureau des services de contrôle																			
2017	6 113	0	609	67	0	680	60	1	0	50	50	0	0	0	0	0	0	1 518	7 631
2018	6 062	0	1 009	57	0	690	60	1	0	10	17	0	0	0	0	0	73	1 918	7 979
Bureau de l'évaluation																			
2017	3 054	0	3 686	0	0	78	20	0	0	12	10	0	0	0	20	0	0	3 826	6 880
2018	3 003	0	4 300	0	0	76	30	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	4 426	7 429

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations unies	Contributions organes de l'ONU	Divers	Montant total des autres coûts	Total	
Bureau de l'Ombudsman																				
2017	426	0	65	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	269	695
2018	417	0	65	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	269	686
Bureau de la déontologie																				
2017	629	0	154	0	0	30	83	0	0	4	17	0	0	0	3	0	0	0	291	920
2018	621	0	205	0	0	30	33	0	0	3	17	0	0	0	3	0	0	0	291	912
Directeur exécutif adjoint																				
2017	14 959	0	690	251	30	299	811	0	0	56	416	0	0	3	0	0	0	0	2 556	17 514
2018	15 115	0	1 249	486	36	340	795	0	0	106	378	0	0	3	0	5	440	3 838	18 953	
Bureau du Directeur exécutif adjoint																				
2017	729	0	21	0	5	115	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	150	879
2018	812	0	21	0	5	115	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	150	962
Division des ressources humaines																				
2017	11 839	0	372	251	25	100	771	0	0	50	360	0	0	0	0	0	0	0	1 929	13 768
2018	11 945	0	1 006	486	25	150	771	0	0	100	360	0	0	0	0	0	313	3 211	15 156	
Bureau de la prise en compte de la problématique hommes-femmes																				
2017	1 215	0	200	0	0	74	40	0	0	3	47	0	0	0	0	0	0	0	364	1 579
2018	1 203	0	120	0	0	70	24	0	0	3	15	0	0	0	0	5	127	364	1 566	
Appui à la gestion des opérations																				
2017	1 175	0	97	0	0	10	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	113	1 289
2018	1 155	0	102	0	6	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	113	1 268

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations unies	Contributions organes de l'ONU	Divers	Montant total des autres coûts	Total
Département des services concernant les opérations																			
2017	29 414	0	935	916	11	687	146	0	0	136	317	0	0	9	33	0	260	3 451	32 865
2018	28 939	0	1 031	791	11	557	116	0	0	184	321	0	0	9	0	0	1 072	4 092	33 031
Bureau du Sous-Directeur exécutif																			
2017	752	0	40	0	4	62	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	0	151	903
2018	987	0	40	0	4	62	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	100	251	1 238
Bureau du Conseiller principal																			
2017	642	0	250	83	0	100	3	0	0	95	95	0	0	0	0	0	0	626	1 267
2018	302	0	250	83	0	100	3	0	0	95	95	0	0	0	0	0	319	945	1 247
Préparation aux situations d'urgence et appui aux interventions en cas de crise																			
2017	2 789	0	0	638	0	6	0	0	0	0	25	0	0	0	33	0	0	701	3 490
2018	2 796	0	0	543	0	125	100	0	0	10	30	0	0	0	0	0	200	1 008	3 804
Chaîne d'approvisionnement																			
2017	15 648	0	334	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	250	804	16 452
2018	15 139	0	334	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	452	1 006	16 145
Nutrition																			
2017	1 825	0	11	0	0	18	0	0	0	3	15	0	0	0	0	0	9	57	1 882
2018	1 776	0	15	0	0	18	13	0	0	3	15	0	0	0	0	0	0	64	1 841
Politiques et programmes																			
2017	7 758	0	300	160	0	400	143	0	0	0	110	0	0	0	0	0	0	1 113	8 871
2018	7 939	0	392	130	0	150	0	0	0	38	109	0	0	0	0	0	0	819	8 758

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations unies	Contributions organes de l'ONU	Divers	Montant total des autres coûts	Total
Département des partenariats et de la gouvernance																			
2017	23 673	977	1 677	1 394	92	939	280	1 090	216	171	1 058	15	38	25	110	292	981	9 354	33 026
2018	23 397	808	1 929	1 249	86	895	160	1 086	213	386	1 025	13	40	19	117	293	1 231	9 551	32 947
Bureau du Sous-Directeur exécutif																			
2017	752	0	75	0	20	233	4	23	0	5	30	0	0	4	0	0	10	404	1 156
2018	1 208	0	294	0	5	185	10	0	0	2	30	0	0	4	0	0	0	530	1 737
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation																			
2017	1 314	0	160	60	0	52	144	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	449	1 764
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Secrétariat du Conseil d'administration																			
2017	3 627	0	0	628	42	5	15	0	0	10	64	0	0	5	0	289	533	1 591	5 218
2018	3 533	0	0	609	50	4	15	0	0	11	70	0	0	6	0	290	537	1 591	5 124
Division des partenariats avec les gouvernements (Berlin, Madrid, Paris, Séoul, Tokyo, Émirats arabes unis)																			
2017	7 317	532	448	203	17	215	49	165	52	53	223	7	23	9	2	0	280	2 279	9 596
2018	7 307	426	429	179	13	235	36	171	27	315	206	3	21	2	7	0	339	2 409	9 716
Partenariats avec le secteur privé																			
2017	4 147	354	431	189	10	186	45	24	44	48	497	0	0	2	44	0	42	1 917	6 064
2018	4 342	220	409	189	15	235	84	38	44	0	497	0	0	2	44	0	99	1 876	6 219
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale																			
2017	810	0	4	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	27	837
2018	795	0	133	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	156	951

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations unies	Contributions organes de l'ONU	Divers	Montant total des autres coûts	Total
Interactions avec le système des Nations Unies (New York, Addis-Abeba, Genève)																			
2017	2 804	70	182	256	3	82	19	458	90	23	109	3	15	3	14	0	40	1 367	4 172
2018	3 040	138	323	115	3	138	11	397	112	22	106	5	19	3	5	0	62	1 459	4 499
Bureau de Bruxelles																			
2017	1 265	0	190	58	0	30	2	130	30	20	28	3	0	0	0	3	33	526	1 791
2018	1 272	0	199	58	0	30	2	130	30	25	28	3	0	0	0	3	20	526	1 798
Bureau de Washington																			
2017	1 636	20	186	0	0	127	0	289	0	9	64	2	0	2	50	0	42	792	2 428
2018	1 901	24	143	100	0	60	0	350	0	8	78	3	0	2	61	0	173	1 002	2 903
Département de la gestion des ressources																			
2017	26 898	424	1 208	639	206	598	400	7	2 452	1 502	1 464	250	167	4	318	0	367	10 006	36 904
2018	27 759	425	1 443	568	113	681	295	7	2 577	1 433	1 467	250	167	4	70	0	759	10 258	38 018
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier																			
2017	784	0	0	0	4	69	0	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	87	871
2018	763	0	0	0	4	69	0	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	87	850
Budget et programmation																			
2017	6 239	0	113	118	14	34	0	0	0	7	15	0	0	0	0	0	0	300	6 539
2018	6 007	0	55	35	22	9	0	0	0	5	15	0	0	0	0	0	0	141	6 149
Finances et Trésorerie																			
2017	7 698	301	349	92	22	97	55	7	2	91	141	0	0	0	0	0	18	1 175	8 873
2018	7 054	302	349	92	22	97	55	7	2	8	141	0	0	0	0	0	406	1 481	8 534

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations unies	Contributions organes de l'ONU	Divers	Montant total des autres coûts	Total
Gestion globale des risques																			
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	2 051	0	231	0	0	192	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	498	2 549
Gestion et suivi de la performance																			
2017	3 189	0	80	30	15	20	15	0	0	10	71	0	0	0	0	0	26	267	3 456
2018	3 091	0	95	41	15	45	23	0	0	8	40	0	0	0	0	0	0	267	3 358
Services de gestion																			
2017	3 968	123	530	399	100	175	250	0	2 450	1 370	1 130	250	167	0	195	0	0	7 139	11 107
2018	3 852	123	530	400	0	100	50	0	2 575	1 394	1 130	250	167	0	70	0	0	6 789	10 641
Division de la sécurité																			
2017	2 756	0	0	0	52	52	0	0	0	11	58	0	0	0	0	0	252	426	3 182
2018	2 687	0	0	0	50	47	0	0	0	6	52	0	0	0	0	0	252	407	3 094
Bureau de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources																			
2017	847	0	100	0	0	75	5	0	0	10	20	0	0	0	0	0	71	281	1 128
2018	862	0	148	0	0	25	5	0	0	10	20	0	0	0	0	0	50	258	1 120

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2017 ET 2018 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations unies	Contributions organes de l'ONU	Divers	Montant total des autres coûts	Total
Bien-être du personnel																			
2017	1 417	0	35	0	0	76	75	0	0	1	20	0	0	0	123	0	0	331	1 747
2018	1 393	0	35	0	0	96	87	0	0	1	61	0	0	0	0	0	50	331	1 723
Niveau central																			
2017	752	93	120	15	8	232	2 500	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	15 975	16 727
2018	745	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	13 475	14 220
Crédits sous gestion centrale																			
2017	752	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	13 475	14 227
2018	745	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	13 475	14 220
Compétences du personnel																			
2017	0	0	0	0	0	0	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 500	2 500
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total général																			
2017	200 261	21 223	14 542	5 907	475	9 488	5 519	3 876	3 745	3 873	10 467	2 064	1 246	103	5 177	3 986	43 451	135 141	335 402
2018	203 022	21 170	16 637	5 144	375	8 587	2 724	3 664	3 991	3 643	10 492	1 949	1 227	77	3 633	3 983	45 088	132 383	335 405

* Les dépenses afférentes au personnel national sont comptabilisées à la rubrique des autres dépenses

ANNEXE III

Tour d'horizon régional – Besoins opérationnels

Bureau régional de Bangkok – RBB

TABLEAU A.III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE BANGKOK EN 2018	
Besoins opérationnels	570 millions de dollars
Nombre de rations journalières	1,3 milliard
Quantité de produits alimentaires	279 000 tonnes
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Chine, Inde, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka, Timor-Leste

1. Les opérations du PAM dans la région Asie et Pacifique couvrent un vaste territoire qui s'étend de la République populaire démocratique de Corée et de la Mongolie au Nord à Fidji et aux îles du Pacifique au Sud-est et à l'Afghanistan et au Pakistan à l'Ouest. Dans la région ainsi délimitée, la croissance économique est toutefois inégale suivant les pays. La Banque mondiale classe l'Afghanistan, le Népal et la République populaire démocratique de Corée dans la catégorie des pays à faible revenu; le Bangladesh, le Bhoutan, le Cambodge, l'Inde, l'Indonésie, le Myanmar, le Pakistan, la Papouasie-Nouvelle-Guinée, les Philippines, la République démocratique populaire lao, Sri Lanka, le Timor-Leste et le Viet Nam parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure; et la Chine et Fidji parmi ceux à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.
2. La région Asie et Pacifique connaît une croissance économique plus rapide qu'aucune autre région du monde et d'ici à 2025, son économie devrait dépasser celle de l'Europe de l'Ouest et rattraper celle de l'Amérique du Nord et du Sud¹.
3. Ces avancées économiques sont toutefois inégalement réparties; la pauvreté et la sous-alimentation persistent, souvent aggravées par des catastrophes naturelles, les effets du changement climatique, des conflits qui perdurent ou des déplacements internes de populations. Il est largement admis qu'avec un revenu limité et de maigres économies – qui sont souvent même inexistantes – les pauvres ont peu de chances, voire aucune, de pouvoir affronter des catastrophes et s'en remettre. Malgré les importants progrès enregistrés par les femmes dans les domaines de l'éducation, de la santé maternelle et de l'emploi, l'égalité entre les sexes reste un enjeu complexe. En 2016, avec un résultat inférieur à 32 pour cent, la région Asie et Pacifique se plaçait au milieu du classement établi selon l'indice mondial des disparités entre hommes et femmes, où elle arrivait cinquième sur huit régions².
4. En Asie et dans le Pacifique, le PAM concentre son action sur plusieurs domaines: l'investissement dans les filets de sécurité mis en place par les gouvernements, la collaboration avec les organismes régionaux, nationaux et locaux pour se préparer en prévision des catastrophes, le renforcement de la résilience des communautés, la prévention de la dénutrition et la fourniture d'une assistance alimentaire et monétaire vitale aux réfugiés, aux populations déplacées et aux communautés locales victimes d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle.
5. Le PAM poursuit également sa transition stratégique, passant d'un rôle d'exécutant de ses propres programmes à un rôle de catalyseur de solutions nationales. Il ressort des évaluations régionales réalisées en 2015 et 2016 que, comme les années précédentes, le PAM a apporté une

¹ Données de la Banque mondiale pour 2017 disponibles à l'adresse suivante: <http://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>.

² Disponible à l'adresse suivante: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/east-asia-and-the-pacific/>.

contribution précieuse à l'amélioration des politiques nationales et de la reddition de comptes³. De manière générale, le portefeuille d'opérations de 2018 dans la région impose au PAM de faire face à des besoins de natures très diverses dans des contextes complexes et fluctuants.

6. La mise en œuvre du Programme 2030 et de la feuille de route intégrée du PAM est en bonne voie: les bureaux du PAM dans les trois pays pilotes – le Bangladesh, l'Indonésie et la République démocratique populaire lao – ont entamé la mise en œuvre de leur plan stratégique de pays (PSP) le 1^{er} avril 2017; les prochains PSP, pour le Myanmar et Sri Lanka, sont prêts à être présentés pour approbation au Conseil en novembre 2017; ils seront suivis par les PSP pour le Pakistan et le Timor-Leste en février 2018, pour l'Afghanistan et les Philippines en juin 2018 et pour le Népal en novembre 2018. Des discussions sont en cours pour définir le rôle que peut jouer le PAM pour soutenir l'action menée par le gouvernement dans les pays de la région où il n'est pas physiquement présent en vue d'atteindre l'objectif de développement durable (ODD) 2. Dans le cadre de sa transition d'un rôle d'exécutant à celui de catalyseur, le PAM va définir d'autres modèles d'assistance dans la région Asie et Pacifique – à partir par exemple de son engagement dans les îles du Pacifique – qu'il appliquera à l'ensemble de l'organisation.
7. Dans la région, les effets directs stratégiques du PAM se rapportent aux trois domaines d'action privilégiés – intervention face à une crise, renforcement de la résilience et causes profondes. Les opérations menées dans des pays très exposés à l'insécurité et aux aléas tels que l'Afghanistan, le Bangladesh et la République populaire démocratique de Corée privilégieront d'une part le renforcement de la résilience des populations vulnérables en prévision de chocs futurs et d'autre part l'appui au redressement à moyen et long termes des populations récemment victimes de chocs. Dans ces mêmes pays, l'assistance du PAM s'attaquera aux causes profondes, ainsi qu'aux besoins et aux vulnérabilités existant de longue date ou n'ayant jusqu'ici pas fait l'objet d'une attention particulière, comme les problèmes de disponibilité de la nourriture et d'accès à celle-ci, la pauvreté et le manque d'accès à l'éducation, aux soins de santé et autres services sociaux de base. L'aide de secours et les services humanitaires du PAM se concentreront essentiellement sur trois pays – l'Afghanistan, le Bangladesh et le Myanmar – dans le cadre d'interventions face à des crises. Les effets directs liés à ce domaine d'action privilégié ont pour but de préserver et de rétablir la sécurité alimentaire et l'état nutritionnel des populations ciblées – notamment les personnes déplacées, les réfugiés et les populations locales touchées par des chocs – en créant les conditions propices à un relèvement rapide, si les circonstances s'y prêtent.
8. Comme le PAM s'emploie de plus en plus, à des fins stratégiques, à harmoniser son action avec celle des pays pour atteindre les ODD et les priorités nationales correspondantes, les examens stratégiques nationaux jouent un rôle essentiel pour positionner le PAM de manière à lui permettre de contribuer à la réalisation des ODD 2 et 17 dans chaque pays. L'approche appliquée par le PAM dans ses PSP, qui vise à impliquer l'ensemble de la société, sera la même que celle utilisée pour les examens stratégiques. Les gouvernements prenant de plus en plus la conduite des opérations avec les partenaires nationaux pour réaliser les ODD, le PAM va devoir redoubler d'efforts pour leur proposer des services présentant un intérêt particulier et lever des fonds au sein des pays hôtes. La mobilisation de ressources demeurera un enjeu vital pour le PAM. Le moment est venu pour lui de prendre des décisions stratégiques pour déterminer le rôle qu'il devra jouer dans la région et qui lui permettra de réduire sa présence tout en affermissant sa capacité à fournir une aide très efficace. Le bureau régional et le Siège du PAM devront soutenir l'exécution des activités proposées dans les PSP et faire en sorte de mobiliser et d'allouer des ressources financières suffisantes pour contribuer à la concrétisation des cibles des ODD.
9. Compte tenu de l'intérêt grandissant que manifestent les sociétés du secteur privé pour collaborer avec le PAM à la mise au point de solutions aux problèmes d'ordre mondial, solutions susceptibles par ailleurs de leur ouvrir des débouchés commerciaux, les ODD fournissent au PAM une occasion de travailler davantage avec le secteur privé, non seulement en s'alliant à lui pour éliminer la faim (ODD 2) et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable (ODD 17), mais aussi en permettant au PAM de contribuer davantage aux autres ODD. Outre les

³ Rapport annuel sur les résultats de 2016 (WFP/EB.A/2017/4*).

- partenariats institutionnels, les dons des particuliers retiennent davantage l'attention, notamment en Chine, au Japon et en République de Corée.
10. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement s'est fixé entre autres priorités de mettre au point un modèle de prestation de services, d'utiliser les réseaux extérieurs pour compléter les capacités internes, et de mieux mesurer les résultats de la chaîne d'approvisionnement du PAM. D'ici là, la division continuera de faciliter la mise en œuvre des PSP dans les pays de la vague 1 et collaborera avec l'équipe chargée de la feuille de route intégrée pour faire en sorte que les dépenses liées à la chaîne d'approvisionnement soient prévues dans chaque PSP et qu'il en soit rendu compte au niveau des activités; par ailleurs, les bureaux de pays auront la possibilité de passer des marchés pour des quantités groupées afin de rendre la gestion de la chaîne d'approvisionnement plus rapide et économique.
 11. En 2018, l'assistance directe du PAM dans la région devrait diminuer d'environ 7 pour cent par rapport à 2017; elle devrait permettre de venir en aide à 11 millions de personnes dans 14 pays, pour un coût estimé à 570 millions de dollars. Le PAM continuera d'adapter les modalités et les processus opérationnels pour qu'il soit possible de passer facilement et sans discontinuité d'une modalité de transfert (vivres, espèces ou bons) à une autre. Le PAM aura recours aux transferts monétaires et aux bons dans le cadre de ses activités de secours et de création d'actifs et pour promouvoir des moyens d'existence viables à plus long terme. Il utilisera davantage les transferts de type monétaire en Afghanistan, au Bangladesh et au Myanmar et il intensifiera les activités de renforcement des capacités au Bangladesh, au Népal et en République démocratique populaire lao; il poursuivra la mise en œuvre de ces activités en Inde et en Indonésie.
 12. Le PAM reconnaît que la problématique hommes-femmes doit être envisagée différemment suivant les contextes et qu'en adoptant une démarche soucieuse de ces questions et capable de transformer les relations hommes-femmes – c'est-à-dire qui encourage l'évolution des normes, attitudes et relations entre les sexes qui sont restrictives –, on peut multiplier les avantages obtenus, diminuer les coûts et parvenir à des résultats durables. Le bureau régional continuera de concentrer son action sur le renforcement des plateformes d'information et des partenariats, et utilisera au mieux les capacités des partenaires avec lesquels il collabore pour favoriser l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et améliorer la communication des résultats. Un recensement des partenariats est en cours pour faciliter le développement de partenariats stratégiques et originaux capables de remédier au manque de capacités en interne et de contribuer à ce que le rôle joué par le PAM dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes soit bien perçu.
 13. Le PAM se concentrera davantage sur la prévention de la malnutrition aiguë modérée mais étendra également son action à la prévention du retard de croissance. Avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), il militera en faveur des solutions locales; dans cet esprit, il interviendra auprès des gouvernements pour faciliter l'accès à des aliments nutritifs spécialisés, appuiera les initiatives de politique générale prises au niveau national et fournira une assistance directe aux populations touchées par des crises.
 14. L'aptitude du PAM à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence dans des situations d'urgence va de pair avec la capacité des gouvernements et des collectivités à se préparer aux catastrophes naturelles, à les évaluer et à y faire face. Le PAM continuera de renforcer ses partenariats opérationnels avec les organisations nationales et régionales de gestion des catastrophes; il se préparera à des situations d'urgence potentiellement catastrophiques et pour ce faire, échangera avec les gouvernements, les acteurs de l'aide humanitaire et des organismes régionaux tels que l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, des informations sur la planification préalable d'interventions impliquant plusieurs parties prenantes, en se concentrant sur des scénarios de crises majeures susceptibles de se produire dans la région, telles que des typhons ou des tremblements de terre. Il continuera d'accorder une attention particulière aux pays exposés aux catastrophes tels que le Bangladesh, l'Indonésie, le Myanmar, le Népal, les Philippines et les nations insulaires du Pacifique.

15. Au cours de l'année qui vient, le PAM est fermement décidé à développer et à renforcer les partenariats stratégiques qu'il a établis dans la région avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, la Banque asiatique de développement et le secteur privé, et à collaborer avec ses partenaires au niveau des pays pour améliorer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Ce travail de collaboration permettra au PAM de renforcer ses capacités institutionnelles ainsi que la crédibilité et la rigueur de ses processus et programmes de sécurité alimentaire et des systèmes s'y rapportant, afin d'apporter des solutions adaptées au contexte.
16. Le PAM mettra aussi davantage l'accent sur la gestion de la performance et les effets directs, la mise en évidence des résultats et les outils de communication de l'information se rapportant à la feuille de route intégrée. En vue d'améliorer la programmation dans les pays, le PAM renforcera sa capacité de suivi et d'évaluation pour mettre en évidence l'impact de l'aide et générer des données probantes qui guideront les futures interventions. Les bureaux de pays collaboreront avec les autorités concernées pour recenser les capacités existantes et déterminer les besoins. Si les gouvernements ne sont pas en mesure de le faire, le PAM se chargera directement du suivi des ODD avec les organismes des Nations Unies assumant le rôle de "gardiens" des indicateurs des ODD.

Bureau régional du Caire – RBC

TABLEAU A.III.2: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DU CAIRE EN 2018	
Besoins opérationnels	4,1 milliards de dollars
Nombre de rations journalières	9 milliards
Quantité de produits alimentaires	2,3 millions de tonnes
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Algérie, Arménie, Égypte, État de Palestine, Iraq, Jordanie, Kirghizistan, Liban, Libye, Maroc, République arabe syrienne, République islamique d'Iran, Soudan, Tadjikistan, Tunisie, Turquie, Ukraine, Yémen

17. Le Bureau régional du PAM au Caire devra affronter de nombreuses difficultés en 2018-2020. La communauté humanitaire continue de s'adapter à des circonstances qui évoluent rapidement, mais les enjeux offrent aussi l'occasion d'innover. Alors que les années précédentes, le bureau régional avait intensifié ses activités pour faire face aux problèmes d'insécurité alimentaire liés à des conflits conventionnels, il devra, à partir de 2018, envisager une approche à plus long terme pour l'assistance ciblée. En 2017, les opérations d'urgence du PAM ont été conditionnées par les interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central qui ont été lancées pour faire face à la menace inédite de famine pesant à la fois sur quatre pays, la situation au Yémen étant classée en phases 3 et 4 selon le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. Comme maintes situations d'urgence se sont transformées en situations de conflit prolongé, le PAM s'efforcera de renforcer la résilience et les moyens d'existence et d'établir des liens plus étroits avec les gouvernements pour renforcer les politiques en matière de sécurité alimentaire.
18. Les opérations d'urgence de niveau 3 en Iraq, en République arabe syrienne et au Yémen et celles de niveau 2 en Libye et en Ukraine continuent de se dérouler dans un contexte de conflits sans précédent, soumis à de fortes influences extérieures. Tout en répondant aux besoins humanitaires sans cesse croissants que suscite l'insécurité alimentaire dans les zones de conflit, le PAM collabore avec les pouvoirs publics dans les pays à revenu intermédiaire en leur fournissant une assistance technique globale solide destinée à améliorer leurs filets de protection sociale. Comme beaucoup d'opérations d'urgence se prolongent, nécessitant le passage d'une aide immédiate à une assistance à plus long terme, le bureau régional devra investir davantage dans des activités de renforcement de la résilience et d'appui aux moyens d'existence destinées aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux rapatriés, afin de favoriser l'instauration d'une stabilité sociale rendue possible grâce à la réalisation des ODD.

19. En République arabe syrienne, en l'absence d'une solution politique, le PAM lancera un PSP provisoire de transition (PSPP-T) en 2018. Dans les zones plus stables, il intensifiera les activités d'appui aux moyens d'existence et leur donnera la priorité sur les distributions générales de vivres, alors que durant la période de soudure, il assurera une assistance alimentaire temporaire à titre de filet de sécurité pour les populations vulnérables. Dans les cinq pays qui, ensemble, abritent plus de 5 millions de réfugiés provenant de la République arabe syrienne – l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban et la Turquie – le PAM se concentre sur les activités qui tiennent compte du caractère prolongé de la situation dans laquelle se trouvent les réfugiés, les communautés d'accueil et les gouvernements; ces activités, qui visent à accroître la sécurité alimentaire, portent sur l'éducation, les moyens d'existence, l'amélioration de l'accès économique et le renforcement des systèmes nationaux. L'accent sera mis sur cette dernière activité et sur la mise au point de mécanismes de transfert durable des responsabilités aux acteurs nationaux, en vue du retour potentiel des réfugiés en République arabe syrienne et à plus long terme, de la prise en main par les gouvernements hôtes des programmes et des activités du PAM. Bien que le PAM conserve une approche régionale, la mise en œuvre sera réalisée par les cinq bureaux de pays dans le cadre de PSP, de PSPP et de PSPP-T.
20. Depuis que le conflit s'est déclenché au Yémen en mars 2015, la situation humanitaire y est fragile et imprévisible. Depuis 2017, la crise est exacerbée par des signes de famine et par la réapparition récente du choléra. Un secteur de la santé aux abois, des prix alimentaires en hausse et une pénurie de produits alimentaires sont autant de facteurs qui aggravent la situation déjà désespérée du Yémen, pays le plus pauvre du Moyen-Orient. Le bureau régional doit faire face à un contexte en rapide évolution qui exige une approche multiforme permettant non seulement de fournir une assistance aux bénéficiaires ciblés mais aussi d'apporter un appui à la communauté humanitaire dans son ensemble. Face à cette situation, le PAM intensifie actuellement ses opérations pour venir en aide à 9,1 millions de personnes en 2017 en favorisant l'accès à la nourriture grâce à des transferts de ressources non assortis de conditions – distributions d'aide en nature et programme de bons à échanger auprès de réseaux de commerçants locaux – et en réalisant des interventions nutritionnelles pour soigner et prévenir la malnutrition aiguë et la malnutrition chronique chez les enfants de moins de 5 ans, les femmes enceintes et les mères allaitantes. Comme il est probable que le conflit et les déplacements de population qu'il engendre se poursuivront et que les besoins humanitaires augmenteront si le port d'Hodeida ferme, le PAM ne prévoit pas de réduire ses opérations durant le premier semestre de 2018. Toutefois, si la situation se stabilise dans le sud du Yémen, il réduira vraisemblablement la proportion d'aide allouée à cette région durant la deuxième partie de l'année. Cette diminution s'appliquerait aux deux types de transferts de ressources non assortis de conditions auxquels le PAM a recours pour faciliter l'accès à la nourriture et réaliser les interventions nutritionnelles.
21. Bien que la crise humanitaire perdure en Iraq, le conflit y a pris une inflexion sensiblement différente. À la lumière des résultats de l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité lancée en 2017 et face à l'élargissement par le Gouvernement du nombre de personnes bénéficiant du système public de distributions d'aide de l'État, le PAM a considérablement réduit le nombre des bénéficiaires de ses secours d'urgence. Parallèlement, il fournira une assistance aux rapatriés et aux groupes vulnérables vivant dans les zones de conflit et dans celles reprises à Daech, où les transferts de type monétaire joueront un rôle primordial pour la relance des marchés locaux. Le PAM donnera la priorité aux personnes les plus exposées à l'insécurité alimentaire qui vivent dans des camps, dans des campements de fortune et dans des zones difficiles d'accès. Avec la reprise de Mossoul par les forces de sécurité irakiennes, l'assistance humanitaire se concentrera sur les besoins des personnes prises au piège dans les quelques zones encore sous le contrôle de Daech. Dans les régions stables, les activités de repas scolaires pourront reprendre pour remédier aux carences en micronutriments, rétablir la fréquentation scolaire, favoriser l'acquisition de connaissances et réduire les taux d'abandon scolaire dans les districts les plus exposés à l'insécurité alimentaire.
22. Le Soudan est classé parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Néanmoins, la sécession du Soudan du Sud, le conflit et les déplacements de population régionaux et nationaux, les crises liées au climat, la faible productivité agricole et la pauvreté structurelle paralysent son développement et font du Soudan l'un des pays les plus exposés à l'insécurité

alimentaire au monde. En janvier 2017, le Gouvernement des États-Unis d'Amérique a commencé à lever les sanctions qu'il avait prises à son encontre, pour une période provisoire de six mois durant laquelle les sanctions pouvaient être rétablies si le Gouvernement soudanais venait à manquer à ses engagements. En juillet 2017, bien que le Soudan soit parvenu à améliorer l'accès en ouvrant des couloirs humanitaires et en modifiant ses directives pour faciliter l'acheminement de l'aide humanitaire, les sanctions n'avaient pas été entièrement levées et la décision à cet égard a été reportée au 12 octobre 2017. Compte tenu de la persistance des problèmes au Soudan, le PAM a adapté son portefeuille d'activités pour mettre en place des interventions conçues pour améliorer les conditions d'existence tout en maintenant les activités de secours vitales ainsi qu'une pleine capacité d'intervention en cas d'urgence; toutes ces activités ont été regroupées dans le cadre d'un PSPP qui couvre la période allant de juillet 2017 à décembre 2018. Les activités favorisant l'autosuffisance permettront de réduire les besoins humanitaires; en outre, remédier aux causes profondes de la malnutrition tout en améliorant la durabilité des systèmes alimentaires contribuera notablement à la réalisation de l'ODD 2. Le PAM mène actuellement des consultations avec le Gouvernement pour l'élaboration d'une feuille de route Faim zéro qui aboutira à un PSP. Pour le PAM, le PSPP marque une évolution importante vers des solutions à long terme au problème de la faim.

23. Durant la première moitié de 2016, une détérioration des conditions de sécurité au Soudan du Sud et au Soudan a provoqué des mouvements massifs de population dans le Djebel Marra et un afflux plus important que prévu de Soudanais du Sud au Soudan, notamment au Darfour. Les conditions ne devraient pas être propices au retour d'une majorité des Soudanais déplacés et des réfugiés du Soudan du Sud, qui continueront donc d'avoir besoin d'une assistance alimentaire du PAM pendant toute l'année 2017. Le programme nutritionnel sera amplifié en concordance avec le plan national d'expansion de la prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë, l'intensification à l'échelle nationale du programme d'enrichissement des aliments à domicile et l'intégration des activités de traitement et de prévention de la malnutrition. Le programme de repas scolaires conservera sa taille actuelle tandis que le PAM s'efforcera d'encourager le transfert des responsabilités aux autorités nationales. S'agissant des secours, le PAM aura recours à des transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture et réalisera des activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence dans les communautés rurales touchées par El Niño. Dans l'ensemble, en 2017-2019, les besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition ne devraient pas varier sensiblement, à l'image de la situation politique et économique.
24. Les crises prolongées qui sévissent dans la région exigent du PAM qu'il adopte une approche flexible associant une assistance humanitaire destinée à sauver des vies à des stratégies de développement à plus long terme, qui soit capable de répondre aux besoins multiformes des femmes, hommes, filles et garçons touchés, tant dans l'immédiat qu'à long terme. Le bureau régional est résolu à suivre la nouvelle méthode de travail qui traduit en termes opérationnels l'articulation entre action humanitaire et aide au développement afin de promouvoir, préserver et renforcer la résilience des personnes déplacées, des réfugiés, des rapatriés et des hommes, femmes, filles et garçons vulnérables dans les communautés d'accueil, pour améliorer leur sécurité alimentaire et leur état nutritionnel, dans le respect de la dignité et des droits fondamentaux de l'être humain. Pour faire face aux énormes besoins, actuels et prévus, de reconstruction et de relance de l'économie et des moyens d'existence, le PAM continuera d'exploiter les dispositifs existants pour appuyer des activités sûres de création d'actifs communautaires et domestiques ou de génération de revenus qui tiennent compte des questions suivantes: problématique hommes-femmes, risques et besoins dans les situations de conflit, développement des marchés et de la chaîne de valeur, et capacités et systèmes dont disposent les acteurs locaux et nationaux; ces activités devront également prévoir des approches axées sur les filets de sécurité fondés sur des activités productives. Grâce aux stratégies de commercialisation reliant les chaînes d'approvisionnement local aux détaillants sous contrat avec le PAM, des ressources financières considérables continueront d'être injectées dans l'économie locale, favorisant ainsi une hausse des revenus et un accès équitable à l'emploi des hommes et des femmes en situation de vulnérabilité.

25. Les vulnérabilités fondamentales de la région, les problèmes qui l'accablent depuis longtemps et des indicateurs socio-économiques inquiétants sont exacerbés par les chocs climatiques, économiques et liés aux conflits. Parmi les problèmes, on peut citer une croissance démographique rapide, une urbanisation sauvage, la rivalité autour de ressources déjà rares – notamment l'eau – et un développement économique qui laisse de côté de vastes segments de la population, notamment les jeunes. Comprendre comment ces tendances vont évoluer et l'influence qu'elles vont avoir sur les systèmes alimentaires et la sécurité alimentaire dans la région est une priorité pour le PAM. À cet égard, il poursuivra ses activités d'appui à la réduction des risques de catastrophe, à l'alerte rapide, à l'analyse et à la préparation aux situations d'urgence. Il appuiera également la création d'actifs et le renforcement des moyens d'existence dans plusieurs pays pour promouvoir la résilience des communautés face aux chocs, notamment à la faveur d'activités axées sur la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence menées en Arménie, en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Kirghizistan, au Liban, en République arabe syrienne, au Soudan, au Tadjikistan et en Ukraine.
26. Le bureau régional reconnaît que les programmes de repas scolaires ont une dimension stratégique en ce qu'ils rassemblent des partenaires autour des questions de protection sociale, d'équité entre les sexes, de promotion de l'éducation et de nutrition des enfants et les incitent à conjuguer leurs efforts pour y répondre. L'initiative en faveur des repas scolaires et de la protection sociale au Moyen-Orient et en Afrique du Nord est un partenariat dont le but consiste à améliorer la qualité et à renforcer l'impact des programmes de repas scolaires en tant qu'instruments essentiels de protection sociale qui aident les enfants et les communautés les plus vulnérables en temps de crise mais aussi dans des contextes plus stables mais fragiles. Cette démarche sera étendue à terme à tous les pays de la région. En mettant davantage l'accent sur les moyens d'existence et la résilience des individus et des communautés locales, le bureau régional continuera de renforcer les liens entre les repas scolaires et les associations de producteurs locaux au moyen de mécanismes qui d'une part donnent aux élèves accès à des aliments nutritifs produits localement et d'autre part permettent aux petits exploitants d'accroître leur productivité et leurs revenus, ainsi que le prévoit l'approche des repas scolaires utilisant la production locale. Les activités mettront autant que possible l'accent sur les repas scolaires durant les crises.
27. En 2014, le rapport sur *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde*⁴ estimait que le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord étaient les seules régions du monde à connaître une augmentation du nombre de personnes sous-alimentées, tant en chiffres absolus qu'en proportion de la population totale. Devant ce constat, le PAM intensifiera son assistance pour renforcer la capacité de ses homologues nationaux à comprendre les problèmes nutritionnels, à les évaluer et à y répondre de différentes manières, en utilisant par exemple de nouveaux outils de suivi tels que la collecte et l'analyse de données grâce à la téléphonie mobile, qui mobilisent divers groupes de femmes, d'hommes, de filles et de garçons. Le PAM collaborera avec les milieux universitaires et des organismes des Nations Unies pour évaluer l'ampleur du "double fardeau" de la dénutrition et de l'obésité/du surpoids dans la région, et donner le cas échéant une dimension nutritionnelle à ses projets. Pour plaider au plus haut niveau en faveur de la lutte contre ce phénomène, le PAM aidera les bureaux de pays à mener des analyses destinées à combler le déficit en nutriments et à utiliser les outils de calcul du coût du régime alimentaire qui se sont avérés efficaces dans plusieurs pays. Ces outils serviront aussi à améliorer la conception et le ciblage non seulement des activités axées sur la nutrition mais aussi des filets nationaux de protection sociale.
28. Dans tous les pays, les femmes et les filles se trouvent désavantagées dans divers domaines: accès aux processus politiques, au marché du travail et aux actifs productifs, y compris la terre. Conformément à la stratégie régionale de mise en œuvre de la politique en matière de problématique hommes-femmes pour 2016-2020, le bureau régional collaborera avec les bureaux de pays pour qu'ils favorisent l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans leur travail et leurs activités. Tous les bureaux de pays établiront des plans d'action concernant la problématique hommes-femmes pour 2018-2019; ils continueront de mettre en œuvre les

⁴ FAO, Fonds international de développement agricole (FIDA) et PAM. 2014. *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde: Créer un environnement plus propice à la sécurité alimentaire et à la nutrition*. Disponible à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-i4030f/i4030f00.pdf>.

initiatives internes et d'appliquer les cadres de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes issus du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les bureaux de pays mettront également en œuvre le Programme de transformation des relations entre les sexes et renforceront les capacités dans le domaine de la problématique hommes-femmes, notamment dans le cadre de stages de formation de formateurs.

29. Le bureau régional joue un rôle moteur dans le domaine de l'assistance alimentaire revêtant la forme de transferts de type monétaire, délaissant progressivement l'usage des bons pour intensifier celui des transferts monétaires, ce qui constitue une étape concrète vers une meilleure adaptation des approches humanitaires au contexte. Il joue également un rôle novateur en collaborant avec ses partenaires à la mise en place de plateformes communes ainsi qu'au partage des données concernant les bénéficiaires, et fournit de nombreux services aux bénéficiaires. Le bureau régional s'emploie à répertorier les étapes essentielles à suivre pour la fourniture d'une aide monétaire polyvalente destinée à répondre à des besoins fondamentaux en Turquie, et a déjà planifié tant l'évaluation à mi-parcours que l'évaluation d'impact, laquelle sera réalisée en collaboration avec la Banque mondiale.
30. Le bureau régional collabore étroitement avec les gouvernements et les partenaires nationaux et investit dans le développement des capacités pour qu'elles correspondent aux plans et aux besoins nationaux et permettent d'obtenir un impact durable, notamment grâce au transfert progressif aux gouvernements de la responsabilité des activités du PAM.
31. Le PAM est fermement résolu à renforcer la mise en œuvre du Partenariat mondial pour le développement durable et à le revitaliser, et continue de collaborer avec ses partenaires pour faire face aux besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition dans toute la région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie occidentale. Le PAM mettra l'accent non seulement sur la collaboration avec les gouvernements et les partenaires nationaux, mais aussi sur les partenariats avec les principales organisations intergouvernementales comme la Ligue des États arabes, la communauté humanitaire dans son ensemble, ainsi que les organismes techniques et universitaires et le secteur privé de la région. Par l'intermédiaire des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, le PAM assure des services essentiels de transport de passagers au Soudan et au Yémen. Il dirige également les modules des télécommunications d'urgence et de la logistique, codirige avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) le module mondial de la sécurité alimentaire, et coordonne les interventions humanitaires avec les partenaires dans ces secteurs.

Bureau régional de Dakar - RBD

Besoins opérationnels	1,2 milliard de dollars
Nombre de rations journalières	3,9 milliards
Quantité de produits alimentaires	536 000 tonnes
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, République centrafricaine, Sao Tomé-et- Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad, Togo

32. Dans la région de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale, les conflits, la violence, de fortes variations climatiques et des troubles politiques et sociaux continuent de provoquer des déplacements massifs de populations qui sapent les moyens d'existence et constituent un obstacle majeur à la réduction de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté. Dans la région du Sahel, les conflits armés et l'insécurité, conjugués à une extrême pauvreté très enracinée, une baisse de la production agricole, des précipitations irrégulières et de longs épisodes de sécheresse, accroissent

- la pression sur les ressources déjà rares des communautés et suscitent d'immenses souffrances humaines.
33. La malnutrition reste un problème majeur de santé publique en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, où les taux d'émaciation et de retard de croissance sont élevés dans la plupart des pays. Au Sahel, on observe fréquemment une recrudescence de la malnutrition aiguë durant les périodes de soudure, et son incidence constamment élevée chez les jeunes enfants entraîne des taux de retard de croissance et de mortalité post-infantile parmi les plus élevés au monde.
 34. Devant la forte hausse du nombre des victimes de violences en République centrafricaine et la rareté des ressources, les organisations humanitaires ne sont plus en mesure de faire face à l'étendue des besoins des populations touchées au Cameroun, au Congo, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Tchad. Aujourd'hui, 48 pour cent de la population centrafricaine est en situation d'insécurité alimentaire et plus de 500 000 personnes sont réfugiées dans les pays avoisinants.
 35. La situation des pays du bassin du lac Tchad demeure elle aussi préoccupante, les effets de l'insurrection de Boko Haram continuant de peser lourdement sur les conditions de vie et les moyens d'existence de 10,6 millions de personnes au Nigéria, au Cameroun, au Tchad et au Niger, et on estime que près de 7 millions de personnes auront besoin d'une assistance alimentaire durant la période de soudure.
 36. Dans la région de l'Afrique de l'Ouest de l'Afrique centrale, le PAM continuera de mettre en œuvre et de soutenir des programmes destinés à renforcer les moyens d'existence des ménages vulnérables en situation d'insécurité alimentaire et exposés à des chocs. Parallèlement, il fournira une assistance alimentaire d'urgence aux populations les plus vulnérables en se fondant sur les évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Les ressources affectées aux activités et aux objectifs stratégiques resteront du même ordre qu'en 2017. Ainsi, en 2018, le PAM prévoit de venir en aide à 5 millions d'hommes et de garçons et à 6 millions de femmes et de filles dans la région; les ressources budgétaires requises s'élèvent à 1,2 milliard de dollars, dont 60 pour cent pour la fourniture d'une assistance alimentaire en nature.
 37. Au Niger, plus de 2 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire chronique, 4,5 millions risquent de se trouver en situation d'insécurité alimentaire et des millions d'autres sont exposées à une insécurité alimentaire transitoire durant la période de soudure. En Mauritanie, la prévalence de l'insécurité alimentaire est de 18,8 pour cent, et 3,3 pour cent de la population est en situation d'insécurité alimentaire grave.
 38. En République centrafricaine, la violence et l'insécurité rendent l'accès difficile et perturbent les distributions. Pour venir en aide aux populations des zones difficiles d'accès, le PAM mettra en place des approches opérationnelles souples: équipes d'intervention mobiles, renforcement de la coordination tactique et stratégique entre civils et militaires avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et d'autres partenaires, et formation du personnel afin qu'il soit en mesure de mettre au point des stratégies pour remédier aux problèmes d'accès, avec l'appui technique du Siège du PAM et du bureau régional.
 39. Le PAM poursuivra ses programmes de traitement et de prévention de la malnutrition chez les enfants – il ciblera à cet effet les enfants de moins de 5 ans ainsi que les femmes enceintes et les mères allaitantes – et il apportera un soutien aux personnes vivant avec le VIH, aux bénéficiaires des programmes de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant ainsi qu'aux personnes atteintes de tuberculose qui souffrent de malnutrition et aux membres de leur famille en situation d'insécurité alimentaire. Le PAM prévoit d'élargir ses activités aux adolescentes, un groupe d'une importance capitale si l'on veut briser le cycle intergénérationnel de la dénutrition. Le Bureau du PAM en Guinée poursuivra le programme pilote de prévention de la malnutrition chronique qui subvient aux besoins des enfants de moins de 2 ans et des femmes enceintes. Un changement des modalités de transfert devrait intervenir, selon lequel les personnes vivant avec le VIH et atteintes de tuberculose qui souffrent de malnutrition devraient recevoir une assistance alimentaire dans le cadre de transferts de type monétaire. En République centrafricaine, la stratégie du PAM en matière de nutrition prévoit de recourir aux partenariats pour faciliter la prévention de la malnutrition, l'accent étant mis sur les régions où les taux de malnutrition

demeurent très élevés. Au Tchad, le PAM poursuivra ses activités vitales de traitement de la malnutrition aiguë modérée dans le Sahel ainsi que dans les situations d'urgence, et fera davantage pour prévenir la malnutrition.

40. Afin que son action ait plus d'impact sur le retard de croissance et l'émaciation dans la région, le PAM facilite actuellement la mise au point d'une approche intégrée pour la prévention de la dénutrition qui privilégie la recherche d'un consensus avec les gouvernements et les partenaires. En 2018, le Bureau régional de Dakar consacra 14 pour cent de son budget aux activités nutritionnelles. Au Mali, au Niger et au Tchad, le PAM collabore avec Médecins sans frontières pour expérimenter et transposer ensuite à plus grande échelle une approche associant une alimentation complémentaire destinée aux enfants âgés de 6 à 23 mois à une enveloppe de prestations de santé (vaccination, prévention et traitement de maladies communes chez les enfants telles que le paludisme, la diarrhée et les infections respiratoires aiguës). En Gambie, en raison du manque de financements, le PAM devra se concentrer sur les régions et les districts dont les indicateurs de pauvreté et de sécurité alimentaire indiquent qu'ils sont les plus vulnérables. Le Bureau du PAM au Mali se concentrera davantage sur des approches économiques et durables pour réduire la prévalence de la malnutrition, et collaborera notamment avec d'autres acteurs pour en traiter les causes profondes. En Mauritanie, le PAM privilégiera les activités d'appui à la nutrition et concentrera ses opérations dans une même zone géographique au lieu de disperser les ressources dont il dispose.
41. En 2018, le PAM continuera d'aider les petits exploitants en renforçant leur capacité à améliorer leurs débouchés commerciaux, et les gouvernements en établissant des stratégies et des procédures d'achat mettant les petits exploitants en relation avec les cantines scolaires et d'autres acheteurs et consommateurs potentiels de leurs produits. Il mettra à la disposition des organisations de petits exploitants des cours de formation et de l'équipement: ainsi, au Sénégal, il facilitera l'accès des petits exploitants en situation d'insécurité alimentaire à des outils et dispositifs de réduction des risques de catastrophe, au microcrédit et à des plans d'épargne et d'assurance dans le cadre de l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales. La plateforme nationale de passation de marchés centralisera les demandes de produits alimentaires émanant de différents acteurs, dont le PAM, pour faciliter l'établissement de liens entre les petits exploitants et les marchés. En Guinée, l'activité visant à faciliter l'accès des petits exploitants aux marchés a pour but d'augmenter leur productivité, d'accroître leurs revenus grâce à l'apport d'une valeur ajoutée et d'améliorer leurs techniques de commercialisation. Les associations féminines sont très actives et bénéficient du volet consacré au renforcement de l'autonomie des femmes, qui, indirectement, a des effets sur la résilience, la sécurité alimentaire et la nutrition.
42. Bien que le PAM prévoie de mettre progressivement un terme à la plupart de ses activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence au Ghana durant l'année 2018, il continuera d'y avoir recours dans les zones sujettes à des chocs périodiques, mettant plus en lumière les avantages que les actifs communautaires sont censés produire. En République centrafricaine, le PAM a établi des partenariats avec Caritas Bouar, World Vision International et International Emergency and Development Aid pour mener des activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence dans le district de Nana-Mambéré. Le PAM s'efforce également d'améliorer le capital productif, naturel et financier des populations pauvres en facilitant la création d'actifs et les achats locaux au Niger.
43. Les activités de développement des capacités demeurent prioritaires. En 2018, le PAM continuera d'investir pour accroître les capacités gouvernementales de mise en œuvre de programmes de lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Au Niger, ces activités serviront à préparer le Gouvernement et les communautés à assumer un rôle moteur et à prendre en charge les programmes dans la perspective du transfert des responsabilités. Au Burkina Faso, le PAM renforce la capacité du Gouvernement à élaborer des politiques dans les domaines de la nutrition, de la santé, de l'éducation et de la sécurité alimentaire. En Guinée, il contribuera à renforcer les capacités et la gouvernance en matière de nutrition dans le cadre interorganisations du mouvement Renforcer la nutrition (SUN) des Nations Unies et de l'initiative Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH). Le PAM fournit également un appui au développement des capacités, par exemple au Togo, et met en œuvre des programmes

associant assistance alimentaire et aide technique en vue de procéder à un transfert graduel des responsabilités en Côte d'Ivoire, en Gambie et à SaoTomé-et-Principe.

44. Pour pouvoir continuer à fournir des secours vitaux en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, le PAM a affiné sa stratégie de mobilisation des ressources et améliore actuellement l'efficacité de ses opérations de manière à fournir davantage d'assistance avec moins de ressources. Dans la région, il se heurte à des problèmes persistants de financement qui ne lui permettent pas de fournir une assistance indispensable à toutes les personnes démunies. En 2017 et les années précédentes, le manque de fonds a parfois contraint le PAM à suspendre l'assistance alimentaire et nutritionnelle qu'il apporte à des populations qui comptent parmi les plus vulnérables – réfugiés et personnes déplacées – ou à distribuer des rations alimentaires réduites qui ne couvrent pas les besoins nutritionnels.
45. Le PAM renforcera l'appui qu'il apporte aux pays en développement et adaptera ses objectifs aux ODD en se concentrant sur les activités humanitaires et de développement qui profitent aux personnes les plus pauvres et les plus vulnérables. Pour y parvenir, il mettra à profit ses compétences reconnues, son expérience des zones les plus reculées sur le terrain et ses avantages comparatifs dans les domaines des programmes des filets de sécurité, de la résilience, de la gestion des risques de catastrophe et du développement des capacités. Au Sénégal, les principales priorités nationales sont toutes regroupées dans le Plan Sénégal Émergent (2014-2035), qui constitue le cadre de réalisation des 17 ODD dans le pays. Au Togo, le PAM continuera de fournir un appui technique au Gouvernement pendant la réalisation de l'examen stratégique national Faim zéro à partir duquel le PAM élaborera un PSP, attendu en novembre 2018.
46. Le PAM collaborera avec ses partenaires pour intensifier l'usage des transferts de type monétaire dans toute la région, tout en restant réaliste et en tenant compte des contraintes de financement et d'accès. En 2018, il consacrera aux transferts de type monétaire 35 pour cent de l'assistance prévue au titre des transferts de ressources non assortis de conditions destinés à faciliter l'accès à la nourriture; pour ce faire, il tirera profit de la capacité locale de production vivrière et des infrastructures financière et de communication existantes lorsque celles-ci sont suffisamment solides. En République centrafricaine, le PAM privilégiera ces transferts dans les localités sûres où les marchés fonctionnent. Suivant la saison, le fonctionnement des marchés, les conditions de sécurité et les préférences des bénéficiaires, le PAM y combinera transferts de type monétaire et assistance alimentaire en nature lorsqu'il jugera que cette modalité mixte est la mieux adaptée.
47. En 2018, le PAM continuera de promouvoir les activités de repas scolaires, auxquelles il consacrera 11 pour cent de l'ensemble du budget. Le but est d'améliorer la scolarisation des enfants et la fréquentation des cours, de réduire les taux d'abandon des études et de mettre l'accent sur l'instruction des filles là où la parité filles-garçons laisse à désirer. En Guinée, malgré le manque de contributions en espèces, le Gouvernement est un fervent partisan des programmes de repas scolaires, qu'il considère comme le principal filet de sécurité en zone rurale; il estime non seulement que ce programme joue un rôle primordial pour stabiliser la sécurité alimentaire des élèves, mais aussi qu'il apporte des éléments de réponse à des problèmes importants tels que les taux de scolarisation et de fréquentation scolaire des garçons et des filles, les mariages précoces et les mutilations génitales féminines que le Gouvernement s'efforce d'éradiquer. Les activités de repas scolaires devraient se poursuivre avec l'adoption progressive de programmes utilisant la production locale et le renforcement des capacités de la Direction des cantines scolaires récemment établie au sein du Ministère de l'éducation. En Gambie, les transferts de type monétaire seront davantage utilisés dans le programme de repas scolaires utilisant la production locale pour pouvoir atteindre 14 000 bénéficiaires en 2018.
48. La région de l'Afrique de l'Ouest investit dans l'analyse et dans le suivi pour veiller à ce que la collecte des données et les évaluations soient fiables, et qu'elles permettent d'améliorer les activités et la programmation du PAM dans la région, et, au bout du compte, de mieux adapter les programmes et d'exercer une réelle responsabilité à l'égard des bénéficiaires. Le bureau régional utilise de plus en plus l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité par téléphonie mobile comme un outil de suivi et d'évaluation, qui se révèle vital et économique dans les zones où les restrictions d'accès interdisent la collecte régulière de données en personne. Si les conditions de sécurité restent précaires et que les bénéficiaires n'ont pas accès à des marchés qui

fonctionnent, le PAM privilégiera alors l'assistance alimentaire en nature. Les localités concernées seront répertoriées dans le cadre des évaluations de la sécurité alimentaire dont les données sont ventilées par sexe et par âge, et des activités de suivi reposant sur l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité.

49. Le PAM demeure résolu à mieux faire comprendre la problématique hommes-femmes et à contribuer à créer un environnement prenant ces questions davantage en considération. Des cours de formation portant sur la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les opérations du PAM ont été organisés à l'intention du personnel du bureau régional et d'un certain nombre de bureaux de pays. En 2018, 14 pour cent du budget total sera consacré aux activités favorisant l'égalité entre les sexes.

Bureau régional de Johannesburg – RBJ

TABLEAU A.III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE JOHANNESBURG EN 2018	
Besoins opérationnels	704 millions de dollars
Nombre de rations journalières	2,8 milliards
Quantité de produits alimentaires	328 000 tonnes
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Angola, Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, Namibie, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Swaziland, Zambie, Zimbabwe

50. La région de la Communauté de développement de l'Afrique australe⁵ (SADC) est extrêmement vulnérable face aux conséquences du changement climatique. Au cours des cinq dernières années, une tendance à la hausse de l'insécurité alimentaire a été observée dans la région, en lien avec des chocs climatiques à répétition, notamment le phénomène El Niño qui en 2015/16 a provoqué la pire sécheresse que la région ait subie au cours des 35 dernières années. La vulnérabilité de la région face au changement climatique n'est pas uniquement due à ce dernier, mais aussi à toute une mosaïque de facteurs sociaux, économiques, environnementaux et autres qui interagissent avec le climat.
51. La prévalence du retard de croissance varie de 7,9 pour cent aux Seychelles à 49,2 pour cent à Madagascar⁶. La région demeure l'épicentre mondial de la pandémie de sida et compte un tiers des personnes vivant avec le VIH dans le monde⁷. La prévalence du VIH va de 0,1 pour cent aux Comores à 28,8 pour cent au Swaziland⁸. Dans la région, l'épidémie de VIH et de sida touche les femmes de manière disproportionnée, puisque la prévalence du VIH est plus forte chez elles et que c'est sur elles que repose la charge des soins à donner aux malades et aux orphelins.
52. Quatre PSP – pour le Mozambique, la Namibie, la République-Unie de Tanzanie et le Zimbabwe – présentés sous la houlette du bureau régional ont été approuvés. Le Bureau du PAM en République démocratique du Congo mettra en œuvre un PSPP de trois ans et dans quatre autres pays – le Lesotho, Madagascar, le Swaziland et la Zambie – les bureaux de pays établiront des PSPP-T pour permettre la tenue du processus d'examen stratégique national et la formulation de nouveaux PSP qui seront présentés au Conseil en juin 2019. En 2018, les bureaux du PAM au Congo et au Malawi continueront de mettre en œuvre leur portefeuille de projets et basculeront vers les PSP et les budgets de portefeuille de pays en 2019.

⁵ Les 16 États membres de la SADC sont l'Afrique du Sud, l'Angola, le Botswana, les Comores, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, Maurice, le Mozambique, la Namibie, la République démocratique du Congo, la République-Unie de Tanzanie, les Seychelles, le Swaziland, la Zambie et le Zimbabwe.

⁶ UNICEF, Organisation mondiale de la Santé et Banque mondiale. 2017. Estimations conjointes de la malnutrition infantile. Disponible en anglais à l'adresse suivante: <http://www.who.int/nutgrowthdb/estimates2016/en/>.

⁷ Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA). 2016. *Prevention Gap Report*. Disponible à l'adresse suivante: <http://www.unaids.org/en/resources/documents/2016/prevention-gap>; Fiches d'information par pays, ONUSIDA.

⁸ *Ibid.*

53. Conformément aux attentes des gouvernements et à l'ambition du bureau régional pour la région, le PAM s'emploiera de plus en plus à aider les gouvernements à élaborer et mettre en œuvre des systèmes nationaux de protection sociale tout en conservant sa capacité d'intervention opérationnelle. En 2018, les investissements consacrés au renforcement des capacités représenteront 8 pour cent des transferts dans la région. Le PAM fournira une assistance technique aux gouvernements nationaux et locaux pour les aider à renforcer les outils opérationnels dont dépend l'efficacité des systèmes de filets de sécurité, à savoir: la préparation aux situations d'urgence, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, le ciblage, le suivi et l'évaluation, et la plateforme d'exécution des transferts monétaires. Le PAM continuera d'apporter aux pays un appui stratégique pour élaborer des politiques en matière de repas scolaires et établir des modèles appropriés sur le plan national intégrant les repas scolaires dans les plans nationaux de protection sociale et veillant à ce que les stratégies nationales de protection sociale soient promptes à réagir face à la faim, aient une dimension nutritionnelle et tiennent compte de la problématique hommes-femmes et de celle du VIH.
54. Le PAM fournira à la SADC les services techniques et de gestion nécessaires à la mise en œuvre du programme régional d'évaluation et d'analyse de la vulnérabilité. Il accordera une importance particulière à l'innovation et à l'exploitation de la collecte et de l'analyse des données numériques sur les marchés, notamment grâce à la mise en service de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité faisant appel à la téléphonie mobile et son intégration – avec d'autres innovations au niveau de la collecte des données – dans les systèmes publics.
55. La réduction de la dénutrition chez les enfants, les adolescentes, les femmes enceintes et les mères allaitantes, et chez les personnes touchées par le VIH et la tuberculose demeure une des grandes priorités du PAM. En 2018, les besoins au titre du résultat stratégique 2 relatif à l'élimination de la malnutrition représenteront 7 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels. Pour faire face aux besoins de la région en matière de nutrition, quatre priorités sont envisagées:
- i) Appuyer les programmes et les politiques pour la prévention du retard de croissance en renforçant l'analyse. Le PAM utilisera les instruments d'analyse existants tels que l'analyse du coût de la faim et celle destinée à combler le déficit en nutriments, afin de guider l'élaboration de stratégies nationales détaillées en matière de nutrition.
 - ii) Traiter les carences en micronutriments. Le PAM se concentrera sur les points d'entrée pour l'enrichissement des aliments, notamment l'enrichissement industriel des aliments (expérimenté au Mozambique), l'enrichissement des aliments en zone rurale, qui nécessite des travaux de recherche opérationnelle supplémentaires, et une stratégie de communication visant à faire évoluer la société et les comportements et portant sur les activités locales d'enrichissement réalisées pour remédier aux carences en micronutriments.
 - iii) Traiter la malnutrition aiguë modérée, surtout en situation d'urgence. Les gouvernements auront besoin d'une assistance technique, notamment au Lesotho et à Madagascar, pour renforcer leurs capacités d'intervention.
 - iv) Intégrer les programmes à dimension nutritionnelle aux interventions qui sont complémentaires à la nutrition à tous les stades de la vie.
56. Pour contribuer aux résultats stratégiques 3 et 4, le bureau régional s'efforcera de développer les partenariats qui favorisent l'agriculture de conservation et les formules d'assurance contre les risques climatiques, en s'inspirant de l'expérience actuellement menée dans le cadre de l'Initiative 4R pour la résilience des communautés rurales au Malawi et en Zambie, laquelle consiste à mettre les paysans en contact avec le secteur privé afin qu'ils souscrivent des micro-assurances fondées sur un indice météorologique. Les outils de programmation d'activités axées sur la résilience, tels que l'approche à trois niveaux, continueront d'être progressivement mis en place. Le PAM étudiera les possibilités de soutenir la petite agriculture et le développement des marchés et de promouvoir l'adaptation au changement climatique à l'échelle des communautés en mettant à profit les innovations.
57. Les transferts de type monétaire et les transferts de vivres représentent respectivement 37 pour cent et 49 pour cent des besoins opérationnels prévus. Le PAM aura recours aux achats locaux et régionaux lorsque les conditions le permettront. Le bureau régional continuera à promouvoir les

programmes de renforcement de l'accès aux marchés – en liaison avec des investissements de la FAO et du Fonds international de développement agricole, si possible – et fera en sorte qu'une partie des crédits du Mécanisme de gestion globale des vivres soit utilisée pour s'approvisionner auprès de petits exploitants, en particulier des femmes, de la région.

Bureau régional de Nairobi – RBN

Besoins opérationnels	2,3 milliards de dollars
Nombre de rations journalières	3,5 milliards
Quantité de produits alimentaires	1,3 million de tonnes
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Burundi, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Rwanda, Somalie, Soudan du Sud

58. Dans la région de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique centrale, la pauvreté et la faim résultent d'une alchimie complexe où se conjuguent des problèmes politiques, environnementaux, économiques et sociaux. La vulnérabilité face aux épisodes de sécheresse à répétition, aux conflits et à d'autres chocs, souvent à l'origine de déplacements de population de très grande ampleur, constitue un enjeu majeur qui conditionne les opérations du PAM dans la région. Le PAM ne se contente pas d'apporter une assistance vitale; il se concentre de plus en plus sur les systèmes nationaux de protection sociale et les capacités d'intervention d'urgence, auxquels il apporte un appui soutenu par des partenariats solides et par sa détermination à aider les personnes, les communautés et les pays à satisfaire leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels.
59. C'est dans cette région que se déroulent certaines des opérations les plus importantes et les plus complexes que mène le PAM. En février 2017, l'état de famine a été déclaré au Soudan du Sud et l'intervention d'urgence mise en œuvre se maintient encore au niveau 3 en raison de l'aggravation de l'insécurité alimentaire. En Somalie, l'insécurité alimentaire atteint également un seuil de gravité tel qu'une famine pourrait se déclarer. L'Ouganda, qui abrite actuellement près de 1 million de réfugiés, arrive au cinquième rang de l'ensemble des pays accueillant des réfugiés dans le monde⁹. L'Éthiopie a encore besoin de ressources considérables pour faire face aux besoins liés à la sécheresse tandis qu'au Burundi, la crise sociopolitique continue de mettre en péril la sécurité alimentaire, déjà fragile.
60. Les besoins opérationnels de la région pour 2018 s'élèvent à 2,3 milliards de dollars, comme l'an passé. Les interventions d'urgence au titre du résultat stratégique 1 et les interventions face à une crise demeurent une priorité absolue sur le plan opérationnel et représentent la majorité – 61 pour cent – des besoins pour 2018.
61. L'élaboration des PSP et des PSPP est en bonne voie. Entre 2017 et 2018, le bureau régional prévoit de présenter au Conseil pour approbation cinq PSP et leurs budgets de portefeuille de pays – Éthiopie, Kenya, Ouganda, Rwanda et Somalie –, deux PSPP – Burundi et Soudan du Sud –, et un PSPP-T – Djibouti.
62. La réduction de la dénutrition chez les enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes, ainsi que chez les personnes touchées par le VIH et la tuberculose reste une des grandes priorités du PAM. Celui-ci collaborera avec les gouvernements et d'autres partenaires tels que l'UNICEF, la Stratégie régionale africaine pour la nutrition, REACH, le mouvement SUN et le partenariat des "1 000 jours" pour combattre la dénutrition chez les enfants et les adultes dans le cadre de programmes d'assistance alimentaire et nutritionnelle ciblée. En 2017, le PAM se concentrera sur les programmes à dimension nutritionnelle pour s'attaquer aux causes profondes de la malnutrition, conformément aux cibles de l'ODD 2. Les besoins recensés au titre du résultat

⁹ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) (<http://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>).

- stratégique 2 (relatif à l'élimination de la malnutrition) représenteront 16 pour cent de l'ensemble des besoins pour 2018.
63. La mise en service de la plateforme numérique de gestion des bénéficiaires et des transferts du PAM, SCOPE, avance bien; les enregistrements sont en cours au Burundi, en Éthiopie, en Ouganda, en Somalie et au Soudan du Sud. L'objectif pour 2018 est de continuer à aider les bureaux de pays, les partenaires et les gouvernements de la région à adopter, utiliser et développer SCOPE.
 64. Le renforcement des capacités sera l'une des grandes priorités des prochains examens stratégiques nationaux à partir desquels sont élaborés les PSP. Les investissements consacrés à cette activité représenteront 2,9 pour cent du budget total en 2018. Les gouvernements de la région ont requis un appui dans divers domaines: analyse de la vulnérabilité, chaînes d'approvisionnement, planification de l'assistance alimentaire, et notamment des programmes fondés sur les transferts de type monétaire, et de plus en plus, programmes de protection sociale et de repas scolaires utilisant la production locale.
 65. Supérieur de 15 pour cent aux chiffres de planification de 2017, l'usage des transferts de type monétaire continue de s'étendre; cette augmentation s'explique essentiellement par l'intensification des programmes de transfert en Somalie, en Ouganda et au Rwanda. Au cours du deuxième semestre de 2017, l'Éthiopie lancera dans la région d'Amhara un programme de bons pour l'acquisition de produits frais destiné à contrer la malnutrition chronique; les enseignements tirés de ce programme conditionneront son élargissement en Éthiopie et, éventuellement, sa mise en œuvre dans d'autres pays de la région.
 66. Des approches novatrices sont appliquées tout au long de la chaîne d'approvisionnement, comme la stratégie axée sur le commerce de détail au Kenya qui a pour but de réduire le prix des denrées dans le camp de réfugiés de Kakuma, l'appui à l'usine Africa Improved Foods au Rwanda qui produira des farines nutritives conformes aux normes internationales pour la confection de porridge, la remise en état des ports en Somalie et l'exploitation d'une plateforme logistique à Djibouti.
 67. Devant la multiplication des chocs naturels, les interventions du PAM dans la région suivent de plus en plus des approches à plus long terme qui lient interventions humanitaires à court terme et activités de développement. Elles prévoient notamment d'utiliser les systèmes de protection sociale réactifs face aux chocs comme amortisseur dans les interventions d'urgence, comme c'est le cas au Kenya, et encouragent de nouvelles initiatives comme les plans d'assurance contre les intempéries pour les éleveurs en Éthiopie.

Bureau régional de Panama – RBP

Besoins opérationnels	176 millions de dollars
Nombre de rations journalières	417 millions
Quantité de produits alimentaires	44 000 tonnes
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Bolivie (État plurinational de), Colombie, Cuba, Équateur, El Salvador, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Pérou, République dominicaine

68. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, le PAM a des bureaux de taille moyenne à très petite. À l'exception de Haïti, ils se trouvent tous dans des pays à revenu intermédiaire confrontés à une dénutrition chronique, des carences en micronutriments et des crises périodiques aggravées par des inégalités très importantes, des aléas climatiques, une économie fragile, le manque d'accès à une nourriture nutritive et suffisante, la violence, la migration et autres. Au fil des ans, le rôle du PAM dans la région a évolué de bien des façons. Ses opérations sont aujourd'hui davantage axées sur le passage d'une assistance alimentaire directe à un

- renforcement des capacités, une assistance technique aux programmes des gouvernements et un appui à l'élaboration de politiques. Au nombre des priorités stratégiques du PAM dans la région continuent de figurer l'appui aux programmes nationaux de protection sociale, le renforcement de la résilience, l'amélioration de la gestion des catastrophes, la stimulation de la production agricole des petits exploitants et le développement des marchés.
69. S'agissant de la feuille de route intégrée, en 2018, les activités du PAM seront réalisées dans le cadre de PSP ou de PSPP-T dans tous les pays de la région¹⁰.
 70. Les besoins opérationnels du PAM pour la région s'élèvent à 176 millions de dollars pour 2018; les trois opérations les plus importantes concernent Haïti (38 millions de dollars), la Colombie (35 millions de dollars) et le Honduras (32 millions de dollars). Les opérations en El Salvador et en Équateur sont celles qui sont les plus menacées par de grosses pénuries de financement en 2018. Le PAM devrait fournir une aide alimentaire directe à 3,6 millions de bénéficiaires (niveau 1) l'année prochaine.
 71. Il faut des financements prévisibles et souples pour pouvoir planifier efficacement, mais les contributions affectées par les donateurs à des fins particulières et les priorités des gouvernements et des partenaires nuisent à une bonne hiérarchisation des activités. En cas de déficit de ressources financières, les bureaux de pays appliqueront différentes approches pour hiérarchiser les activités. S'agissant des secours, ils veilleront de manière générale à ce que le plus grand nombre possible de bénéficiaires soient couverts mais leurs rations seront réduites. S'agissant de l'appui aux programmes de protection sociale, une pénurie de ressources entraînera vraisemblablement une réduction du nombre de bénéficiaires.
 72. En 2018, le PAM prévoit d'affecter 164 millions de dollars à la réalisation de l'ODD 2 et 13 millions de dollars à l'ODD 17. La plus grande partie des crédits – 95 millions de dollars – sera consacrée au résultat stratégique 1 et à la cible 1 de l'ODD 2 sur l'accès à la nourriture; en outre, 37 millions de dollars seront affectés au résultat stratégique 2 et à la cible 2 de l'ODD 2 sur la prévention de la malnutrition, 21 millions de dollars au résultat stratégique 3 et à la cible 3 de l'ODD 2 sur l'amélioration de la productivité et des revenus des petits exploitants, 12 millions de dollars au résultat stratégique 5 et à la cible 9 de l'ODD 17 sur le renforcement des capacités des pays en développement pour mettre en œuvre les ODD, et 11 millions de dollars au résultat stratégique 4 et à la cible 4 de l'ODD 2 sur les systèmes alimentaires durables. Seuls 0,8 million de dollars seront budgétisés pour le résultat stratégique 8 et la cible 16 de l'ODD 17 sur le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie pour renforcer l'appui aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD, et ils seront destinés uniquement au Pérou. En revanche, aucun crédit ne sera alloué au résultat stratégique 6 et à la cible 14 de l'ODD 17 sur la cohérence des politiques appuyant le développement durable ni au résultat stratégique 7 et à la cible 3 de l'ODD 17 sur les ressources financières à investir dans les pays en développement en faveur du développement.
 73. En 2018, les effets directs stratégiques des opérations dans tous les pays de la région seront chacun reliés à l'un des trois domaines d'action privilégiés, qui s'excluent mutuellement. Sur le budget total, 100 millions de dollars devraient être affectés au domaine d'action privilégié "Causes profondes", 35 millions de dollars au "Renforcement de la résilience" et 41 millions de dollars aux "Interventions face à une crise". S'agissant des modalités de transfert, les interventions face à une crise auront principalement recours aux transferts de type monétaire, et représenteront 69 pour cent des ressources totales; 46 pour cent des ressources affectées au renforcement de la résilience seront consacrés aux distributions de produits alimentaires et 26 pour cent aux transferts de type monétaire. Concernant les causes profondes, le PAM aura recours à plusieurs modalités: distributions de vivres, transferts de type monétaire et renforcement des capacités. La proportion comparativement plus élevée des transferts de vivres pour remédier aux causes profondes de la faim s'explique par les activités mises en œuvre en Haïti et au Honduras.

¹⁰ À l'exception du projet 201055 financé par le fonds d'affectation spéciale des ODD, mis en œuvre au Paraguay, lequel a récemment été prolongé jusqu'au 31 juillet 2018. Le PAM n'a pas de bureau permanent au Paraguay.

74. Chaque activité réalisée par les bureaux de pays en 2018 sera reliée à une catégorie d'activités institutionnelle. Soixante-huit millions de dollars, soit près de 38 pour cent du portefeuille, seront consacrés à des activités ayant trait aux repas scolaires, notamment en Colombie, en Haïti et au Honduras, et à un moindre degré, au Nicaragua. Les transferts de ressources non assortis de conditions ayant pour but de favoriser l'accès à la nourriture au Guatemala, en Haïti, en El Salvador et au Honduras, s'élèveront à 41 millions de dollars, représentant 23 pour cent du portefeuille. Environ 27 millions de dollars seront consacrés aux activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence en El Salvador et, à un moindre degré, en Haïti et au Guatemala, et 16 millions de dollars seront consacrés au renforcement des capacités institutionnelles, principalement en Haïti et en Colombie. Environ 11 millions de dollars sont prévus pour la prévention de la malnutrition, essentiellement en El Salvador et au Guatemala, et à peu près 7 millions de dollars pour l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants à Cuba, en Équateur, au Nicaragua et en El Salvador. Au total, les crédits affectés aux activités d'adaptation au climat et de gestion des risques (seulement en Colombie et en Équateur), de préparation aux situations d'urgence (essentiellement en El Salvador), d'évaluation et de suivi (en El Salvador seulement) et à d'autres activités encore s'élèveront à 7 millions de dollars. Étant donné la faible prévalence de la malnutrition aiguë dans la région, aucun crédit ne sera affecté aux activités de traitement nutritionnel.
75. La mise en œuvre des activités du PAM en 2018 se caractérisera par un recours important aux transferts de type monétaire et par une augmentation des ressources destinées aux activités de renforcement des capacités: 79 millions de dollars sont prévus pour les transferts de type monétaire, 61 millions de dollars pour les transferts de vivres et 37 millions de dollars pour les activités de renforcement des capacités. Le portefeuille de ces dernières a augmenté de 50 pour cent et est devenu un volet important de tous les PSP, notamment en El Salvador, en Haïti et en Colombie; il se concentre essentiellement sur l'appui aux programmes de protection sociale, notamment les filets de sécurité, le renforcement de la résilience et les repas scolaires.

ANNEXE IV

Examen du Plan de gestion pour 2017-2019¹

1. La présente annexe expose dans leurs grandes lignes les modifications apportées au Plan de gestion pour 2017-2019, sur la base des données disponibles fin septembre 2017.
2. Le budget approuvé pour couvrir les besoins opérationnels en 2017, coûts d'appui indirects (CAI) compris, se chiffrait à 9 milliards de dollars. Les recettes pour l'année étaient estimées à 5,2 milliards de dollars.

Programme de travail

3. Les besoins imprévus sont dans une large mesure à l'origine des modifications apportées au programme de travail initial. Le tableau A.IV.1 donne un aperçu des modifications apportées au plan initial pour les années 2013 à 2017, suite à l'apparition de besoins imprévus ou à la révision des besoins prévus.

Année	Plan de gestion initial	Besoins imprévus/ajustement des activités**	Programme de travail final	Variation en pourcentage
2013	5 317	1 356	6 672	26
2014	6 267	2 183	8 450	35
2015	7 967	715	8 682	9
2016	8 581	266	8 847	3
2017 (septembre)	9 007	780	9 787***	9
Moyenne	7 428	1 060	8 488	14

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

** La mention "ajustement des activités" renvoie aux pays qui mettent en œuvre un PSPP en 2017.

*** Montant établi sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation à la mi-septembre 2017, et tenant compte du budget de portefeuille de pays pour les plans stratégiques mis en œuvre en 2017 (11 PSP et un PSPP).

4. Le tableau A.IV.2 indique la répartition des besoins imprévus par catégorie d'activités.

Catégorie d'activités	Plan de gestion initial	Besoins imprévus/ajustement des activités*	Programme de travail actuel	Variation en pourcentage
Projets de développement et programmes de pays	558	-34	524	-6
Opérations d'urgence	1 889	1 003	2 892	53
Interventions prolongées de secours et de redressement	6 173	-634	5 539	-10
Opérations spéciales	386	-3	383	-1
Plans stratégiques de pays	-	449	449	-
Total	9 007	780	9 787	9

** La mention "ajustement des activités" concerne les pays mettant en œuvre un PSPP en 2017.

¹ Tous les chiffres indiqués dans la présente annexe tiennent compte des CAI.

5. En septembre 2017, le programme de travail se chiffrait à 9,8 milliards de dollars, soit une augmentation de 9 pour cent par rapport au montant initialement projeté, qui était de 9 milliards de dollars. La hausse de 780 millions de dollars est principalement imputable aux besoins imprévus apparus au Nigéria et en Somalie, qui représentent globalement 615 millions de dollars. La baisse la plus marquée par rapport aux besoins initialement projetés concerne l'Éthiopie (309 millions de dollars) et tient principalement à une plus grande implication du Gouvernement, qui a consacré davantage de ressources aux zones où le PAM mène des opérations, réduisant ainsi l'ampleur du champ d'action de celui-ci.
6. Le tableau A.IV.3 indique la répartition des besoins imprévus par catégorie de coûts.

Catégorie de coûts	Plan de gestion initial	Besoins imprévus	Programme de travail actuel	Variation en pourcentage
Produits alimentaires	4 992	644	5 636	13
Transferts de type monétaire*	2 401	147	2 548	6
Développement et augmentation des capacités	513	90	603	18
Coûts d'appui directs	1 101	-101	1 000	-9
Total	9 007	780	9 787	9

* Espèces, bons-valeur et bons-produits compris.

7. On constate une forte augmentation des coûts relatifs au développement et à l'augmentation des capacités dans le programme de travail actuel, qui est due à l'apparition de besoins imprévus à hauteur de 90 millions de dollars, intéressant principalement le Nigéria (22 pour cent du total, soit 20 millions de dollars). C'est aussi dans ce pays que les besoins imprévus en produits alimentaires sont les plus élevés (234 millions de dollars), suivi du Yémen (197 millions de dollars) et de la Somalie (145 millions de dollars) au titre d'opérations de lutte contre la famine. S'agissant des transferts de type monétaire, c'est en Somalie et au Nigéria que les besoins imprévus ont été les plus importants (108 millions de dollars et 73 millions de dollars, respectivement).
8. Le tableau A.IV.4 fait apparaître les besoins imprévus les plus importants en 2017.

Pays/opération	Plan de gestion initial	Besoins imprévus	Programme de travail actuel	Variation en pourcentage
Nigéria	72	346	417	83
Somalie	249	270	519	52
Ouganda	115	93	209	45
Yémen	1 020	91	1 111	8
Autre	7 551	-20	7 531	0
Total	9 007	780	9 787	9

9. La crise provoquée par l'insurrection de Boko Haram demeure le principal facteur d'instabilité dans le nord-est du Nigéria. L'insécurité perturbe les approvisionnements alimentaires et la récente arrivée massive de rapatriés en provenance du Cameroun exerce une pression supplémentaire sur les interventions humanitaires alors même que l'insécurité alimentaire atteint des niveaux alarmants et que d'autres besoins s'accroissent. Le pays doit également faire face à

une épidémie de choléra, qui s'est déclarée le 16 août dans l'État de Borno et a déjà coûté la vie à 44 personnes, pour 2 300 cas confirmés ou suspects. Un appui financier est nécessaire de toute urgence pour permettre au PAM de mettre en œuvre ses plans d'intervention. Compte tenu du déficit actuel, le PAM ne pourra apporter son assistance qu'à 1,36 million de personnes parmi les plus exposées à l'insécurité alimentaire dans le nord-est du Nigéria, et non plus à 1,8 million de personnes comme prévu initialement en juin.

10. La crise qui sévit en Somalie est imputable à la fois au conflit et à trois saisons consécutives marquées par de faibles précipitations. En juillet 2017, ceux qui n'étaient pas en mesure de satisfaire leurs besoins alimentaires quotidiens et nécessitaient, de ce fait, une assistance humanitaire d'urgence étaient plus de 3,1 millions, alors qu'un soutien devait être fourni à 3,1 millions de personnes supplémentaires pour appuyer leurs moyens d'existence et leur éviter ainsi de sombrer dans la crise. La menace de la famine continue de peser sur 800 000 personnes – soit plus de deux fois plus qu'en février –, en particulier celles qui sont déplacées à l'intérieur du pays ou vivent en milieu rural. On estime que 388 000 enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition aiguë, sévère pour 87 000 d'entre eux qui sont exposés à un risque de maladie et de mortalité élevé. La famine qui sévit en 2017 pourrait avoir des répercussions sur une très grande proportion de la population; on estime que 25 pour cent des personnes qui ont besoin d'assistance en Somalie vivent dans des zones inaccessibles².
11. Les réfugiés sud-soudanais continuent de franchir la frontière avec l'Ouganda. En septembre 2017, ce pays accueillait environ 1,4 million de réfugiés, dont plus de 1 million provenait du Soudan du Sud. Le portefeuille des activités d'assistance du PAM ciblant les réfugiés en Ouganda a plus que doublé l'an dernier et un appui est apporté au Gouvernement afin de l'aider à accueillir un nombre rapidement croissant de réfugiés, de s'attaquer aux causes sous-jacentes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition et de renforcer le système national de protection sociale. Le PAM dépense 19 millions de dollars par mois pour fournir des vivres aux populations réfugiées en Ouganda ou leur donner l'argent nécessaire pour s'en procurer. Il a encore les moyens de fournir des rations complètes aux nouveaux arrivants et aux réfugiés et les donateurs continuent d'apporter leur soutien, mais l'opération d'assistance aux réfugiés exige l'apport immédiat de fonds supplémentaires afin de pouvoir faire face à l'augmentation du nombre de réfugiés et répondre à leurs besoins alimentaires et nutritionnels³.
12. On estime qu'au Yémen, plus de la moitié de la population vit dans le dénuement. Le conflit qui déchire le pays est une catastrophe d'origine humaine, qui pourrait atteindre un point de non-retour en 2017 si un appui financier durable n'est pas assuré, ni l'accès aux 17 millions de personnes qui ont besoin d'une assistance alimentaire. En avril 2017, le Bureau du PAM au Yémen a lancé une opération d'urgence de 12 mois (opération d'urgence 201068) visant à prévenir la famine en intensifiant les opérations en cours pour venir en aide à 9,1 millions de Yéménites en situation d'insécurité alimentaire et nutritionnelle. En attendant de disposer des fonds nécessaires, le PAM donnera la priorité aux 6,8 millions de personnes qui ont le plus besoin d'une assistance, dont 3,8 millions ne recevront que des rations réduites.

Prévisions de recettes

Budget administratif et d'appui aux programmes

13. Le Plan de gestion pour 2017-2019 tablait au départ sur des recettes s'élevant à 5,2 milliards de dollars pour 2017, qui devaient produire 335,4 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI. D'après les dernières projections pour 2017, établies sur la base des engagements pris par les donateurs, les recettes devraient s'élever à 6,0 milliards de dollars et générer 387,3 millions de dollars au titre des CAI.

² Réseau du système d'alerte rapide face aux risques de famine (FEWS NET) et Groupe d'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition. 2017. "2017 Post Gu Seasonal Food Security and Nutrition Assessment: Key Findings", présentation disponible à l'adresse suivante: <http://www.fsnau.org/downloads/2017-Post-Gu-Joint-FSNAU-FEWS%20NET-Presentation-5-September-2017.pdf>.

³ Données du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), disponibles à l'adresse suivante: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Uganda%20Refugees%20and%20asylum%20seekers%20as%20of%2001st%20September%202017.pdf>.

Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

14. Le tableau A.IV.5 présente les prévisions de financement révisées au titre des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux pour 2017 par rapport aux besoins indiqués dans le Plan de gestion pour 2017-2019. En 2017, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont servi à appuyer le renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM, en finançant des activités se rapportant aux Achats au service du progrès (P4P) ainsi qu'à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, des initiatives en faveur de la sécurité alimentaire et de la résilience des communautés rurales, des interventions de secours et des activités de développement.
15. Les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, qui se chiffrent à 137 millions de dollars, tiennent compte des propositions d'investissement présentées au moment de l'élaboration du Plan de gestion et qui n'ont pas trouvé de financement. Les prévisions de financement pour 2017, d'un montant de 148 millions de dollars, comprennent les contributions directes prévues aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, ainsi qu'une estimation des allocations de fonds supplémentaires auxquelles le Comité pour l'affectation stratégique des ressources devrait procéder avant la fin de l'année.
16. Les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques représentent au total 95 millions de dollars, par rapport à des prévisions de financement pour l'année s'établissant à 35 millions de dollars en nouveaux crédits. Les fonds sont reçus au niveau des pays, émanant pour la plupart des gouvernements hôtes, et permettent aux bureaux de pays de collaborer avec les pouvoirs publics à la mise en œuvre de programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM. En 2017, la plupart des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques servent à appuyer les programmes d'alimentation scolaire au Honduras, la promotion de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Pérou, la nutrition, la sécurité alimentaire et les capacités nationales en République dominicaine, la mise en œuvre du programme national de repas scolaires au Bénin, l'achat et la fourniture de produits nutritionnels destinés à prévenir la malnutrition (SuperCereal et SuperCereal Plus) au Mali, des activités Achats au service du progrès en République démocratique du Congo et des activités d'assistance technique en Inde.
17. Les principaux comptes spéciaux servent à financer les services de transport aérien du PAM, le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les services de transferts de type monétaire pour les partenaires et l'auto-assurance. Les besoins indiqués à ce titre pour 2017 dans le tableau A.IV.5 tiennent compte de la correction apportée au chiffre se rapportant aux services de transport aérien du PAM.

TABLEAU A.IV.5: PRÉVISIONS DE FINANCEMENT RÉVISÉES AU TITRE DES FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE ET DES COMPTES SPÉCIAUX POUR 2017 (en millions de dollars)			
	Besoins prévus dans le Plan de gestion pour 2017-2019	Prévisions de financement pour 2017	Écart positif/(néгатif) (en pourcentage)
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle	137	148	8
Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques	95	35	(63)
Comptes spéciaux	231	248	7
Total	463	431	(7)

ANNEXE V

Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2018-2020

Introduction

1. La présente annexe expose le programme de travail du Bureau de l'évaluation proposé pour la période 2018-2020. Il s'agit du deuxième plan de travail du Bureau de l'évaluation établi en application de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation¹, qui découle de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) du PAM² et de la Charte de l'évaluation³. Ces trois documents concourent à définir une vision, une orientation stratégique, un cadre normatif, un cadre de responsabilité, des modalités institutionnelles et un plan de mise en œuvre nouveaux afin d'assurer de manière progressive l'intégration de l'évaluation dans l'ensemble du PAM, grâce au développement de la fonction d'évaluation centralisée, désormais complétée par des évaluations décentralisées répondant à une demande.
2. Cette nouvelle fonction d'évaluation est l'expression de la détermination des responsables du PAM, qui ont pour ambition d'être à la hauteur des attentes exprimées à l'échelle mondiale en mettant en place une évaluation indépendante qui contribue à l'obligation de rendre compte de son action, à l'apprentissage organisationnel et à la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux du PAM, à l'ère du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Elle prend en considération les enjeux évoqués à la faveur de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies⁴ et du Sommet mondial sur l'action humanitaire tenu en 2016.
3. Il découle de ce qui précède que la planification et la dotation en ressources à l'appui de la fonction d'évaluation s'opèrent à l'échelle de l'ensemble du PAM. Le plan de travail du Bureau de l'évaluation fait partie d'un ensemble plus vaste. Le Bureau de l'évaluation étant chargé de superviser l'avancement du développement de la fonction d'évaluation dans son ensemble et d'en rendre compte, la première partie du présent plan de travail propose une estimation des ressources nécessaires, à l'échelle du PAM, pour la fonction d'évaluation telle qu'elle est définie dans la politique en matière d'évaluation, tandis que la partie suivante présente le plan de travail de la division proprement dite.

Ressources nécessaires pour la fonction d'évaluation dans son ensemble

4. Ce plan de travail, qui est établi pour une durée de trois ans (2018-2020), à l'instar du Plan de gestion du PAM, demeure fidèle au principe de montée en puissance progressive de la dotation en ressources et de la mise en place arrêté par la direction du PAM et le Conseil d'administration dans la politique en matière d'évaluation et exposé dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation. Au fil de la mise en œuvre de cette stratégie, certaines activités nécessaires à la mise en place de la fonction d'évaluation élargie prendront fin, ce qui permettra de lancer d'autres activités.
5. Les résultats attendus pour 2018 et les perspectives pour 2019-2020 présentés dans cette annexe découlent des priorités stratégiques définies dans la politique en matière d'évaluation, conformément aux exigences en matière d'évaluation liées au dispositif de transformation arrêté pour le PAM (la feuille de route intégrée⁵), qui comprend le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays (PSP), l'examen du cadre de financement, et plus particulièrement les budgets de portefeuille de pays, et le Cadre de résultats institutionnels.

¹Entérinée en avril 2016 par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion.

² WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

³ Promulguée par la Directrice exécutive en mai 2016.

⁴ A/RES/67/226.

⁵ La feuille de route intégrée a été approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016 (voir les décisions 2016/EB.2/2, 2016/EB.2/3, 2016/EB.2/4 et 2016/EB.2/7, dans le document WFP/EB.2/2016/15).

6. Comme prévu, une part importante des activités du Bureau de l'évaluation concernant la mise en place de la fonction d'évaluation décentralisée a été achevée en 2016 et 2017, à mesure que les nouveaux responsables régionaux de l'évaluation prenaient leurs responsabilités. Pour 2018, le Bureau de l'évaluation est donc en mesure de réorienter ses ressources humaines et financières en faveur des priorités suivantes:
- Développer les dispositifs d'appui afin d'obtenir une forte augmentation du nombre d'évaluations décentralisées effectuées dans le cadre des PSP et financées sur le budget des programmes;
 - préparer le terrain pour être en mesure d'augmenter nettement le nombre d'évaluations centralisées de portefeuille de pays portant sur les PSP et sur certains PSP provisoires (PSPP), qui seront financées sur les budgets des programmes à partir de 2019; et
 - amorcer une progression régulière du nombre d'autres évaluations centralisées, comme le prévoient les normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation.
7. Le tableau A.V.1 fait apparaître l'évolution des ressources nécessaires pour la fonction d'évaluation dans l'ensemble du PAM depuis la mise en place de la politique en matière d'évaluation, et propose des estimations pour les exercices 2018 à 2020. Ces prévisions ont été établies compte tenu des normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation, des tendances actuellement constatées dans les bureaux régionaux, des hypothèses les plus plausibles et des projections qui en découlent. Les perspectives sont loin d'être figées, et le Bureau de l'évaluation s'efforcera de s'adapter comme il convient aux évolutions qui se produiront au fil de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, dans le contexte du Programme 2030.

TABLEAU A. VI: ESTIMATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION DANS SON ENSEMBLE (AOÛT 2017)						
Principaux éléments	Source de financement	en millions de dollars				
		2016	2017	2018	2019	2020
Fonction d'évaluation - Bureau de l'évaluation		Chiffres effectifs		Estimation des besoins		
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	Budget AAP - dépenses de personnel -	2,40	3,05	3,00	4,97	5,20
	Budget AAP - Autres coûts	3,72	5,33	5,73	6,40	5,73
	Fonds multilatéraux (Fonds pour imprévus en matière d'évaluation)*		0,50	0,50	0,50	0,50
	Budgets des programmes**	2,88	-	-	1,25	3,50
Bureau de l'évaluation – Total partiel		9,00	8,88	9,23	13,12	14,93
Effectif du personnel permanent		12	15	19	22	23
Dépenses de personnel, en pourcentage du budget du Bureau de l'évaluation		26,67	34,35	32,50	37,88	34,83
Fonction d'évaluation - hors Bureau de l'évaluation						
Responsables régionaux de l'évaluation	Budget AAP	-	1,66	1,67	1,67	1,67

TABLEAU A. VI: ESTIMATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION DANS SON ENSEMBLE (AOÛT 2017)						
Principaux éléments	Source de financement	en millions de dollars				
		2016	2017	2018	2019	2020
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation	Budget AAP	-	1,50	1,50	-	-
	Fonds multilatéraux			-	1,50	1,50
Évaluations décentralisées (chiffres approximatifs)***	Budgets des programmes	2,60	3,83	5,81	4,98	3,82
Hors Bureau de l'évaluation – Total partiel		2,60	6,99	8,98	8,15	6,99
Total général		11,6	15,87	18,21	21,27	21,92
Montant des contributions prévues du PAM (en milliards de dollars)		5,7	6,0	5,7	5,7	5,7
Total général en pourcentage des contributions prévues du PAM		0,20	0,26	0,32	0,37	0,38

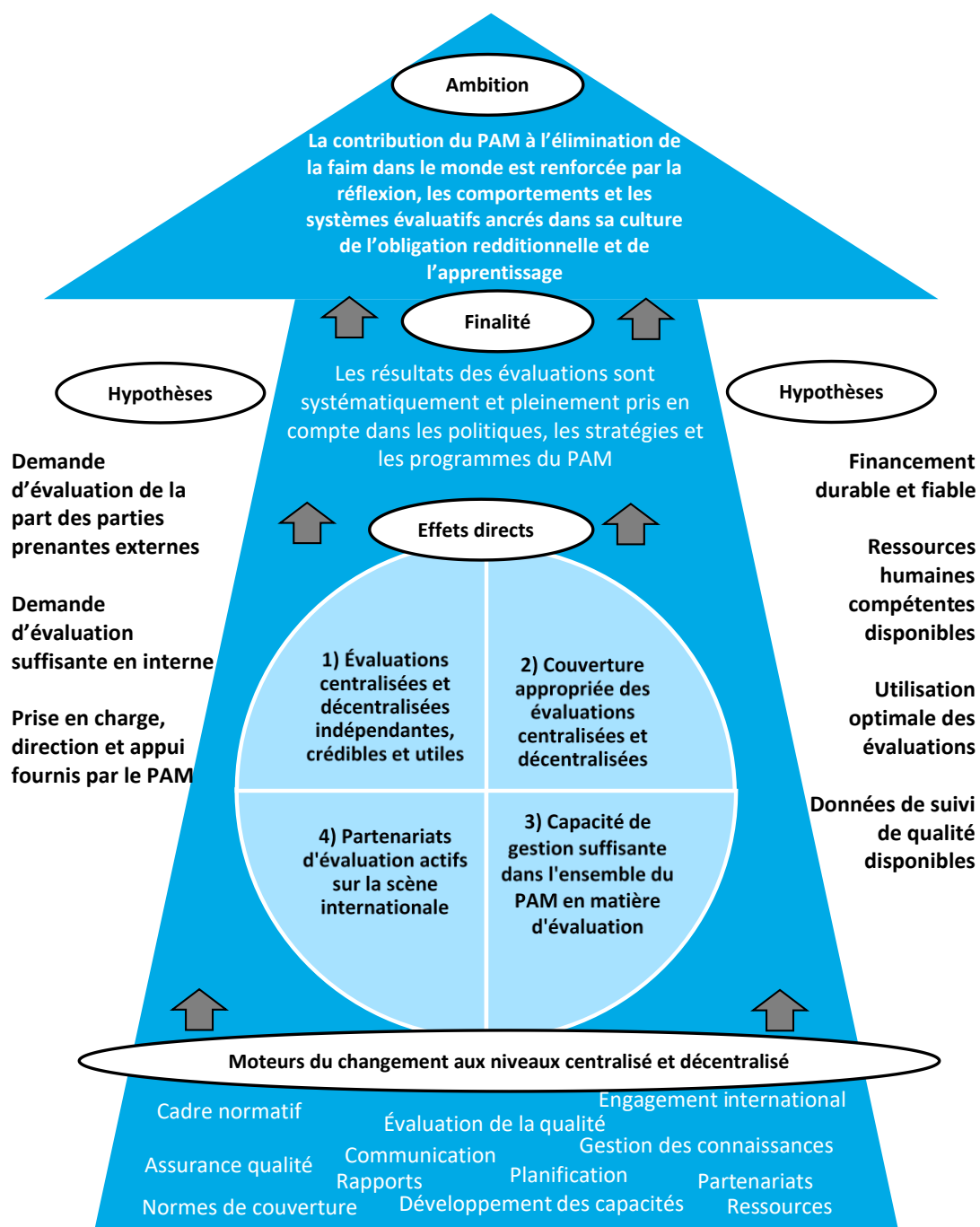
* Le fonds pour imprévus en matière d'évaluation sert à venir en aide aux bureaux de pays qui ont programmé une évaluation et prévu des crédits à cet effet, mais qui sont véritablement confrontés à une pénurie de ressources (1,5 million de dollars, renouvelable) et à contribuer au financement de services gérés par le Bureau de l'évaluation à l'appui des évaluations décentralisées (développement des capacités et accompagnement qualité) (0,5 million de dollars par an).

** Il s'agit de crédits provenant des budgets des projets qui ont servi à financer la série d'évaluations d'opérations de 2016 et, à compter de 2019, de crédits provenant des budgets de portefeuille de pays.

*** Ce montant n'inclut pas les frais de gestion des évaluations par le personnel du PAM.

AAP = budget administratif et d'appui aux programmes.

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



Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2018-2020: Résumé

8. La suite de cette annexe expose le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2018 et les perspectives du Bureau pour la période 2019-2020. Ces perspectives, qui sont indiquées à titre provisoire, seront revues chaque année afin de tenir compte de l'application de la feuille de route intégrée, de l'évolution de la situation en dehors du PAM et des ressources disponibles pour les travaux d'évaluation. Chacun des éléments exposés ci-après se rattache à un ou plusieurs effets directs énoncés dans la théorie du changement exposée dans la politique en matière d'évaluation (voir la figure A.1).
9. En résumé, en 2018, le Bureau de l'évaluation entend exécuter les activités suivantes:
 - A. produire, en toute indépendance, des données factuelles pour contribuer au respect de l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage en appliquant un programme équilibré associant **évaluations centralisées complexes et rapports de synthèse**; ce programme a été établi de manière à appliquer progressivement les normes de couverture, ainsi qu'il est préconisé dans la politique d'évaluation, tout en tenant compte des besoins prioritaires en matière de données factuelles et d'apprentissage, de la capacité du PAM à procéder aux modifications recommandées à l'issue des évaluations et des ressources disponibles – cet élément se rattache à l'effet direct 1;
 - B. développer les dispositifs d'encadrement, de conseil technique, d'accompagnement qualité et de renforcement des capacités, de manière à favoriser la planification et la conduite rationnelles d'un nombre de plus en plus important d'**évaluations décentralisées**; et poursuivre la mise en place du programme pluriannuel de développement des capacités d'évaluation dans l'ensemble du PAM, en collaboration avec les bureaux régionaux et la Division des ressources humaines – cet élément se rattache aux effets directs 1 et 2;
 - C. mettre en place et faire adopter les modalités et systèmes institutionnels nécessaires à la **fonction d'évaluation dans son ensemble** définis dans la Charte de l'évaluation – cet élément se rattache à tous les effets directs;
 - D. améliorer le système de gestion des connaissances issues des évaluations afin d'encourager et de faciliter l'utilisation des éléments factuels tirés des évaluations pour les besoins de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes, en particulier s'agissant du processus des PSP, de manière à favoriser l'essor de la **culture de l'apprentissage et de l'obligation redditionnelle** au sein du PAM – cet élément, qui se rattache à la finalité de la politique, constitue un axe de travail majeur de la stratégie en la matière;
 - E. continuer de contribuer aux dispositifs d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies et aux évaluations interorganisations de l'action humanitaire et de les orienter en tenant compte des objectifs de développement durable (ODD) et des conclusions du Sommet mondial sur l'action humanitaire; participer à des **partenariats et réseaux d'évaluation** présentant un intérêt stratégique mis en place à l'échelle internationale; et conseiller les bureaux régionaux et les bureaux de pays en ce qui concerne les partenariats et réseaux d'évaluation régionaux et nationaux – cet élément se rattache à l'effet direct 4; et
 - F. assurer la mise en place et le bon fonctionnement des **systèmes d'information et d'établissement de rapports** afin de permettre le contrôle de la fonction d'évaluation dans son ensemble (centralisée et décentralisée⁶) cet élément, qui se rattache à tous les effets directs, constitue un axe de travail majeur aux termes de de la stratégie d'évaluation.

Ressources nécessaires pour le plan de travail 2018 du Bureau de l'évaluation

10. Le montant total des crédits dont le Bureau de l'évaluation a besoin pour 2018 afin d'avancer de façon équilibrée dans la réalisation de chacun des quatre effets directs interdépendants de la politique en matière d'évaluation, selon une progression conforme à la stratégie institutionnelle

⁶ Sous réserve que l'application du nouveau cadre de financement ne subisse aucun retard important.

en matière d'évaluation, est chiffré à **9,23 millions de dollars** (voir le tableau A.V.1 ci-dessus⁷). Toutes sources confondues, les ressources actuellement disponibles pour financer l'exécution du plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2018 se chiffrent au total à 8,38 millions de dollars (voir le tableau A.V.2).

TABLEAU A.V.2: RESSOURCES MISES À LA DISPOSITION DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR SON PLAN DE TRAVAIL 2018 (en millions de dollars)				
Principaux éléments	Source de financement	Montants 2016 (à titre de comparaison)	Montants 2017 (à titre de comparaison)	2018
Plan de travail de base du Bureau de l'évaluation	Budget AAP de base	6,10	6,90	7,40
Financement d'initiatives internes d'importance primordiale du Bureau de l'évaluation	Compte de péréquation des dépenses AAP	-	1,50	
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation en faveur du programme pluriannuel de développement des capacités et de l'accompagnement qualité pour les évaluations décentralisées	Fonds multilatéraux	-	0,50	0,50
Évaluations d'opérations spécifiques*	Fonds des programmes	2,84	s.o.	s.o.
Total partiel		8,94	8,90	7,90
Financement d'initiatives internes d'importance primordiale – crédits supplémentaires (proposition)	Compte de péréquation des dépenses AAP	-	-	0,40
Total		8,94**	8,90	8,30

* Depuis début 2017, à l'exception des interventions d'urgence de niveau 3 (voir les paragraphes 31 et 32), l'évaluation des opérations relève de la fonction d'évaluation décentralisée, le Bureau de l'évaluation étant passé du rôle d'exécutant à celui de catalyseur, tout en assurant la supervision du cadre normatif.

** Montant approuvé par le Conseil à sa première session ordinaire de 2017 (WFP/EB.1/2017/5/1/Rev.1).

AAP = administration et appui aux programmes.

11. Pour **2018**, compte tenu de l'écart entre le budget établi sur la base des besoins, soit 9,23 millions de dollars (voir le tableau A.V.1) et les ressources disponibles proposées, soit 8,3 millions de dollars (voir le tableau A.V.2), le plan de travail donne la priorité aux activités dont la réalisation ne peut attendre et qui sont indispensables pour atteindre durablement l'objectif de la politique en matière d'évaluation et se rapprocher à tout le moins un minimum des normes de couverture. Les coûts récurrents essentiels que le Bureau de l'évaluation devra supporter afin de mettre en œuvre le minimum d'activités indispensables pour assumer son nouveau rôle au titre de la fonction d'évaluation élargie sont intégrés dans ce plan de travail. Ces coûts comprennent notamment les dépenses nécessaires pour disposer de l'effectif minimum indispensable à

⁷ Ce montant est supérieur à la somme de 8,73 millions de dollars inscrite dans le projet de budget initial, ce qui s'explique par la montée en puissance plus rapide que prévu des évaluations décentralisées et par le fait que les plans relatifs à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée ne sont pas figés.

l'exécution du programme arrêté pour 2018, en faisant appel à des consultants employés à titre temporaire lorsque cela est possible.

12. Deux des EPP prévues ont été reportées. Elles seront reprogrammées si des crédits supplémentaires en faveur d'initiatives internes d'importance primordiale sont approuvés, et serviront à satisfaire aux exigences énoncées dans la feuille de route intégrée. Il était prévu que l'effectif permanent du Bureau de l'évaluation commence à augmenter en 2018, afin d'être en mesure d'exécuter un nombre d'évaluations centralisées en constante augmentation, comme le prévoient les normes de couverture arrêtées dans la politique en matière d'évaluation, et de répondre aux besoins d'évaluation nettement plus importants qui découlent de la politique en matière de plans stratégiques de pays⁸, mais cette augmentation a également été reportée.
13. Les perspectives pour 2019 et 2020 retenues dans le plan de travail tablent sur des avancées importantes vers la réalisation de l'objectif défini dans la politique en matière d'évaluation, qui veut que 0,8 pour cent des contributions du PAM soient consacrées aux évaluations (centralisées et décentralisée⁹) d'ici à la fin de la période d'application de ladite politique (2021). Cet objectif chiffré est valable pour l'ensemble des contributions, toutes sources confondues, y compris les contributions à affectation souple et celles reçues directement sous la forme de fonds d'affectation spéciale, et il est conforme aux modalités de dotation en ressources arrêtées dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation¹⁰.
14. Tout en veillant à ce que la qualité des évaluations soit préservée, le Bureau de l'évaluation s'attache à maximiser les gains d'efficacité dans la gestion des évaluations et à tirer parti de la valeur ajoutée qu'apportent les partenariats. Pour obtenir des gains d'efficacité et faire des économies, les moyens suivants ont été utilisés:
 - externalisation de certaines activités, lorsque cela permet de faire des économies, tout en assurant le respect des critères de qualité, par exemple grâce à un mécanisme d'accompagnement qualité pour les évaluations décentralisées;
 - conclusion d'accords de longue durée avec un large éventail de prestataires de services d'évaluation¹¹;
 - création de synergies entre les évaluations, en les réalisant en série et en produisant des synthèses afin d'améliorer la contribution qu'elles apportent à l'enrichissement des savoirs;
 - réalisation d'évaluations conjointes ou en partenariat, chaque fois que possible, de façon à mutualiser les coûts (voir les exemples présentés aux sections A et E); cette stratégie est doublement avantageuse: en effet, les évaluations conjointes jouent aussi un rôle de plus en plus important, d'une part pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable grâce aux efforts combinés déployés au titre du Programme 2030, et d'autre part pour les besoins des évaluations interinstitutions des interventions menées à l'échelle du système pour répondre aux situations d'urgence de niveau 3.
15. Sur les 6,9 millions de dollars du budget AAP du Bureau de l'évaluation, 3,05 millions de dollars correspondent aux dépenses de personnel (contre 2,40 millions de dollars en 2016 et 2,50 millions de dollars en 2015). Comme le montre le tableau A.V.1, au cours de la période sur laquelle porte la politique en matière d'évaluation, une augmentation constante du budget affecté au personnel permanent du Bureau de l'évaluation est nécessaire pour obtenir les produits et effets directs escomptés. Cette situation découle de l'évolution du rôle du personnel du Bureau de l'évaluation qui va accompagner l'intégration de la fonction d'évaluation dans toutes les

⁸ Aux termes de la politique en matière de PSP approuvée par le Conseil lors de sa deuxième session ordinaire de 2016 (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1), il est prévu qu'une évaluation de portefeuille de pays soit effectuée pour chaque PSP. Les conséquences à attendre concernant le nombre d'évaluations de portefeuille de pays sont indiquées au paragraphe 17 et aux paragraphes 28 à 30.

⁹ Étant entendu que les budgets des évaluations décentralisées sont gérés par d'autres unités et non par le Bureau de l'évaluation.

¹⁰ Le cadre de financement contient des dispositions prévoyant que toutes les évaluations de portefeuille de pays soient financées sur les budgets de portefeuille de pays, bien que ces évaluations soient gérées par le Bureau de l'évaluation.

¹¹ Ce type d'accords offre de multiples avantages, notamment une meilleure efficacité administrative.

activités du PAM. Cependant, à mesure que le PAM se rapproche des normes de couverture en matière d'évaluation, les économies d'échelle obtenues sont susceptibles d'entraîner une diminution de la part des dépenses de personnel dans le budget d'ensemble de la fonction d'évaluation.

16. Pour établir ses prévisions, le Bureau de l'évaluation table sur l'hypothèse selon laquelle 30 pour cent l'effectif complémentaire de la division sera constitué de consultants employés à titre temporaire. Si le budget affecté au personnel permanent n'augmente pas à la hauteur des besoins, toutefois, le Bureau de l'évaluation devra affecter une proportion croissante de son budget hors personnel aux employés temporaires.
17. Le tableau A.V.3 présente une vue d'ensemble du plan de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées pour 2018 et des perspectives provisoires pour 2019 et 2020. En 2018, au moins 17 évaluations centralisées relevant du programme de travail de base seront conduites, dont 8 commencées en 2017 et au moins 9 nouvelles¹². La section A expose la raison d'être de ces évaluations et en propose une description détaillée.

Évaluations à réaliser par le Bureau en 2018 et perspectives pour 2019 et 2020

A. Évaluations centralisées (effet direct 2)

18. Les évaluations centralisées gérées par le Bureau de l'évaluation permettent à toutes les parties prenantes d'être informées de la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des politiques, stratégies, opérations et activités du PAM, ainsi que de l'efficacité de leur mise en œuvre. À partir de 2018, on distingue deux types d'évaluation centralisée: d'une part, les évaluations globales de politiques, de stratégies et de programmes d'envergure mondiale et, d'autre part, les évaluations d'opérations menées dans certains pays, qui comprennent les évaluations d'interventions humanitaires d'urgence de niveau 3 (menées à l'échelle d'un pays ou d'une région), les évaluations de portefeuille de pays et les évaluations de l'impact des activités du PAM.
19. Les évaluations programmées pour la période 2018-2019 ont été sélectionnées et classées par ordre de priorité, de façon à être le plus utiles possibles eu égard à l'évolution du contexte dans lequel le PAM mène ses politiques et ses programmes, ce qui permettra d'optimiser le rôle que joue le Bureau de l'évaluation à l'appui de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, afin de renforcer la contribution que le PAM apporte à l'élimination de la faim dans le monde. Ce programme est conçu pour fournir en temps opportun des données factuelles utiles à la prise de décisions, comme expliqué dans les paragraphes ci-après.
20. Durant l'année 2017, le Bureau de l'évaluation a apporté un certain nombre de modifications au plan de travail pour 2017-2019 afin de répondre aux besoins stratégiques du PAM. En 2017, il a lancé des évaluations de portefeuille de pays supplémentaires afin de renforcer les éléments factuels à l'appui de l'élaboration des PSP qui seront présentés au Conseil fin 2018 et début 2019. Le calendrier des évaluations stratégiques programmées durant cette période a également été retouché afin de donner la priorité aux évaluations intéressant directement la phase initiale de la feuille de route intégrée. Compte tenu de la poursuite d'interventions d'urgence de niveau 3 et de leur longue durée, ces interventions feront l'objet d'un surcroît d'attention dans le cadre des évaluations d'interventions d'urgence, des évaluations de portefeuille de pays et des évaluations stratégiques. Ces modifications ont conduit à reporter d'un ou deux ans certaines évaluations de portée globale.
21. La norme régissant l'évaluation des politiques du PAM est définie dans le document relatif à l'Élaboration des politiques du PAM adopté par le Conseil en 2011¹³. Ainsi, toutes les politiques approuvées après 2011 doivent être évaluées dans un délai de quatre à six ans après le début de

¹² Le nombre exact d'évaluations interinstitutions de l'action humanitaire et d'évaluation d'impact à lancer dans le cadre d'une nouvelle série n'est pas encore connu.

¹³ WFP/EB.A/2011/5-B.

- leur mise en œuvre, afin d'obtenir des données factuelles et des enseignements exploitables dans le cadre du cycle des politiques du PAM.
22. Pour 2018, les évaluations de politique (voir le tableau A.V.3) devraient porter sur le Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (2012), et sur la Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (2013), ce qui était initialement prévu. L'évaluation de la politique en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition adoptée en 2013 débutera en 2019, de même que celles de la politique relative au VIH et au sida¹⁴ et de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015).
 23. S'agissant des politiques approuvées **depuis plus de six ans**, l'évaluation de la politique proprement dite, ou du thème dont elle traite, est envisagée en fonction de deux critères: l'intérêt qu'elle continue de présenter pour les activités du PAM, et la contribution qu'elle est susceptible d'apporter à l'élaboration d'une nouvelle politique. En 2018, le Bureau de l'évaluation prévoit de commencer l'évaluation des **politiques du PAM en matière d'action fondée sur le respect de certains principes et d'accès dans des contextes humanitaires**, qui portera sur trois de ces politiques plus anciennes, relatives aux principes humanitaires (2004), à l'accès aux populations à des fins humanitaires et ses conséquences pour le PAM (2006) et au rôle du PAM dans le système d'assistance humanitaire (2010). Cette évaluation a été conçue en synergie avec l'évaluation de la **politique en matière de protection humanitaire** (2012). Ces deux évaluations prennent en considération les résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire et les dernières prises de position du PAM sur ces questions.
 24. Les **évaluations stratégiques**, qui sont de nature prospective, portent principalement sur les stratégies et les enjeux institutionnels systémiques ou nouveaux, et/ou les programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Les plans du Bureau de l'évaluation précédemment établis ont été mis à jour. Les sujets choisis ont été sélectionnés en tenant compte des conseils formulés à l'issue de l'étude de l'évaluabilité¹⁵ du Plan stratégique du PAM achevée début 2016. Les priorités retenues pour 2018 et 2019 pourront être modifiées afin de prendre en considération les résultats d'une analyse des sujets présentant un intérêt stratégique pour l'ensemble du PAM dans le contexte du Plan stratégique pour 2017-2021, du Programme 2030 et de l'Examen quadriennal complet.
 25. Sous réserve des résultats de cette analyse, la série pluriannuelle d'évaluations autour du thème général "Soutenir le Programme 2030: innovations dans les liens entre action humanitaire et aide au développement" se poursuivra. Ces évaluations porteront sur les principaux aspects des changements organisationnels entrepris, conformément au Plan stratégique pour 2017-2021, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du PAM et de s'adapter aux évolutions rapides qui sont à l'œuvre aussi bien au sein du PAM qu'à l'extérieur. Les premières évaluations stratégiques de cette série – qui portent sur la **résilience** et les **PSP pilotes** – s'achèveront en 2018.
 26. La nouvelle évaluation qui débutera en 2018 analysera les **moyens novateurs mobilisés par le PAM dans des environnements difficiles**. Il s'agira d'étudier l'expérience acquise jusque-là par le PAM, à la faveur de la mise en œuvre d'approches novatrices dans des zones difficiles d'accès, comme la République arabe syrienne, la Somalie ou les pays touchés par le virus Ebola. Compte tenu des résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire et des perspectives d'utilisation des nouvelles technologies, l'évaluation portera sur les résultats et la performance d'innovations techniques et institutionnelles telles que l'évaluation de la vulnérabilité réalisée à distance grâce à la téléphonie mobile, le suivi par des tiers, les mécanismes de remontée d'informations, les nouveaux partenariats et les plateformes de traitement des transferts de type monétaire.
 27. Les autres évaluations prévues dans le cadre de cette série débuteront en 2019: l'évaluation de **"la gestion de la performance au PAM dans le contexte des ODD"** cherchera à établir dans

¹⁴ L'évaluation de cette politique, initialement prévue pour 2017, a été reportée à la suite de la parution du point sur la politique en 2016.

¹⁵ Les études de l'évaluabilité ont pour objet d'apprécier dans quelle mesure il est possible de mener une évaluation fiable et crédible. Il s'agit d'analyser la clarté et de la logique de la conception (objectifs, cibles et indicateurs), les demandes des parties prenantes, et l'adéquation des indicateurs et des données pertinentes, et de formuler des conseils sur la façon de surmonter ou d'atténuer les insuffisances.

- quelle mesure la transformation organisationnelle du PAM en application de son Plan stratégique pour 2017-2021 lui a permis de mener une action vigoureuse pour donner suite au Programme 2030, tandis que l'évaluation de "**la gestion du changement organisationnel**" qui s'inscrira dans le prolongement de l'évaluation de l'adaptation des bureaux de pays au changement effectuée en 2011, permettra d'apprécier les incidences sur l'efficacité de modifications institutionnelles comme l'initiative visant à adapter la structure de PAM à sa mission, la feuille de route intégrée, les activités réalisées dans le domaine des innovations et la stratégie en matière de personnel.
28. La politique en matière d'évaluation et la politique en matière de plans stratégiques de pays entraînent une évolution des types d'évaluations réalisées au niveau des pays. Complétant la couverture des évaluations décentralisées d'opérations et d'activités spécifiques, les **évaluations de portefeuille de pays** centralisées vont devenir les principaux instruments permettant de rendre des comptes et outils d'apprentissage, puisqu'elles permettront d'obtenir des éléments factuels concernant le positionnement stratégique, la performance et les résultats de l'ensemble des PSP, dont la durée est comprise entre trois et cinq ans. Les premières évaluations de portefeuille de pays réalisées au titre de ce nouveau dispositif débiteront en 2019, et elles seront financées au moyen de crédits affectés aux programmes provenant des budgets des PSP concernés.
 29. Étant donné que le nombre de PSP provisoires (PSPP) est plus élevé qu'initialement prévu dans la politique en matière de plans stratégiques de pays, ces PSPP seront évalués en application des normes de couverture concernant les évaluations de portefeuille de pays prévues dans la politique en matière d'évaluation, qui sont antérieures à la politique en matière de plans stratégiques de pays. Les pays dotés d'un PSPP dont le portefeuille d'activités figure parmi les dix plus importants du PAM seront évalués tous les cinq ans; les autres pays pour lesquels un PSPP aura été reconduit seront évalués tous les dix ans. Jusqu'en 2019, date à laquelle les premiers PSP et PSPP devront être évalués, une "réserve" de pays satisfaisant aux critères¹⁶ a été sélectionnée de façon méthodique, et un ordre de priorité a été établi. Le critère décisif qui préside à la programmation d'une évaluation est son caractère opportun: il s'agit de s'assurer que l'évaluation est susceptible de fournir des éléments factuels utiles à l'élaboration d'un PSP et d'un Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou d'un Cadre de développement durable. Les listes de pays figurant au tableau A.V.3 ont été établies conformément à l'état actuel de la planification au titre de la feuille de route intégrée.
 30. Les évaluations de portefeuille de pays supplémentaires engagées en 2017 (voir le paragraphe 20 et le tableau A.V.3) seront achevées en 2018, tandis que trois autres évaluations de portefeuille de pays "pré-feuille de route intégrée" seront lancées¹⁷. Compte tenu de l'état actuel de la planification et des projections concernant la feuille de route intégrée, quatre évaluations de portefeuille de pays seront effectuées à ce titre en 2019, après quoi leur nombre devrait augmenter rapidement puisque 14 devraient être réalisées en 2020, 19 en 2021, et 15 à 20 par an par la suite. En 2018 et 2019, pour se préparer à répondre à cette demande, le Bureau de l'évaluation adaptera le modèle d'évaluation de portefeuilles de pays au dispositif fondé sur les PSP, rationalisera les processus de manière à optimiser l'efficacité et planifiera les effectifs en conséquence.
 31. Les évaluations d'**interventions humanitaires d'urgence de niveau 3** se poursuivront selon une approche à deux niveaux: toutes les interventions de ce type feront l'objet soit d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire, soit d'une évaluation spécifique de l'intervention du PAM effectuée par le Bureau de l'évaluation. Les avantages d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire par rapport à une évaluation limitée à l'intervention du PAM sont notamment une couverture plus économique, un allègement de la tâche des équipes de pays des Nations Unies opérant dans des environnements difficiles et la possibilité d'évaluer la performance du PAM dans le cadre de partenariats plus larges.

¹⁶ Ces critères sont notamment la taille du portefeuille d'activités, le profil des programmes, l'équilibre entre les régions et l'existence d'évaluations récentes ou en cours, surtout s'il s'agit d'évaluations d'opérations spécifiques ou d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire.

¹⁷ Les évaluations de portefeuille de pays "pré-feuille de route intégrée" sont celles qui sont réalisées avant le démarrage du premier PSP ou PSPP d'un pays. Un PSPP transitoire (PSPP-T) peut être en cours au moment de l'évaluation du portefeuille de pays, mais la durée de ces PSPP-T est trop courte pour justifier une évaluation spécifique.

32. Étant entendu que les situations d'urgence de niveau 3 sont par définition imprévisibles, il est prévu de lancer chaque année, de 2018 à 2020, une évaluation interorganisations de l'action humanitaire et une évaluation d'intervention du PAM effectuée par le Bureau de l'évaluation. En 2018, l'évaluation de l'intervention régionale "Syrie + 5" du PAM sera achevée, et une évaluation de l'intervention conduite dans le nord du Nigéria et le bassin du Lac Tchad sera lancée. Il est en outre prévu de faire exécuter une ou deux évaluations interorganisations de l'action humanitaire par an, conformément au modèle révisé relatif à ce type d'évaluations, sous réserve que les capacités et les ressources nécessaires soient disponibles. Les interventions lancées pour faire face aux situations d'urgence de niveau 1 et 2 seront également évaluées, lorsque les ressources le permettent et que ces évaluations complètent les évaluations décentralisées programmées.
33. Une nouvelle stratégie relative aux évaluations d'impact, qui concernera aussi bien les évaluations centralisées que les évaluations décentralisées, sera mise au point. Une nouvelle série d'évaluations d'impact centralisées obéissant aux principes énoncés dans cette stratégie démarrera en 2018. Cette stratégie s'appuiera sur l'expérience accumulée à la faveur du partenariat stratégique entre le PAM et l'Initiative internationale pour l'évaluation de l'Impact dans le cadre de la série d'évaluations portant sur les activités de lutte contre la malnutrition aiguë modérée conduites entre 2015 et 2017¹⁸, ainsi que sur les nouveaux partenariats envisagés. Les partenariats permettent d'étendre le champ évalué par des experts hautement spécialisés, ce qui facilite la réalisation d'évaluations d'impact crédibles et de grande qualité qui répondent aux défis méthodologiques spécifiques des contextes humanitaires; ils permettent au PAM d'avoir accès à des capacités accrues; et ils offrent des possibilités d'apprentissage utiles à l'élaboration et l'orientation des politiques.
34. Le Bureau de l'évaluation continuera d'aider les bureaux régionaux à planifier les évaluations, de manière à veiller à l'application des normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation. Les évaluations décentralisées seront programmées en prenant en considération la couverture assurée au niveau des pays par les évaluations de portefeuille de pays programmées, afin d'obtenir une complémentarité optimale. Alors que les évaluations de portefeuille de pays servent à évaluer le positionnement stratégique, la cohérence et la performance du portefeuille du PAM dans son ensemble, les évaluations décentralisées portent sur des thèmes et activités spécifiques du portefeuille de pays et visent à remédier à des lacunes précises lorsque les données factuelles disponibles sont insuffisantes et/ou que les donateurs formulent des exigences particulières concernant les éléments à communiquer. Il ressort d'une première analyse des plans d'évaluation inclus dans les PSP élaborés jusqu'ici que le nombre d'évaluations décentralisées programmées est supérieur de 25 pour cent à ce qui avait été prévu en 2016. Ces projections seront affinées à mesure que la feuille de route intégrée sera mise en œuvre (voir la figure 2).
35. En ce qui concerne les perspectives d'avenir, à partir de 2020, le Bureau de l'évaluation conduira un nombre plus important d'évaluations de portefeuille de pays afin d'atteindre la norme de couverture prévue aux termes de la politique en matière de plans stratégiques de pays devrait permettre d'obtenir un corpus important de données d'évaluation de bonne qualité au niveau des pays. Le Bureau de l'évaluation a l'intention d'utiliser ces éléments pour produire des rapports de synthèse thématiques de portée mondiale et, éventuellement, régionale, par exemple concernant les partenariats. Parallèlement, le volume d'évaluations décentralisées va également augmenter et, dès lors que le Bureau de l'évaluation sera satisfait de la qualité des données factuelles produites, il devrait être possible d'en tirer des synthèses par région et/ou par thème. Le Bureau de l'évaluation évoquera ces perspectives lors de la consultation annuelle sur l'évaluation de 2018.

¹⁸ Qui faisait partie d'une série plus large d'évaluations interinstitutionnelles de l'impact de l'action humanitaire.

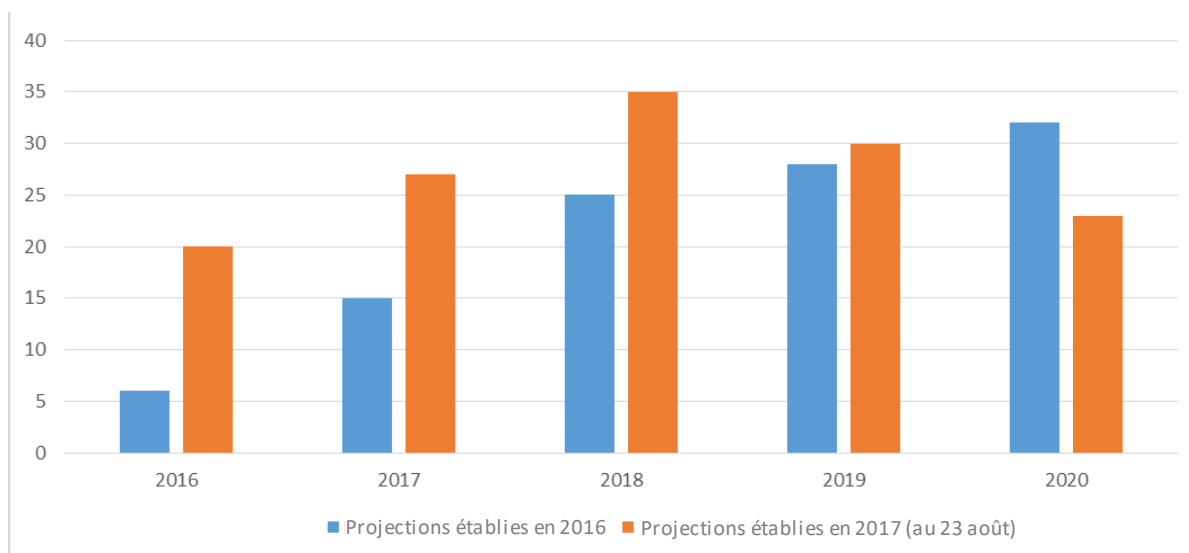
TABLEAU A.V.3. PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES DE 2018 ET PERSPECTIVES POUR 2019 ET 2020			
Type d'évaluation	2018	2019	2020
Évaluations de politiques	<p><i>Suite de 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Action fondée sur le respect de certains principes et accès dans des contextes humanitaires (A/18*) Protection (A/18) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Filets de sécurité Politique révisée en matière d'alimentation scolaire 	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Filets de sécurité (à confirmer) Politique révisée en matière d'alimentation scolaire (à confirmer) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> VIH/Sida Consolidation de la paix dans les situations de transition Problématique hommes-femmes 1 autre: thème à déterminer 	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> VIH/Sida Consolidation de la paix dans les situations de transition Problématique hommes-femmes 1 autre: thème à déterminer <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 4: thèmes à déterminer
Évaluations stratégiques	<p><i>Suite de 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Résilience (1/19) PSP pilotes (2/18) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Innovations dans des environnements difficiles (A/19) 	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Innovations dans des environnements difficiles (A/19) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion de la performance au PAM dans le contexte des ODD (à confirmer) Gestion du changement organisationnel (1/20) 	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion de la performance au PAM dans le contexte des ODD Gestion du changement organisationnel (1/20) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 2: thèmes à déterminer
Évaluations de portefeuille de pays	<p><i>Suite de 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> République centrafricaine (A/18) Mali (2/18) Somalie (2/18) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Madagascar (2/18) Malawi (2/18) Un troisième pays (à déterminer) 	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Suite de l'évaluation d'un troisième pays débutée en 2018 <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> République démocratique du Congo (PSP) Bangladesh (PSP) Liban (PSP) Soudan (PSPP) Timor-Leste (PSP) 	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <p>À déterminer</p> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Colombie Équateur El Salvador Guatemala Honduras Namibie Mozambique République-Unie de Tanzanie Zimbabwe Chine Indonésie République démocratique populaire lao Népal Philippines
Évaluations d'interventions humanitaires d'urgence de niveau 3	<p><i>Suite de 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervention du PAM pour faire face à la crise syrienne (2/18) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervention du PAM dans le nord du Nigeria 1 ou 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à déterminer) 	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervention du PAM dans le nord du Nigeria (A/19) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <p>À décider en fonction du contexte: hypothèse retenue: 3 (2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire; 1 évaluation d'intervention d'urgence de niveau 3)</p>	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <p>À déterminer en fonction du contexte: décider retenue: 3 (2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire; 1 évaluation d'intervention d'urgence de niveau 3)</p> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <p>À décider en fonction du contexte: hypothèse retenue: 3 (2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire; 1 évaluation d'intervention d'urgence de niveau 3)</p>
Évaluations d'impact	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nouvelle série (à déterminer) 	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <p>Suite de la nouvelle série (à déterminer)</p>	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p>
Synthèses d'évaluations	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel sur l'évaluation en 2017 (A/18) Autres synthèses (à déterminer) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel sur l'évaluation en 2018 (A/19) Série concernant le Plan stratégique du PAM 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel sur l'évaluation en 2019 (A/20) Synthèses infrarégionales ou thématiques

*La lettres et le chiffre mentionnés entre parenthèses indiquent la session du Conseil au cours de laquelle chaque évaluation figurant dans le tableau sera présentée au Conseil: A = session annuelle; 1 = première session ordinaire; 2 = deuxième session ordinaire. Ainsi, par exemple, A/19 fait référence à la session annuelle de 2019.

B. Fonction d'évaluation décentralisée (effets directs 1-4 de la politique en matière d'évaluation)

36. Dans ses projections concernant le nombre d'évaluations décentralisées, le Bureau de l'évaluation prend en compte les nouvelles évaluations programmées dans les PSP et les PSPP dont la conception est achevée et les évaluations décentralisées menées en 2016 et prévues ou entreprises en 2017, dont le nombre est plus élevé que prévu dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation (voir la figure A.2). Les projections pour 2018-2020 ne sont que des estimations à caractère provisoire.

Figure A.V.2: Projections concernant le nombre d'évaluations décentralisées, 2016-2020



37. Pour s'adapter à cette montée en puissance rapide, le Bureau de l'évaluation entend poursuivre le renforcement et le développement de l'encadrement mis en place pour faciliter les évaluations décentralisées; pour 2018, les priorités seront les suivantes:

- assurer le fonctionnement du service d'assistance interne aux évaluations décentralisées du Bureau de l'évaluation et y ajouter l'accès à un savoir-faire spécialisé en matière d'évaluations d'impact, afin de dispenser des conseils concernant la planification, la sélection, la conception et la conduite des évaluations;
- assurer le fonctionnement et le développement du dispositif d'accompagnement qualité pour les évaluations décentralisées afin d'examiner les projets de mandat, les rapports initiaux et les rapports d'évaluation, et le compléter en mettant en place des modalités d'évaluation d'impact améliorées; réviser le recueil d'instructions détaillées (qui tient lieu de système d'assurance qualité pour les évaluations décentralisées) afin de donner suite aux recommandations formulées à l'issue de l'examen de la fonction d'évaluation décentralisée effectué en 2017 et d'y ajouter les meilleures pratiques, en particulier en ce qui concerne les évaluations conjointes;
- continuer d'encadrer les six responsables régionaux de l'évaluation et de leur apporter un appui technique, en mettant particulièrement l'accent sur l'application des dispositions visant à garantir l'impartialité des évaluations et sur les questions de déontologie;
- proposer un programme de formation aux évaluations décentralisées approfondi à tous les bureaux qui font procéder à ce type d'évaluations;
- mettre en place et assurer une permanence téléphonique, qui sera l'un des outils permettant de garantir l'indépendance et l'impartialité des évaluations décentralisées;
- en collaboration avec la Division du budget et de la programmation, continuer à assurer des services de secrétariat à l'appui du nouveau fonds pour imprévus en matière d'évaluation (décrit ci-dessus, dans les notes du tableau A.V.1);

- collaborer avec la Division de la gestion et du suivi de la performance afin d'améliorer le système de réponse de la direction du PAM, de manière à fusionner les réponses aux évaluations décentralisées et centralisées, l'objectif étant de mettre en évidence les éléments factuels à caractère systémique tirés de ces deux types d'évaluation; et
- élaborer des instructions à l'intention des collègues qui participent aux réseaux régionaux et nationaux d'évaluation et aux initiatives apparentées au titre du Programme 2030, et leur fournir un encadrement, des conseils et un accompagnement individualisé (voir la section E). Cette tâche était initialement prévue pour 2017, mais elle a été reportée à 2018 afin de pouvoir se consacrer à des activités imprévues qui ne pouvaient attendre, pour la plupart à l'appui de la feuille de route intégrée.

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

38. La Charte de l'évaluation présente de manière détaillée les dispositions institutionnelles et les systèmes nécessaires pour faire adopter une réflexion et un comportement axés sur l'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM. Même s'il s'agissait initialement de répondre aux besoins découlant de la mise en place d'une fonction d'évaluation décentralisée de qualité et crédible, ces dispositions institutionnelles et plusieurs de ces systèmes concernent aussi les évaluations centralisées. Ils facilitent l'amélioration de l'ensemble de la fonction d'évaluation au PAM, de manière à atteindre les objectifs de la politique en matière d'évaluation.
39. En 2018, le Bureau de l'évaluation entend:
- maintenir une communication dynamique avec le personnel concernant la politique et la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, notamment en poursuivant la consolidation du réseau de praticiens de l'évaluation du PAM constitué en 2017;
 - continuer d'assurer le secrétariat du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, qui aide le Directeur exécutif à intégrer les évaluations dans les processus institutionnels et à favoriser une culture de l'apprentissage et de l'obligation redditionnelle;
 - continuer à soumettre toutes les évaluations (centralisées et décentralisées) au dispositif mis en place en 2017 pour la vérification a posteriori de la qualité des évaluations, qui est effectuée par des spécialistes extérieurs au PAM;
 - continuer à contribuer à la recherche de mécanismes pérennes pour financer les évaluations décentralisées et centralisées, conformément aux orientations définies dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et dans la feuille de route intégrée;
 - en collaboration avec la plateforme de recrutement en ligne de la Division des ressources humaines, tenir à jour la base de données recensant les spécialistes de l'évaluation établie en 2016 et le groupe de prestataires de services d'évaluation chargés de mettre à disposition, dans le cadre d'accords à long terme, leur savoir-faire en matière d'évaluation, pour les besoins des évaluations décentralisées et centralisées - ce groupe s'est étoffé et diversifié en 2017;
 - poursuivre la mise à niveau du système d'assurance qualité des évaluations centralisées, conformément à la politique en matière d'évaluation et aux meilleures pratiques récemment définies, en mettant l'accent sur l'efficacité et la déontologie; et
 - consolider le système mis en place pour favoriser la complémentarité dans la programmation des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées répondant à une demande, et la complémentarité entre les évaluations et les autres instruments de contrôle et d'apprentissage dont le PAM est doté.

D. Encourager l'utilisation des données factuelles issues des évaluations et la communication (finalité et effet direct transversal de la politique)

40. La politique en matière d'évaluation du PAM réaffirme qu'il est important de faire en sorte que les évaluations soient utiles pour les décideurs et les parties prenantes en favorisant l'assimilation des enseignements dégagés des évaluations et leur utilisation pour améliorer les politiques, les stratégies, les programmes et les décisions opérationnelles. Étant donné que les ressources sont

limitées et compte tenu de la nécessité de procéder par étapes pour mettre en place la fonction d'évaluation afin d'obtenir les effets directs prévus aux termes de la politique, les priorités pour 2018 seront les suivantes:

- élaborer une stratégie de communication détaillée pour la fonction d'évaluation;
- continuer à favoriser l'utilisation systématique des données factuelles issues des évaluations aux fins de l'élaboration, de la planification et de l'exécution des programmes et des politiques, grâce à l'analyse de ces données et des recommandations issues du processus d'examen des programmes mené au PAM;
- continuer à organiser des ateliers d'apprentissage au cours du processus d'évaluation, s'il y a lieu et si les ressources le permettent, et proposer un éventail plus large de séminaires en ligne;
- achever d'alimenter les pages Internet et Intranet du PAM consacrées à l'évaluation, qui ont été mises à niveau, pour permettre un partage plus efficace des informations et des données factuelles issues des évaluations et pour faciliter l'accès des utilisateurs internes et externes aux éléments factuels issus de toutes les évaluations du PAM (centralisées ou décentralisées);
- assurer une prise en compte systématique des besoins de l'évaluation dans la collecte et la communication des données, en collaboration avec la Division des politiques et des programmes, l'Unité d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité, la Division de l'innovation et de la gestion du changement, la Division des technologies de l'information, la Division de la communication et la Division de la gestion et du suivi de la performance;
- élargir la gamme des outils de communication afin de stimuler l'intérêt pour les données factuelles issues des évaluations et d'inciter à les diffuser, et expérimenter ces outils dans le cadre d'évaluations centralisées; et
- poursuivre la planification et la réalisation des évaluations centralisées présentant un intérêt majeur pour les décisions du PAM et les données factuelles dont celui-ci a besoin.

E. Participation au dispositif international d'évaluation (effet direct 4 de la politique en matière d'évaluation)

41. Le Bureau de l'évaluation continuera de participer au dispositif international d'évaluation, en privilégiant les aspects pour lesquels il est à même d'apporter la contribution la plus utile et qui sont le plus intéressants pour l'action du PAM. À la lumière du Programme 2030, en 2018, le Bureau de l'évaluation s'attachera à honorer les engagements suivants:

- continuer de participer aux travaux d'évaluation interorganisations de l'action humanitaire, qui s'inscrivent dans le cadre du cycle de programmes humanitaires du Comité permanent interorganisations, sous réserve que les capacités et les ressources nécessaires soient disponibles;
- participer activement aux travaux du Groupe d'évaluation des Nations Unies (GNUE) visant à faire en sorte que les évaluations contribuent à l'obtention de résultats au titre du Programme 2030 – le Bureau de l'évaluation et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) vont organiser ensemble les travaux du GNUE portant sur l'amélioration de l'évaluation des effets des principes humanitaires et d'autres initiatives visant à renforcer l'évaluation de l'action humanitaire au sein du système des Nations Unies. Le Bureau de l'évaluation va également contribuer aux travaux du GNUE portant sur le renforcement de l'évaluation décentralisée, la professionnalisation, les questions de parité hommes-femmes et de droits de l'homme, la gestion des savoirs et l'utilisation des évaluations, les partenariats et les capacités nationales en matière d'évaluation; le PAM va mettre en place un nouvel axe de travail portant sur la mise à jour des directives du GNUE en matière de déontologie;
- continuer de resserrer la collaboration entre les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, en mettant l'accent sur les initiatives conjointes en matière d'assimilation des savoirs et de renforcement des capacités;

- continuer de contribuer à d'autres réseaux professionnels internationaux et de collaborer avec eux¹⁹; et
- continuer de représenter le PAM au comité directeur du guichet thématique concernant l'évaluation de l'action humanitaire de l'International Initiative for Impact Evaluation jusqu'à ce que celui-ci achève ses travaux en 2018.

F. Rapports relatifs à la fonction d'évaluation (effet direct transversal)

42. Compte tenu des évolutions du Cadre de résultats institutionnels et de l'examen du cadre de financement, le Bureau de l'évaluation va appliquer les modalités de rapports arrêtées pour la fonction d'évaluation (centralisée et décentralisée) en utilisant la plateforme et le tableau de bord en ligne mis en place à cet effet en 2017.
43. En s'appuyant sur les principaux indicateurs de performance clés élaborés en 2016 pour les six domaines délimités dans la politique en matière d'évaluation, l'information de gestion sera progressivement développée à l'aide de **systèmes d'information et d'établissement des rapports** mis à niveau et étoffés. Compte tenu du retard pris en 2017, dû à la modification des priorités du plan de travail du Bureau de l'évaluation et aux nouvelles possibilités apparues du fait de l'évolution des systèmes informatiques du PAM, les activités suivantes se prolongeront en 2018:
 - i) recueillir les données concernant les principaux indicateurs disponibles à partir des systèmes d'information et de communication existants, et en rendre compte dans une version remaniée du rapport annuel sur l'évaluation en 2017²⁰;
 - ii) introduire progressivement des indicateurs de performance clés supplémentaires pour répondre aux besoins d'information de gestion à mesure que les systèmes du PAM seront renforcés, au titre de l'examen du cadre de financement; et
 - iii) terminer l'élaboration de directives sur la collecte de données pour tous les indicateurs de performance clés.
44. Le développement des systèmes de rapport et d'information de gestion se poursuivra en fonction des besoins pour tenir compte des évolutions à venir au sein du PAM.

¹⁹ Par exemple, le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, le Bureau de l'évaluation étant membre du groupe de pilotage de ce réseau, et les associations regroupant des professionnels de l'évaluation comme l'American Evaluation Association, l'Association européenne d'évaluation et l'Association internationale d'évaluation pour le développement.

²⁰ Ce rapport sera soumis au Conseil à sa session annuelle de 2018.

ANNEXE VI

Modifications des dispositions en vigueur du PAM en matière d'assurance

1. Le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA), prédécesseur du Conseil d'administration, a approuvé en 1993 des dispositions relatives à l'auto-assurance parce qu'il était difficile pour le PAM d'obtenir une couverture appropriée sur le marché de l'assurance.
2. Ce dispositif d'auto-assurance a été fort utile au PAM et lui a permis de réaliser des économies substantielles. Mais ces dernières années, l'environnement opérationnel a considérablement changé. Alors que le PAM livrait auparavant des produits de base aux gouvernements bénéficiaires aux points d'entrée dans leur pays, il organise maintenant le transport et l'entreposage des produits et les livre aux bénéficiaires et aux partenaires coopérants dans les pays bénéficiaires, souvent au fin fond de leur territoire. Par ailleurs, le PAM a adopté de nouvelles modalités pour faire face aux besoins humanitaires, notamment le prépositionnement de stocks de produits et la distribution d'aliments nutritifs spécialisés et d'autres produits nutritionnels manufacturés.
3. Le dispositif d'auto-assurance est complété par des polices d'assurance extérieures qui couvrent les pertes dont la valeur dépasse les seuils en dollars prévus par le régime d'auto-assurance. Ce régime doit être en cohérence avec les clauses des polices extérieures qui, entre autres, excluent de la couverture certaines catégories de pertes. Toutes les pertes ne sont donc pas couvertes par le dispositif d'auto-assurance en vigueur au PAM.
4. L'auto-assurance est le moyen le plus économique de se prémunir contre les pertes de produits, mais le régime d'auto-assurance du PAM doit être adapté de façon à englober les risques actuels et à combler les lacunes de la couverture en vigueur. Le PAM va donc tirer parti de son expérience de 20 années de l'auto-assurance et mettre à profit les avancées du secteur de l'assurance pour adapter son régime aux circonstances et pratiques actuelles.
5. Une fois modifié, le régime d'auto-assurance couvrira les produits dès qu'ils sont livrés au PAM et jusqu'au point où ils sont remis aux autres opérateurs. Il couvrira également toutes les pertes de produits du PAM, y compris celles qui sont actuellement exclues du régime d'auto-assurance. Les systèmes d'appui seront mis à jour afin de permettre au PAM de rendre compte avec précision des divers aspects de ce régime.

Historique

6. En 1993, à une époque où les primes d'assurance étaient en hausse et les assureurs peu enclins à offrir une couverture globale, le PAM a revu son approche de la gestion des risques associés à la fourniture des produits afin de trouver la meilleure solution pour s'assurer contre les pertes de produits. À sa 36^{ème} session, le CPA chargeait le PAM de mettre en place pour les cargaisons internationales un régime d'auto-assurance opérant selon des principes commerciaux, comme s'il était un assureur extérieur.
7. Le PAM a donc établi un régime d'auto-assurance qui fonctionne à l'instar d'une compagnie d'assurance "captive", c'est-à-dire d'une société intégralement détenue, gérée et financée par l'assuré. Il s'agit d'un régime connu sous le nom de "captive d'assurance". Tous les produits du PAM sont assurés par cette captive d'assurance, à laquelle il a été demandé de faire payer au PAM les primes les moins chères du marché, d'indemniser rapidement les sinistres relatifs aux pertes, de prendre des mesures pour recouvrer les montants correspondant aux pertes auprès des tiers qui en sont responsables, de maintenir des réserves en prévision des pertes futures et de mener une action de sensibilisation et de prévention des pertes tout au long des chaînes d'approvisionnement du PAM.
8. La captive d'assurance assure les produits sur une base "tous risques"¹, en couvrant les pertes inférieures ou égales à 750 000 dollars par expédition ou à 1,5 million de dollars pour deux

¹ Selon l'*International Risk Management Institute*, l'assurance tous risques est l'assurance de biens qui couvre la perte résultant d'une cause fortuite, à l'exception des causes spécifiquement exclues. Cela s'oppose à la couverture de risques désignés, qui ne s'applique qu'à la perte résultant des causes énumérées comme étant couvertes.

cargaisons ou plus expédiées sur un même navire. Les pertes d'un montant supérieur à ces seuils sont couvertes par un assureur extérieur qui couvre également la moyenne générale², les opérations de sauvetage³ et une part raisonnable des frais liés aux "mesures conservatoires"⁴. La couverture d'un produit donné commence au moment où il est pris en charge par le PAM et se poursuit jusqu'à ce qu'il arrive au point de livraison, c'est-à-dire le premier point d'arrivée dans le pays bénéficiaire. Les pertes encourues pendant cette période, dites pertes avant livraison, sont couvertes; les pertes après livraison, qui sont communiquées tous les ans au Conseil d'administration, ne sont pas couvertes.

9. Le PAM a créé une unité chargée de l'atténuation des risques et de l'assurance – désormais le Service de la gestion des risques opérationnels (OSCR) – qui assure la gestion de la captive d'assurance et de ses autres contrats d'assurance. Ce service est supervisé par un conseil d'administration chargé de la gouvernance et du contrôle de la fonction d'assurance, dont les membres sont le Directeur exécutif adjoint, qui en assure la présidence, le Sous-Directeur exécutif chargé des opérations, le Chef de cabinet et des directeurs de division; le Conseiller juridique et l'Inspecteur général y ont un statut d'observateur.
10. La captive d'assurance continue d'assurer la couverture en cours d'acheminement, conformément aux principes du secteur et à l'instar d'un assureur extérieur, comme on l'a vu plus haut. Les fonds qui financent cette captive, qui sont détenus dans un compte spécial pour l'auto-assurance, proviennent des primes reçues et des montants recouverts auprès des tiers responsables des pertes de sinistres déclarés. Le règlement des sinistres est le poste principal de dépense de la captive. À titre de précaution, la captive est tenue de garder une réserve pour couvrir les pertes futures. Le montant de cette réserve est actuellement fixé à 20 millions de dollars, soit l'équivalent de deux ans de pertes. L'excédent de la réserve au-delà de ce seuil est versé au PAM sous forme de dividendes. Ces dividendes ne sont toutefois versés que sous la forme de montants suffisants pour permettre au PAM de répondre à des besoins imprévus. Une fois versés, l'utilisation de ces dividendes par le PAM doit être approuvée par le Conseil d'administration⁵.
11. La garantie tous risques de l'assurance maritime avec une clause standard de magasin à magasin a été jugée la plus appropriée pour couvrir les risques auxquels le PAM était confronté au moment de la création de la captive d'assurance. À l'époque, le PAM recevait essentiellement des dons en nature provenant de grands donateurs et, pour mener à bien ses opérations, il organisait en général le transport maritime des produits qu'il remettait aux gouvernements bénéficiaires aux ports d'entrée dans les pays. Les pertes contre lesquelles le PAM devait s'assurer étaient donc surtout des pertes en mer et des pertes au cours du transport terrestre dans les pays enclavés; ces pertes étaient largement couvertes par la clause de magasin à magasin de la police d'assurance tous risques.
12. La captive d'assurance, qui est saine, souple et solide et opère conformément aux meilleures pratiques du secteur, continue d'être très utile au PAM en offrant un juste équilibre entre prise en charge et transfert des risques. Elle est en bonne santé financière même si elle offre des primes extrêmement avantageuses de 0,44 pour cent de la valeur du fret et des coûts⁶, et continue de

² Par moyenne générale, on entend la part des pertes partagées résultant d'un "sacrifice volontaire", par exemple le fait de jeter la cargaison par-dessus bord pour sauver un navire ou les dépenses extraordinaires encourues par une partie au bénéfice des autres parties, par exemple les frais de remorquage d'un navire échoué.

³ Par opération de sauvetage, on entend tout acte réalisé pour aider un navire ou autre bien en danger.

⁴ La clause relative aux mesures conservatoires d'une police d'assurance maritime permet à l'assuré de recouvrer le coût raisonnable des mesures prises pour prévenir ou minimiser toute perte du bien assuré dont l'assureur aurait eu la responsabilité.

⁵ Le faible niveau des primes est une exigence fondamentale. Le rythme de la constitution des réserves dépend donc d'un taux élevé de recouvrement des pertes auprès de tiers et de l'efficacité des mesures de prévention des pertes qui ont été prises.

⁶ Si le PAM s'en remettait à une police extérieure en premier recours, le taux de prime le plus bas qu'il pourrait obtenir ne serait pas inférieur à 2,25 pour cent de la valeur du fret et des coûts. Même si la police ne servait qu'à couvrir les pertes qu'il serait impossible au PAM de recouvrer auprès des tiers responsables, le taux ne serait pas inférieur à 1,5 pour cent. Les primes avantageuses de la captive d'assurance permettent au PAM d'économiser environ 7,5 millions de dollars par an. En outre, compte tenu de ses zones et conditions d'intervention, il ne lui serait tout simplement pas possible de s'assurer sur la plupart des marchés.

fournir au PAM des dividendes généreux⁷. Elle règle rapidement et intégralement les sinistres liés aux pertes du PAM et a souvent manifesté sa flexibilité en acceptant des sinistres qui ne relevaient pas à strictement parler de la couverture offerte. Elle couvre également le PAM dans des lieux où les compagnies commerciales hésitent à intervenir.

13. Depuis que le PAM détient une assurance commerciale extérieure pour couvrir les pertes autres que celles couvertes par la captive, la gestion de cette dernière doit être en cohérence avec les clauses de ses polices extérieures et avec les pratiques et règles du secteur commercial de l'assurance. Ainsi, toutes les pertes ne sont pas couvertes par la captive, même s'il s'agit de pertes avant livraison. Les polices d'assurance commerciales excluent en général les pertes résultant d'événements sur lesquels l'assuré peut intervenir ou qui sont considérées comme étant inévitables. Une perte qui serait autrement couverte ne le sera cependant pas si elle relève d'une telle exclusion. Les principales catégories d'exclusions, que l'on appelle "risques exclus", sont notamment les vices intrinsèques (caractéristiques de la cargaison à l'origine de sa détérioration en l'absence de toute autre cause extérieure), les fautes intentionnelles de l'assuré, les pertes dues à un emballage insuffisant ou inadapté et celles qui résultent de la guerre sur terre.
14. Depuis que la captive a été créée, l'environnement opérationnel du PAM a considérablement changé et le profil des risques a évolué en conséquence. Au lieu de remettre les produits aux gouvernements bénéficiaires aux ports d'entrée dans le pays, comme il le faisait auparavant, le PAM se charge désormais du dédouanement, de l'entreposage, du transport et de la remise aux partenaires coopérants et aux bénéficiaires sur les territoires des pays concernés. Bien que la propriété des produits revienne au gouvernement bénéficiaire dès le port d'entrée, le PAM garde un devoir de diligence tant qu'il en assure la garde et le contrôle et est donc tenu responsable des pertes qui se produisent au cours de cette période.
15. Comme l'envergure des opérations du PAM s'est accrue, le nombre de sites difficiles et peu sûrs où le PAM doit transporter et livrer des produits a très considérablement augmenté; les conflits en Afghanistan, en Iraq, en République arabe syrienne, en Somalie, au Soudan et au Soudan du Sud en sont un exemple. Les contrats que le PAM signe avec les prestataires de services prévoient dans une certaine mesure la protection contre les pertes, mais ne peuvent couvrir adéquatement toutes les pertes. Dans des environnements hostiles et peu sûrs, le choix de partenaires commerciaux privés est limité et, s'ils existent, ceux-ci sont souvent peu enclins à assumer les risques associés à la livraison des secours humanitaires. Le PAM est donc, dans les faits, son propre prestataire de services logistiques. Il fournit également des services logistiques à d'autres organismes humanitaires, conformément au mandat que lui a confié le Comité permanent interorganisations pour le module de la logistique et en application d'accords bilatéraux. Les activités de sa chaîne d'approvisionnement partent du principe que les risques sont transférés aux prestataires de services mais, dans de tels cas, ils sont assumés par le PAM, qui assume également les risques associés à la fourniture de services à d'autres acteurs.
16. Le PAM utilise de plus en plus des aliments nutritifs spécialisés et d'autres produits nutritionnels manufacturés, auxquels sont associés des risques complexes spécifiques, notamment les défauts de production non apparents au moment de l'achat, la faible durée de vie des produits, leur sensibilité aux variations des conditions environnementales et la dégradation causée par un conditionnement ou un entreposage défectueux. Les gouvernements, qui ne connaissent pas bien ces produits, ont dans certains cas refusé ou retardé leur remise au PAM, avec des pertes à la clé.
17. Afin de raccourcir ses délais d'approvisionnement, d'accélérer les livraisons de vivres, d'acheter les produits alimentaires à des moments propices et de réduire ses délais d'intervention (en particulier en situation d'urgence), le PAM a recours aux achats anticipés et au prépositionnement de stocks par le biais de son Mécanisme global de gestion des vivres. Les avantages en sont considérables pour ce qui est du raccourcissement des délais, dès la réception des dons et jusqu'à la distribution de l'assistance alimentaire, mais une nouvelle gamme de risques y sont associés.

⁷ Depuis sa création, la captive d'assurance a versé environ 35 millions de dollars au PAM sous forme de dividendes, soit une moyenne annuelle de 2,5 millions de dollars.

18. À l'époque où la captive d'assurance du PAM a été créée, les opérations de fret du PAM étaient pour l'essentiel maritimes. Depuis lors, les achats locaux et régionaux de denrées alimentaires ont nettement augmenté sans que les risques associés puissent être adéquatement couverts par l'assurance maritime.
19. Le PAM a modernisé ses systèmes de planification des ressources et amélioré ses capacités de suivi des expéditions de produits alimentaires grâce à son système d'appui à la gestion logistique (LESS). Le système LESS peut suivre les produits sur tous les sites en temps réel et permet donc d'améliorer la gestion des risques.
20. Le PAM, qui assure la gestion du dispositif d'auto-assurance depuis 22 ans, va tirer parti de l'expérience acquise et des structures, procédures et partenariats mis en place pour élargir le dispositif à des zones d'intervention qui en étaient auparavant exclues.
21. Par ailleurs, le secteur de l'assurance a lui aussi connu des évolutions majeures. Les polices d'assurance maritime continuent à offrir une couverture tous risques, mais elles se sont développées pour inclure tous les aspects des chaînes d'approvisionnement des organisations. La couverture peut s'appliquer dès l'achat des matières premières, en passant par les opérations de montage et de production en cours, l'entreposage et l'acheminement et, dans certains cas, se poursuivre après la livraison finale. Ces polices sont généralement dites de nos jours "polices d'assurance stock et transit" et sont l'instrument privilégié par les assureurs parce qu'elles sont souples et peuvent aisément être adaptées aux besoins individuels. Aucune autre police standard n'offre plus de possibilités d'adapter la couverture aux besoins particuliers, y compris pour répondre aux risques bien particuliers que doit assumer le PAM sur divers sites.

Extension et élargissement de la couverture du régime d'auto-assurance

22. Compte tenu de l'évolution de l'environnement opérationnel du PAM, il faut aménager le régime d'auto-assurance pour qu'il réponde de plus près au profil des risques actuels. Les ajustements ci-dessous sont donc proposés:
 - i) Faire en sorte que la couverture soit en vigueur dès le moment où le PAM entre en possession des marchandises et jusqu'au moment où il les remet aux partenaires coopérants, aux gouvernements ou aux bénéficiaires; et
 - ii) Assurer toutes les pertes matérielles de produits du PAM, y compris celles relevant des "risques exclus" qui ne sont habituellement pas prises en compte par les polices d'assurance commerciales.
23. Si ces propositions sont mises en œuvre, le régime de prise en charge de l'auto-assurance couvrira une part nettement plus importante des pertes. L'extension de la couverture aux points de livraison avancés, par exemple, permettra de transférer le plus gros des pertes après livraison au compte des pertes avant livraison, ce qui augmentera substantiellement le nombre de sinistres relevant du régime d'auto-assurance. Au vu des pertes passées du PAM, cet accroissement pourrait représenter 15 millions de dollars par an.
24. Il ne faut toutefois pas oublier que les pertes passées ne sont représentatives que si le profil des risques ne change pas. Le mode opératoire du PAM et son profil des risques évolue, évolution qui aura certainement une incidence sur les pertes futures. La quantité de produits prise en charge par le PAM a progressivement diminué depuis 2009 et les pertes avant livraison sont donc en baisse⁸, mais la valeur des pertes après livraison a augmenté, passant de 10,1 millions de dollars en 2009 à 18,7 millions de dollars en 2013. Entre 2014 et 2015, la valeur de ces pertes a accusé un léger recul, mais le niveau moyen devrait, d'après les projections, se maintenir à 15 millions de dollars. Les pertes ont été particulièrement importantes en 2016 en raison de pillages au Soudan du Sud.
25. L'élargissement de la couverture aux pertes correspondant à des "risques exclus" comporte certains risques d'ordre politique et pour la réputation du PAM. Les pertes de cette catégorie

⁸ Cette diminution s'explique notamment par l'amélioration du stockage, l'utilisation accrue de conteneurs et l'augmentation des achats locaux et régionaux.

peuvent être substantielles et pourraient aisément absorber l'intégralité des réserves financières de la captive d'assurance si elles se produisaient de manière répétée. Les dispositifs de contrôle doivent donc veiller à ce que des enseignements soient tirés de ces pertes, lorsqu'elles se produisent, à ce que des mesures soient prises pour prévenir des pertes similaires à l'avenir et à ce que les responsables en soient tenus comptables.

26. Le conseil d'administration chargé de la gouvernance et du contrôle de la fonction d'assurance devra se charger d'élaborer ces mesures. Ainsi, par exemple, dans le cas d'une perte non couverte par une police d'assurance extérieure, l'aval du conseil d'administration devra être obtenu avant tout règlement de sinistre.
27. La possibilité de réduire au minimum les pertes évitables est un aspect majeur de la gestion des livraisons de produits alimentaires du PAM. Même si le PAM en venait à appliquer les procédures les plus strictes en matière de maîtrise des risques, il serait malgré tout impossible d'éliminer l'intégralité de ces pertes. Les changements proposés à la captive d'assurance permettront néanmoins au PAM d'abaisser le coût total de l'assurance des risques en recourant à une combinaison optimale de maîtrise des risques, d'auto-assurance et d'assurance extérieure.

ANNEXE VII

Terminologie

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

Activité

On entend par activité toute mesure prise ou travail exécuté ayant entraîné la mobilisation de moyens, tels que fonds, assistance technique et autres types de ressources, aux fins d'obtenir des produits spécifiques.

Bénéficiaire

Personne qui bénéficie directement (niveau 1) ou indirectement (niveaux 2 et 3) des interventions du PAM à un moment quelconque de la période considérée.

Besoins opérationnels

Ensemble des besoins opérationnels directs et des coûts d'appui directs liés aux projets approuvés et à leurs phases ultérieures prévisibles, et aux projets qu'il est prévu de soumettre au Conseil pour approbation.

Budget administratif et d'appui aux programmes

Partie du budget du PAM allouée à l'appui indirect aux activités du PAM.

Budget du PAM

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

Catégorie d'activités

Classement par type des activités du PAM; les bureaux de pays libellent ces activités comme ils le souhaitent dans chaque plan stratégique de pays. La liste détaillée des catégories d'activités du PAM figure dans le Cadre de résultats institutionnels.

Catégorie de programmes

Classement des activités du PAM établi conformément au Règlement général.

Compte

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

Compte spécial

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

Conseil

Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

Contribution

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

Contribution multilatérale

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

Contribution multilatérale à emploi spécifique

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

Coûts d'appui directs

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

Coûts d'appui indirects

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

Coûts opérationnels

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

Directeur exécutif

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

Dispositif fondé sur les plans stratégiques de pays

Correspond à l'approche suivie par le PAM en matière de planification de la stratégie et des programmes à l'échelle des pays. Ce dispositif prévoit la mise en place d'un cadre programmatique unique reposant sur des portefeuilles de pays cohérents qui remplacent les catégories de programmes et les descriptifs de projet existants. Il comprend les éléments ci-après:

- **Plan stratégique de pays (PSP):** conçu pour une durée maximale de cinq ans et soumis à l'approbation du Conseil, un PSP est élaboré à partir d'un examen stratégique national Faim zéro réalisé sous la houlette du pays concerné ou d'analyses analogues ainsi que d'évaluations, d'examens préalables, y compris des évaluations conjointes des besoins, d'études de faisabilité, etc.
- **Plan stratégique de pays provisoire (PSPP):** cadre programmatique unique à l'échelle du pays dont se servira le PAM pour mener ses opérations dans les cas où un examen stratégique n'est pas viable ou ne peut être réalisé. Établi à la lumière des stratégies existantes ainsi que des études, des examens préalables, y compris des évaluations conjointes des besoins, des analyses et des données disponibles, un PSPP a une durée maximale de trois ans et est soumis à l'approbation du Conseil. Dès qu'un examen stratégique est mené à bien, le bureau de pays concerné doit élaborer un PSP et le soumettre au Conseil.
- **Plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T):** cadre programmatique utilisé par le PAM pendant la période de transition au cours de laquelle les descriptifs de projet sont progressivement remplacés par un PSP ou un PSPP approuvé par le Conseil d'administration. Établi à partir des descriptifs de projet existants approuvés ou révisés en 2017, un PSPP-T est mis en œuvre pendant une durée maximale de 18 mois (entre janvier 2018 et juin 2019) et approuvé par le Directeur exécutif.
- **Opération d'urgence limitée:** cadre programmatique qui permet au PAM d'intervenir rapidement et efficacement face à une situation d'urgence se produisant dans un pays où il ne mène pas d'opérations ou bien où il ne dispose pas d'un PSPP/PSP. Si la présence et l'assistance du PAM demeurent nécessaires, un PSPP spécial approuvé par le Directeur exécutif fait suite à l'opération d'urgence limitée.

Domaines d'action privilégiés

Catégories de contextes opérationnels du PAM qui s'excluent mutuellement. Indiqués dans tous les cadres logiques du PAM au niveau des effets directs, les domaines d'action privilégiés sont au nombre de trois: intervention face à une crise, renforcement de la résilience et mesures destinées à remédier aux causes profondes. Chaque effet direct stratégique doit être associé à un domaine d'action privilégié.

Domaines fonctionnels

Domaines de compétences se rapportant à la gestion des processus internes et à la prestation de services internes aux fins de la mise en œuvre des opérations et de l'obtention, de manière efficace, efficiente et économique, des résultats escomptés des programmes. Ces domaines sont étroitement liés aux structures des bureaux de pays et des bureaux régionaux, et dans une certaine mesure, à celles des divisions du Siège.

Effets directs stratégiques

Maillons de la chaîne de résultats programmatiques du PAM, ils décrivent, dans les cadres logiques, les objectifs explicites ou implicites du plan national et du cadre régional concernant un pays que l'assistance du PAM doit permettre d'atteindre. Classés dans des catégories arrêtées à des fins d'harmonisation à l'échelle du PAM, ils contribuent à l'obtention des résultats stratégiques et sont reliés à des produits et des activités.

Feuille de route intégrée

Instrument définissant les transformations nécessaires pour mettre en œuvre le Plan stratégique pour 2017-2021 ainsi que pour faciliter et mettre en évidence la contribution du PAM à la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier les objectifs de développement durable 2 (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable) et 17 (Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser).

Fonds d'affectation spéciale

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

Fonds général

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

Initiatives internes d'importance primordiale

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

Lignes de crédit

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

Mécanisme de budgétisation des investissements

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

Mécanisme de financement anticipé

Mécanisme interne ayant pour objectifs d'utiliser au mieux les ressources des projets et de mettre les vivres à disposition plus rapidement. Ce mécanisme permet aux projets de recevoir un financement anticipé en attendant la confirmation des contributions prévues, dans le respect des paramètres établis en matière de gestion des risques.

Mécanisme de gestion globale des vivres

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

Objectifs stratégiques

Fondation sur laquelle repose la réalisation des buts stratégiques du PAM, les cinq Objectifs stratégiques définissent l'orientation des programmes et des opérations, et établissent des liens avec les efforts déployés à l'échelle nationale et mondiale pour atteindre les cibles des objectifs de développement durable 2 et 17.

Optimisation des ressources

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

Ouverture de crédit

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

Plan d'exécution

Plan annuel établi à partir des besoins opérationnels, hiérarchisés par ordre de priorité et ajustés en fonction des prévisions de financement, des ressources disponibles et des problèmes d'ordre opérationnel.

Plan de gestion

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

Programme de travail

Montant total des besoins des projets approuvés du PAM, déterminé en collaboration avec les gouvernements et d'autres partenaires, et utilisé pour étayer les appels de fonds.

Projet

Activité distincte s'inscrivant dans une catégorie de programmes précise.

Rapport annuel sur les résultats

Rapport rendant compte à l'intention du Conseil et des donateurs des principales réalisations du PAM et des difficultés rencontrées par celui-ci. Il fait état des progrès accomplis au regard du Plan stratégique et du Plan de gestion du PAM, suit les principes de la gestion axée sur les résultats et est au cœur du système de reddition de comptes et de gestion de la performance du PAM. Ce rapport s'appuie sur les systèmes comptables et les systèmes d'établissement de rapports du PAM, et il est le fruit de la concertation avec les divisions, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les partenaires.

Ration

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

Recouvrement intégral des coûts

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

Règlement financier

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

Résultats stratégiques

Résultats dont l'obtention permettra la réalisation des Objectifs stratégiques et qui harmonisent l'appui apporté par le PAM aux pays pour les aider à atteindre les ODD. Ils fixent un cadre général dans lequel s'inscrivent les effets directs stratégiques au niveau du pays. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 comporte de plus amples renseignements à cet égard.

Terminologie des modalités de transfert utilisée par le PAM

- **Bon-produits:** coupon papier ou électronique donnant droit à une prestation exprimée sous forme de quantités déterminées de produits spécifiés; cet instrument constitue une modalité de transferts distincte du transfert de type monétaire ou en nature.
- **Transfert de type monétaire:** terme recouvrant un ensemble de modalités de transfert au titre desquelles les bénéficiaires disposent de pouvoir d'achat sous forme d'espèces et/ou de bons-valeur.
- **Transfert monétaire:** désigne une assistance monétaire sous forme de remise d'espèces ou de décaissement électronique à des bénéficiaires individuels ou à des ménages ciblés pour l'achat de vivres.
- **Bon-valeur:** coupon papier ou électronique donnant droit à une prestation exprimée en valeur fixe, remis à des bénéficiaires individuels ou à des ménages ciblés et échangeable auprès de détaillants spécifiés.

Volets de résultats

Cinq catégories (A à E) dans lesquelles entrent les résultats que doit permettre d'obtenir le travail mené par les bureaux régionaux et le Siège à l'appui des bureaux de pays, et qui contribuent à harmoniser les plans et budgets des bureaux régionaux et des bureaux du Siège. À chaque volet correspond une liste de services et de produits détaillant plus avant le travail incombant aux bureaux régionaux et au Siège.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASTER	formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IATI	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
IFPRI	l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
SUN	mouvement Renforcer la nutrition
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
UNHAS	Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance