

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 3–6 juin 2014

RAPPORTS ANNUELS

Point 4 de l'ordre du
jour

Pour approbation

F

Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2014/4
13 mai 2014
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT ANNUEL SUR LES RÉSULTATS DE 2013

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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

| | | |
|---|----------------------|-------------------|
| Directeur exécutif adjoint, OM et Directeur de l'Administration générale: | M. A. Abdulla | tél.: 066513-2401 |
| Sous-Directeur exécutif, OS: | M. R. Lopes da Silva | tél.: 066513-2200 |
| Sous-Directeur exécutif, RM et Directeur financier: | M. M. Juneja | tél.: 066513-2885 |
| Sous-Directrice exécutive, PG: | Mme E. Rasmusson | tél.: 066513-2005 |
| Directeur, RMP: | M. C. Kaye | tél.: 066513-2197 |
| Chef, RMPP: | M. N. Brömme | tél.: 066513-3121 |
| Conseiller pour les programmes, RMP: | M. C. Martino | tél.: 066513-3576 |

OM: Département de la gestion des opérations

OS: Département des services concernant les opérations

PG: Département des services concernant les partenariats et la gouvernance

RM: Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle

RMP: Division de la gestion et du suivi de la performance

RMPP: Sous-Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports

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



PROJET DE DÉCISION

Le Conseil approuve le Rapport annuel sur les résultats de 2013 (WFP/EB.A/2014/4), notant que celui-ci constitue un exposé complet des résultats obtenus par le PAM pendant l'année écoulée.

Table des matières

| | Page |
|--|-------------|
| Projet de décision | 5 |
| Avant-propos de la Directrice exécutive | 9 |
| Résumé | 13 |
| | |
| PARTIE I: Introduction | 21 |
| Contexte stratégique | 22 |
| Interventions du PAM | 27 |
| | |
| PARTIE II: Bilan des résultats par Objectif stratégique | 45 |
| Vue d'ensemble des projets du PAM en 2013 | 45 |
| Résultats par Objectif stratégique | 52 |
| | |
| PARTIE III: Résultats institutionnels par priorité de gestion | 71 |
| Aperçu général | 71 |
| Résultats par priorité de gestion | 72 |
| | |
| PARTIE IV: Perspectives | 91 |

| | Page |
|--|-------------|
| ANNEXES | |
| I. CONTRIBUTION DU PAM AUX OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT | 99 |
| II. A – CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PAM (PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2008–2013) | 102 |
| B – RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (EFFETS DIRECTS) | 116 |
| C – MÉTHODOLOGIE – ÉVALUATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES | 120 |
| D – RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (PRODUITS) | 122 |
| III. A – INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2013 | 125 |
| B – MÉTHODOLOGIE – ÉVALUATION PAR PRIORITÉS DE GESTION | 128 |
| IV. ACTIVITÉS DU BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE – RAPPORT ANNUEL 2013 | 130 |
| V. PERSONNEL DU PAM AYANT UN CONTRAT D'UNE DURÉE D'UN AN OU PLUS | 138 |
| VI. PROFIL DE L'AIDE ALIMENTAIRE DANS LE MONDE | 139 |
| VII. ACHAT DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2013 | 140 |
| VIII. MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2013 | 144 |
| IX. A – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2010–2013 | 149 |
| B – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2010–2013 | 151 |
| C – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2010–2013 | 154 |
| X. A – PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES | 155 |
| B – LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE EN 2013 | 156 |
| XI. INDICATEURS DU PAM RELATIFS À LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET | 157 |
| XII. VUE D'ENSEMBLE DU RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL | 158 |
| LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT | 167 |

COMMENT UTILISER LE PRÉSENT RAPPORT

Le Rapport annuel sur les résultats de 2013 suit le mode de présentation défini en 2011. Il contient une analyse des réalisations du PAM par rapport au Plan stratégique pour 2008–2013 et se compose des quatre parties ci-après:

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

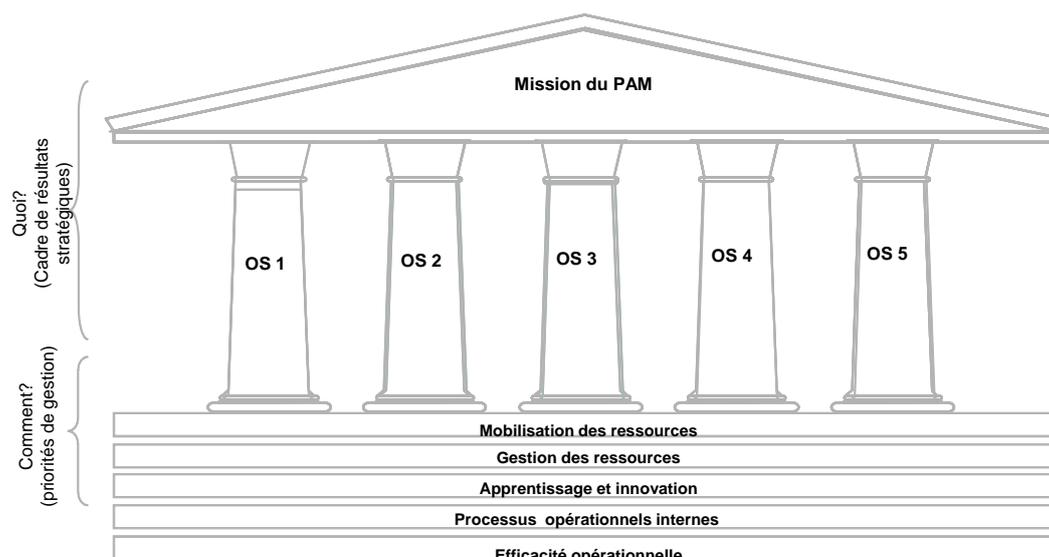
Partie II: Résultats par Objectif stratégique – les réalisations des opérations du PAM au niveau des produits et des effets directs pour chaque Objectif stratégique.

Partie III: Résultats institutionnels par priorité de gestion – les mesures prises pour appuyer la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM.

Partie IV: Perspectives – les défis à relever et les perspectives pour l’avenir.

Annexes – statistiques et données détaillées sur les résultats.

Le PAM ressemble à un édifice constitué de fondations, de piliers et d'un toit. Les fondations sont les priorités de gestion, au regard desquelles se mesure la façon dont le PAM fournit des services en répondant à la question "Le PAM agit-il comme il le devrait?" Lorsque le PAM obtient d’excellents résultats pour chaque priorité de gestion, les services qu’il fournit à ses bénéficiaires sont de meilleure qualité. Les priorités de gestion sont la base du Cadre de résultats stratégiques, qui mesure l'efficacité avec laquelle le PAM s’acquitte des obligations qui lui incombent envers les bénéficiaires au titre des cinq Objectifs stratégiques, en répondant à la question "L'action du PAM est-elle appropriée?" Le Cadre de résultats stratégiques, qui présente les résultats concernant directement les bénéficiaires, équivaut aux piliers de l’édifice; la mission du PAM en est la toiture.



Le code de couleurs ci-après a pour objet d’indiquer les progrès réalisés par rapport aux Objectifs stratégiques et aux priorités de gestion.



Les annexes II-C et III-B expliquent l’approche utilisée pour rendre globalement compte des réalisations.

AVANT-PROPOS DE LA DIRECTRICE EXÉCUTIVE

Le caractère extraordinaire des besoins, la rapidité d'intervention et la transformation progressive du PAM ont fait de 2013 une année marquante. Le présent Rapport annuel sur les résultats rend compte de manière détaillée des mesures prises pour subvenir aux besoins immédiats et relever le défi qui consiste à venir à bout de la faim dans le monde de notre vivant. Il présente plusieurs caractéristiques nouvelles: une analyse améliorée des effets directs à l'échelle régionale et mondiale, et la présentation des engagements pris par le PAM dans le cadre de l'Examen quadriennal complet, notamment l'harmonisation des prescriptions relatives aux rapports annuels avec celles du Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

Malgré un léger recul du nombre de personnes souffrant de la faim en 2013, des centaines de millions de personnes continuent implacablement de souffrir faute de pouvoir se nourrir. Un être humain sur huit n'a pas eu accès aux aliments nutritifs nécessaires à la vie; 98 pour cent de ces personnes vivaient dans des pays en développement et 60 pour cent étaient des femmes. En outre, un quart des enfants de moins de 5 ans dans le monde n'ont pu réaliser leur potentiel de croissance et en subiront durablement les conséquences.

En 2013, le PAM est intervenu pour faire face à quatre crises majeures. En raison de l'urgence, de l'ampleur et de la complexité des crises qui ont frappé les Philippines, la République arabe syrienne, la République centrafricaine et le Soudan du Sud, des interventions de niveau 3 ont été nécessaires. Et, vu la détérioration de la situation au Mali, en République démocratique du Congo, en Somalie et au Yémen, les équipes régionales du PAM ont lancé des interventions de niveau 2.

En République arabe syrienne, la complexité et l'ampleur sans précédent de la crise ont des conséquences de jour en jour plus néfastes pour la population du pays et de la région. Pourtant, le personnel du PAM, ses partenaires et ses donateurs ont fait montre d'une détermination sans faille et assuré une assistance alimentaire grâce à laquelle, à la fin de l'année, le PAM distribuait assez d'aliments pour subvenir aux besoins de 4,5 millions de personnes. Les restrictions imposées à l'accès humanitaire obligent le PAM à recourir à des solutions logistiques de dernière extrémité pour atteindre ceux qui sont dans le besoin, chaque fois qu'il y a lieu et où que ce soit.

La crise fait également des ravages au sein des familles vulnérables de la région. En partenariat avec les gouvernements égyptien, iraquien, jordanien, libanais et turc, le PAM est venu en aide à 1,5 million de réfugiés syriens. Les transferts effectués en espèces et sous forme de bons ont occupé une place non négligeable dans l'intervention régionale, ce qui a permis de faire appel aux marchés de produits alimentaires et d'associer les populations.

Pour faire face à ces besoins et à ceux d'autres pays, le dispositif d'intervention du PAM a été mis à rude épreuve. Mais nous avons relevé le défi en faisant front, grâce aux contributions des gouvernements, des partenaires et des donateurs individuels. Le PAM a collaboré avec 1 300 organisations non gouvernementales partenaires pour fournir une assistance alimentaire d'une valeur de 4,3 milliards de dollars É.-U. dans le cadre de 198 projets, dans 75 pays. Nous avons porté assistance à 81 millions de bénéficiaires.

Les programmes destinés à sauver des vies et à protéger les moyens d'existence dans les situations d'urgence, relevant de l'Objectif stratégique 1, ont absorbé 73 pour cent des dépenses programmatiques et s'adressaient à 54 pour cent de ceux auxquels nous apportons une assistance. Dix pour cent des bénéficiaires ont reçu des espèces ou des bons, ce qui confirme la progression des approches axées sur les marchés dans les opérations du PAM. Les enfants, qui demeurent notre préoccupation centrale, ont représenté les deux tiers des bénéficiaires. Pour ceux d'entre eux dont les besoins sont les plus criants, nous avons mis en place des mesures nutritionnelles spéciales afin de prévenir et de réduire la malnutrition aiguë ou chronique – ces activités ont représenté 13 pour cent de notre travail.

Divers facteurs se sont conjugués pour réduire le nombre de personnes que le PAM a pu atteindre en 2013. Les besoins financiers liés aux situations d'urgence de niveau 3 ont eu une incidence sur les opérations de moindre envergure, et les déficits de financement de "situations d'urgence silencieuses" ont obligé à réduire le nombre de bénéficiaires directs. L'amélioration de la sécurité alimentaire a permis au PAM de diminuer l'envergure de certaines de ses opérations d'urgence, par exemple au Pakistan où les effets de la grave mousson de 2012 s'étaient estompés. Le PAM a continué de transférer la responsabilité d'opérations aux autorités nationales; le programme d'alimentation scolaire au Kenya en est un exemple. Par ailleurs, les procédures de ciblage et de vérification du PAM ont été précisées plus avant.

L'exercice de renforcement organisationnel entrepris pour adapter la structure du PAM à sa mission s'est poursuivi tout au long de 2013. Pour cinq chantiers de plus, les objectifs intermédiaires ont été atteints pour ce qui est de l'architecture organisationnelle, de la haute direction et de la planification stratégique, et des progrès non négligeables ont été accomplis pour neuf autres chantiers, en particulier les processus opérationnels et la gestion des ressources humaines. L'étude exploratoire qui a précédé l'examen des processus opérationnels a recensé 38 améliorations qui permettront d'optimiser les résultats, l'efficacité, le respect de l'obligation redditionnelle et l'alignement sur les Objectifs stratégiques.

L'approbation par le Conseil d'administration du Plan stratégique pour 2014-2017 est une avancée, car ce plan permet au PAM de combattre l'insécurité alimentaire et la malnutrition et de relever le Défi Faim zéro, notre mission ultime. Le Plan stratégique accorde une place accrue aux plus pauvres et aux plus vulnérables – femmes, hommes, garçons et filles – et définit les moyens qui permettront au PAM d'atténuer les risques et la vulnérabilité pour rompre le cycle de la faim. Il repose sur le principe voulant que notre personnel soit le cœur du PAM: pour réaliser nos ambitions, nous avons besoin d'une main-d'œuvre motivée, qualifiée, engagée et diverse, ce à quoi nous parviendrons par le biais d'initiatives telles que le projet de conversion des contrats du personnel local.

En 2014, le PAM va poursuivre sur sa lancée, en veillant à s'acquitter de ses responsabilités envers les populations vulnérables touchées par des crises et envers celles qui souffrent de la faim chronique et de la malnutrition. Nous resterons au service de nos bénéficiaires, des gouvernements qui investissent dans notre action et des partenaires avec lesquels nous travaillons. Nous allons améliorer l'efficacité et l'efficacéité du PAM afin de réduire le plus possible nos coûts et d'optimiser nos résultats. Nous élargirons notre base de donateurs en adoptant un programme institutionnel de partenariats et augmenterons le nombre des donateurs individuels de façon à limiter au minimum les déficits de financement dans le cadre de nos opérations. Et nous développerons les innovations telles que le mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques (FoodSECuRE), de façon à combattre à la fois les causes et les conséquences de la faim.

La faim est un énorme défi à relever. Mais que l'ampleur de la tâche ne nous décourage pas! La faim peut certes se répercuter d'une génération à l'autre, mais nous pouvons accomplir bien des choses de notre vivant. En faisant de la lutte contre la faim la raison d'être de programmes très spécialisés et de solides partenariats, nous pouvons en venir à bout. Les possibilités sont illimitées. Pour reprendre les mots de Nelson Mandela: "Bien des choses semblent impossibles, jusqu'à ce qu'on les ait accomplies".

Ertharin Cousin

Directrice exécutive



RÉSUMÉ

La sous-alimentation et la dénutrition ont continué à reculer en 2013, mais la prévalence de la faim reste à un niveau élevé inacceptable, en particulier chez les femmes et les enfants vulnérables. Sous l'effet de la croissance démographique actuelle et du changement climatique, l'insécurité alimentaire va vraisemblablement progresser.

En 2013, le PAM a lancé des interventions pour faire face à quatre crises de niveau 3 (aux Philippines, en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Soudan du Sud), qui ont mis à rude épreuve ses moyens et ses ressources ainsi que ceux de l'ensemble des milieux humanitaires. Le rôle de chef de file du PAM en matière de sécurité alimentaire, de logistique et de télécommunications d'urgence a permis aux organismes des Nations Unies et à leurs partenaires de faire face aux besoins de ceux qui souffrent de la faim; les outils d'assistance alimentaire du PAM ont permis d'appuyer les filets de protection sociale, et ses produits nutritionnels spéciaux de s'attaquer aux causes et aux effets de la faim de façon à mener une action durable. Ces succès ont pu être remportés grâce à la générosité des donateurs qui, en dépit des mesures d'austérité prises partout dans le monde, ont apporté au PAM un concours financier représentant un deuxième record historique.

Au total, 80,9 millions de personnes, dont la plupart sont des femmes et des enfants, ont bénéficié en 2013 d'une assistance alimentaire directe du PAM dans 75 pays. Ce chiffre dépasse l'objectif initialement fixé. Si le nombre de bénéficiaires de transferts directs ne représente qu'une fraction des personnes sous-alimentées dans le monde qui reçoivent un soutien, il importe de reconnaître que les programmes d'assistance alimentaire du PAM ont un retentissement positif pour un bien plus grand nombre de personnes. La panoplie plus large de modalités d'assistance à laquelle recourt le PAM aide bien d'autres personnes à atteindre la sécurité alimentaire que celles qui reçoivent des produits alimentaires, des espèces ou des bons. Ainsi, des études tendent à prouver que le nombre de ceux qui bénéficient des activités de création d'avoirs pourrait dépasser de 20 à 40 pour cent le nombre de ceux qui reçoivent une assistance alimentaire dans le cadre de ces activités. Les activités du PAM prévoyant des messages destinés à faire évoluer les comportements peuvent avoir localement des bienfaits allant bien au-delà des seuls avantages des transferts directs d'assistance alimentaire.

Le PAM adopte progressivement une méthode plus solide et plus exhaustive pour recenser et compter ceux qui bénéficient de son assistance alimentaire. Outre les bénéficiaires des transferts directs d'assistance alimentaire, il reconnaît qu'il existe deux autres niveaux pour ce qui est des bénéficiaires de ses programmes, qui ne reçoivent pourtant pas directement des vivres ou de l'argent. Le deuxième niveau englobe les utilisateurs des avoirs créés ou remis en état dans le cadre des programmes du PAM, les petits producteurs qui participent aux Achats au service du progrès et les personnes qui reçoivent les messages les invitant à changer de comportement qui accompagnent les interventions nutritionnelles du PAM. Un troisième niveau comprend les personnes qui bénéficient indirectement des retombées des programmes, des activités de développement des capacités et de l'assistance technique du PAM. Les transferts effectués sous forme de remise d'espèces et de bons ont également appuyé les économies locales, contribuant ainsi à protéger des vies et des moyens d'existence. En Jordanie, la valeur des bons distribués en 2013 était estimée à 0,3 pour cent du produit intérieur brut, ce qui aurait généré un montant estimé

à 100 millions de dollars pour l'économie nationale. Si le PAM avait opté pour des transferts de vivres en nature, le pays n'aurait pas tiré parti de bon nombre de ces avantages supplémentaires.

La plupart des personnes souffrant de sous-alimentation se trouvent désormais dans les pays à revenu intermédiaire et le PAM fournit donc aux gouvernements de ces pays une assistance technique pour les aider à définir leurs politiques relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi que leurs programmes de filets de sécurité. Ce type de soutien ne peut être aisément mesuré en termes de nombre de bénéficiaires; en revanche, contribuer à l'élaboration d'un programme d'alimentation scolaire, par exemple, peut avoir des avantages pour des millions d'enfants vulnérables. Les projets faisant appel à des technologies innovantes servant à améliorer l'efficacité des systèmes publics de distribution ou servant à appuyer la production locale de suppléments alimentaires, et le transfert de connaissances visant à améliorer l'analyse de la sécurité alimentaire et le ciblage sont des exemples d'activités menées par le PAM.

En 2013, le PAM a contribué à stimuler les économies locales en achetant 400 000 tonnes de produits alimentaires dans ce cadre, ce dont ont bénéficié 390 organisations agricoles représentant 1 million de producteurs. En s'attaquant aux causes premières de la faim et en protégeant les environnements fragiles grâce à des activités destinées à améliorer la résilience et à développer les capacités, le PAM a contribué à autonomiser les populations vulnérables pour qu'elles puissent plus tard parvenir à la sécurité alimentaire.

Le Défi Faim zéro lancé par le Secrétaire général offre une vision audacieuse de l'éradication de la faim. Le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017, qui fait sienne cette vision, énonce les engagements pris par le PAM en ce qui concerne ses cinq piliers: éliminer les retards de croissance chez les enfants de moins de 2 ans; garantir l'accès universel à une alimentation suffisante et nutritive; veiller à la pérennité des systèmes alimentaires; améliorer la productivité et les revenus des petits producteurs dans une proportion de 100 pour cent; et éliminer le gaspillage. Le PAM va aider à coordonner les actions menées par les Nations Unies et les pays pour relever ce défi, en co-pilotant les groupes de travail concernant les premier et deuxième de ces piliers, et en assurant la liaison avec les objectifs de l'Assemblée mondiale de la santé relatifs à l'amélioration de la nutrition des mères, des nourrissons et des enfants.

Grâce à ses partenariats, le PAM s'attachera à atteindre le but de la sécurité alimentaire universelle au moyen de systèmes agricoles et alimentaires durables et soutiendra le programme de développement pour l'après-2015 en ce qui concerne les investissements internationaux à réaliser au cours des années à venir, conformément aux cinq objectifs adoptés par les institutions ayant leur siège à Rome. En 2013, le PAM a travaillé en partenariat avec 1 300 organisations non gouvernementales, organismes des Nations Unies, donateurs et gouvernements.

Les résultats du PAM se sont améliorés grâce aux mesures qu'il a prises pour adapter davantage sa structure à sa mission, notamment en transférant des pouvoirs supplémentaires aux bureaux de pays et en réorganisant parallèlement les services du Siège. Des progrès ont été faits en 2013 eu égard aux sept thèmes retenus pour le renforcement organisationnel, malgré les contraintes qu'ont fait peser les situations d'urgence de niveau 3.

En 2013, le PAM a actualisé les indicateurs qu'il utilise en matière de problématique hommes-femmes de manière à ce qu'ils s'appliquent à l'ensemble des Objectifs stratégiques, afin de subvenir aux besoins des femmes et des filles qui souffrent de la faim et de veiller à ce que tous les projets tiennent compte de la problématique hommes-femmes. Le marqueur de l'égalité des

sexes a été utilisé dans 50 pour cent des nouveaux projets en 2013, contre 24 pour cent en 2012; le PAM semble en bonne voie pour atteindre son but, qui est de respecter tous les critères relatifs à la problématique hommes-femmes dans tous ses projets d'ici à 2015, et il s'est engagé à appliquer les quinze critères énoncés dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies.

En 2013, le PAM et d'autres institutions ont commencé à appliquer les recommandations issues de l'Examen quadriennal complet de 2013, qui entend améliorer la cohérence dans le système des Nations Unies. Le PAM va à ce titre continuer à développer ses partenariats avec les gouvernements, le secteur privé, les organisations non gouvernementales, la société civile et les organismes des Nations Unies.

Les rapports sur les résultats sont essentiels pour garantir l'efficacité de l'action du PAM. Une étude récente du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a souligné la rigueur des systèmes de gestion des résultats du PAM et souligné les domaines dans lesquels des améliorations pouvaient être apportées. La mesure des résultats correspondant à chaque Objectif stratégique a été améliorée en 2013 en incluant les résultats au niveau des effets directs (voir la partie II).

Le présent Rapport annuel sur les résultats passe en revue les réalisations du PAM en 2013 par rapport au Plan stratégique et au Plan de gestion, au Cadre de résultats stratégiques et au Cadre de résultats de gestion.

Résultats du PAM par Objectif stratégique

Objectif stratégique 1: Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence

Le PAM a obtenu de bons résultats dans toutes ses interventions en situation d'urgence, ce dont il convient de se féliciter vu les nombreuses restrictions de l'accès humanitaire imposées dans les conflits. Il a bénéficié d'un appui sans faille de ses donateurs et de ses partenaires.

Les activités relevant de l'Objectif stratégique 1 ont privilégié la nutrition durant les 1 000 premiers jours de la vie afin de prévenir et de réduire la malnutrition aiguë, en particulier en Afrique subsaharienne. La malnutrition aiguë s'est stabilisée ou a reculé dans 90 pour cent des projets. L'observance des traitements antirétroviraux et antituberculeux s'est améliorée, indiquant que les aliments distribués dans les dispensaires ont incité les patients à y revenir régulièrement. Les produits nutritionnels spécialisés et les activités complémentaires du PAM ont largement contribué à l'amélioration de la nutrition, et l'alimentation scolaire a efficacement permis de maintenir les enfants à l'école, même dans les situations d'urgence. Les autres activités ont notamment porté sur la distribution de fourneaux consommant peu de combustible à 70 000 ménages et ont contribué à freiner la dégradation de l'environnement.

Objectif stratégique 2: Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets

La résilience des ménages et des communautés face aux catastrophes et au changement climatique a été renforcée par les actions menées par le PAM pour mettre en place des filets de sécurité, notamment une assistance alimentaire au profit de la création d'avoirs, en particulier lorsque les activités étaient complémentaires et ciblaient les femmes les plus vulnérables. Les transferts monétaires ont amélioré la qualité et la quantité des aliments consommés dans de nombreux pays.

Des progrès ont été faits en matière de préparation aux catastrophes en aidant les gouvernements à mettre en place des systèmes d'alerte rapide, de suivi de la sécurité alimentaire et de préparation aux crises, avec un travail de sensibilisation des pouvoirs publics sur les orientations à suivre. L'absence de données gouvernementales a dans certains cas limité la possibilité de rendre compte des progrès, un problème que les activités de développement des capacités des fonctionnaires nationaux devraient résoudre.

Objectif stratégique 3: Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition

Le PAM a obtenu de bons résultats pour l'Objectif stratégique 3. Le score des communautés relatif aux avoirs s'est amélioré pour tous les projets et la consommation alimentaire des ménages a progressé dans 85 pour cent des projets; 25 000 communautés ont tiré parti de l'amélioration des infrastructures destinées à atténuer l'impact des chocs. Les activités d'alimentation scolaire ont permis d'accroître les effectifs scolarisés, les taux de poursuite des études restant essentiellement stables. Les bons résultats étaient manifestes au niveau du recul de la malnutrition aiguë et du retard de croissance ainsi que des taux de rétablissement à l'issue des traitements antirétroviraux et antituberculeux.

Objectif stratégique 4: Réduire la faim chronique et la dénutrition

Les résultats variables de certaines activités peuvent être mis au compte des contextes opérationnels. Le PAM a davantage mis l'accent sur le développement des capacités, le renforcement institutionnel, la planification et les investissements, pour lesquels il est difficile de percevoir une évolution d'une année sur l'autre. Des progrès ont été observés au niveau des effets directs sur la nutrition, et certains projets ont obtenu d'excellents résultats pour le traitement de la malnutrition aiguë en associant une alimentation supplémentaire ciblée, des messages efficaces d'éducation nutritionnelle et la distribution aux ménages de bons d'alimentation.

Pour les projets d'alimentation scolaire, les résultats étaient mitigés. Les taux de scolarisation ont progressé mais les taux de réussite aux examens n'ont pas bougé; de toute évidence, des apports supplémentaires sont nécessaires pour que les enfants soient en mesure d'étudier. Des partenariats avec des organisations spécialisées dans l'éducation sont indispensables pour améliorer les résultats à cet égard.

Objectif stratégique 5: Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux

Le PAM a affecté en 2013 une part plus importante de ses ressources qu'en 2012 au développement des capacités des gouvernements, avec des résultats manifestes; la coopération Sud-Sud conduite par le Centre d'excellence du PAM au Brésil y a contribué dans une large mesure. Le PAM a formé des fonctionnaires nationaux pour qu'ils soient à même d'élaborer des solutions au problème de la faim sous les auspices de leur gouvernement, en particulier des programmes d'alimentation scolaire et de sécurité alimentaire, et la responsabilité de 232 programmes administrés par le PAM a été transférée à des gouvernements.

Les capacités nationales ont été renforcées dans le cadre de l'initiative pilote Achats au service du progrès, qui a pris fin en décembre. Au cours des cinq années de cette expérimentation, le PAM a signé des contrats portant sur 400 000 tonnes de produits alimentaires dans les 20 pays pilotes,

redistribuant ainsi 150 millions de dollars aux agriculteurs, dont bon nombre étaient des femmes. Ces producteurs ont vendu 200 000 tonnes de produits alimentaires à d'autres acheteurs que le PAM, ce qui montre que les Achats au service du progrès ont des effets durables.

Il a par ailleurs été relevé que les achats locaux ont aidé à soutenir la production locale et réduit les coûts et les délais d'approvisionnement, soit une livraison plus efficace de l'assistance aux bénéficiaires. Parfois, les achats locaux ont également permis de réaliser des économies substantielles par rapport au prix paritaire à l'importation. Au Sénégal, les achats de denrées locales dans les zones de production excédentaire ont favorisé le développement agricole de communautés dépourvues d'autres possibilités de revenus et n'ayant guère de débouchés. Les communautés et les autorités ont ainsi pris conscience du potentiel productif et en ont tiré parti en vue de contribuer à mettre en place des filets de sécurité, et à les prendre finalement en charge. Dans l'État de Palestine, l'ajout de lait dans l'assortiment alimentaire distribué en échange de bons a permis de développer l'offre dans les magasins de détail pour satisfaire la demande. Les achats de produits alimentaires locaux ont également soutenu l'économie palestinienne, contribué à la régularité de l'approvisionnement et diminué les coûts de transport.

Résultats du PAM par priorité de gestion

Les résultats ont été dans l'ensemble bons, indiquant que des progrès avaient été accomplis pour ce qui est de la mobilisation des ressources, de la gestion des ressources, de l'apprentissage et de l'innovation ainsi que des processus opérationnels internes; quelques progrès étaient également perceptibles en ce qui concerne l'efficacité opérationnelle. L'adaptation de la structure du PAM à sa mission a nettement contribué à ces résultats.

Les niveaux de financement, bien qu'élevés, n'avaient pas permis de financer tous les besoins, notamment ceux des "situations d'urgence silencieuses." Les résultats doivent être améliorés en ce qui concerne la mobilisation des ressources et l'efficacité.

Priorité de gestion 1 – Mobilisation des ressources

Les contributions confirmées se chiffraient en 2013 à 4,38 milliards de dollars¹, soit 12 pour cent de plus qu'en 2012, ce qui couvrait 62 pour cent du programme de travail, soit 7 pour cent de plus qu'en 2012. Les facteurs à l'origine de cette croissance étaient notamment un accroissement de 12 pour cent des dons pluriannuels, et les activités conjointes de mobilisation de ressources ainsi que les séances d'information à l'intention des donateurs organisées avec d'autres organismes des Nations Unies.

Pour ce qui est de la parité des sexes, les résultats sont restés stables. La proportion de femmes occupant des postes de niveau élevé n'a pas évolué, demeurant à 36 pour cent en 2013, et les femmes représentaient la moitié des promotions internationales aux niveaux P-1 à P-4.

¹ Ce chiffre diffère du produit des contributions indiqué dans les états financiers vérifiés de 2013 en raison du traitement différent des recettes pluriannuelles, de l'exclusion des contributions bilatérales et de l'exclusion des ajustements du produit des contributions, comme les soldes non dépensés ou passés par profits et pertes.

Priorité de gestion 2 – Gestion des ressources

De bons résultats ont été enregistrés. Les fonds ont été utilisés comme prévu et le solde non utilisé des projets a diminué; entre 2012 et 2013, le pourcentage de produits alimentaires non distribués en fin d'année est passé de 9,6 pour cent à 8 pour cent, alors que celui des remises d'espèces et de bons non effectués n'a pas varié.

Du fait de sa présence dans des zones de conflit, le PAM a dû prendre des mesures pour assurer la sécurité de son personnel; la proportion d'incidents liés à la sécurité a augmenté de 15 pour cent. On a noté par rapport à 2012 une amélioration de l'application des Normes minimales de sécurité opérationnelle, mais aussi la lenteur de la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue des missions d'évaluation de la sécurité.

En 2013, les cadres de contrôle interne du PAM ont bien fonctionné. Les plans annuels de performance et les registres des risques sont prêts dans la plupart des bureaux de pays, et les formulaires d'évaluation professionnelle et de gestion des compétences ont été remplis par 96 pour cent du personnel en 2013, contre 81 pour cent en 2012. Tous les responsables tenus de le faire ont rempli une déclaration annuelle d'assurance, ce qui a permis à la Directrice exécutive de signer la Déclaration sur le contrôle interne.

La PAM a su gérer son image de marque et sa réputation avec efficacité afin de générer des revenus et d'accroître sa notoriété. La couverture médiatique est en progression et une étude indépendante a montré que cette couverture s'était avérée extrêmement positive dans le cas des situations d'urgence de niveau 3.

Priorité de gestion 3 – Apprentissage et innovation

Des progrès ont été faits s'agissant de recenser et de diffuser les enseignements tirés, notamment des évaluations. Le PAM a évalué 66 pour cent des projets clos en 2013 au moins une fois au cours de leur exécution; l'objectif fixé pour les années à venir est d'évaluer tous les projets au moins une fois.

La base de données sur les enseignements tirés des interventions d'urgence a été mise en service en 2013. Les enseignements de chaque situation d'urgence de niveau 3 sont désormais recueillis, et les bureaux régionaux disposent d'une panoplie d'outils pour passer en revue les interventions de niveau 2. Le PAM a dispensé une formation à son personnel et à des fonctionnaires nationaux pour renforcer leurs capacités dans des domaines tels que les programmes d'alimentation scolaire.

Priorité de gestion 4 – Processus opérationnels internes

L'examen des procédures opératoires du PAM a passé en revue les processus internes du point de vue de la performance, du coût, de la qualité, de l'obligation redditionnelle et de l'alignement sur les Objectifs stratégiques; les recommandations qui en sont issues sont actuellement mises en œuvre et de nouveaux changements seront apportés en 2014.

En 2013, le PAM a acheté 2,1 millions de tonnes de produits alimentaires dans 91 pays, pour une valeur de 1,2 milliard de dollars; 79 pour cent de ces achats ont été faits dans des pays en développement.

Les résultats du PAM étaient bons en ce qui concerne la livraison des produits alimentaires en temps voulu: 80 pour cent des denrées ont été livrées dans les délais stipulés. Le PAM a également amélioré ses systèmes de gestion de la sécurité sanitaire des produits alimentaires et des incidents en rapport avec celle-ci, en partenariat avec des spécialistes extérieurs. Le respect des délais et la qualité des processus internes se sont améliorés; ainsi, une quantité plus importante de denrées a été expédiée à temps, les économies réalisées se montant à 11,35 millions de dollars. Des innovations telles que le recours à la biométrie pour les distributions de vivres et la collaboration interinstitutions sont à l'origine d'économies et de gains d'efficacité (voir la partie III).

Priorité de gestion 5 – Efficacité opérationnelle

Le coût annuel de l'assistance alimentaire par bénéficiaire est passé de 38,75 dollars en 2012 à 48,57 dollars en 2013. Les raisons en sont les suivantes: i) une assistance alimentaire proportionnellement plus importante a été fournie pendant plus longtemps; ii) les opérations de transferts d'espèces et de bons ont connu une montée en puissance; iii) les effectifs de bénéficiaires ont diminué du fait du passage à une assistance ciblée en faveur du redressement; iv) dans le cadre de plusieurs opérations, des produits nutritionnels plus chers ont commencé à être utilisés; et v) l'intervention lancée en République arabe syrienne a représenté la part la plus importante des coûts opérationnels.

Le PAM a lancé en 2013 le programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise, en vue de développer les partenariats avec les autorités nationales et d'exécuter des interventions d'urgence efficaces et au meilleur coût en faveur de 6 millions de bénéficiaires au maximum. En 2013, le délai moyen de 106 jours observé pour les opérations normales a été réduit de 71 pour cent, soit un recul dépassant largement l'objectif de 50 pour cent et une amélioration par rapport à 2012, grâce à l'utilisation du Mécanisme d'achat anticipé, qui a également permis d'intervenir plus rapidement dans les situations d'urgence survenant brutalement.

Perspectives

L'adaptation de la structure du PAM à sa mission se poursuivra en 2014 et se concrétisera par une amélioration des résultats au niveau des effets directs qui aura une incidence positive sur les activités futures du PAM, et par une amélioration des systèmes de gestion de la performance qui collecteront les résultats et rendront plus systématiquement compte de l'impact positif de l'action du PAM.

Les aspects ci-dessous occuperont une place centrale dans les activités du PAM au cours des années à venir:

1 – Le personnel

Le PAM élabore une stratégie en matière de personnel en vue de se doter d'une main-d'œuvre équilibrée et qualifiée. La diversité et les questions relatives à la problématique hommes-femmes en font partie intégrante.

2 – Les partenariats

Le PAM entend être un partenaire de choix dans les programmes qui combattent la faim. La nouvelle stratégie institutionnelle concernant les partenariats guidera la création de partenariats à tous les niveaux.

Le PAM s'est engagé avec ses partenaires à relever le Défi Faim zéro et continuera à participer aux débats concernant les priorités pour l'après-2015, tout en se concentrant sur la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement dans les pays encore en proie à de graves problèmes en matière de nutrition et de sécurité alimentaire.

3- Les processus et les systèmes

Le PAM continuera à améliorer ses transactions afin d'accroître sa productivité et d'abaisser ses coûts unitaires. Les facteurs déterminant les coûts seront étudiés de près pour que les résultats des opérations du PAM soient les meilleurs possibles; pour chaque décision prise, chaque programme lancé et chaque dollar dépensé, le PAM assurera un suivi des résultats au niveau des bénéficiaires.

4- Les programmes

Les Achats au service du progrès vont continuer à permettre aux PAM de se servir de son pouvoir d'achat pour soutenir les marchés locaux de produits alimentaires. Les activités menées dans les domaines de la nutrition, de l'alimentation scolaire issue de la production locale ainsi que de la résilience et de l'adaptation au changement climatique vont gagner en efficacité, et l'intensification des transferts monétaires et des distributions de bons se poursuivra, s'il y a lieu, grâce au système en ligne pour les opérations monétaires.

5 – L'obligation redditionnelle et le financement

Améliorer le respect de l'obligation redditionnelle par le personnel et les responsables est une priorité pour 2014. Les contrats de mission conclus par les hauts fonctionnaires rendront ces derniers plus comptables de leur action et optimiseront leurs résultats; le PAM améliorera aussi la planification de la performance à l'échelle de chaque bureau, et passera en revue et développera les évaluations des prestations individuelles des membres du personnel.

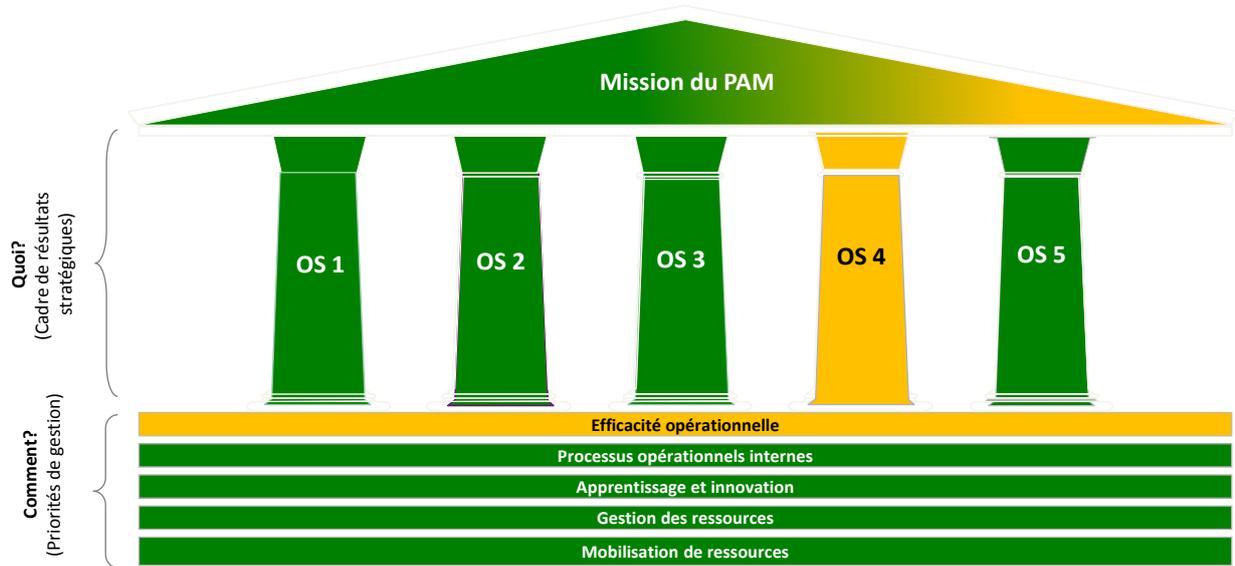
Le PAM continuera d'accroître le nombre de donateurs afin de mobiliser les ressources dont il a besoin. Sa stratégie en matière de partenariat et de mobilisation des fonds auprès du secteur privé (2013-2017) aidera à tirer le meilleur parti des ressources et à renforcer le développement des capacités. Les progrès accomplis grâce à l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission sont manifestes mais il faut encore investir dans des modalités d'assistance alimentaire innovantes, efficaces et économiques, dont la mise en œuvre est de plus en plus urgente.

PARTIE I – INTRODUCTION

1. Le Programme alimentaire mondial (PAM) a pour mission d'éliminer la faim dans le monde. Pour parvenir à ce résultat, le PAM collabore avec les gouvernements et avec d'autres partenaires pour que les populations qui souffrent de la faim aient accès à des aliments nutritifs toute l'année, et en particulier dans les situations de crise.
2. L'action du PAM, qui est présentée dans le Plan stratégique pour 2008–2013, est mise en œuvre par le biais du Cadre de résultats stratégiques et du Cadre de résultats de gestion. Le présent Rapport annuel sur les résultats évalue la performance du PAM en 2013 par rapport à ces cadres, conformément aux principes appliqués par les Nations Unies pour harmoniser la communication des résultats².
3. Il ressort de l'analyse de l'ensemble des projets qui ont rendu compte des principaux indicateurs d'effet direct que des progrès importants ont été accomplis au regard de: l'Objectif stratégique 1 – Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence; l'Objectif stratégique 2 – Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets; l'Objectif stratégique 3 – Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition; et l'Objectif stratégique 5 – Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux. Certains progrès ont été accomplis dans la réalisation de l'Objectif stratégique 4 – Réduire la faim chronique et la dénutrition, mais ils ont été inégaux. Des renseignements plus détaillés sont donnés dans la partie II du présent Rapport annuel sur les résultats.
4. Il ressort de l'analyse de sa gestion des opérations que le PAM a accompli des progrès importants au regard des indicateurs de quatre priorités de gestion (Mobilisation des ressources, Gestion des ressources, Apprentissage et innovation et Processus opérationnels internes) et des progrès modérés pour ce qui est de l'Efficacité opérationnelle. Pour de plus amples détails, se reporter à la figure 1 et à la partie III.

² Groupe des Nations Unies pour le développement et Comité de haut niveau sur la gestion. 2011. *Common Principles on Results Reporting: a UNDG-HLCM Joint Study*. Rapport final. New York.

Figure 1: Évaluation des résultats du PAM en 2013



Contexte stratégique

5. Les situations d'urgence complexes dues aux conflits et aux déplacements massifs de populations ont perduré en 2013, avec de graves conséquences pour la sécurité alimentaire. Les entraves à l'accès humanitaire ont été multiples, et des groupes armés qui n'étaient guère soucieux des principes de l'action humanitaire ont fait peser de graves menaces sur le personnel. Dans les pays visés, les organisations humanitaires ont constaté qu'il était indispensable d'expliquer clairement aux populations locales la différence entre travailleurs humanitaires et forces de maintien de la paix.

6. La crise sévissant en République arabe syrienne a posé des problèmes de sécurité inédits et eu des conséquences sans précédent pour les populations civiles. Au Yémen, la transition politique a entraîné des conflits dans le nord du pays et des mouvements sécessionnistes dans le sud. La poursuite du conflit dans les zones orientales de la République démocratique du Congo a prolongé la crise humanitaire effroyable qui frappe 2,6 millions de personnes. En République centrafricaine, la violence sectaire a entraîné des déplacements de personnes à l'intérieur de leur pays et de réfugiés. La situation instable en matière de sécurité qui sévit au nord du Mali a provoqué une grave détérioration de la sécurité alimentaire dans le pays; par ailleurs, les hostilités qui ont éclaté au Soudan du Sud en décembre 2013 ont anéanti une grande partie des progrès réalisés depuis l'indépendance en 2011.

Les besoins d'assistance alimentaire sont déterminés par les quatre tendances suivantes en matière de sécurité alimentaire

7. Les quatre dimensions suivantes peuvent être dégagées de la définition de la sécurité alimentaire: disponibilité, accès économique et matériel, utilisation et stabilité³. Les tendances observées en 2013 concernant ces diverses dimensions sont examinées ci-dessous.

Des conditions météorologiques extrêmes ont menacé la sécurité alimentaire dans des environnements fragiles

8. Dans son rapport de 2013, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat indique que l'évolution des régimes météorologiques liée au réchauffement de la planète aggraverait l'insécurité alimentaire⁴, et fait observer qu'une grande partie des populations qui ont besoin d'une assistance alimentaire vivent dans des environnements fragiles dont les ressources sont épuisées.

9. Les événements météorologiques extrêmes ont été moins nombreux en 2013 qu'au cours des années précédentes, mais ils ont été particulièrement graves: i) le typhon Haiyan a frappé des millions de personnes aux Philippines; ii) le cyclone Mahasen a touché 1,5 million de personnes au Myanmar et au Bangladesh; iii) dans le nord de l'Inde, en Indonésie et au Népal, les inondations provoquées par des pluies torrentielles ont frappé 250 000 personnes; iv) des inondations ont ravagé de vastes régions de Madagascar et du Mozambique; v) de fortes pluies et des inondations soudaines ont frappé 500 000 personnes au Soudan; et vi) malgré une amélioration des précipitations, la sécheresse s'est poursuivie au Sahel.

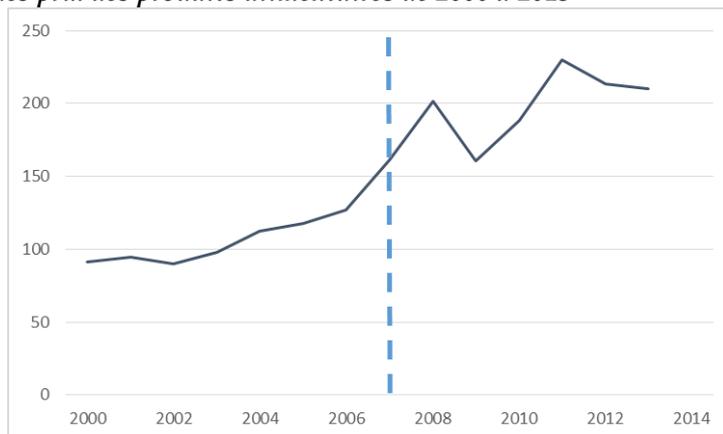
Les prix des produits alimentaires sont restés élevés en 2013

10. De 2012 à 2013, les importations alimentaires mondiales ont reculé de 3 pour cent, tombant à 1 150 milliards de dollars, ce qui a allégé la charge pesant sur les pays à faible revenu importateurs de denrées. Les prix des produits alimentaires sont restés élevés mais stables: l'indice de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) moyen des prix des produits alimentaires a diminué de 2 pour cent, tombant à 210 points en 2013, mais il est resté largement supérieur aux niveaux des prix observés pendant la crise de 2007–2008 (voir la figure 2)⁵.

³ Définition figurant dans la Déclaration du Sommet mondial de 2009 sur la sécurité alimentaire. FAO, Fonds international de développement agricole (FIDA) et PAM. 2013. *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde 2013. Les multiples dimensions de la sécurité alimentaire*. Rome, FAO.

⁴ Voir: <http://www.ipcc.ch/report/ar5/wg1/>

⁵ Voir: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/fr/> Les statistiques indiquées dans le texte et à la figure 2 ont été obtenues le 9 janvier 2014.

Figure 2: Indice FAO des prix des produits alimentaires de 2000 à 2013

Source: indice FAO des prix des produits alimentaires (normalisé à 100 en 2002–2004). Il englobe les céréales, les oléagineux, les produits laitiers, la viande et le sucre.

La population mondiale a augmenté, est devenue plus urbaine et s'est concentrée dans les pays à revenu intermédiaire

11. Le nombre de personnes dans le monde a augmenté de 1 milliard entre 2000 et 2013, principalement dans les pays en développement⁶. Pour faire face à l'accroissement prévu de la population d'ici à 2050, il faudrait accroître la production vivrière mondiale de près de 60 pour cent⁷. La moitié de la population de la planète vit en milieu urbain, et cette proportion devrait augmenter à mesure que les habitants quittent les zones rurales⁸, ce qui aggravera la pression exercée sur la production vivrière.

12. Les trois quarts des populations pauvres qui souffrent d'insécurité alimentaire vivent dans des pays à revenu intermédiaire⁹, et cette proportion devrait augmenter à mesure qu'un plus grand nombre de pays rentrent dans cette catégorie. La croissance économique peut améliorer les revenus et réduire la faim, mais uniquement si elle est soutenue et profite à tous¹⁰. Elle permet aux gouvernements de jouer un rôle moteur dans la lutte contre l'insécurité alimentaire dans leur pays.

13. La croissance économique, l'urbanisation et l'accession au statut de pays à revenu intermédiaire peuvent s'accompagner d'une évolution du régime alimentaire, vers des produits à forte intensité de ressources – ce qui accroît la pression exercée sur la production vivrière. Ces changements dans le régime alimentaire peuvent entraîner un phénomène appelé le "double

⁶ Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Division de la population. 2013. *World Population Prospects: the 2012 Revision*. New York.

⁷ Alexandratos, N. et Bruinsma, J. 2012. *World Agriculture Towards 2030/2050: The 2012 revision*. Document de travail ESA no. 12-03. Rome, FAO. Disponible à l'adresse: <http://www.fao.org/docrep/016/ap106e/ap106e.pdf>

⁸ Cohen B. 2006. *Urbanization in developing countries: Current trends, future projections, and key challenges for sustainability*. Elsevier: *Technology in Society*, 28 (2006) 63-80.

⁹ Summer A. 2010. *Global poverty and the new bottom billion: What if three-quarters of the world's poor live in middle-income countries?* Brighton, Royaume-Uni, Institut sur les études du développement. La Banque mondiale classe les pays dont le revenu national brut par habitant est compris entre 1 026 dollars et de 12 475 dollars dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire.

¹⁰ FAO, FIDA et PAM. 2013. *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde 2013. Les multiples dimensions de la sécurité alimentaire*. Rome, FAO.

fardeau de la malnutrition", dans lequel la surnutrition et la dénutrition coexistent dans la même population¹¹.

Face à des besoins importants, l'accès aux filets de sécurité a été insuffisant

14. Après les crises provoquées par la flambée des prix des produits alimentaires et des carburants en 2007–2008, de nombreux pays en développement ont investi dans des programmes de filets de sécurité prévoyant des transferts d'espèces, de vivres ou de bons aux populations vulnérables qui souffrent d'insécurité alimentaire, en vue de réduire l'impact de la hausse des prix des denrées, de relever les revenus et d'améliorer la résilience. Ces dispositifs sont particulièrement importants dans les zones exposées à la dégradation de l'environnement et aux catastrophes naturelles, car ils encouragent les pratiques agricoles durables et protègent les moyens d'existence.

15. En 2013, 98 pays disposaient de programmes nationaux de filets de sécurité, contre 72 en 2000¹². Des politiques en la matière ont été adoptées dans 20 pays d'Afrique subsaharienne et d'Asie du Sud, et 80 pour cent des pays en développement préoyaient de créer ou d'améliorer ce type de dispositif¹³. Le groupe de travail du G20 sur le développement et le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement ont souligné l'importance de l'intégration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans les politiques nationales relatives aux filets de sécurité.

16. Mais dans de nombreux contextes, l'accès à la protection sociale est resté limité: 60 pour cent des habitants des pays en développement et 75 pour cent des ménages d'Afrique subsaharienne n'ont eu accès à aucune forme de protection sociale¹⁴.

Le nombre de personnes sous-alimentées a reculé, mais il reste inacceptable

17. On estime qu'en 2013, 842 millions de personnes étaient sous-alimentées, soit 12 pour cent de la population mondiale. Ce chiffre a baissé de 173 millions depuis 1992, et de 26 millions depuis 2012¹⁰. La sous-alimentation a nettement diminué, mais de manière inégale; elle atteint encore des niveaux inacceptables, surtout en Afrique subsaharienne (se reporter à la figure 3). D'après les estimations, 60 pour cent des personnes sous-alimentées sont des femmes et des filles et 20 pour cent sont des enfants de moins de 5 ans¹⁵. De nombreux pays n'atteindront pas l'objectif du Millénaire pour le développement (OMD) qui prévoyait de réduire la faim de moitié d'ici à 2015¹⁶.

¹¹ FAO, FIDA et PAM. 2013. *L'État de l'alimentation et de l'agriculture, 2013*. Rome, FAO.

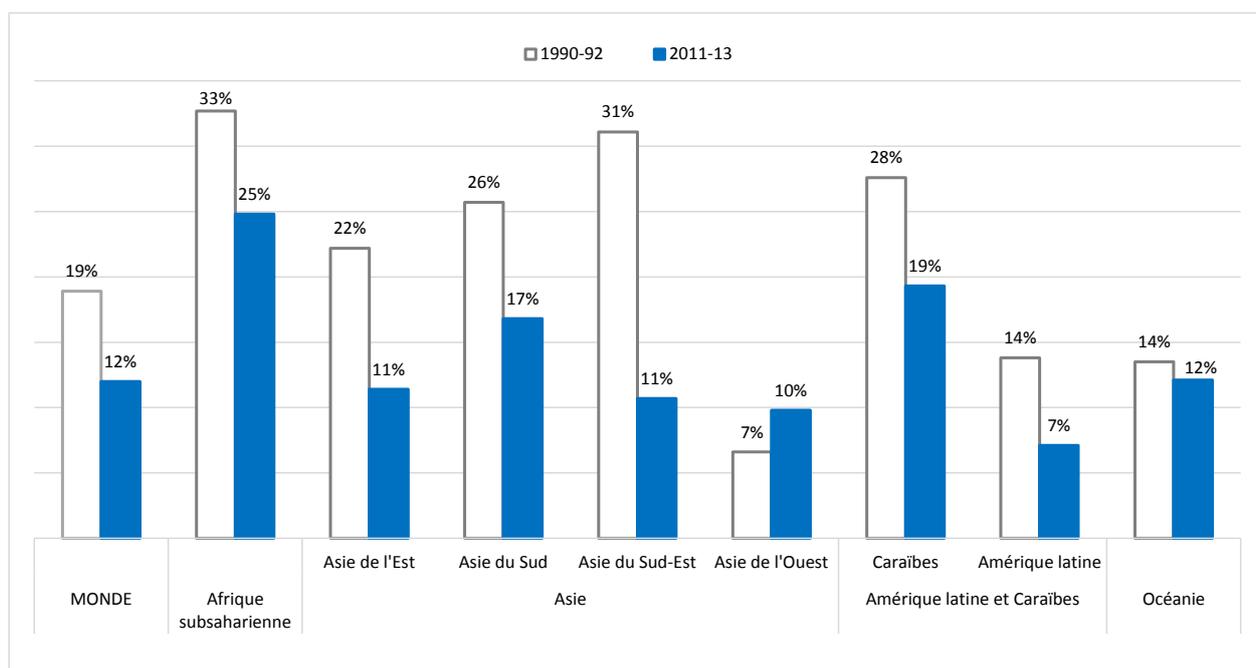
¹² Banque mondiale. 2013. *Closing the Gap: The State of Social Safety Nets 2013*. Washington.

¹³ Fonds monétaire international et Banque mondiale. 2012. *Safety Nets Work: During Crisis and Prosperity*. Washington.

¹⁴ Banque mondiale. 2012. *Stratégie de la Banque mondiale en matière de travail et de protection sociale 2012-2022*. Washington.

¹⁵ Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies. 2007. *Rapport du Secrétaire général sur le renforcement de l'action menée pour éliminer la pauvreté et la faim, notamment grâce au Partenariat mondial pour le développement (E/2007/71)*. New York.

¹⁶ Voir l'annexe I et le rapport des Nations Unies. 2013. *Rapport sur les objectifs du Millénaire pour le développement, 2013*. Disponible à l'adresse: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2013/French2013.pdf>

Figure 3: Prévalence de la sous-alimentation par région, 1990–2013

Source: FAO, FIDA et PAM. 2013. *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde 2013. Les multiples dimensions de la sécurité alimentaire*. Rome, FAO.

18. Au niveau mondial, la prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans a été ramenée de 40 pour cent en 1990 à 26 pour cent en 2011, mais elle reste alarmante dans plusieurs régions. Sur les 165 millions d'enfants souffrant de retard de croissance, 80 pour cent vivent dans 14 pays; la prévalence du retard de croissance atteint au moins 40 pour cent dans 21 pays d'Afrique subsaharienne et d'Asie du Sud^{17,18}. Malgré l'évolution à la baisse, dans certains pays africains, le nombre d'enfants souffrant de retard de croissance est plus élevé qu'il y a 20 ans¹⁹.

19. La dénutrition a des effets délétères sur la santé, le développement cognitif et les résultats scolaires, ce qui se répercute sur les économies et le développement. Les pertes économiques liées à la dénutrition chez les enfants de moins de 5 ans ont été estimées à 6 pour cent du produit intérieur brut (PIB) en Ouganda et à 17 pour cent en Éthiopie¹⁹. Il est de plus en plus urgent de poursuivre les investissements en faveur de modalités d'assistance alimentaire novatrices visant à éliminer la faim.

¹⁷ Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2013. *Improving Child Nutrition. The Achievable Imperative for global progress*. New York. Disponible à l'adresse: http://www.unicef.org/french/publications/files/French_UNICEF_NutritionReport_low_res_30May2013.pdf

¹⁸ Organisation mondiale de la Santé (OMS). 1995. *État de santé: utilisation et interprétation de l'anthropométrie*. Rapport d'un comité d'experts de l'OMS, Série de rapports techniques 854. Genève. Disponible à l'adresse: http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_854_fre.pdf?ua=1

¹⁹ Commission de l'Union africaine et Agence de planification et de coordination du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). 2013. *Le coût de la faim en Afrique (Première phase)*. Disponible à l'adresse: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/webcontent/wfp264465.pdf>

Interventions du PAM

20. En 2013, le PAM a fourni une assistance alimentaire directe à 80,9 millions de personnes, pour la plupart des femmes et des enfants, dans 75 pays (voir la figure 4). Le PAM a mené en 2013 quatre interventions d'urgence de niveau 3, qui ont exigé des ressources et une flexibilité exceptionnelles, ainsi que des interventions d'urgence de niveau 2, qui sont en cours en République démocratique du Congo, au Mali, en Somalie et au Yémen. Jamais les dispositifs d'intervention du PAM n'avaient été autant sollicités, mais les défis ont été relevés.

21. Cependant, l'assistance alimentaire du PAM a des effets bénéfiques sur des populations beaucoup plus nombreuses. La plupart des habitants de la planète qui sont sous-alimentés vivent maintenant dans des pays à revenu intermédiaire où, du fait de la hausse des revenus nationaux, la volonté politique et les ressources nécessaires pour lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition ont été mobilisées. Par conséquent, les gouvernements hôtes demandent de plus en plus fréquemment une assistance technique pour élaborer des politiques en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et des programmes nationaux de filets de sécurité, et pour renforcer les capacités des ministères nécessaires à leur mise en œuvre.

22. Il est difficile de quantifier cet appui en se fondant sur les chiffres relatifs aux bénéficiaires: à titre d'exemple, l'assistance technique apportée pour concevoir un programme national d'alimentation scolaire peut en définitive bénéficier à des millions d'enfants. Les technologies novatrices qui améliorent l'efficacité des systèmes publics de distribution, les projets qui soutiennent la production locale d'aliments complémentaires et les transferts de savoirs visant à améliorer l'analyse de la sécurité alimentaire sont autant d'exemples de l'appui apporté par le PAM, qui ne peuvent pas être quantifiés en se fondant sur le nombre de bénéficiaires des transferts directs d'assistance alimentaire. Il est évident que l'impact de l'action du PAM ne se réduit pas au nombre de personnes bénéficiant d'une assistance directe, et qu'il se traduira par un accroissement de la capacité des gouvernements des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire à faciliter l'accès des populations vulnérables à la nourriture.

23. Les transferts monétaires et les bons, ainsi que d'autres modalités, ont permis au PAM de lutter contre la faim dans des contextes divers, allant des villes situées dans des pays à revenu intermédiaire jusqu'aux camps de réfugiés et aux zones rurales sous-développées. Grâce aux activités qui favorisent la résilience et aux Achats au service du progrès, le PAM a pu aider les communautés à améliorer leurs filets de sécurité et à mettre au point des systèmes alimentaires durables. Dans le cadre de sa réorientation vers l'assistance alimentaire, le PAM a renforcé les capacités institutionnelles et mis au point des instruments fondés sur le marché pour soutenir les initiatives de lutte contre la faim dirigées par les gouvernements.

24. Le PAM utilise un marqueur de l'égalité des sexes pour s'assurer que ses programmes répondent aux besoins des filles, des garçons, des femmes et des hommes, et il applique les recommandations issues de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles afin de promouvoir la cohérence dans le système des Nations Unies. Les changements apportés pour adapter le PAM à sa mission lui permettront de s'acquitter le mieux possible de ses tâches au cours des années à venir.

25. Le montant des contributions reçues en 2013 a été le plus élevé depuis 2008, ce qui témoigne de la confiance des donateurs et de la prise de conscience croissante de l'importance de l'assistance alimentaire dans un environnement mondial en pleine évolution. Toutefois, la répartition de ce financement étant inégale, plusieurs opérations – notamment celles qui n'ont pas fait les gros titres – se sont trouvées à court de ressources et l'assistance apportée à certaines populations parmi les plus vulnérables n'a pas répondu aux attentes.

Figure 4: Pays où vivaient les bénéficiaires du PAM en 2013



Le PAM a garanti l'accès à la nourriture dans des situations d'urgence complexes

26. L'intervention menée par le PAM en République arabe syrienne pour faire face à la crise humanitaire a été l'opération la plus importante de 2013: les activités entreprises pour prêter assistance à 1,2 million de personnes en janvier ont été intensifiées afin de venir en aide à 4,5 millions de Syriens d'ici à la fin de l'année. L'assistance alimentaire comprenait un programme nutritionnel fondé sur des bons destiné aux femmes enceintes et aux mères allaitantes, ainsi qu'une supplémentation alimentaire généralisée pour les enfants de moins de 2 ans. Le PAM a également fourni à 14 organisations des conseils techniques sur les opérations entreprises dans des environnements ayant subi une contamination chimique. Les combats généralisés et les multiples postes de contrôle ont limité l'accès aux populations en difficulté. Les sous-traitants qui transportaient les produits alimentaires du PAM ont été fréquemment la cible d'actes de brigandage, de braquages de véhicules et d'enlèvements. Les membres du personnel du PAM, notamment les agents nationaux, ont été exposés à un niveau très élevé d'insécurité.

27. Au Yémen, l'accès humanitaire a souvent été entravé par le conflit dans le nord du pays, par les mouvements sécessionnistes dans le sud et par l'extrémisme dans l'ensemble du pays. Les enlèvements de fonctionnaires internationaux ont constitué un grave problème, comme en témoigne l'enlèvement d'un membre du personnel du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) en octobre. Malgré les difficultés, et moyennant l'évaluation et la gestion des risques,

le PAM a intensifié son assistance au cours de l'année de manière à atteindre 5 millions de personnes.

28. Dans l'est de la République démocratique du Congo, les milices ont représenté une sérieuse menace pour les agents humanitaires, mais le PAM est néanmoins parvenu à apporter une assistance alimentaire à 2 millions de personnes chaque mois, moyennant des distributions de vivres ainsi que des transferts monétaires et des bons. Le déploiement de la Brigade d'intervention de la Force des Nations Unies par la mission de stabilisation a soulevé des difficultés supplémentaires pour le PAM et les autres organisations humanitaires.

29. Au Mali, le conflit qui sévit dans le nord a entravé les activités de secours et de renforcement de la résilience. Avec ses partenaires, le PAM a porté assistance en 2013 aux personnes déplacées et aux réfugiés qui font partie de ses 768 000 bénéficiaires.

30. Au Soudan, le PAM a prêté assistance à 3,7 millions de personnes en 2013. Les distributions de vivres ont été interrompues en novembre en raison des combats dans le Kordofan méridional, tandis qu'au Darfour, les problèmes de sécurité, notamment les braquages de véhicules, et le conflit ont continué de limiter l'accès et de mettre le personnel en danger.

31. Face à la violence sectaire qui régnait en République centrafricaine en décembre 2013, le PAM a intensifié son assistance afin d'atteindre 237 000 personnes. L'effondrement des institutions sociales et économiques et des services chargés de faire respecter les lois a entraîné des pillages, des vols et des menaces contre les femmes. Pour faire face à cette situation, le PAM a intensifié son assistance alimentaire et dispensé à son personnel une formation supplémentaire en matière de sécurité.

Le Défi Faim zéro

Le Défi Faim zéro est une façon audacieuse de concevoir l'élimination de la faim. Il a été lancé en 2012 par le Secrétaire général des Nations Unies pour coordonner les programmes relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition autour de cinq objectifs: i) éliminer les retards de croissance chez les enfants de moins de 2 ans; ii) garantir un accès à 100 pour cent à une alimentation adéquate toute l'année; iii) assurer la viabilité de tous les systèmes alimentaires; iv) augmenter de 100 pour cent la productivité et les revenus des petits exploitants; et v) éliminer les pertes et gaspillages alimentaires. Des entreprises, des responsables de la société civile, des organismes des Nations Unies, des ONG et des gouvernements se sont engagés à renforcer et coordonner leur action en se fondant sur ces cinq objectifs.

Le PAM, la FAO et le FIDA ont collaboré en 2013 en vue d'harmoniser leurs politiques et leurs plans avec le Défi Faim zéro. Les engagements du PAM en faveur des cinq objectifs témoignent de son approche globale et de son rôle de chef de file en matière de sécurité alimentaire.

Le Défi Faim zéro est pris en considération dans le Plan stratégique pour 2014–2017. Sous les auspices de l'Équipe spéciale de haut niveau sur la sécurité alimentaire mondiale, le PAM dirigera la coordination à l'échelle du système des Nations Unies et au niveau des pays. Il dirigera le groupe de travail de l'Équipe spéciale sur l'objectif 1, conjointement avec la FAO, l'UNICEF et l'OMS, en vue de réduire le retard de croissance, et veillera à établir des liens directs avec les six objectifs de l'Assemblée mondiale de la santé de 2012, en vue d'améliorer la nutrition des mères, des nourrissons et des enfants et de remédier aux carences en micronutriments. Le PAM codirigera également avec la FAO le groupe de travail sur l'objectif 2.

32. Lorsque le typhon Haiyan a frappé les Philippines en novembre 2013, le PAM a lancé une opération d'urgence d'un montant de 88 millions de dollars dans les régions les plus touchées – Leyte, Samar, le nord de Cebu et l'île de Panay. Fin décembre 2013, le PAM avait atteint 1 million de bénéficiaires, dont 40 000 enfants de moins de 5 ans, par le biais de distributions de vivres et de transferts monétaires.

Le nombre d'atteintes à la sécurité a augmenté dans le cadre des situations d'urgence complexes

33. Dans les situations d'urgence de niveau 3, le PAM a dû renforcer ses dispositifs de sécurité afin de protéger le personnel exposé à des risques élevés. Aucun membre de son personnel n'a perdu la vie dans l'exercice de ses fonctions, mais 1 031 atteintes à la sécurité du personnel du PAM, de ses sous-traitants ou de ses partenaires ont été signalées; 72 pour cent d'entre elles étaient liées au travail, soit une augmentation de 15 pour cent par rapport à 2012.

Le PAM a centré ses efforts sur les 1 000 premiers jours de la vie, les carences en micronutriments et les adolescentes

34. Parce que les 1 000 premiers jours de la vie sont une période cruciale pour éviter des dommages irréversibles qui compromettraient le développement de l'enfant, le PAM a fourni aux enfants âgés de 6 à 23 mois des aliments complémentaires destinés à prévenir le retard de croissance. Au Mozambique et au Malawi, le PAM et ses partenaires ont recueilli des éléments factuels sur la prévention du retard de croissance au cours de 13 interventions nutritionnelles destinées aux enfants âgés de 6 à 23 mois. En partenariat avec l'UNICEF, le PAM a traité des enfants souffrant de malnutrition aiguë modérée (3,1 millions), de malnutrition aiguë (3,1 millions) et de retard de croissance (287 000); 56 pour cent de ces enfants avaient de 6 à 23 mois. Le PAM a également distribué des produits nutritifs à 3,3 millions de femmes enceintes et de mères allaitantes, et diffusé des conseils et des messages nutritionnels afin de renforcer l'efficacité du traitement. Le PAM est allé à la rencontre des familles des jeunes enfants, dans le cadre de son initiative de ciblage des hommes et des garçons qui vise à promouvoir l'égalité entre les sexes.

35. Le mouvement Renforcer la nutrition, dont le PAM est membre, a mobilisé la volonté politique de 46 gouvernements en faveur d'une bonne nutrition pendant les 1 000 premiers jours de la vie. Le PAM a pris part au partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants (partenariat REACH), qui a continué à renforcer les capacités nationales nécessaires pour entreprendre des programmes tenant compte de la nutrition.

36. Face au constat récent selon lequel la dénutrition pendant la grossesse est responsable de 20 pour cent des retards de croissance, le PAM a noué un partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'UNICEF, en vue d'améliorer la nutrition chez les adolescentes et de briser ainsi le cycle intergénérationnel de la faim²⁰.

37. Le PAM a continué de mettre au point et d'utiliser à plus grande échelle des aliments complémentaires nutritifs, dont beaucoup sont produits localement. Avec Royal DSM, il a amélioré l'enrichissement en micronutriments dans le cadre de ses transferts d'assistance alimentaire, et soutenu l'initiative Clinton Health Access en dispensant aux gouvernements des conseils sur la production locale d'aliments complémentaires nutritifs.

²⁰ Bhutta, Z., Das, J., Rizvi, A., Gaffey, M., Walker, N., Horton, S., Webb, P., Lartey, A. et Black, R. 2013. *Evidence-based interventions for improvement of maternal and child nutrition: What can be done and at what cost?* Disponible à l'adresse: thousanddays.org/wp-content/uploads/2013/06/Nutrition2_p40_65.pdf

Le PAM a apporté son soutien aux filets de sécurité en fournissant des vivres en quantité suffisante toute l'année

38. Le PAM soutient et met en œuvre des filets de sécurité afin que les populations vulnérables aient à leur disposition des vivres en quantité suffisante toute l'année. Dans de nombreux pays, les ménages dirigés par une femme sont souvent plus exposés à l'insécurité alimentaire que ceux qui ont un homme à leur tête: afin de remédier aux disparités entre les hommes et les femmes dans l'accès aux produits alimentaires et de garantir que les populations les plus vulnérables sont atteintes, le PAM a adapté ses programmes de filets de sécurité aux contextes locaux.

L'assistance va au-delà des transferts directs de vivres: le modèle 3S appliqué par le PAM permet d'améliorer le système public de distribution ciblée de l'Inde – le plus grand dispositif de filets de protection sociale du monde

Le système public indien de distribution ciblée fournit à 65 millions de familles pauvres des approvisionnements mensuels subventionnés de blé, de riz, de sucre et de kérosène. Le fonctionnement de ce système repose sur des activités de passation des marchés, de transport, d'emmagasinage et de distribution, par l'intermédiaire de 500 000 magasins de commerce équitable.

Les résultats obtenus par ce système public de distribution sont très variables: des études menées au cours de la dernière décennie indiquent qu'entre 30 pour cent et 58 pour cent des céréales vivrières ne parviennent pas aux familles visées, que le ciblage des familles vulnérables laisse à désirer et que le manque de transparence a entraîné du "coulage", c'est-à-dire le détournement des produits alimentaires du système. Des mesures correctives ont été prises, mais des facteurs d'inefficacité demeurent et ont de graves conséquences sur les populations les plus vulnérables.

Mettant à profit ses 50 années de collaboration avec le Gouvernement pour améliorer les filets de sécurité en place en Inde, le PAM a récemment abandonné la distribution d'aide alimentaire pour fournir des conseils et un appui technique en vue d'améliorer le système public de distribution, dans le cadre d'un memorandum d'accord signé avec le Ministère de la consommation, de l'alimentation et de la distribution publique. Le PAM a également dirigé la conception du modèle 3S (*Secure, Strengthen, Save* – sécuriser, renforcer, économiser) du système public de distribution ciblée, qui constitue un cadre national des meilleures pratiques fondées sur la technologie applicables aux livraisons de produits alimentaires subventionnés.

Le modèle 3S du système public de distribution utilise l'identification biométrique pour aider les gouvernements des États à allouer les subventions alimentaires aux populations les plus vulnérables et à faire en sorte que ceux qui n'y ont pas droit en soient exclus. Il aide également les gouvernements des États à éliminer tout transfert illégal de produits subventionnés et facilite les livraisons aux bénéficiaires.

Transferts monétaires et bons

39. Des espèces et des bons ont été distribués pour faciliter l'accès à un assortiment alimentaire équilibré, lorsque les évaluations du contexte opérationnel et des besoins des bénéficiaires effectuées par le PAM avaient établi que cette option était efficace par rapport à son coût. En 2013, 7,9 millions de personnes ont bénéficié de transferts monétaires et de bons dans le cadre de 88 programmes menés dans 52 pays; les dépenses afférentes à ces activités ont représenté 14 pour cent des dépenses totales des projets du PAM. Dans le cadre de l'opération d'urgence en faveur des réfugiés syriens, qui est le principal programme de transferts d'espèces et de bons du PAM, le montant des dépenses correspondant à ces transferts s'est établi à 317 millions de dollars.

40. Le PAM a commencé à utiliser les transferts monétaires et les bons en 2008 et, depuis lors, les dépenses relatives à ces activités ont été multipliées par 20; entre la fin de 2012 et la fin de 2013, ce programme est passé de 207 millions de dollars à 539 millions de dollars. L'utilisation des transferts électroniques, qui sont plus difficiles à contrefaire que les espèces ou les bons en papier, a été multipliée par trois depuis 2011.

41. Les transferts monétaires et les bons du PAM ont permis de sauver des vies et de protéger les moyens d'existence grâce à l'appui apporté aux économies locales. En Jordanie, la valeur des

transferts fondés sur les bons a été estimée à 0,3 pour cent du PIB en 2013, un montant évalué à 100 millions de dollars étant injecté dans l'économie nationale: si le PAM avait choisi de distribuer des vivres en nature, la majeure partie des bénéficiaires aurait été réalisée en dehors du pays²¹.

Aider les Syriens réfugiés au Liban avec des bons électroniques

Les Syriens réfugiés au Liban ont reçu des bons en papier et des bons électroniques, ces derniers étant également appelés "e-bons" ou "e-cartes". Avec les bons en papier, les bénéficiaires devaient acheter leurs produits alimentaires en une seule fois, tandis que les bons électroniques peuvent être utilisés à tout moment dans n'importe quel magasin désigné par le PAM. Les bons électroniques ont été automatiquement rechargés chaque mois par l'intermédiaire de banques partenaires; de plus, les bénéficiaires n'ayant pas à se déplacer jusqu'aux sites de distribution, leur sécurité a été améliorée.

Fin 2013, au Liban, le PAM avait abandonné les bons en papier au profit des bons électroniques pour 98 pour cent des 542 000 réfugiés bénéficiaires ciblés. Des experts de la société MasterCard, partenaire du PAM, ont prêté leur concours pour le lancement de ce dispositif. En 2014, le PAM développera l'utilisation des bons électroniques en Égypte, en Iraq et en Jordanie.

Alimentation scolaire

42. L'alimentation scolaire, dont ont profité 25 pour cent du nombre total de bénéficiaires du PAM, est restée l'un de ses programmes les plus importants. Le Centre d'excellence du PAM, établi au Brésil, a apporté une assistance technique et aidé les pays à s'approprier progressivement les activités.

43. Les objectifs de la politique révisée du PAM en matière d'alimentation scolaire ressortissent aux cinq domaines suivants: filets de sécurité, nutrition, éducation, agriculture locale et transition vers la prise en main des programmes par les pays. Plusieurs modalités novatrices ont été mises à l'essai dans 70 pour cent des bureaux de pays, notamment les suivantes: nouveaux types d'aliments, établissement de liens avec les petits exploitants, et transferts monétaires et bons. Avec le transfert du programme d'alimentation scolaire d'El Salvador au Gouvernement en 2013, les pays ayant achevé cette phase de transition sont désormais au nombre de 38.

44. La publication intitulée *La situation de l'alimentation scolaire dans le monde 2013*, écrite en collaboration avec la Banque mondiale et le Partenariat pour le développement de l'enfant, a mis en évidence le rôle de chef de file joué par le PAM dans l'alimentation scolaire²². Cette étude a fait observer que 38 pays avaient développé l'alimentation scolaire pour faire face à la crise qui sévit depuis 2008 et a souligné son importance en tant que filet de protection sociale²³.

45. À l'occasion du Forum économique mondial de 2013, le PAM, l'UNICEF et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ont lancé l'initiative Nourrir les corps, nourrir les esprits, qui vise à améliorer l'accès des enfants vulnérables à une éducation de qualité. Elle a été mise à l'essai en Haïti, au Mozambique, au Niger et au Pakistan.

²¹ PAM. 2014. *Economic impact study: Direct and indirect impact of the WFP food voucher programme in Jordan*. Disponible à l'adresse: <http://www.wfp.org/content/jordan-economic-impact-study-wfp-food-voucher-programme-april-2014>

²² Voir: <http://www.wfp.org/content/state-school-feeding-worldwide-2013>

²³ Le PAM n'était pas présent dans tous ces pays.

Le PAM a tiré parti de ses connaissances spécialisées en matière de renforcement de la résilience et d'adaptation au changement climatique pour favoriser l'accès à des vivres en quantité suffisante dans le cadre de systèmes alimentaires durables

46. Le PAM a contribué à renforcer la résilience par le biais de programmes complémentaires portant notamment sur la création d'avoires, la nutrition, les filets de sécurité et les activités d'assistance alimentaire pour la création d'avoires (ACA), et en développant les capacités des communautés et des gouvernements en matière de dispositifs de gestion des risques de catastrophe et d'intervention. En 2013, 15,1 millions de bénéficiaires ont profité des activités ACA dans 52 pays.

47. Il devient de plus en plus important d'aider les gouvernements et les communautés à gérer les risques d'ordre climatique et à s'adapter au changement dans ce domaine. En Éthiopie et au Sénégal, l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales a aidé les communautés souffrant d'insécurité alimentaire à renforcer leur résilience face aux catastrophes climatiques récurrentes, grâce à des méthodes de gestion des risques faisant appel à l'assurance, à la gestion des ressources naturelles, au microcrédit et à l'épargne.

48. Au Malawi et en République-Unie de Tanzanie, le PAM a continué de collaborer avec le Cadre mondial pour les services climatologiques en vue de réduire la vulnérabilité face aux intempéries, en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies et des instituts de recherche.

49. L'Initiative pour l'adaptation, la gestion et l'innovation face au changement climatique a contribué à mettre au point des outils permettant d'analyser les effets du changement climatique sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence. En partenariat avec le projet de l'organisation non gouvernementale (ONG) Concern International, le dispositif relatif aux moyens d'existence, à l'évaluation rapide et à la protection, appuyé par le PAM, a été utilisé pour transmettre aux pasteurs éthiopiens des informations satellitaires sur l'état de la végétation et des pâturages.

50. Afin d'améliorer la gestion des risques de catastrophe liés à des événements météorologiques extrêmes, le PAM et l'Union africaine ont créé en 2012 la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, dans le cadre de laquelle 43 gouvernements africains établissent à l'échelle du continent des normes pour la planification des interventions d'urgence. Cette mutuelle dispose d'un capital de 150 millions de dollars et est prête à offrir à ses membres une assurance contre la sécheresse à compter de 2014. En 2014, six pays souscriront une assurance et dix autres devraient demander à être couverts en 2015.

Grâce à l'initiative pilote Achats au service du progrès, le PAM a amélioré la productivité et le revenu des petits exploitants et facilité la transition vers des systèmes alimentaires durables

51. L'initiative pilote Achats au service du progrès, qui visait à améliorer la productivité et le revenu des petits exploitants, notamment des femmes, a pris fin en décembre 2013: elle a permis au PAM de mettre à l'essai des moyens nouveaux de tirer parti de son pouvoir d'achat pour soutenir le développement de l'agriculture et des marchés dans des pays à faible revenu. Au cours de cette expérience pilote, le PAM a signé des contrats portant sur 400 000 tonnes de denrées, d'une valeur de 150 millions de dollars, achetées à des petits exploitants dans 20 pays. Plus de 200 000 tonnes de denrées ont été vendues sur d'autres marchés par des agriculteurs appuyés par

l'initiative Achats au service du progrès. Les partenaires de cette initiative ont formé 500 000 agriculteurs.

52. La transaction la plus importante effectuée dans le cadre de cette initiative, grâce à la collaboration entre les donateurs, les banques, les organisations paysannes, les ONG et le Gouvernement, a porté sur 19 000 tonnes de denrées en Éthiopie; le PAM a pu ainsi signer d'autres contrats. En El Salvador, les activités de développement des capacités assurées par le PAM et ses partenaires ont aidé les agriculteurs de l'initiative Achats au service du progrès à mettre au point des logos et des codes-barres pour vendre leurs produits à des acheteurs tels que des supermarchés.

53. L'initiative Achats au service du progrès a également établi des liens entre l'agriculture d'une part et la nutrition, la problématique hommes-femmes et les activités de plaidoyer de l'autre. Au Mali, cette initiative a permis aux agricultrices d'améliorer leurs rendements et leur a dispensé une éducation nutritionnelle, afin qu'elles enrichissent les régimes alimentaires de leurs enfants. En Afghanistan, l'initiative a contribué à la création d'une association nationale de meuniers afin d'améliorer les normes nationales de qualité du blé.

La problématique hommes-femmes et l'initiative Achats au service du progrès

L'initiative pilote Achats au service du progrès a montré comment la problématique hommes-femmes peut être intégrée dans les projets du PAM. L'objectif initial était de promouvoir la participation des agricultrices aux opérations d'achat de produits alimentaires du PAM. De nombreuses équipes de bureau de pays ont appuyé l'initiative en faisant mieux comprendre l'importance et l'intérêt économique de l'égalité des sexes au sein des ménages et des organisations paysannes. En 2013, le nombre de femmes membres des organisations paysannes associées à l'initiative a atteint 300 000.

Le PAM est déterminé à augmenter le nombre de participantes, qui ne représentent actuellement que 29 pour cent des membres des organisations paysannes et occupent 35 pour cent des postes de direction.

Progrès réalisés en matière d'égalité des sexes

54. En 2013, la problématique hommes-femmes a été intégrée au Cadre de résultats stratégiques et au Cadre de résultats de gestion, le PAM étant tenu de satisfaire aux 15 normes du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies d'ici à la fin de 2014. Pour parvenir à ce résultat, le PAM a mis en place le cadre pour l'intégration de la problématique hommes-femmes et la responsabilisation, avec des référents pour chaque norme; ce modèle a été cité par ONU-Femmes comme un exemple de bonne pratique (voir la partie IV).

55. La proportion de nouveaux projets ayant obtenu la note 2A ou 2B pour ce qui est du marqueur de l'égalité des sexes a doublé depuis 2012²⁴, et le PAM est en bonne voie pour atteindre l'objectif de 100 pour cent de nouveaux projets obtenant ces mêmes notes.

56. L'évaluation de la politique relative à la problématique hommes-femmes effectuée en 2009, dont les conclusions ont été examinées dans le cadre de consultations internes et d'un atelier d'apprentissage, a facilité l'intégration de cette problématique. D'autres évaluations ont également contribué à l'adoption d'approches favorables à l'égalité des sexes dans les programmes du PAM: à titre d'exemple, le descriptif de la stratégie pour la République démocratique du Congo

²⁴ Le code 2A signale que la problématique hommes-femmes est intégrée et que le projet a des chances de contribuer sensiblement à l'égalité des sexes. Le code 2B indique que le projet a pour principal objet de renforcer l'égalité entre les sexes.

(2014-2018) comprend une analyse détaillée des questions de parité entre les sexes et des solutions tenant compte de la problématique hommes-femmes, qui sont fondées sur l'évaluation du portefeuille de pays.

Développement des capacités et coopération Sud-Sud

57. Le développement des capacités à l'intention des gouvernements et la coopération Sud-Sud se sont poursuivis en 2013. Dans les pays à revenu intermédiaire, la priorité a été donnée à l'appui aux initiatives entreprises par les gouvernements pour réduire le retard de croissance et mettre au point des instruments fondés sur le marché en vue de lutter contre la faim.

58. En 2013, la moitié des projets du PAM comprenaient une composante de développement des capacités visant à aider les gouvernements à éliminer la faim²⁵; les dépenses correspondantes se sont élevées à 38 millions de dollars, soit 1 pour cent du programme de travail du PAM²⁶. L'analyse de la sécurité alimentaire a constitué une composante dans une large part des services fournis aux gouvernements (80 pour cent), ainsi que l'alimentation scolaire (dans 75 pour cent de ces services), la nutrition (60 pour cent), la préparation aux situations d'urgence et la réduction des risques de catastrophe (50 pour cent), et les filets de sécurité fondés sur des activités productives (40 pour cent). Le développement des capacités et le partage des savoirs ont été des éléments fondamentaux de l'initiative Achats au service du progrès et du partenariat REACH.

59. Des simulations de la préparation aux interventions en cas de catastrophe ont été conduites dans trois pays; le PAM a également travaillé avec 20 autorités nationales chargées de la gestion des catastrophes, en vue d'établir des plans au niveau des pays, et a aidé les gouvernements à mettre au point des cadres réglementaires, stratégiques, techniques et juridiques; des programmes ACA ont été conçus dans 10 pays afin de réduire les risques de catastrophe naturelle.

60. Le Centre d'excellence contre la faim, établi par le PAM au Brésil, est un excellent exemple de la coopération Sud-Sud; les dépenses engagées pour ce centre depuis 2009 s'élèvent à 7,1 millions de dollars. En 2013, le Centre a parrainé cinq réunions nationales de concertation sur les politiques, dépêché des consultants dans six pays et envoyé des missions techniques dans six autres. Neuf pays²⁷ ont mené à bien des voyages d'étude, ce qui porte à 23 le nombre de pays bénéficiant d'un soutien. Les résultats obtenus sont impressionnants: 13 pays sont en train de concevoir et de mettre à l'essai de nouvelles politiques d'alimentation scolaire. En mai 2013, le Centre a co-organisé au Brésil le Forum mondial sur la nutrition de l'enfant: 250 participants venant de 41 pays y ont assisté, dont 24 ministres d'État; 40 fonctionnaires du PAM y ont également pris part.

²⁵ Enquête sur les activités de développement des capacités au PAM, mars 2014.

²⁶ Ce chiffre correspond aux dépenses relatives au développement et à l'augmentation des capacités, moins les opérations spéciales. Le PAM améliore la communication de l'information sur le pourcentage des fonds des programmes alloués au renforcement des capacités nationales, en application des recommandations de l'Examen quadriennal complet.

²⁷ Côte d'Ivoire, El Salvador, Éthiopie, Honduras, Lesotho, Nigéria, Philippines, République populaire démocratique de Corée et Zambie.

La coopération Sud-Sud en Amérique latine à l'appui de la sécurité alimentaire et nutritionnelle

Depuis longue date, le PAM travaille avec les gouvernements à des projets d'assistance technique et de développement relatifs à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et facilite la concertation sur les politiques, les pratiques d'un bon rapport coût-efficacité et les possibilités d'apprentissage et de financement dans ce domaine.

Au Chili, l'Agence de coopération internationale collabore avec le PAM en vue de renforcer la nutrition pendant les 1 000 premiers jours de la vie. Le Fonds chilien contre la faim et la pauvreté, un dispositif Sud-Sud financé par le Gouvernement, a également fourni une assistance technique et une formation à des initiatives nutritionnelles menées au Guatemala et au Honduras.

Au Guatemala, le PAM a appuyé des programmes nutritionnels nationaux, tels que le Plan Faim zéro avec l'Agence de coopération internationale et le Fonds chilien contre la faim et la pauvreté, lesquels ont également prêté leur concours à un projet pilote qui fournissait un produit alimentaire enrichi complémentaire destiné aux enfants et dispensait une formation aux agents sanitaires dans une région du Honduras confrontée à une dénutrition chronique (Intibucá).

Adapter le PAM à sa mission

61. Le Rapport annuel sur les résultats de 2012 a rendu compte du lancement de l'initiative visant à adapter le PAM à sa mission. Les grands principes de cette nouvelle configuration organisationnelle sont les suivants: i) les activités se concentrent sur les bénéficiaires; ii) les bureaux de pays sont le centre de gravité du PAM, le pouvoir décisionnel se situant désormais aussi près que possible des zones d'exécution; iii) les bureaux régionaux gèrent, supervisent et appuient les bureaux de pays, avec lesquels ils forment une seule chaîne de responsabilité; et iv) des réseaux fonctionnels et l'importance accordée au bon rapport coût-efficacité favorisent l'émergence d'un but commun et d'une identité institutionnelle claire (se reporter à l'annexe XII).

Figure 5: Renforcement du PAM sur le plan organisationnel en 2013



Stratégie

62. Le Plan stratégique pour 2014–2017 rend compte de la réorientation du PAM vers l'assistance alimentaire, réorientation qui nécessite de revoir sa culture, ses systèmes, ses outils et ses compétences. En 2013, des ateliers auxquels a participé le personnel de terrain ont mis en évidence divers obstacles à la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et recommandé 40 mesures pour les surmonter; celles-ci ont été intégrées aux priorités du PAM.

Architecture organisationnelle

63. La nouvelle configuration organisationnelle mise en place en 2013 a entraîné le transfert de personnels et de budgets vers le terrain, lequel a été accompagné de changements au Siège. La mutation de 100 hauts fonctionnaires et de 450 administrateurs, qui a été facilitée par le programme de cessation de service par accord mutuel, s'est traduite par le départ de 12 directeurs, 28 administrateurs et 11 agents des services généraux.

64. Désormais, ce sont les bureaux régionaux qui apportent le principal soutien aux opérations du PAM dans les pays. L'analyse des lacunes menée en 2013 a permis de définir et de coordonner les rôles des bureaux régionaux et de mettre en place les compétences, les fonctions et les crédits budgétaires nécessaires.

65. Un examen portant sur la présence et le modèle opératoire des bureaux de pays du PAM a été effectué au dernier trimestre de 2013, en se fondant sur des indicateurs qui classent les besoins des bénéficiaires par ordre de priorité; il a mis en évidence les 17 pays qui feront l'objet d'une analyse plus approfondie au cours du premier semestre de 2014 en vue de fournir des éléments pour les futurs plans de gestion. Le PAM avait déjà réalisé précédemment plusieurs examens de la présence dans les pays, mais cette dernière initiative a débouché sur un outil de gestion qui donne des orientations et constitue une structure de prise de décisions en vue d'une application future.

66. Le PAM a conçu et mis à l'essai des outils efficaces pour déterminer les niveaux de ressources nécessaires pour exécuter les opérations; ces outils sont actuellement perfectionnés en vue de leur installation dans tous les bureaux de pays. Le PAM a également défini de nouveaux critères, mandats et nomenclatures pour ses bureaux de liaison et de communication.

Gestion des ressources humaines

67. En 2013, les procédures de promotion et de mutation ont été revues: elles prévoient désormais un examen plus rigoureux des candidats fondé sur des exposés écrits, une plus grande participation de la haute direction et un retour d'information aux candidats non retenus. Sur les 535 administrateurs qui pouvaient y prétendre, 87 ont été promus, parmi lesquels 72 pour cent étaient en poste sur le terrain. Le programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) a été de plus en plus fréquemment utilisé pour évaluer les résultats individuels et renforcer la transparence.

68. Le PAM a amélioré les conditions de travail des agents recrutés sur le plan national, qui représentent 85 pour cent du personnel, rationalisé les procédures de recrutement et mis en place un examen exceptionnel pour permettre aux agents nationaux en poste depuis longtemps de pouvoir prétendre à un contrat de durée déterminée ou à titre permanent. Dans le cadre du projet de transfert du personnel recruté sur le plan local, ce ne seront plus les règlements du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) qui s'appliqueront aux agents mais ceux du PAM et de la FAO. Le remplacement des contrats de services par des contrats de durée déterminée ou des accords de services spéciaux est mis à l'essai sur le terrain. Une nouvelle politique concernant les ressources humaines sera examinée par le Conseil à sa session annuelle de 2014.

Processus opérationnels

69. Il ressort de l'examen des procédures opératoires que 38 améliorations, à court et à long terme, peuvent être apportées dans les domaines suivants: i) gestion des chaînes

d'approvisionnement; ii) gestion du cycle des programmes; iii) gestion, affectation et utilisation des ressources; et iv) suivi, communication de l'information et évaluation. Quatre autres processus seront évalués en 2014 et les améliorations seront mises en œuvre à mesure qu'elles seront approuvées.

Partenariats

70. Mettant à profit sa vaste expérience de collaboration avec des organisations internationales et du secteur privé, le PAM cherche à être un partenaire de choix en matière d'assistance alimentaire. Il a participé à la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen quadriennal complet, afin d'améliorer la cohérence des activités des Nations Unies au niveau des pays, et la stratégie institutionnelle en matière de partenariat sera examinée par le Conseil à sa session annuelle de 2014. Le PAM collabore avec le Comité permanent interorganisations pour la mise en œuvre du Programme de transformation, et avec le Groupe de travail ouvert sur les objectifs de développement durable.

71. La consultation annuelle de 2013 entre le PAM et ses partenaires, la plus importante à ce jour, a réuni 60 ONG et organisations de la société civile. Les ONG partenaires et les partenaires du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ont distribué en 2013 2,4 millions de tonnes de produits alimentaires, soit 77 pour cent de l'assistance du PAM.

72. Les institutions ayant leur siège à Rome ont continué d'appuyer le Comité de la sécurité alimentaire mondiale dans le cadre du Défi Faim zéro; pour le compte desdites institutions et d'ONU-Femmes, le PAM a organisé avec tous les membres du Conseil une consultation en vue de lancer un appel visant à mobiliser des ressources en faveur de l'autonomisation des femmes rurales. Le PAM, la FAO et le FIDA ont participé au groupe chargé de l'examen technique de l'initiative Achats au service du progrès, et la FAO a prêté son appui à des organisations paysannes associées à cette initiative dans plusieurs pays. Mettant à profit l'expérience acquise avec les Achats au service du progrès, la FAO et le PAM ont poursuivi le programme pilote "Acheter aux Africains pour l'Afrique" lancé par le Gouvernement brésilien, dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

Haute direction

73. L'examen de la haute direction du PAM effectué en 2013 a mis en évidence divers moyens d'améliorer la gestion de la performance et la responsabilisation des gestionnaires, et de former la prochaine génération de dirigeants du PAM; cette initiative a été complétée par une formation spéciale à l'intention du personnel féminin.

Culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilisation

74. L'évaluation du PAM par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) en 2013 (voir l'encadré ci-après) a confirmé la pertinence de sa nouvelle structure organisationnelle adaptée à sa mission et a mis en évidence d'autres domaines dans lesquels des améliorations pourraient être apportées.

75. Par suite de son engagement en faveur de l'obligation redditionnelle et de la transparence, le PAM a adopté les normes de communication de l'information de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et, en 2013, il a publié des données conformes aux principes de cette initiative pour toutes ses activités. Il joue à cet égard un rôle de chef de file dans le système des Nations Unies.

76. Plusieurs nouveaux modes de communication visant à favoriser la participation du personnel ont été mis en place, notamment: la page de la Directrice exécutive intitulée “Just Ask” (Il suffit de demander) sur WFPGo, la tenue de réunions trimestrielles dirigées par la Directrice exécutive pour l'ensemble du personnel et les vidéoconférences périodiques sur divers sujets animées par des cadres supérieurs. Les activités de suivi de l'enquête mondiale auprès du personnel menée en 2012 ont été poursuivies.

77. Des contrats de mission ont été mis en place en 2013 pour le Directeur exécutif adjoint, les Sous-Directeurs exécutifs et le Chef de cabinet. Les procédures de planification et d'examen de la performance sont maintenant axées non plus sur la conformité, mais sur l'information relative à la performance; le PAM a également révisé son Cadre de résultats de gestion, qui fixe les résultats et les objectifs pour tous les bureaux aux fins de l'exécution du Plan stratégique pour 2014–2017. Le système intégré de gestion de la performance et des risques à l'échelle de l'organisation (PROMIS) a été mis en œuvre dans une nouvelle région et reconfiguré pour tenir compte du Cadre de résultats de gestion révisé et des nouvelles procédures de planification et d'examen de la performance.

Évaluation du PAM par le MOPAN

Points forts du PAM

- Le PAM jouit d'une grande estime car il est un organisme axé sur les résultats, qui intervient rapidement en cas de situation d'urgence et répond sans délai aux besoins humanitaires, en mettant à profit son vaste champ d'action, ses capacités logistiques et sa présence sur le terrain.
- Le PAM s'est engagé à pratiquer une gestion fondée sur les résultats et à obtenir des résultats sur le plan de l'action humanitaire et du développement; sa planification aux situations d'urgence, ses évaluations des besoins et ses consultations avec ses partenaires suscitent un grand intérêt.
- Le PAM délègue la prise de décisions à ses bureaux de pays et bureaux régionaux.
- Le PAM dispose de systèmes de comptabilité financière et de fonctions d'audit interne et externe fiables, et applique des procédures rigoureuses de gestion de la passation des marchés, des contrats et des risques.
- Le PAM gère les savoirs de manière satisfaisante; le Bureau de l'évaluation est indépendant et compétent, et les documents sont publiés.
- Le PAM est un partenaire respecté au niveau interinstitutionnel pour ce qui est des appels, et il participe à la procédure d'appel global; sa contribution au système d'action groupée est très importante.
- Le PAM harmonise ses procédures avec ses partenaires.

Améliorations à apporter

- Le PAM devrait faire le point sur son mandat: certaines parties prenantes s'inquiètent de ce que sa réorientation vers l'assistance alimentaire engage davantage le PAM dans des programmes de développement, ce qui créerait un double emploi avec le travail d'autres organismes des Nations Unies.
- Le PAM comptabilise les allocations de fonds et les dépenses par Objectif stratégique, mais non pas ses produits et ses effets directs: la mise au point d'un système de budgétisation fondé sur les résultats devrait être poursuivie.

La version intégrale peut être consultée à l'adresse: http://static.mopanonline.org/brand/upload/documents/Main_Findings-WFP_2013_Assessment_1.pdf

Le PAM a apporté des modifications d'ordre institutionnel afin de renforcer sa capacité à faire face à plusieurs situations d'urgence de grande ampleur

78. Le Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) est dans sa dernière année de mise en œuvre. Il avait pour objectifs de renforcer: i) la capacité du PAM à prêter appui à des interventions d'urgence pouvant atteindre jusqu'à 6 millions de bénéficiaires; ii) l'obligation redditionnelle et la cohérence dans la gestion des interventions du PAM; et iii) les partenariats avec les autorités nationales et les organisations internationales afin d'optimiser l'action humanitaire. Le PREP a également facilité l'intégration du Programme de transformation du Comité permanent interorganisations dans les systèmes du PAM, et des directives ont été élaborées pour définir les fonctions des directeurs de pays et des responsables au niveau interinstitutionnel²⁸.

79. Une unité chargée de l'analyse et de l'alerte rapide a été créée en 2013 pour faciliter la gestion des risques liés au contexte, moyennant la diffusion de données sur les conditions météorologiques, les conflits et l'analyse économique. Le PAM a également transmis à ses partenaires des données satellitaires par le biais du système d'action groupée. En 2013, une plateforme de cartographie a été mise en place dans le cadre des interventions de niveau 3 menées en République arabe syrienne et aux Philippines, afin de permettre la saisie des données en temps réel à l'intention des partenaires humanitaires; grâce à l'analyse effectuée par le PAM aux Philippines, les besoins ont pu être rapidement évalués et une opération d'urgence a été déclenchée dans les jours qui ont suivi.

80. La gestion de l'information est l'un des 12 domaines d'activité fonctionnels du PAM, ce qui permet de disposer d'une base commune pour la prise de décisions dans les situations d'urgence. Le mécanisme pour les opérations d'urgence gérées au niveau central (CREF), qui prévoit des procédures révisées et la délégation de certains pouvoirs pour les interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, a été mis au point pour améliorer les interventions en cas de crises de grande ampleur survenant brutalement.

81. Afin que les compétences nécessaires soient mises à disposition en cas de situation d'urgence, un fichier pour les interventions d'urgence a été créé pour constituer une réserve de fonctionnaires du PAM expérimentés pouvant être déployés à bref délai.

²⁸ WFP Leadership in IASC Clusters (OED 2013/016); The Role of Country Directors in the Humanitarian Country Team (OED 2013/015).

Responsabilité envers les populations touchées par les crises

Afin de mieux s'acquitter de ses responsabilités envers les populations touchées par les crises, le PAM a participé au réseau "Communicating with Disaster-Affected Communities" et, en qualité de président de l'équipe spéciale du Comité permanent interorganisations, il a coordonné des missions conjointes auprès d'opérations d'urgence en vue de renforcer les capacités et de partager les bonnes pratiques.

Aux Philippines, les activités et les responsabilités en matière de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et de communication avec les communautés ont été définies dans un plan commun; les consultations organisées avec les femmes, les hommes, les enfants, les adolescents et les personnes âgées ont conduit plusieurs organismes à apporter rapidement des modifications à leurs interventions. Le PAM a également mis au point des méthodes permettant de se mettre au service des populations touchées par les crises en République centrafricaine et au Mali.

Le bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale et plusieurs bureaux de pays (Afghanistan, Bangladesh, Burkina Faso, Djibouti, Équateur, Éthiopie, Jordanie, Kenya, Malawi, Pakistan, Philippines, République arabe syrienne et Somalie) ont bénéficié d'un retour d'information et de conseils pendant toute l'année.

La mobilisation des ressources a été améliorée

82. Le PAM a reçu en 2013 des fonds d'un montant exceptionnel pour faire face aux situations d'urgence de niveau 3. La mobilisation des ressources a été améliorée grâce aux dispositions prises pour adapter le PAM à sa mission et, entre 2012 et 2013, le volume des contributions pluriannuelles a augmenté de 12 pour cent, et le nombre d'accords de partenariats stratégiques est passé de quatre à cinq.

83. Le PAM a tiré de plus en plus parti de ses partenariats pour mobiliser des ressources: à titre d'exemple, il s'est associé au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) en vue de traiter avec les donateurs pour les opérations relatives aux réfugiés et aux personnes déplacées; avec d'autres organismes des Nations Unies, il a établi au niveau du terrain des comptes rendus conjoints destinés aux donateurs; et il a collaboré avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour appeler à une plus grande mobilisation des donateurs face à la crise en République arabe syrienne.

84. Des partenariats ont été également noués avec le secteur privé: le nombre de donateurs est resté inchangé, mais le financement est passé de 64,4 millions de dollars en 2012 à 88,4 millions de dollars en 2013, montant largement supérieur à l'objectif fixé (65 millions de dollars). Le PAM a confirmé qu'il avait attiré 30 000 nouveaux donateurs parmi les particuliers, soit une augmentation de 17 pour cent par rapport à 2012.

85. Toutefois, les réactions ont été bien différentes selon qu'il s'agissait de situations de crise de niveau 3 ou de "situations d'urgence oubliées". En République populaire démocratique de Corée et en République démocratique du Congo, par exemple, l'assistance apportée aux populations ciblées a reculé de 70 pour cent. Les dons multilatéraux ont permis au PAM de porter secours aux personnes les plus vulnérables dans le cadre de ces opérations.

Examen quadriennal complet des activités opérationnelles

86. L'Examen quadriennal complet (2013–2016) porte notamment sur le financement des activités de développement des Nations Unies et sur le fonctionnement et l'efficacité du système pour le développement; parmi les priorités figurent la transition, la problématique hommes-femmes, le développement des capacités et la gestion axée sur les résultats. Le Plan stratégique pour 2014–2017 est aligné sur l'Examen quadriennal complet²⁹, et le PAM le met en œuvre en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies par le biais du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et du Comité de haut niveau sur la gestion.

87. Le Conseil économique et social a invité les fonds et programmes des Nations Unies à rendre compte chaque année de la mise en œuvre des recommandations de l'Examen quadriennal complet dans leurs plans stratégiques, à compter de 2014³⁰; une décision analogue a été prise par le Conseil de la FAO, et le rapport annuel du Conseil d'administration au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO a donc été intégré au présent Rapport annuel sur les résultats. En 2013, le Conseil économique et social a également demandé que la suite donnée à l'Examen quadriennal complet soit analysée en se fondant sur des indicateurs communs: ceux-ci ont été arrêtés par le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes et ils figurent dans le Cadre de résultats de gestion du PAM pour 2014–2017.

88. En collaboration avec le GNUD, le PAM a continué de mettre au point la planification collective dans le cadre des programmes de pays au Cameroun, en Égypte, dans l'État plurinational de Bolivie, en Guinée, au Lesotho, au Libéria, au Népal et au Nicaragua, conformément aux Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), et en Sierra Leone, en accord avec la Vision commune des Nations Unies pour la transition (2013-2014), qui a remplacé temporairement le PNUAD. Le PAM a collaboré avec l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP en ce qui concerne la simplification de la procédure d'approbation, qui a été acceptée par le Conseil à sa première session ordinaire de 2014³¹.

89. Conformément aux orientations du GNUD, tous les projets du PAM en cours ont appliqué des outils et des principes communs pour pratiquer une gestion fondée sur les résultats. En application des prescriptions de l'Examen quadriennal complet, des cadres logiques reliant les produits et les effets directs escomptés et les indicateurs, aux fins du suivi, ont été intégrés à tous les documents et rapports afférents aux projets. L'adoption de règles opérationnelles pour le Cadre de résultats stratégiques garantira que des objectifs précis figurent dans tous les cadres à compter de 2014.

90. À la suite de la demande exprimée dans l'Examen quadriennal complet, le GNUD est convenu en 2013 d'une formule de partage des coûts afférents au système des coordonnateurs résidents. La part incombant au PAM – 1,26 million de dollars – a été inscrite dans le Plan de gestion approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2013²⁹.

²⁹ WFP/EB.A/2013/5-A/1.

³⁰ Résolution E/2013/L.17 du Conseil économique et social.

³¹ WFP/EB.1/2014/11-B.

91. Les dispositions de l'Examen quadriennal complet relatives à la simplification et à l'harmonisation des pratiques opérationnelles sont mises en œuvre par le biais du GNUM et du Comité de haut niveau sur la gestion dans les domaines suivants: ressources humaines, finance, passation des marchés, gestion de l'information, communication et technologie des communications; à titre d'exemple, le PAM améliore la connectivité et la sécurité de l'information dans ses bureaux de pays, et les organismes des Nations Unies ont étudié des solutions communes en matière d'informatique dématérialisée et de cybersécurité. Les pays de l'initiative "Unis dans l'action" ont mis en place des dispositifs d'achat en commun et des accords à long terme qui permettent de réaliser des économies d'échelle pour certains produits. En octobre 2013, le Comité de haut niveau sur la gestion a ouvert un centre pilote de services communs au Brésil.

92. En 2013, le PAM a contribué à la définition de procédures opérationnelles normalisées pour la programmation, l'encadrement, les opérations commerciales, le financement et les communications, à l'intention des pays associés à l'initiative "Unis dans l'action". Des directives seront publiées en 2014 pour aider les bureaux de pays à les appliquer concrètement.

93. Le Conseil sera informé à sa première session ordinaire de 2015 des décisions issues de l'Examen quadriennal complet qui exigent une action de sa part.

Conclusions

94. En 2013, le PAM a contribué dans une large mesure à lutter contre la faim et la vulnérabilité, notamment dans les situations d'urgence de niveau 3. Le programme PREP et les partenariats du PAM avec des organismes des Nations Unies et des ONG lui ont permis d'améliorer notablement ses interventions. Le PAM s'est attaqué aux facteurs responsables de la faim en lançant l'initiative Défi Faim zéro et en appliquant des méthodes novatrices, telles que les achats locaux et les dispositifs de transferts monétaires et de bons, dont l'efficacité a été renforcée par une meilleure prise en compte de la problématique hommes-femmes. Grâce à la mise en place en 2013 d'une nouvelle structure organisationnelle mieux adaptée à sa mission, le PAM obtiendra dans les années à venir les meilleurs résultats possibles, ce qui lui permettra d'exécuter son Plan stratégique pour 2014–2017 et de confirmer qu'il est effectivement l'organisation mondiale de l'assistance alimentaire.



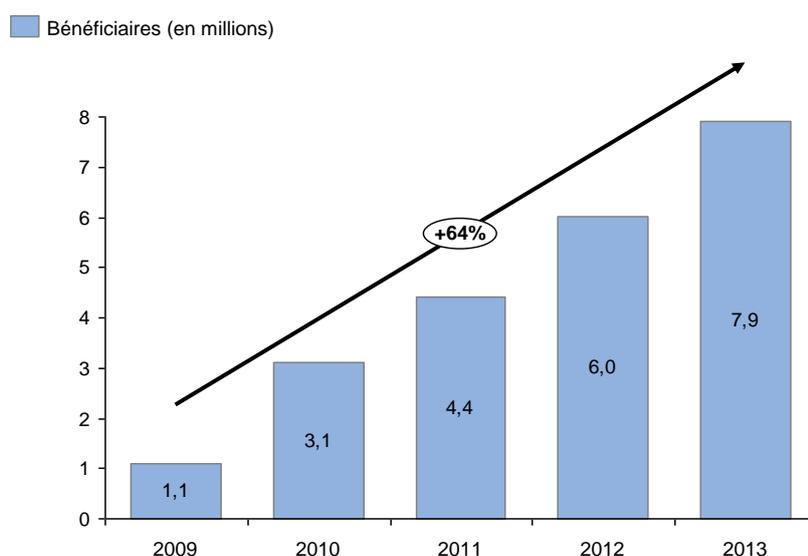
PARTIE II – BILAN DES RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

95. La partie II présente les constatations issues de l'évaluation des résultats du PAM par rapport aux Objectifs stratégiques énoncés dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2008-2013³². L'évaluation a été réalisée à partir des rapports normalisés sur les projets du PAM de 2013, qui comprennent des données telles que le nombre de bénéficiaires et les résultats obtenus s'agissant des indicateurs du Cadre de résultats stratégiques qui sont repris dans les cadres logiques. L'évaluation quantitative des résultats du PAM en 2013 s'appuie également sur des analyses mondiales et régionales des effets directs obtenus et sur des exemples de succès.

Vue d'ensemble des projets du PAM en 2013

96. En 2013, le PAM a géré 198 projets "en cours"³³ dans 75 pays pour prêter assistance à 80,9 millions de bénéficiaires au moyen de transferts ciblés d'espèces, de bons ou de vivres; 7,9 millions de ces bénéficiaires ont reçu des espèces ou des bons, soit une progression annuelle moyenne de 64 pour cent du recours à ces modalités (voir la figure 6)³⁴.

Figure 6: Bénéficiaires des transferts monétaires et des bons (2009-2013)



³² Voir l'annexe II-A.

³³ Projets dans le cadre desquels des distributions de vivres ou une activité telle qu'une opération spéciale ont été exécutées pendant la période considérée.

³⁴ Le pourcentage indiqué à la figure 6 correspond au taux de croissance annuel cumulé.

97. En 2013, dans le cadre de ses programmes, le PAM a distribué 3,1 millions de tonnes de vivres et procédé à des transferts d'espèces et de bons représentant l'équivalent de 506 millions de dollars. La valeur de ces transferts a augmenté et s'est établie à 20 pour cent de celle des distributions de vivres³⁵.

98. Les opérations en cours en 2013 illustrent la gamme des activités menées par le PAM dans les contextes d'urgence, de secours et de développement: 61 interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), 37 programmes de pays, 33 opérations d'urgence³⁶, 33 opérations spéciales, 26 projets de développement et 8 activités de préparation³⁷. Cette répartition est similaire à celle de 2012.

99. Les partenariats ont été essentiels à la mise en œuvre de toutes les activités. En 2013, le PAM a collaboré avec des organismes des Nations Unies, des ONG locales et internationales et des organisations communautaires. Au sein du système des Nations Unies, l'UNICEF, qui a participé à 70 pour cent des projets du PAM, a été le principal partenaire d'exécution des programmes, et le nombre de partenariats avec la FAO, le FIDA, l'OMS, le PNUD et le HCR a augmenté par rapport à 2012³⁸.

100. Le PAM a aussi collaboré avec 1 300 ONG partenaires, dont 85 pour cent étaient des organisations nationales ou communautaires, et avec 40 partenaires appartenant au Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge³⁹. De nombreux partenaires ont mené des programmes qui ont complété ceux du PAM, comme le programme WASH de l'UNICEF visant à faciliter l'accès à l'eau salubre et à l'assainissement. Le PAM s'est également concerté avec certains partenaires, en particulier les organismes ayant leur siège à Rome, pour débattre de la politique à mener dans le domaine de la sécurité alimentaire.

101. La moitié des personnes auxquelles le PAM est venu en aide ont bénéficié de distributions générales de vivres organisées sur fond de situation d'urgence (voir la figure 7). Les activités Assistance alimentaire pour la création d'avoires (ACA) et l'alimentation scolaire contribuant aux filets de sécurité et à la résilience ont représenté 40 pour cent des bénéficiaires, et les activités destinées à réduire la malnutrition et les carences en micronutriments en ont concerné 13 pour cent de plus. Les enfants, qui ont représenté 64 pour cent des bénéficiaires, étaient au cœur de l'action du PAM. Ensemble, les femmes et les enfants ont représenté 84 pour cent des bénéficiaires.

³⁵ La valeur des transferts de vivres comprend le coût des produits alimentaires, le coût du transport extérieur ainsi que le coût du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention.

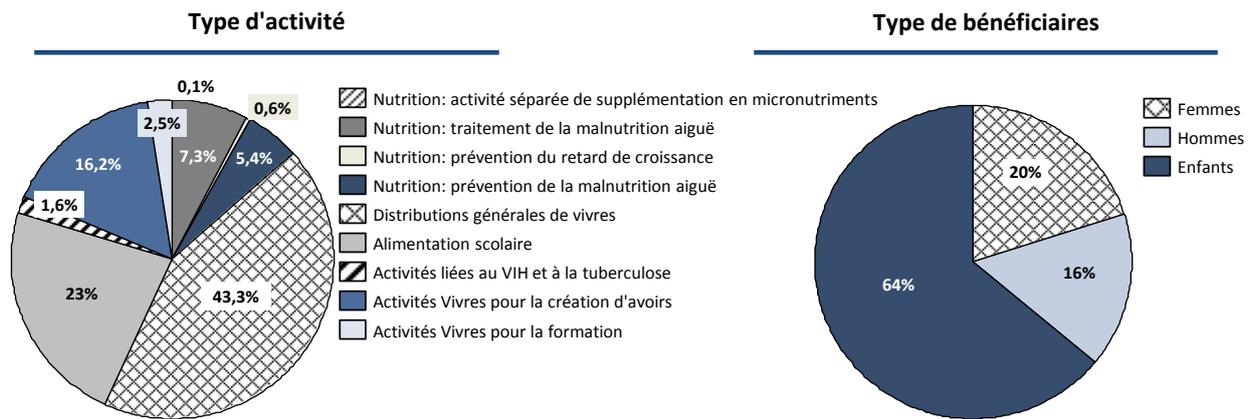
³⁶ Comprend les opérations d'urgence lancées de manière à permettre une intervention immédiate.

³⁷ Activités lancées lors de crises et financées sur le budget des projets. En l'absence d'autres sources de financement, on utilise le Compte d'intervention immédiate. Les activités spéciales de préparation aux situations d'urgence ne peuvent pas comporter d'aide alimentaire, et les fonds qui y sont alloués n'excèdent pas 300 000 dollars; elles doivent être menées à bien dans les trois mois suivant leur approbation. Un financement au titre du Compte d'intervention immédiate ne peut être demandé qu'une fois pour une même activité.

³⁸ Voir l'annexe X-A.

³⁹ Voir l'annexe X-B.

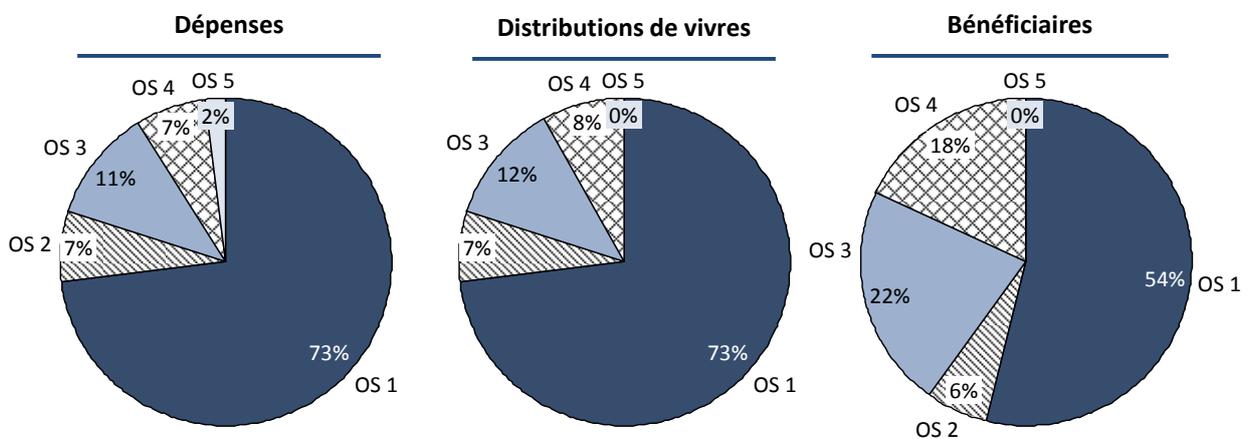
Figure 7: Bénéficiaires, par activité et par type



102. En 2013, les dépenses engagées par le PAM pour les programmes se sont élevées à 4,3 milliards de dollars. Les activités menées au titre du premier Objectif stratégique en ont représenté la plus grande partie et ont concerné la majorité des bénéficiaires: l'assistance correspondante a absorbé 73 pour cent des dépenses directes et donné lieu au ratio de dépenses par bénéficiaire le plus élevé, ce qui montre la volonté du PAM de répondre aux besoins alimentaires de tous les bénéficiaires dans les situations d'urgence (voir la figure 8). À l'opposé, les dépenses en rapport avec l'Objectif stratégique 4, consacrées à la lutte contre la faim chronique, ont représenté une part de 7 pour cent et concerné 18 pour cent des bénéficiaires.

103. Les dépenses en lien avec l'Objectif stratégique 5 sont passées de 1 pour cent à 2 pour cent de l'ensemble des dépenses engagées entre 2012 et 2013, ce qui correspond à la transition qu'opère le PAM de l'aide à l'assistance alimentaire à la faveur de diverses activités de développement des capacités. Les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 5, pour lesquelles il n'y a pas de bénéficiaires directs de transferts de vivres, ont profité à un grand nombre de ménages, de communautés et de gouvernements.

Figure 8: Produits, par objectif stratégique



Évolution du nombre de bénéficiaires en 2013

104. Le nombre de bénéficiaires ayant reçu des vivres, des espèces ou des bons a diminué de 17 pour cent, passant de 97,2 millions en 2012 à 80,9 millions en 2013, chiffre qui est supérieur aux 71 millions prévus dans le Plan de gestion pour 2013-2015. La réduction est due principalement au recul du nombre de bénéficiaires dans les opérations de grande ampleur: on a dénombré en Afghanistan, au Kenya, au Niger et au Pakistan 2 millions de bénéficiaires de moins qu'en 2012, et ce malgré le renforcement considérable des interventions d'urgence de niveau 3 menées pour répondre aux besoins de 7 millions de bénéficiaires aux Philippines et en République arabe syrienne.

105. Cette tendance à la baisse tient aux circonstances favorables enregistrées dans certains pays et aux difficultés rencontrées dans d'autres. En Afghanistan, le PAM a réduit le nombre d'activités et s'est concentré sur un plus petit nombre de bénéficiaires en situation d'insécurité alimentaire grave, car l'accès humanitaire était limité; là où des populations ont été déplacées, notamment en raison de conflits, les distributions générales de vivres en situation d'urgence ont été moins nombreuses, mais la proportion de personnes ayant une consommation alimentaire acceptable a augmenté, passant de 15 pour cent à 42 pour cent en 2013. Au Kenya, le nombre de bénéficiaires a reculé suite à l'amélioration de la sécurité alimentaire survenue à l'issue des précipitations dans le nord aride, et grâce à la poursuite du transfert sous la responsabilité du programme gouvernemental des bénéficiaires des activités d'alimentation scolaire du PAM, et à la diminution de la population de réfugiés. En Éthiopie, le principal facteur a été la fin de la prise en charge, dans cinq des huit régions concernées par le projet, de 890 000 personnes qui bénéficiaient jusque-là du programme de protection sociale fondé sur des activités productives, qui a contribué à la hausse du score des communautés en termes d'avoirs.

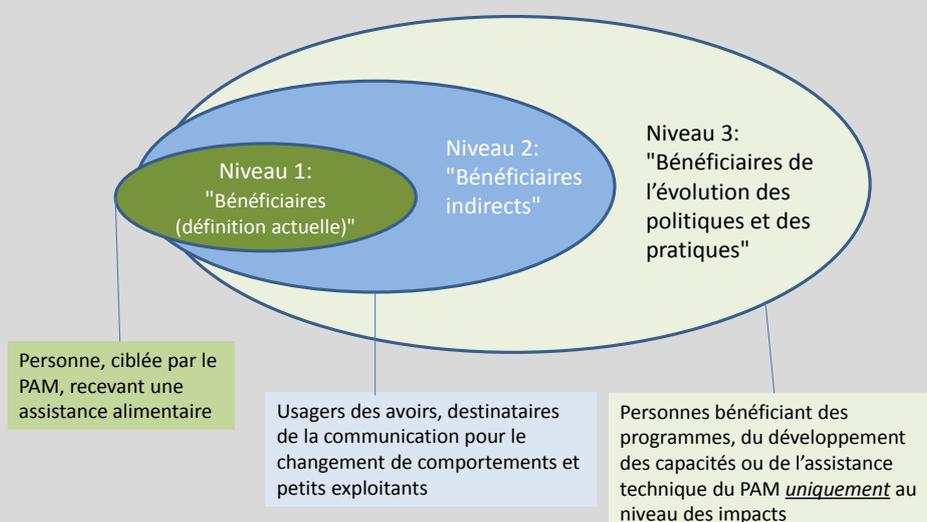
106. Au Pakistan, le PAM a entrepris de suspendre progressivement les distributions générales de vivres en faveur des personnes déplacées qui sont rentrées chez elles ou qui se sont réinstallées ailleurs après les inondations de 2012, et d'organiser l'intégration de l'alimentation scolaire dans le programme du Gouvernement dans les régions en proie à un conflit. Il a aussi mis en œuvre un programme en collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et d'autres organismes pour améliorer les moyens de préparation et d'intervention en cas de catastrophe dont disposent les fonctionnaires gouvernementaux à l'échelon des districts. Au Niger, le PAM a appuyé le renforcement de la résilience à long terme à la suite de la crise alimentaire et nutritionnelle de 2012, en valorisant le capital humain et en augmentant la production agricole conformément à l'initiative Les Nigériens nourrissent les Nigériens. Il a également collaboré avec le Gouvernement et les communautés pour créer des comités de gestion des avoirs, améliorer les systèmes d'alerte rapide et les filets de sécurité, et promouvoir l'accès des femmes aux postes d'encadrement.

107. Le nombre de bénéficiaires a aussi reculé sensiblement dans d'autres pays (en Somalie, par exemple) où le PAM est passé d'une intervention d'urgence à des mesures visant à renforcer la résilience pour accroître les avoirs et les capacités des communautés. Le fort développement des activités consacrées aux moyens d'existence a permis d'obtenir des résultats tangibles: ainsi, les scores en termes d'avoirs de 100 pour cent des communautés aidées se sont améliorés, proportion qui est supérieure à l'objectif visé, à savoir 80 pour cent.

L'action du PAM ne se limite pas aux destinataires directs de l'assistance alimentaire

En 2013, le PAM a fourni des vivres, des espèces et des bons à 80,9 millions de bénéficiaires, mais son assistance alimentaire a eu des effets bénéfiques pour un bien plus grand nombre de personnes. Il est nécessaire de bien comprendre les avantages de l'assistance du PAM et le degré de perfectionnement croissant des méthodes qu'il emploie.

Conscient qu'il lui fallait établir précisément les avantages que présente son assistance, le PAM a commencé à définir de manière plus détaillée les catégories de personnes qui bénéficient de son aide, comme l'indique le schéma ci-dessous. D'autres systèmes doivent encore être mis en place pour rendre plus précisément compte du nombre de personnes qui bénéficient d'activités telles que la création d'avoirs, le développement des capacités et la communication pour le changement de comportements. En conséquence, l'analyse exposée dans le présent Rapport annuel sur les résultats porte uniquement sur les destinataires directs des transferts de vivres, d'espèces et de bons effectués par le PAM (niveau 1 dans le schéma). Il est possible d'évaluer, par exemple, le nombre de bénéficiaires indirects des activités de création d'avoirs, mais des études plus approfondies sont nécessaires pour établir des estimations par pays. D'après les premières études, les chiffres pourraient être supérieurs de 40 pour cent. On trouvera dans le présent rapport des exemples montrant que le travail du PAM profite à d'autres personnes que les bénéficiaires de l'assistance alimentaire, mais les chiffres doivent être traités avec précaution.



Progrès accomplis en matière d'égalité des sexes

108. Les rapports du PAM sur l'égalité des sexes se sont régulièrement améliorés au fil du temps. En 2012, seuls 40 projets avaient rendu compte d'indicateurs relatifs à la problématique hommes-femmes, mais ce chiffre est passé à 69 en 2013, ce qui représente une progression de 73 pour cent. Des progrès supplémentaires sont attendus grâce à l'application du nouveau Cadre de résultats stratégiques, qui contient trois indicateurs transversaux concernant cette problématique. Les autres indicateurs dont il est fait état dans les rapports normalisés sur les projets seront intégrés aux critères utilisés pour attribuer la note 2a ou 2b selon le marqueur de l'égalité hommes-femmes²⁴.

109. On compte plus de femmes que d'hommes parmi les bénéficiaires de l'assistance alimentaire du PAM, mais il y a moins de femmes qui participent à la gestion et à la distribution des vivres. Le tableau 1 indique les progrès accomplis depuis 2012, mais il convient de prêter plus d'attention à cette question. Il est toutefois encourageant de constater que les comités de gestion des produits alimentaires tendaient vers la parité, et que la plupart des descriptifs de projets comprenaient de solides arguments en faveur d'une programmation tenant compte de la problématique hommes-femmes.

110. En 2013, il y a eu une diminution en pourcentage de la proportion de projets prévoyant des activités permettant de comprendre comment l'égalité des sexes peut accroître l'efficacité du PAM et des initiatives visant à réduire le risque de violence sexuelle et sexiste. Les bonnes pratiques suivantes ont notamment été adoptées:

- Au Soudan, où les transferts de vivres et de bons ciblaient deux fois plus de femmes que d'hommes, 87 pour cent des ménages ont indiqué que les femmes prenaient les décisions concernant l'achat des vivres.
- À tous les points de distribution au Pakistan, des entrées, des zones d'attente et des comptoirs séparés ont été mis en place pour les femmes afin d'augmenter le nombre de ces dernières au sein du personnel.
- En Haïti, le PAM a fourni une assistance alimentaire à neuf foyers d'accueil offrant à des victimes de violences sexistes un espace protégé pour leur permettre de rompre le cycle de la violence et de reprendre leur vie en main.

111. La diminution de 10 pour cent du ratio femmes/hommes parmi les contrôleurs de l'aide alimentaire a suscité des inquiétudes, car elle pourrait remettre en cause l'exactitude des informations relatives à certaines questions sensibles telles que la violence sexiste. L'une des explications possibles est qu'un plus grand nombre de projets ont rendu compte de l'indicateur relatif à ces contrôleurs en 2013, ce qui a permis d'obtenir des chiffres plus précis; une autre explication serait le faible ratio femmes/hommes au sein du personnel du PAM dans certains contextes. Le PAM élabore actuellement des stratégies visant à améliorer la parité des sexes au sein de son personnel.

Tableau 1: Progrès accomplis en matière d'égalité des sexes⁴⁰

| <i>Indicateur</i> | <i>2013</i> | <i>2012</i> |
|---|-------------|-------------|
| Ratio femmes/hommes: | | |
| aux postes d'encadrement au sein des comités chargés de l'assistance alimentaire et de la gestion des distributions | 0,86 | 0,75 |
| parmi les membres de comités de gestion des produits alimentaires ayant bénéficié d'une formation en matière de distribution de vivres | 0,85 | 0,77 |
| parmi les détenteurs de cartes de ration familiale | 0,94 | 1,51 |
| parmi les contrôleurs de l'aide alimentaire | 0,40 | 0,54 |
| Pourcentage de projets comportant: | | |
| des initiatives visant à réduire la violence sexuelle et sexiste | 59 | 70 |
| des activités de sensibilisation concernant l'égalité des sexes | 77 | 87 |
| une formation sur la distribution de vivres expliquant pourquoi il faut tenir compte de la problématique hommes-femmes lors des distributions | 98 | 90 |

⁴⁰ Données réunies à partir de l'analyse des rapports normalisés sur les projets (40 en 2012 et 69 en 2013).

Bilan général

112. Les progrès accomplis par le PAM en 2013 sont indiqués au tableau 2. Le PAM a fait des progrès notables dans la réalisation des Objectifs stratégiques 1, 2, 3 et 5, qui concernent les situations d'urgence, les activités relatives à la nutrition et au renforcement de la résilience, les filets de sécurité, les achats locaux et le développement des capacités nationales. Des avancées ont aussi été relevées au sujet de l'Objectif stratégique 4 en matière de réduction de la faim chronique et de la dénutrition grâce à des programmes fondés sur l'initiative Achats au service du progrès, des activités de nutrition ou des filets de sécurité.

Tableau 2: Bilan général par objectif stratégique

| <i>Objectifs stratégiques</i> | <i>Résultats</i> |
|--|--------------------|
| 1 – Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence | Progrès importants |
| 2 – Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets | Progrès importants |
| 3 – Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition | Progrès importants |
| 4 – Réduire la faim chronique et la dénutrition | Progrès modérés |
| 5 – Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux | Progrès importants |

113. Les effets directs obtenus en 2013 ont notamment été les suivants:

- réduction ou stabilisation de la dénutrition chez 7,2 millions d'enfants de moins de 5 ans;
- enregistrement de scores de consommation alimentaire acceptables pour 18,7 millions de personnes;
- amélioration de la résilience des ménages ou des communautés dans 24 pays à la suite de la remise en état ou de la création d'avoirs;
- augmentation des capacités nationales en matière de sécurité alimentaire, de préparation aux catastrophes, d'alimentation scolaire et de nutrition dans 15 pays.

114. Une corrélation a été constatée entre les ressources allouées et les résultats obtenus par objectif stratégique. Si l'on compare les dépenses et les effectifs de bénéficiaires par objectif stratégique (voir la figure 8), on constate que les dépenses moyennes par bénéficiaire étaient le plus élevées pour l'Objectif stratégique 1, pour lequel les meilleurs résultats ont été enregistrés, tandis que les dépenses les plus faibles correspondent à l'Objectif stratégique 4, pour lequel les résultats ont été le moins bons.

115. Il convient toutefois d'être prudent avant d'en conclure que plus les dépenses sont importantes et meilleurs sont les résultats. Les facteurs sous-tendant les bons résultats varient selon l'objectif stratégique considéré: ils comprennent le financement, le contexte, la conception des projets et les partenariats, autant d'éléments qui peuvent échapper au contrôle du PAM. Pour améliorer les résultats futurs, il est essentiel de déterminer quels sont les facteurs de succès et les problèmes.

Résultats par objectif stratégique

116. Les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs stratégiques ont été déterminés à partir des effets directs mesurés au moyen des indicateurs institutionnels définis dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2008-2013⁴¹. Des tendances ont été dégagées pour chaque indicateur d'effet direct⁴². Dans certains cas, l'analyse a porté sur un nombre limité de projets, en raison de la difficulté à obtenir des données ou à remplir les conditions nécessaires⁴³. S'agissant des indicateurs nutritionnels, les résultats ont aussi été évalués par rapport aux normes du projet Sphère⁴⁴.

Objectif stratégique 1: Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence

Progrès importants

117. Des progrès importants ont été accomplis dans la réalisation de l'Objectif stratégique 1, qui consiste à sauver des vies et à protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence. Ce résultat est étayé par les interventions qu'a menées le PAM pour faire face à un nombre record de situations d'urgence de niveau 3, qui l'ont amené à venir en aide à un plus grand nombre de bénéficiaires que prévu. Les bons résultats du PAM ont été facilités par le solide appui des donateurs, la coordination avec d'autres organismes des Nations Unies et les partenariats efficaces avec les ONG. Les résultats ont été globalement positifs, mais les progrès ont été ralentis dans certains cas par des contraintes logistiques et des difficultés d'accès dues à des conflits.

118. L'Objectif stratégique 1 est associé à quatre effets directs: en 2013, des progrès importants ont été réalisés pour trois d'entre eux, le dernier ayant enregistré des progrès modérés. Les résultats pour chaque effet direct sont indiqués au tableau 3 et examinés ci-après.

Tableau 3: Effet direct 1.1 – Réduction ou stabilisation de la malnutrition aiguë dans les groupes d'enfants et/ou les populations ciblées

Progrès importants

| Indicateur d'effet direct | Résultats |
|---|-----------|
| Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans (rapport poids/taille) | ■ |
| Prévalence d'un faible périmètre brachial | ■ |
| Taux de récupération chez les bénéficiaires de la supplémentation alimentaire | ■ |
| Taux de mortalité chez les bénéficiaires de la supplémentation alimentaire | ■ |
| Taux d'abandon de la supplémentation alimentaire | ■ |
| Taux de non-réaction à la supplémentation alimentaire | ■ |

⁴¹ Voir l'annexe II-C.

⁴² Les évaluations ont porté sur 116 opérations d'urgence, IPSR, programmes de pays et projets de développement, soit 58 pour cent des projets du PAM en 2013 d'une durée de plus de six mois, ce qui a fourni une base de référence et une valeur de suivi pour 2013.

⁴³ Les effets directs pour lesquels l'état d'avancement a été évalué pour moins de cinq projets sont indiqués sur la ligne de résumé du tableau correspondant.

⁴⁴ Le projet Sphère définit les normes minimales que la communauté d'aide humanitaire doit respecter pour répondre aux besoins des personnes touchées par une catastrophe ou un conflit. Voir: <http://www.sphereproject.org>.

119. Les indicateurs d'effet direct font apparaître des progrès importants dans la réduction ou la stabilisation de la malnutrition aiguë chez les populations ciblées. Dans 86 pour cent des projets pour lesquels la malnutrition aiguë a été mesurée en fonction du rapport poids/taille ou du périmètre brachial, on a constaté une stabilisation ou une tendance à l'amélioration. S'agissant de la supplémentation alimentaire, les taux de mortalité ont reculé dans tous les projets et les taux de récupération se sont stabilisés ou ont augmenté dans 94 pour cent d'entre eux. L'amélioration des taux de récupération s'est accompagnée d'une réduction de la malnutrition pour la plupart des projets dans le cadre desquels l'évolution des deux indicateurs a été suivie. L'évaluation de la supplémentation alimentaire a été complétée par une évaluation du respect des normes du projet Sphère.

Analyse des résultats au regard des normes du projet Sphère

La comparaison entre les normes du projet Sphère et les valeurs obtenues en 2013 pour les indicateurs d'effet direct relatifs au traitement de la malnutrition aiguë a fait apparaître que 80 pour cent des projets avaient respecté ces normes au cours de l'année, des progrès importants ayant été enregistrés de façon générale.

| Indicateur | Cible (%) | % des projets ayant atteint leur cible |
|---|-----------|--|
| Taux de récupération chez les bénéficiaires par supplémentation alimentaire | > 75 | 91 |
| Taux de mortalité chez les bénéficiaires de la supplémentation alimentaire | < 3 | 100 |
| Taux d'abandon de la supplémentation alimentaire | < 15 | 86 |
| Taux de non-réaction à la supplémentation alimentaire | < 5 | 89 |

120. Un grand nombre de projets étaient menés en Afrique subsaharienne, le PAM accordant la priorité aux pays où les taux de retard de croissance chez les enfants étaient les plus élevés¹⁹. L'introduction et la fourniture régulière de produits nutritionnels spéciaux tels que le Supercereal ont été des facteurs favorables dans plusieurs projets en Asie. Certaines interventions complémentaires intégrées, comme la promotion de l'hygiène et le conseil en la matière à l'intention des mères, ont été considérées comme des facteurs de succès en Éthiopie, en République-Unie de Tanzanie et en Somalie. La collaboration sur plusieurs années avec les pouvoirs publics et d'autres partenaires afin d'accroître les capacités des centres de santé et d'améliorer les liens avec les systèmes de soins médicaux a contribué aux évolutions positives. Ces facteurs n'ont toutefois pas été présents partout: en République démocratique du Congo, par exemple, il a parfois été difficile de trouver des partenaires d'exécution fiables dans les régions difficiles d'accès, et les progrès ont donc été limités.

Tableau 4: Effet direct 1.2 – Amélioration de la consommation alimentaire des ménages ciblés pendant la période couverte par l'assistance du PAM

Progrès modérés

Indicateur d'effet direct

Résultats

Score de consommation alimentaire des ménages



121. Le nombre de ménages ayant obtenu un score de consommation alimentaire acceptable dans les situations d'urgence a progressé. Dans les projets où l'évolution est positive, la part de la population concernée par cette amélioration a sensiblement augmenté. Ces progrès ont toutefois été contrebalancés par le recul des chiffres correspondants dans le cadre de 25 pour cent des projets.

122. Les progrès importants constatés en Amérique latine et dans les Caraïbes ont été attribués au fait que le PAM avait fourni des rations adéquates en temps voulu et assuré des activités complémentaires, notamment de formation et de conseil pédagogiques. Parmi les problèmes rencontrés dans d'autres régions figuraient les ruptures de la filière d'approvisionnement et le manque de financement des activités complémentaires. Des facteurs échappant au contrôle du PAM, à savoir le rendement des récoltes, les niveaux de précipitations et les changements liés aux situations de conflit, ont aussi influé sur la consommation alimentaire. En République arabe syrienne, par exemple, l'accentuation de l'insécurité et la diminution de l'accès à la nourriture ont entraîné une grave détérioration de cette consommation. En République démocratique du Congo, les mauvais résultats enregistrés pour cet indicateur ont été attribués à l'afflux de réfugiés ayant peu de stratégies de survie, ce qui a eu pour effet de trop solliciter des ressources déjà limitées.

| | | |
|--|-----------------------|--------------------|
| Tableau 5: Effet direct 1.3 – Stabilisation du taux de scolarisation des filles et des garçons très exposés au risque d'abandon dans les écoles primaires ciblées | Moins de cinq projets | Progrès importants |
|--|-----------------------|--------------------|

| <i>Indicateur d'effet direct</i> | <i>Résultats</i> |
|----------------------------------|------------------|
| Taux de rétention scolaire | ■ |

123. Des progrès importants ont été faits s'agissant de maintenir ou d'accroître les taux de rétention scolaire, même si seuls quelques projets ont rendu compte de cet indicateur. Ce résultat donne à penser que, dans les situations d'urgence, les repas scolaires ont bel et bien permis que les enfants continuent à aller à l'école. Tel a ainsi été le cas en Colombie, dans les régions où les niveaux de violence, de déplacement de populations et d'insécurité alimentaire étaient les plus élevés. Bien que le taux de rétention scolaire ait reculé dans le nord du Mali en raison du conflit, l'alimentation scolaire a facilité la réouverture des écoles primaires et permis aux enfants vulnérables de reprendre une vie normale.

| | | |
|--|-----------------------|--------------------|
| Tableau 6: Effet direct 1.4 – Maintien de l'accès aux services assurant les traitements antirétroviraux, les traitements antituberculeux et/ou la prévention de la transmission de la mère à l'enfant | Moins de cinq projets | Progrès importants |
|--|-----------------------|--------------------|

| <i>Indicateur d'effet direct</i> | <i>Résultats</i> |
|---|------------------|
| Taux d'abandon du traitement antirétroviral | ■ |

124. L'accès au traitement du VIH a été mesuré à partir du taux d'abandon (qui correspond à la proportion de bénéficiaires ne se rendant pas à la visite médicale suivante programmée). L'échantillon était restreint, mais une diminution du nombre de rendez-vous manqués a été constatée dans tous les projets, et le taux d'abandon était nul lors de l'évaluation finale de tous les projets relatifs au traitement antirétroviral. Les résultats sont bons au regard des normes du projet Sphère. En République démocratique du Congo, les taux élevés de récupération nutritionnelle ont confirmé que la fourniture de vivres dans les établissements de santé incitait les personnes à venir

régulièrement recevoir leur traitement, même dans les situations complexes, ce qui a permis de réduire le nombre d'abandons et d'améliorer l'efficacité des soins.

Analyse des résultats au regard des normes du projet Sphère

La comparaison entre les normes du projet Sphère et les valeurs obtenues en 2013 pour les indicateurs d'effet direct relatifs aux traitements antirétroviraux, aux traitements contre la tuberculose et à la prévention de la transmission de la mère à l'enfant, a fait apparaître que tous les projets avaient respecté la norme internationale (15 pour cent) au cours de l'année, des progrès importants ayant été enregistrés de façon générale.

Tableau 7: Produits obtenus au titre de l'Objectif stratégique 1

| Produit | Résultats |
|---|-----------|
| Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés | ■ |

125. Les progrès importants enregistrés au niveau des produits ont contribué à la réalisation de l'Objectif stratégique 1. Les distributions de vivres, d'espèces et de bons effectuées par le PAM dans 16 000 écoles et centres de santé ont été accrues pour permettre de répondre aux besoins d'un plus grand nombre de bénéficiaires. Des fourneaux à bon rendement énergétique ont été distribués à 70 000 ménages, ce qui a contribué à réduire la pollution de l'air et à limiter la déforestation dans les environnements fragiles⁴⁵.

Objectif stratégique 2: Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets

Progrès importants

126. Les projets rendant compte des résultats obtenus eu égard à l'Objectif stratégique 2 ont pu faire de gros progrès grâce aux investissements consacrés à la préparation aux catastrophes et aux interventions en cas de crise à l'échelle des communautés. Le Cadre de résultats stratégiques définit trois effets directs associés à l'Objectif stratégique 2: des progrès importants ont été enregistrés en ce qui concerne la consommation alimentaire et la réduction des risques d'aléas, et des progrès modérés ont été constatés s'agissant des systèmes d'alerte rapide.

127. Les résultats obtenus au titre de l'Objectif stratégique 2 semblent indiquer que la résilience des communautés face aux catastrophes naturelles et au changement climatique s'est améliorée grâce à certaines activités du PAM, comme les activités ACA et les initiatives relatives aux filets de sécurité. En aidant les communautés à construire ou à remettre en état des digues, des abris en cas d'inondation ou de cyclone, des canaux d'irrigation et de drainage, des routes, des puits et des latrines, le PAM a permis aux bénéficiaires de consacrer du temps à la création d'avoirs plutôt que de devoir recourir à des stratégies de survie au jour le jour.

⁴⁵ Voir l'annexe II-D.

Tableau 8: Effet direct 2.1 – Mise en place et amélioration, avec l’aide au renforcement des capacités du PAM, de systèmes d’alerte rapide, de plans d’intervention d’urgence et de systèmes de suivi de la sécurité alimentaire

Progrès modérés

Indicateur d’effet direct

Résultats

Indice de la préparation aux catastrophes



128. Cet indice rend compte de la capacité qu’ont les gouvernements de gérer l’information relative à la préparation aux catastrophes et à la sécurité alimentaire. La moitié des projets ayant rendu compte de cet indicateur avaient constaté une tendance à l’amélioration; aucun changement n’a été relevé par les autres projets.

129. Il a été souligné que la recherche de consensus était un facteur propice au développement des capacités de préparation aux catastrophes. En Haïti, le PAM a réuni des entités publiques pour parvenir à une compréhension commune de la sécurité alimentaire et des plans d’urgence intégrés. Aux Philippines, les modifications apportées avec son aide aux systèmes d’alerte rapide et l’élaboration de plans d’urgence ont contribué à améliorer l’indice de préparation aux catastrophes. Plusieurs projets qui avaient fait figurer cet indice dans leur cadre logique n’ont pu en rendre compte car ils n’étaient pas parvenus à obtenir des pouvoirs publics des données suffisantes; en Éthiopie, aucune évolution n’a été observée car la politique nationale de gestion des risques de catastrophe, qui avait été élaborée avec le concours du PAM, n’avait pas encore été mise en œuvre.

Tableau 9: Effet direct 2.2 – Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés risquant de connaître une faim aiguë, pendant la période couverte par l’assistance du PAM

Progrès importants

Indicateur d’effet direct

Résultats

Score de consommation alimentaire des ménages



130. Pour 80 pour cent des projets, une proportion stable ou croissante de ménages ciblés exposés à la faim aiguë ont atteint un niveau de consommation alimentaire acceptable. La tendance à la détérioration de la situation observée dans le cadre de quelques projets a toutefois suscité des inquiétudes, moins de la moitié des ménages ciblés présentant une consommation alimentaire acceptable lors de l’évaluation finale.

131. Au Honduras, le niveau de consommation alimentaire des ménages ciblés touchés par le chômage dû à l’infestation par la rouille du caféier est demeuré acceptable grâce à la prestation de services tels qu’une formation axée sur l’emploi. Les alliances avec les organisations et les ONG locales constituaient aussi des facteurs de succès. Au Burkina Faso, les transferts monétaires assurés par le PAM ont entraîné une hausse de la quantité et de la qualité des aliments consommés: les bénéficiaires ont indiqué qu’ils consommaient trois repas au lieu de deux, et que ces repas étaient plus riches en légumes secs et en protéines animales.

Tableau 10: Effet direct 2.3 – Réduction des risques de catastrophe à l'échelon communautaire dans les communautés ciblées**Progrès importants**

| <i>Indicateur d'effet direct</i> | <i>Résultats</i> |
|--|------------------|
| Score des ménages en termes d'avoirs | ■ |
| Score des communautés en termes d'avoirs | ■ |

132. Une tendance à la stabilité ou à l'amélioration a été constatée pour tous les projets ayant communiqué des informations sur les scores des ménages ou des communautés en termes d'avoirs, ce qui donne à penser que les interventions du PAM ont permis de remettre en état ou de créer des avoirs productifs qui ont à leur tour amélioré la résilience des ménages et des communautés. La consommation alimentaire s'est également stabilisée ou améliorée dans le cadre de certains de ces projets. Une synthèse de cinq évaluations consacrées aux activités ACA effectuée en 2013 est venue confirmer ces constatations: elle indiquait que ces activités contribuaient beaucoup à la résilience, mais aussi que leurs effets sur la sécurité alimentaire et la variété du régime alimentaire étaient mitigés⁴⁶.

133. Les programmes et les partenariats tenant compte de la problématique hommes-femmes ont contribué pour beaucoup aux scores élevés des ménages en termes d'avoirs au Bangladesh: le projet ciblait les femmes extrêmement pauvres, des activités complémentaires étant assurées par le Gouvernement et des ONG. Un portefeuille d'activités ACA prévoyant l'instauration de solides filets de sécurité a aussi aidé à améliorer la résilience: à titre d'exemples, on citera les projets de filets de sécurité fondés sur des activités productives au Mozambique et en République-Unie de Tanzanie, dans le cadre desquels le PAM a aidé à créer ou à remettre en état des avoirs communautaires tels que des routes, des puits, des latrines et des réseaux d'irrigation. Le regroupement de projets ACA menés dans la même zone géographique, au Tchad par exemple, a aussi contribué à améliorer la résilience des communautés.

Tableau 11: Produits obtenus au titre de l'Objectif stratégique 2

| <i>Produit</i> | <i>Résultats</i> |
|--|------------------|
| Mesures mises en place pour atténuer les effets des catastrophes, avec l'aide au développement des capacités du PAM | ■ |
| Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons d'alimentation adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés | ■ |
| Nombre de dispositifs destinés à atténuer les effets des catastrophes créés ou remis en état par les communautés ciblées | ■ |

⁴⁶ Rapport annuel sur l'évaluation en 2013 (WFP/EB.A/2014/7-A).

Les programmes de prévention des catastrophes du PAM améliorent la vie de nombreuses personnes autres que les destinataires directs de l'assistance alimentaire

Le Pérou est sujet aux tremblements de terre et aux éruptions volcaniques, ainsi qu'aux glissements de terrain et aux inondations provoquées par le phénomène El Niño sur le littoral. Le Gouvernement doit donc maintenir aux niveaux local, régional et central les capacités nécessaires pour faire face à des catastrophes naturelles et à d'autres situations d'urgence.

En 2013, le PAM a dispensé dans six régions une formation pratique en matière de gestion des produits alimentaires, de distribution des vivres et de préparation aux crises à l'intention du personnel de l'Institut national de la protection civile, d'équipes locales de secours d'urgence et de fonctionnaires gouvernementaux. Les stagiaires ont pris la responsabilité d'assurer l'aide d'urgence en cas de catastrophe de grande ampleur dans ces régions, qui abriteraient 1,9 million de personnes. On dénombrait peu de personnes en situation d'insécurité alimentaire à l'époque, mais la situation pourrait évoluer en cas de catastrophe. Les résidents de ces régions étaient des bénéficiaires indirects de l'augmentation des capacités assurée par le PAM.

134. Parallèlement aux progrès réalisés au niveau des effets directs au titre de l'Objectif stratégique 2, d'importants progrès ont été faits au niveau des produits. Le PAM a appuyé l'élaboration de 13 plans d'urgence et de 12 outils de préparation aux catastrophes et de gestion des risques, qui ont été adoptés par les services publics et intégrés dans leurs budgets. Cet appui a conduit à une amélioration de l'indice de préparation aux catastrophes dans certains pays. En outre, 21 000 fonctionnaires gouvernementaux ont reçu une formation à la planification des mesures d'urgence, aux systèmes d'alerte rapide et au suivi de la sécurité alimentaire. Les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 2 ont permis de protéger ou de remettre en état 117 723 hectares de terres et de construire 157 ponts et 197 puits⁵⁰.

Objectif stratégique 3: Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition

Progrès importants

135. Des progrès importants ont été accomplis sur la voie de la réalisation de l'Objectif stratégique 3. Les activités du PAM ont grandement contribué à accroître l'accès aux avoirs et à stabiliser les taux de scolarisation, et aussi beaucoup aidé les ménages à atteindre une consommation alimentaire adéquate. Des progrès sensibles ont en outre été observés sur le plan des activités nutritionnelles, en particulier celles visant à lutter contre la malnutrition aiguë et le retard de croissance et celles s'inscrivant dans le cadre de traitements antirétroviraux et antituberculeux, mais elles ont toutefois été moins efficaces que celles menées au titre de l'Objectif stratégique 1.

Tableau 12: Effet direct 3.1 – Consommation alimentaire suffisante des ménages, des communautés, des personnes déplacées et des réfugiés ciblés, pendant la période couverte par l'assistance du PAM

Progrès importants

Indicateur d'effet direct

Résultats

Score de consommation alimentaire des ménages



136. Dans 85 pour cent des projets, une tendance à l'amélioration de la consommation alimentaire des ménages a été observée, et la proportion de la population ayant une consommation alimentaire acceptable a augmenté; aucun projet n'a fait état d'une détérioration de la situation. Ces résultats indiquent que la sécurité alimentaire s'est améliorée grâce aux activités de renforcement de la résilience menées par le PAM.

137. Parmi les facteurs de succès figurent les adaptations apportées aux programmes de manière à répondre aux besoins des bénéficiaires, et la constitution de partenariats. Ainsi, le Bureau régional de Panama a affiné ses méthodes de ciblage, examiné les rations et noué des partenariats afin de veiller à ce que des activités complémentaires soient mises en œuvre. En République populaire démocratique de Corée, les activités du PAM ont permis de garantir l'accès aux personnes les plus vulnérables et d'améliorer la sécurité alimentaire en augmentant la consommation de légumes secs chez les femmes. Au Népal, les légumes cultivés par les bénéficiaires vivant dans des camps de réfugiés ont complété les distributions générales de vivres et accru la variété du régime alimentaire. D'autres évolutions positives ne relevant pas du PAM peuvent avoir contribué aux progrès enregistrés: en République-Unie de Tanzanie, par exemple, l'amélioration des scores de consommation était due à la plus grande disponibilité de produits alimentaires sur les marchés.

Tableau 13: Effet direct 3.2 – Meilleur accès des communautés ciblées à des avoirs dans les situations fragiles et les périodes de transition

Progrès importants

Indicateur d'effet direct

Résultats

Score des communautés en termes d'avoirs



138. Les scores des communautés en termes d'avoirs ont progressé dans tous les projets, ce qui témoigne du succès des activités que le PAM a menées pour remettre en état ou créer des moyens d'existence. Cette nette progression tient à la tendance à l'amélioration constatée dans le cadre de tous les projets. Les résultats obtenus pour cet indicateur au titre de l'Objectif stratégique 2 ont été du même ordre. Les évaluations de l'impact des activités ACA menées dans cinq pays fournissent de nouveaux éléments montrant que ces activités sont utiles à long terme pour remettre en état les moyens d'existence et les avoirs des communautés, et à court terme pour améliorer l'alimentation et l'emploi⁵¹.

139. La participation des communautés à la prise de décisions a contribué aux bons résultats, en Amérique latine et aux Caraïbes par exemple, où les communautés ont répertorié elles-mêmes les avoirs qu'elles devaient développer. Créer des avoirs en vue d'accroître les échanges, la production agricole, les débouchés et la sécurité faisait partie des facteurs de succès: le développement des infrastructures a eu un effet bénéfique sur les marchés à Djibouti, dans l'État de Palestine et au Myanmar; au Soudan du Sud, les vols de bétail ont diminué après la construction de routes, et en République kirghize, la création ou la remise en état d'avoirs a contribué à améliorer la sécurité et la productivité agricole.

En aidant à créer ou à remettre en état des avoirs, le PAM peut améliorer la vie de nombreuses personnes autres que les destinataires de l'assistance alimentaire*

De nombreuses personnes ne comptant pas parmi les destinataires directs des transferts de vivres profitent d'avoirs, comme les routes ou les services de protection des bassins versants, mis en place ou remis en état par le PAM. En Éthiopie, le programme de filets de sécurité fondés sur des activités productives a permis de construire des barrages et de remettre en état des ravins, des routes et des salles de classe dans 60 *woredas* (districts) au profit de 1,8 million de personnes qui ne recevaient pas de vivres ni de bons et n'étaient donc pas enregistrées parmi les bénéficiaires. L'augmentation de la production vivrière obtenue grâce à un projet de distribution d'engrais mené dans le cadre du programme MERET (Gestion des ressources environnementales en vue de favoriser la transition vers des moyens d'existence durables) a bénéficié à 40 515 personnes en plus des destinataires initialement visés.

* Les chiffres donnés sont des estimations.

Tableau 14: Effet direct 3.3 – Stabilisation au niveau enregistré avant la crise de la scolarisation des filles et des garçons, y compris de ceux qui sont déplacés et réfugiés, dans les écoles appuyées par le PAM

Progrès importants

Indicateur d'effet direct

Résultats

Taux de rétention scolaire



Taux de scolarisation



140. Dans le cadre de la plupart des projets, les taux de scolarisation se sont améliorés et les taux de rétention scolaire se sont stabilisés, ce qui indique que l'une des plus grandes contributions de l'alimentation scolaire a été d'encourager les enfants à aller à l'école. Les résultats communiqués montrent que les taux de rétention scolaire enregistrés au titre des Objectifs stratégiques 1 et 3 ont évolué de manière similaire.

141. Les projets menés ont mis en évidence plusieurs facteurs indépendants du PAM qui influent sur les effets directs obtenus sur le plan de l'éducation, et les mesures d'atténuation envisageables. En Équateur, la stabilisation du taux de rétention scolaire a constitué un progrès majeur compte tenu des tensions liées aux réfugiés en provenance de Colombie: la promotion par le PAM de la participation à des activités conjointes comme la préparation des repas scolaires a aidé à détendre les relations et à maintenir les enfants à l'école. Au Kenya, la construction d'écoles et la mise en place d'un système de classes alternées ont contribué à augmenter le taux de scolarisation, et en République islamique d'Iran, les résultats dans le domaine de l'apprentissage et de l'éducation se sont améliorés grâce à la distribution aux filles réfugiées de rations à emporter et aux contributions complémentaires offertes en collaboration avec des partenaires. Au Soudan du Sud, l'insécurité et les mesures d'austérité prises par le Gouvernement ont provoqué d'importants mouvements au sein du personnel enseignant et, partant, une réduction des taux de scolarisation.

Tableau 15: Effet direct 3.4 – Réduction de la malnutrition aiguë dans les groupes d'enfants et/ou les populations ciblées**Progrès importants**

| <i>Indicateur d'effet direct</i> | <i>Résultats</i> |
|---|------------------|
| Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans | ■ |
| Prévalence d'un faible périmètre brachial | ■ |
| Taux de récupération chez les bénéficiaires de la supplémentation alimentaire | ■ |
| Taux de mortalité chez les bénéficiaires de la supplémentation alimentaire | ■ |
| Taux d'abandon de la supplémentation alimentaire | ■ |
| Taux de non-réaction à la supplémentation alimentaire | ■ |
| Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 2 ans | ■ |

142. D'importants progrès ont été faits s'agissant de réduire la malnutrition aiguë et le retard de croissance. Les facteurs de succès et les difficultés ont été du même ordre que ceux constatés pour les effets directs obtenus sur le plan de la nutrition au titre de l'Objectif stratégique 1.

Les projets du PAM en faveur de la nutrition peuvent améliorer la vie de nombreuses personnes autres que les bénéficiaires directs*

Les programmes nutritionnels du PAM induisent des changements de comportement résultant de la promotion de bonnes pratiques de nutrition, qui bénéficient aussi à des personnes et des familles non enregistrées. Ainsi, la composante relative à l'éducation nutritionnelle incluse dans le programme de pays pour le Bangladesh a été mise en œuvre lors de séances en plein air auxquelles ont assisté deux millions de personnes – mais le projet ne comptait officiellement que les 130 000 bénéficiaires des transferts de vivres.

* Les chiffres donnés sont des estimations.

143. Sur le plan de la nutrition, les facteurs de succès dans les situations de transition ont notamment été les partenariats ainsi que les activités de conseil et d'éducation à l'intention des mères. En Haïti, par exemple, le PAM s'est heurté à des difficultés, car il ne parvenait pas à trouver des partenaires susceptibles d'assurer des activités complémentaires; il a tout de même pu encourager les mères qui bénéficiaient de ses activités de conseil à continuer de se rendre dans les centres de soins même lorsque l'état de santé de leurs enfants s'améliorait, et ses produits nutritionnels spéciaux ont permis d'obtenir de meilleurs résultats. Le recul du retard de croissance dans le camp de réfugiés de Dadaab, au Kenya, a été attribué au Supercereal Plus distribué pour les enfants de 6 à 23 mois. Le PAM continuera de contribuer à la réduction du retard de croissance, conformément au premier pilier de l'initiative Défi Faim zéro.

Analyse des résultats au regard des normes du projet Sphère

Deux tiers des projets ont respecté les normes du projet Sphère en 2013.

| Indicateur | Cible (%) | % des projets ayant atteint leur cible |
|---|------------------|---|
| Taux de récupération chez les bénéficiaires par supplémentation alimentaire | > 75 | 67 |
| Taux de mortalité chez les bénéficiaires de la supplémentation alimentaire | < 3 | 88 |
| Taux d'abandon de la supplémentation alimentaire | < 15 | 56 |
| Taux de non-réaction à la supplémentation alimentaire | < 5 | 100 |

Tableau 16: Effet direct 3.5 – Meilleure récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antirétroviral et/ou traitement antituberculeux

Moins de cinq projets

Progrès importants

| Indicateur d'effet direct | Résultats |
|---|-----------|
| Taux de récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antirétroviral | ■ |
| Taux de récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antituberculeux | ■ |

144. Seuls quelques projets ont rendu compte de ces indicateurs, mais la plupart des projets dans le cadre desquels un traitement antirétroviral ou antituberculeux était assuré ont enregistré des taux de récupération stables ou en hausse, et 70 pour cent des projets étaient conformes aux normes du projet Sphère. Malgré cela, les populations ciblées par ces interventions ont continué d'avoir grandement besoin de l'assistance du PAM.

145. Au Zimbabwe, l'épidémie de diarrhée survenue pendant la saison des pluies, qui a touché 20 pour cent de la population ciblée, a pesé sur les résultats de l'intervention. À Djibouti, le PAM est parvenu à améliorer le taux de récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antituberculeux en dépit des faibles moyens des centres de santé et des difficultés qu'il y avait à travailler auprès d'une population nomade. En Côte d'Ivoire, les taux de récupération ont chuté en raison de la réduction des rations, que les bénéficiaires partageaient avec les autres membres du ménage.

Tableau 17: Produits obtenus au titre de l'Objectif stratégique 3

| Produit | Résultats |
|--|-----------|
| Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons d'alimentation adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés | ■ |
| Avoirs créés ou remis en état par les communautés et les personnes ciblées pour garantir leurs moyens de subsistance | ■ |

146. Des progrès importants ont également été observés dans la réalisation des produits associés à l'Objectif stratégique 3. La construction d'infrastructures destinées à atténuer l'effet des chocs a profité à 25 000 communautés ; 210 000 m³ de barrages en terre et de digues de protection contre les crues ont été élevés et 9 830 kilomètres de routes ont été construits ou remis en état⁵⁰.

Objectif stratégique 4: Réduire la faim chronique et la dénutrition

Progrès modérés

147. Les progrès accomplis par le PAM au titre de l'Objectif 4 ont été mitigés, ce dont témoignent les résultats divergents obtenus s'agissant de quatre effets directs. Le taux de communication de données enregistré dans le cas des projets touchant la nutrition a été faible, et le nombre total de

projets ayant donné lieu à des rapports a été insuffisant pour pouvoir tirer des conclusions sur un effet direct en particulier.

148. Les progrès accomplis eu égard aux effets directs en matière de nutrition semblent avoir été assez lents: aucune amélioration mesurable de la prévalence du retard de croissance n'a été observée dans la plupart des pays considérés. Les facteurs ci-après ont influé sur ces résultats: i) les problèmes liés aux changements nécessitant de privilégier le développement des capacités, le renforcement institutionnel, la planification et les investissements; ii) la nature multisectorielle des programmes menés au titre de l'Objectif stratégique 4, qui signifie que les résultats ne sont pas simplement un reflet du travail du PAM; et iii) la mise en place de programmes de distribution de micronutriments en vue de prévenir le retard de croissance, une nouveauté pour le PAM. À l'échelle mondiale, le PAM collabore à l'initiative Défi Faim zéro et au Pacte mondial de nutrition pour la croissance.

149. D'autres résultats montrent que les activités d'alimentation scolaire incitent les enfants à aller à l'école. Les taux de fréquentation scolaire n'ont pas beaucoup évolué, mais cela tient au fait que dans plusieurs cas, ils étaient déjà élevés lors de l'évaluation effectuée en début de projet. Les ratios filles/garçons ne semblent guère changer, mais la raison en est que la parité avait déjà été atteinte dans de nombreux projets; parfois même, les filles étaient plus nombreuses que les garçons. Le PAM peut contribuer à l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation grâce à ses programmes d'alimentation scolaire, mais d'autres contributions sont nécessaires pour parvenir à un enseignement de qualité: le partenariat Nourrir les corps, nourrir les esprits, par exemple, lancé en 2013 par le PAM, l'UNICEF et l'UNESCO, coordonne des activités qui aident les enfants à exploiter tout leur potentiel.

Tableau 18: Effet direct 4.1(a) – Augmentation de la capacité de production d'aliments enrichis, y compris les compléments alimentaires et les produits nutritionnels spéciaux

Moins de cinq projets

Progrès importants

Indicateur d'effet direct

Résultats

Augmentation en pourcentage de la production d'aliments enrichis, y compris les compléments alimentaires et les produits nutritionnels spéciaux



150. Cet indicateur a été mis en place en même temps que la politique en matière de nutrition de 2012, ce qui peut expliquer le nombre limité de projets en ayant rendu compte en 2013. À Cuba, les progrès importants ont été attribués à l'action menée par le PAM en collaboration avec le Gouvernement pour produire localement des produits nutritionnels spéciaux. Le PAM a aussi contribué à la production d'aliments enrichis en Éthiopie, et il s'emploie avec la Clinton Foundation, dans le cadre de l'initiative pour l'accès à la santé, à accroître l'offre d'aliments enrichis pour les jeunes enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes.

Tableau 19: Effet direct 4.1(b) – Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés pendant la période couverte par l'assistance du PAM

Moins de cinq projets

Aucun progrès

Indicateur d'effet direct

Résultats

Score de consommation alimentaire des ménages



151. Seuls deux projets ont rendu compte de cet indicateur, si bien qu’il est difficile de tirer des conclusions quant aux effets directs obtenus. L’indicateur a très peu évolué au fil du temps, ce qui signifie que la proportion de personnes ayant une consommation alimentaire adéquate n’a pas varié ou bien que le niveau de faim chronique est demeuré inchangé. Lors de la dernière évaluation, la sécurité alimentaire était relativement bonne puisque la proportion de personnes ayant une consommation alimentaire acceptable était de 70 pour cent dans le cadre des deux projets. Cependant, un grand nombre de projets menant des activités relevant des Objectifs stratégiques 1, 2 et 3 ont fait état de chiffres nettement inférieurs à cet égard.

152. En Éthiopie, les produits et les effets directs obtenus ont été limités par un déficit de financement. Au Kenya, l’alimentation scolaire n’a pas réussi à faire venir plus d’enfants à l’école, comme le montre le recul des chiffres se rapportant aux indicateurs de scolarisation et de fréquentation scolaire, et n’a donc pas contribué à améliorer les scores de consommation alimentaire. Au Kenya toujours, les scores de consommation alimentaire des personnes sous traitement antirétroviral ont stagné car les rations remises aux personnes se rendant dans un dispensaire pour y suivre leur traitement n’ont plus été distribuées.

Tableau 20: Effet direct 4.2 – Amélioration de l’accès à l’éducation et valorisation du capital humain dans les écoles appuyées par le PAM Progrès modérés

| <i>Indicateur d’effet direct</i> | <i>Résultats</i> |
|----------------------------------|------------------|
| Taux de scolarisation | ■ |
| Taux de fréquentation | ■ |
| Ratio filles/garçons | ■ |
| Taux de réussite aux examens | ■ |

153. La diversité des résultats obtenus dans le domaine de l’alimentation scolaire et de l’éducation montre l’efficacité des activités correspondantes, mais elle met aussi en évidence les problèmes rencontrés. D’importants progrès ont été accomplis en matière de scolarisation, celle-ci s’étant améliorée dans le cadre de 17 projets sur 18. La stabilisation du taux de fréquentation à plus de 90 pour cent dans le cadre de plusieurs projets donne à penser que les populations les plus vulnérables n’avaient pas été ciblées ou que l’indicateur n’aurait pas dû figurer dans les cadres logiques. Un problème analogue a été noté s’agissant du ratio filles/garçons, qui a été proche de la parité dans de nombreux cas: lors de l’évaluation finale, 77 pour cent des projets présentaient un ratio d’au moins neuf filles pour dix garçons. Sur les 17 projets rendant compte du taux de réussite aux examens, huit seulement ont fait état d’améliorations. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte: grèves des enseignants, médiocrité des installations scolaires et mauvais résultats enregistrés au niveau national. Aucun progrès n’a été constaté en ce qui concerne les taux de réussite aux examens, qui étaient particulièrement bas au Ghana, au Kenya et au Malawi.

154. En Amérique latine et dans les Caraïbes, de nettes avancées ont été enregistrées s’agissant des taux de scolarisation et de fréquentation, grâce à une solide politique en matière d’éducation et au fait que l’alimentation scolaire était reconnue comme un filet de sécurité. Dans l’État plurinational de Bolivie et au Nicaragua, par exemple, le développement de l’éducation a été favorisé par des campagnes et des lois nationales. Au Honduras, les repas scolaires ont constitué un filet de sécurité fiable pour les familles vulnérables touchées par des chocs climatiques, qui ont continué d’envoyer leurs enfants à l’école. Au Tchad, les changements intervenus dans le système d’éducation, notamment l’application plus rigoureuse des critères déterminant le passage dans la classe supérieure, se sont répercutés sur les taux de réussite aux examens. Les programmes axés spécifiquement sur la problématique hommes-femmes peuvent aussi avoir influé sur les résultats: au Congo et en Zambie, les latrines séparées pour les filles et les garçons fournies par le PAM et ses partenaires ont aidé à améliorer les ratios filles/garçons et les résultats obtenus dans le domaine de l’éducation.

Le développement par le PAM des capacités destinées à l’alimentation scolaire peut améliorer la vie de nombreuses personnes autres que les destinataires directs de l’assistance alimentaire*

Le PAM collabore avec des gouvernements et d’autres partenaires en vue de créer un environnement propice à la réduction de la faim au moyen d’activités de développement des capacités et d’assistance technique qui profitent à un grand nombre de personnes parfois non comprises parmi les bénéficiaires initiaux. Au Bangladesh, par exemple, l’unité mise en place par le PAM au sein de la Direction de l’enseignement primaire afin d’appuyer les capacités a fourni une assistance technique au Gouvernement pour lui permettre d’étendre son programme d’alimentation scolaire et venir en aide à 1,7 million d’enfants – auxquels s’ajoutent les 1,1 million d’enfants bénéficiant des activités d’alimentation scolaire appuyées par le PAM. L’assistance technique apportée par le PAM aux dispositifs nationaux de filets de sécurité et d’alerte rapide a contribué à améliorer la sécurité alimentaire de toutes les personnes aidées. En appuyant l’évolution des politiques et des pratiques, le PAM contribue aux changements favorables dont bénéficient des millions de personnes.

* Les chiffres donnés sont des estimations.

155. La faible progression des taux de scolarisation et de fréquentation scolaire a souvent été attribuée à des facteurs échappant au contrôle du PAM, comme le montant des frais de scolarité en République-Unie de Tanzanie, les grèves des enseignants en Guinée-Bissau, au Kenya et au Lesotho, ou encore l’insécurité liée aux élections au Kenya. Les décisions relatives aux programmes ont aussi des incidences: au Malawi, par exemple, l’extension du programme à des écoles sous-financées dans des zones marquées par l’insécurité alimentaire a entraîné une hausse du taux de scolarisation, mais aussi un recul du taux de réussite aux examens, probablement parce que les enfants nouvellement pris en charge étaient issus de milieux défavorisés. Plusieurs projets ont mis en évidence l’importance des partenariats pour améliorer ce taux, comme au Bangladesh ou au Kenya.

Tableau 21: Effet direct 4.3 – Amélioration de l’état nutritionnel des femmes, filles et garçons ciblés

Progrès modérés

Indicateur d’effet direct

Résultats

Prévalence du retard de croissance chez les enfants ciblés de moins de 2 ans



Prévalence de l’anémie ferriprive chez les femmes et les enfants



156. Le fait qu’aucune réduction du retard de croissance n’ait été enregistrée en 2013 ne signifie pas que les projets ont été inefficaces: en effet, la période propice pour intervenir est de 1 000 jours, soit un délai plus long que la période considérée dans les rapports annuels. Aucun changement n’a été constaté dans cinq pays, mais le Ghana a fait état d’une amélioration qui peut être due au suivi intensif effectué par le PAM et les services de santé du pays. L’accès insuffisant aux soins a posé problème dans le cadre de plusieurs projets. En Indonésie et au Lesotho, les projets n’étaient pas en cours depuis suffisamment longtemps pour que des données probantes sur la réduction du retard de croissance puissent être obtenues. L’amélioration des programmes multisectoriels et de la coordination, la plus grande précision de la collecte des données et l’allongement de la durée des programmes permettraient d’obtenir de meilleurs résultats.

Les approches complémentaires suivies pour améliorer la nutrition peuvent bénéficier à de nombreuses personnes autres que les destinataires directs de l’assistance alimentaire*

À Cuba, le PAM a produit et distribué des aliments enrichis et assuré des activités complémentaires pour encourager l’adoption de bonnes pratiques de nutrition. Lors d’une campagne de communication, par exemple, il a coordonné la diffusion de messages visant à faire connaître les pratiques optimales en matière d’alimentation et de nutrition et à prévenir l’anémie dans tout le pays.

La campagne s’adressait aux 996 500 bénéficiaires directs, mais la couverture totale dans la région a été de 1,6 million de personnes, parmi lesquelles de nombreuses femmes en âge de procréer dont les enfants peuvent aussi être considérés comme des bénéficiaires.

* Les chiffres donnés sont des estimations.

157. Les difficultés que pose la mesure de l’anémie ferriprive expliquent probablement qu’il en soit peu rendu compte; et des facteurs autres que les apports alimentaires en fer peuvent influencer sur l’anémie. Il faudrait mener des enquêtes à grande échelle pour pouvoir déterminer si les variations constatées pour cet indicateur sont statistiquement significatives. À Cuba, le système national de surveillance nutritionnelle a fait état d’une réduction de la prévalence de l’anémie, à laquelle ont contribué la distribution d’aliments enrichis ainsi que l’organisation de stages de formation à l’intention des travailleurs sanitaires et d’une campagne de communication destinée à améliorer l’alimentation des ménages.

Tableau 22: Effet direct 4.4 – Meilleure observance du traitement antirétroviral et/ou amélioration de la réussite du traitement contre la tuberculose pour les personnes ciblées

Progrès importants

| <i>Indicateur d’effet direct</i> | <i>Résultats</i> |
|---|------------------|
| Taux d’observance du traitement antirétroviral | ■ |
| Taux de récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antirétroviral | ■ |
| Taux de réussite du traitement contre la tuberculose | ■ |
| Taux de récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antituberculeux | ■ |

158. Les projets visant à améliorer l’observance du traitement antirétroviral et la réussite du traitement contre la tuberculose ont fait des progrès en 2013: 60 pour cent des projets rendant compte de ces indicateurs ont respecté les normes du projet Sphère.

159. En Amérique latine et dans les Caraïbes, les facteurs de succès des traitements antirétroviraux et antituberculeux ont notamment été la fourniture de produits alimentaires en quantité suffisante, l’offre de conseils nutritionnels et le suivi des bénéficiaires. Au Congo, le ciblage d’autres groupes vulnérables a aussi compté parmi les facteurs de succès, car il a réduit la stigmatisation des personnes concernées. L’assistance alimentaire assurée sous la forme de

distributions de bons, qui a permis aux bénéficiaires d'acheter des vivres en fonction de leurs préférences, peut avoir contribué à améliorer les taux d'observance: au Swaziland, le taux de réussite du traitement contre la tuberculose a augmenté, mais le taux de récupération nutritionnelle est demeuré faible car les vivres et les médicaments n'ont pas toujours été distribués sur les mêmes sites. Pour remédier à ce problème, le PAM adaptera son assistance alimentaire au programme de lutte contre la tuberculose conduit par le Gouvernement.

Tableau 23: Produits obtenus au titre de l'Objectif stratégique 4

| <i>Produit</i> | <i>Résultats</i> |
|--|------------------|
| Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons d'alimentation adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés | ■ |

160. Les progrès accomplis au niveau des produits et des effets directs associés à l'Objectif stratégique 4 ont été importants. Le PAM a assuré une assistance alimentaire par l'intermédiaire de 80 000 écoles et de 4 700 centres de santé, a fourni des traitements vermifuges aux enfants des écoles qu'il appuyait et a soutenu des campagnes publiques de déparasitage; il a en outre prêté assistance à 10 000 cuisiniers. Il a enfin organisé des stages de formation en matière de santé et de nutrition maternelles et infantiles à l'intention de 2 000 membres du personnel de contrepartie⁵⁰.

Objectif stratégique 5: Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux

Progrès importants

161. Les investissements consacrés aux activités menées au titre de l'Objectif 5 en 2013 se sont élevés à 57 millions de dollars, soit 2 pour cent des dépenses totales, un niveau supérieur à celui des quatre années précédentes. Les nettes améliorations constatées tiennent aux bons résultats obtenus s'agissant de deux effets directs.

162. Le PAM a aidé à renforcer les capacités nationales de diverses façons. Dans certains pays, il a stimulé l'économie locale en achetant des vivres à des associations d'agriculteurs et à des commerçants. Il a fourni une assistance technique à certains gouvernements pour leur permettre d'exécuter et de développer leurs programmes d'alimentation scolaire et de mettre en place les cadres d'orientation et la législation pertinents, et aidé les pouvoirs publics à développer leurs capacités en matière d'analyse de la vulnérabilité et de gestion des catastrophes. Des progrès ont été accomplis dans ces domaines, mais les moyens dont disposaient certains gouvernements sont demeurés relativement faibles. Il est donc nécessaire de poursuivre l'appui.

Tableau 24: Effet direct 5.1 – Nouvelles possibilités de commercialisation au niveau national grâce aux achats effectués localement par le PAM à des conditions avantageuses

Progrès importants

Indicateur d'effet direct

Résultats

Produits alimentaires achetés sur les marchés locaux, en pourcentage des produits alimentaires distribués dans le pays

■

163. Pour les deux tiers des projets, on a constaté une tendance à la stabilisation ou à l'amélioration de la proportion de produits alimentaires achetée dans le pays. La tendance à la baisse enregistrée dans le cadre d'autres projets a souvent été provoquée par des facteurs échappant au contrôle du PAM: au Nicaragua, par exemple, le recul en 2013 est lié à l'augmentation des dons en nature alors que, l'année précédente, les dons en espèces reçus avaient été utilisés pour effectuer des achats locaux.

L'initiative Achats au service du progrès améliore la vie de nombreuses personnes autres que les destinataires directs de l'assistance alimentaire

L'initiative Achats au service du progrès soutient les petits agriculteurs et les négociants en les associant indirectement aux programmes du PAM: des millions de personnes profitent ainsi de l'assistance alimentaire sans en être des bénéficiaires directs.

En Éthiopie, par exemple, le PAM a appuyé 16 coopératives en s'approvisionnant, dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès, auprès d'environ 572 000 agriculteurs, dont aucun ne figurait parmi les bénéficiaires selon les règles de comptage en vigueur.

En Ouganda, le PAM prête assistance à 1 048 regroupements d'agriculteurs dans le cadre de services tels que la formation à la gestion après récolte et aux pratiques commerciales. Les regroupements réunissent en tout 62 643 ménages agricoles, soit 375 858 personnes. Grâce à l'aide du PAM, ils cultivent et vendent des produits de qualité et accèdent à des marchés nationaux et régionaux, ce qui accroît leurs revenus et améliore leurs moyens d'existence. En 2013, le PAM a acheté 2 354 tonnes de maïs et de haricots à ces regroupements, qui ont aussi vendu sur cinq ans 1 245 tonnes de produits alimentaires en moyenne par an, pour un montant de 2,2 millions de dollars, à des acheteurs autres que le PAM.

164. Les facteurs de succès et les problèmes étaient liés aux contextes locaux. Les achats effectués localement ont contribué à soutenir la production locale tout en réduisant les coûts et les délais, ce qui a permis de porter assistance aux bénéficiaires de manière plus efficiente. Ils ont parfois également permis de faire d'importantes économies car ils étaient intéressants par rapport aux prix à l'importation. Au Sénégal, les achats locaux de produits alimentaires dans les régions où la production était excédentaire ont stimulé le développement agricole des communautés disposant de peu d'autres possibilités de revenus et de débouchés limités. Ils ont incité les communautés et les autorités à tirer parti du potentiel de production en vue de contribuer aux filets de sécurité et, à terme, de prendre ceux-ci en main. Dans l'État de Palestine, l'ajout du lait à l'assortiment alimentaire auquel donnent droit les bons a entraîné une hausse de l'offre dans les magasins pour répondre à la demande.

Tableau 25: Effet direct 5.2 – Progrès réalisés vers la recherche de solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale

Progrès importants

Indicateur d'effet direct

Résultats

Indice de capacité nationale

■

165. Dans le cadre des stratégies de transfert des responsabilités, il est essentiel de mesurer l'évolution des capacités nationales. L'indice de capacité nationale s'est amélioré dans 70 pour cent des projets, avec certaines fluctuations selon le type d'indice évalué. L'indice de capacité nationale en matière de sécurité alimentaire a progressé pour tous les projets qui en ont fait état et celui relatif à l'alimentation scolaire a augmenté dans le cadre de 50 pour cent des projets.

166. Divers facteurs de succès ont contribué à l'amélioration des indices de capacité nationale, dont certains étaient liés aux investissements du PAM. Ce dernier a collaboré avec les Gouvernements cambodgien et bangladais en vue de l'établissement de cadres administratifs et juridiques s'appliquant à l'alimentation scolaire. Dans l'État de Palestine, le Bureau central de la statistique a approuvé l'utilisation, dans son système national, de l'enquête sur la situation socioéconomique et la sécurité alimentaire menée par le PAM et le Gouvernement. Une visite de représentants du Lesotho au Centre d'excellence qui se trouve au Brésil a contribué à accroître les moyens dont dispose le Gouvernement pour prendre en charge le programme d'alimentation scolaire d'ici à 2018.

Tableau 26: Produits obtenus au titre de l'Objectif stratégique 5

| <i>Produit</i> | <i>Résultats</i> |
|---|------------------|
| Produits alimentaires achetés sur les marchés locaux | ■ |
| Capacités et sensibilisation renforcées grâce aux activités menées par le PAM | ■ |

167. De nombreux fonctionnaires gouvernementaux et membres du personnel recrutés sur le plan national ont reçu une formation dans des domaines thématiques tels que l'alimentation scolaire (19 000 personnes) et les programmes nationaux en faveur de la sécurité alimentaire (2 500 personnes). Des activités de développement des capacités dans les domaines des politiques, des stratégies et de la législation ont été assurées à l'intention de 1 797 fonctionnaires gouvernementaux et membres du personnel de partenaires nationaux. En ce qui concerne le transfert des responsabilités, 11 solutions au problème de la faim et 221 dispositifs de préparation aux catastrophes, de gestion des risques et de suivi de la sécurité alimentaire, tous gérés par le PAM, sont passés sous la responsabilité des pouvoirs publics. Des produits alimentaires ont été achetés localement à 200 regroupements d'agriculteurs et à 66 000 agriculteurs indépendants, dont de nombreuses femmes⁵⁰. Certains de ces agriculteurs bénéficiaient d'un appui dans le cadre de l'initiative pilote Achats au service du progrès.

Conclusions

168. Les projets du PAM ont permis de progresser dans la réalisation de tous les Objectifs stratégiques. Diverses activités ont été menées pour répondre aux besoins des personnes démunies qui souffrent de la faim, et ce travail a concerné de nombreuses personnes autres que les destinataires directs: les usagers des avoirs créés, les petits agriculteurs et les personnes ayant profité de l'évolution des politiques et des pratiques en ont tous bénéficié. Les facteurs de succès et les difficultés associés à la réalisation de tous les Objectifs stratégiques éclaireront la mise en œuvre des projets en 2014 dans le but d'améliorer les résultats.

169. La prise en compte croissante de la problématique hommes-femmes dans les programmes, dont témoigne le recours accru au marqueur de l'égalité hommes-femmes, a renforcé l'impact des programmes du PAM. Parmi les autres facteurs ayant contribué aux importants progrès réalisés figurent le développement des partenariats et la plus grande souplesse introduite dans les programmes grâce aux transferts monétaires et aux bons.

170. Des freins à la réalisation de certains effets directs, en particulier dans le cadre de l'Objectif stratégique 4, ont été relevés. Des mesures correctives seront prises au cours de l'année qui vient: i) les responsables des projets devront expliquer pourquoi il aura été jugé nécessaire de faire figurer l'indicateur de fréquentation scolaire dans les cadres logiques lorsque les taux d'assiduité sont déjà élevés; ii) lorsque les projets ont permis d'atteindre la parité des sexes, une analyse des objectifs complétera les analyses futures des progrès accomplis; iii) la contribution des partenaires du PAM sera examinée pour déterminer les moyens d'améliorer la qualité de l'enseignement; et iv) dans le cadre de ses programmes d'alimentation scolaire, le PAM s'efforcera de servir les repas avant le début de la classe pour éviter que la faim empêche les enfants de se concentrer sur leurs leçons, et fournira régulièrement des traitements vermifuges. Le PAM continuera de préconiser l'allocation de financements pluriannuels pour éviter les ruptures de la filière d'approvisionnement, qui nuisent à l'efficacité de l'alimentation scolaire.

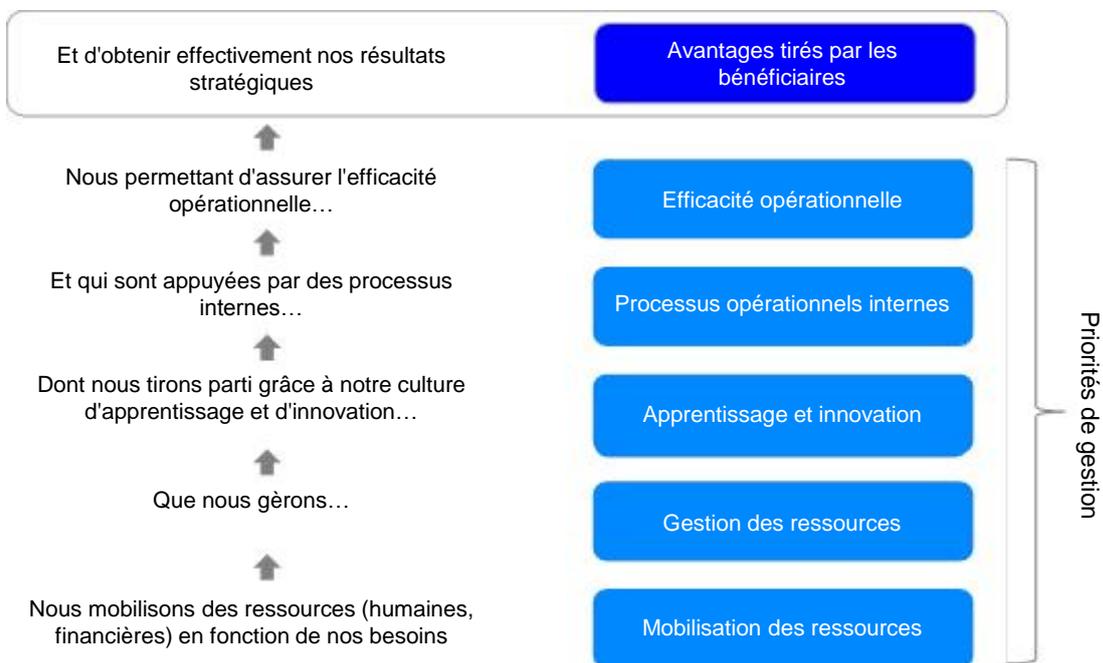
171. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour développer les programmes de nutrition. La difficulté qu'il y a à rendre compte des indicateurs relatifs à l'anémie et au retard de croissance ainsi qu'à interpréter les résultats a contribué à la décision de ne pas intégrer ces indicateurs dans le Cadre de résultats stratégiques, même si les effets directs correspondants demeurent pertinents eu égard au travail du PAM et à l'appui qu'il fournit aux gouvernements nationaux. Le PAM s'emploiera à adapter les programmes de traitement antirétroviral et antituberculeux pour répondre à des besoins spécifiques, par exemple en développant ses activités de conseil et de suivi et en améliorant le système d'orientation entre les communautés et les établissements de santé. Il continuera également de renforcer les capacités dont disposent les gouvernements pour fournir une assistance alimentaire aux personnes vivant avec le VIH et aux personnes atteintes de tuberculose, au moyen de transferts monétaires et de bons lorsque cela est possible, et pour éviter que les systèmes nationaux de santé ne se retrouvent surchargés.

PARTIE III – RÉSULTATS INSTITUTIONNELS PAR PRIORITÉ DE GESTION

Aperçu général

172. Cette partie du rapport présente le bilan des résultats du PAM au regard des cinq priorités de gestion définies dans le Cadre de résultats de gestion pour 2008–2013. Les résultats stratégiques mettent en évidence l’action du PAM, tandis que les résultats de gestion montrent comment les résultats stratégiques sont obtenus (voir la figure 9).

Figure 9: Priorités de gestion du PAM



173. Chaque priorité de gestion est définie par une série de résultats de gestion, qui sont mesurés à l’aide d’indicateurs clés de performance et de valeurs cibles. Les priorités de gestion n’ont pas changé depuis 2009, mais certains indicateurs ont été ajoutés pour améliorer l’efficacité et l’efficience. Les nouveaux indicateurs introduits en 2013 avaient trait à la qualité des processus opérationnels internes, à la capitalisation et à la diffusion des enseignements et aux cadres de contrôle.

174. Pour ce qui est des priorités de gestion 1 à 4, le PAM a fait de nets progrès et, pour la priorité de gestion 5, quelques progrès (voir le tableau 27); ces résultats positifs ont été mis en lumière par l’évaluation indépendante du PAM réalisée récemment par MOPAN. Le PAM est particulièrement performant en matière de mobilisation des contributions dont il a besoin pour pouvoir exécuter son programme de travail. L’augmentation des contributions confirmées entre 2012 et 2013 résulte d’un accroissement des contributions pluriannuelles; des contributions versées plus tôt et plus prévisibles permettent en effet au PAM de planifier et de venir en aide

plus rapidement et plus efficacement aux bénéficiaires. Les résultats du PAM sont également bons en ce qui concerne l'utilisation des fonds conformément aux plans établis; pour les projets en cours, le pourcentage de produits alimentaires non distribués était inférieur à celui des années précédentes. Le PAM a maintenu ses bons résultats pour d'autres aspects de la gestion des ressources, notamment l'efficacité des contrôles de gestion et la visibilité, et a régulièrement progressé pour ce qui est de l'innovation et de l'apprentissage à partir de l'expérience grâce à un travail de collecte et de diffusion de recommandations destiné à améliorer les choses; le lancement en 2013 de la base de données sur les enseignements tirés des opérations d'urgence permet par exemple au personnel du PAM d'examiner les recommandations formulées dans les situations d'urgence et de suivre leur mise en œuvre. Du côté des processus opérationnels internes, les résultats sont restés bons en ce qui concerne la logistique, les achats et les systèmes informatiques. Bien que le coût annuel par bénéficiaire ait augmenté en 2013, l'analyse montre que les moyennes plus élevées sont imputables à la durée plus longue des projets et à l'augmentation des coûts de certaines opérations – de l'intervention en République arabe syrienne notamment.

Tableau 27: Bilan général par priorité de gestion

| <i>Priorités de gestion</i> | <i>Performance</i> |
|--------------------------------------|--------------------|
| 1 – Mobilisation des ressources | Progrès importants |
| 2 – Gestion des ressources | Progrès importants |
| 3 – Apprentissage et innovation | Progrès importants |
| 4 – Processus opérationnels internes | Progrès importants |
| 5 – Efficacité opérationnelle | Progrès modérés |

Priorité de gestion 1 – Mobilisation des ressources

175. Cette priorité a trait à la mobilisation des ressources financières et humaines dont le PAM a besoin pour s'acquitter de sa mission. Les bons résultats sont principalement imputables à l'accroissement global des financements. Le profil des fonctionnaires du cadre organique recrutés au plan international n'a pas changé (voir le tableau 28).

Tableau 28: Bilan général pour la mobilisation des ressources

| <i>Résultats de gestion</i> | <i>Performance</i> |
|--|--------------------|
| Les fonds obtenus correspondent aux besoins prévus | ■ |
| Les contributions prévisibles ont augmenté | ■ |
| La stabilité des réserves de financement est assurée | ■ |
| Le personnel a le profil requis pour mettre en œuvre notre stratégie | ■ |

Les fonds mobilisés ont augmenté par rapport aux besoins estimés

176. Le PAM a reçu un montant de 4,38 milliards de dollars de contributions confirmées en 2013, soit son deuxième record historique et un niveau dépassant de 18 pour cent les prévisions du Plan de gestion⁴⁷. Ces bons résultats sont principalement attribuables à l'engagement des pays membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et aux fonds multidonateurs en faveur des situations d'urgence en République arabe syrienne, qui a bénéficié de 819 millions de dollars, et aux Philippines. La mobilisation conjointe de ressources et les réunions d'information organisées à l'intention des donateurs avec les autres institutions des Nations Unies ont contribué à cette amélioration.

177. De nouveaux donateurs contribuent au PAM, notamment la Guinée-Bissau et la Communauté des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Il convient de noter par ailleurs que certains donateurs ont augmenté leur contribution par rapport aux années précédentes, notamment l'Allemagne, l'Arabie saoudite, la Belgique, le Japon, le Koweït, la Suisse et le Royaume-Uni.

178. Les contributions du secteur privé ont augmenté de 39 pour cent, passant à 88,4 millions de dollars entre 2012 et 2013; les 13,5 millions de dollars rapidement mobilisés en faveur de l'intervention d'urgence aux Philippines en sont un exemple notable. En 2013, le PAM a confirmé 30 000 nouveaux donateurs individuels, soit 17 pour cent de plus qu'en 2012, et augmenté le nombre de monnaies acceptées pour les versements en ligne, qui est passé de 6 en 2011 à 11 en 2013. Les dons en ligne peuvent maintenant être effectués en 15 langues.

179. Bien que le volume des contributions confirmées ait augmenté, les besoins opérationnels ont diminué de 2 pour cent. L'accroissement des financements reçus en 2013 en faveur de l'intervention en République arabe syrienne a correspondu à une baisse de 70 millions de dollars par rapport à 2012 du financement des opérations menées en Afghanistan, au Kenya, au Niger, au Pakistan, en République populaire démocratique de Corée, au Tchad et au Soudan, car le nombre de bénéficiaires a diminué dans certains de ces pays malgré les difficultés qu'ils rencontraient en raison de l'insécurité qui y régnait, des intempéries ou de la transition entre interventions d'urgence et interventions prolongées de secours et de redressement (voir la partie II). Les besoins opérationnels ont diminué pour 70 pour cent des programmes. La part des besoins des programmes couverts par les contributions au programme de travail du PAM est passée de 55 pour cent en 2012 à 62 pour cent en 2013.

Les fonds pluriannuels ont augmenté mais les contributions multilatérales ont diminué en proportion des contributions confirmées

180. Les financements souples à long terme, aspect essentiel des bonnes pratiques d'action humanitaire, permettent au PAM d'être le plus efficace possible. L'accroissement de 12 pour cent des contributions confirmées entre 2012 et 2013 résulte en partie de l'augmentation de 31 pour cent des contributions pluriannuelles, qui sont passées à 503 millions de dollars, soit une progression de 10 pour cent à 11 pour cent par rapport au montant global des financements. En 2013, l'Irlande est devenue un partenaire stratégique et la Belgique et la République de Corée ont

⁴⁷ Ce chiffre diffère du niveau des contributions indiqué dans les états financiers vérifiés de 2013 pour les raisons suivantes: i) traitement différent des produits pluriannuels; ii) exclusion des contributions bilatérales; et iii) exclusion des ajustements comptables pour soldes non dépensés et montants passés par profits et pertes.

signé des accords pluriannuels; divers donateurs ont déclaré que le PAM était un partenaire de choix pour ce qui est des contributions pluriannuelles.

181. Toutefois, la proportion des contributions multilatérales n'a pas atteint le but visé de 11 pour cent et est en perte de vitesse depuis 2011 sous l'effet d'une réduction substantielle des contributions de deux donateurs multilatéraux et non d'un abandon des donateurs principaux. L'Allemagne, l'Australie, le Canada, le Danemark, l'Irlande, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède sont d'importants donateurs multilatéraux du PAM, dont chacun a apporté au moins 10 millions de dollars en 2013 sous forme de contributions multilatérales qui offrent au PAM un maximum de souplesse. Le document relatif à l'utilisation par le PAM des financements multilatéraux "*WFP's Use of Multilateral Funding*", publié pour la première fois en 2013, donnera plus de visibilité aux donateurs multilatéraux et pourrait aider à faire mieux comprendre à d'autres donateurs l'intérêt des financements multilatéraux.

La stabilité des fonds de réserve a été maintenue

182. Le PAM dispose de trois réserves pour financer ses activités – la Réserve opérationnelle, le Compte d'intervention immédiate (CII) et le Compte de péréquation des dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP). Le niveau des réserves a augmenté en 2013 en raison d'un solde plus important que prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP. En 2013, le niveau effectif des contributions a dépassé celui des prévisions du Plan de gestion, qui fixait une valeur cible pour le solde du Compte de péréquation.

La diversité des fonctionnaires du cadre organique recrutés au niveau international est restée relativement constante

183. La proportion de femmes occupant des postes d'encadrement recrutées au niveau international est passée à 42 pour cent en 2013, mais n'a guère évolué depuis 2002 et demeure inférieure à l'objectif de parité visé. Celle de femmes occupant des postes P-5 ou au-delà est restée stable, soit 36 pour cent; et le pourcentage de fonctionnaires de pays en développement est passé à 29 pour cent. Trente-huit pour cent des fonctionnaires P-1 à P-3 ayant obtenu une promotion en 2013 venaient de pays en développement et 54 pour cent étaient des femmes.

184. En 2013, le PAM a prévu de prendre des mesures pour encourager une plus grande diversité, sans exclusion, dans le cadre de sa nouvelle stratégie en matière de personnel (voir la partie IV).

Priorité de gestion 2 – Gestion des ressources

185. Cette priorité concerne toutes les questions relatives à la gestion des ressources dont le PAM assure l'administration. On verra ci-dessous les progrès accomplis concernant l'utilisation des crédits par rapport aux prévisions, la sécurité et le bien-être du personnel, la réduction de l'empreinte écologique du PAM, le renforcement des contrôles de gestion et l'amélioration de la notoriété du PAM.

Tableau 29: Bilan général pour la gestion des ressources

| <i>Résultats de gestion</i> | <i>Performance</i> |
|---|--------------------|
| Les crédits sont utilisés comme prévu | ■ |
| La sécurité et la sûreté du personnel, des locaux et des opérations sont améliorées | ■ |
| Le bien-être du personnel s'est amélioré | ■ |
| Le bilan du PAM en matière d'émissions de gaz à effet de serre est réduit au minimum | ■ |
| Des cadres de contrôle efficaces sont en place | ■ |
| L'image de marque du PAM et l'information du public sont gérées de manière à accroître sa notoriété | ■ |

Les fonds ont été utilisés comme prévu

186. Pour la deuxième année consécutive, le PAM a assuré un suivi de l'utilisation des fonds afin de réduire au minimum les transferts de fonds inutilisés à la fin des projets, un aspect auquel les donateurs accordent une grande importance. Le PAM s'est efforcé de limiter le volume des transferts en fin d'année de produits alimentaires, d'espèces et de bons à 10 pour cent des fonds reçus. En 2013, la proportion de produits alimentaires non distribués dans le cadre de projets en cours était de 8 pour cent, une amélioration par rapport à l'année précédente.

187. Le pourcentage de transferts d'espèces et de bons non effectués est resté à son niveau de 2012, soit 6 pour cent, un taux bien inférieur à l'objectif de 10 pour cent. Le niveau des soldes non distribués est principalement imputable à la situation d'urgence régionale syrienne, au retard des distributions dues à des problèmes de sécurité, à l'utilisation accrue des modalités de transferts d'espèces et de bons et, dans certains cas, à une réduction du nombre de bénéficiaires.

188. Pour les projets clos en 2013, le niveau des transferts se situait à 3 pour cent, chiffre bien inférieur à l'objectif de 10 pour cent, ce qui atteste d'une bonne gestion financière. Le solde non dépensé des projets clos en 2013 a représenté 0,05 pour cent des ressources allouées, une amélioration par rapport à 2012 qui rapproche de l'objectif de zéro pour cent.

189. Dans le cadre des activités qu'il mène pour adapter sa structure à sa mission, le PAM a lancé des évaluations des ressources en Afghanistan, en République démocratique du Congo et au Tchad en vue d'encourager une gestion prospective des ressources à l'échelle des pays. Il est prévu de lancer des projets similaires dans d'autres pays.

La sécurité et la sûreté du personnel, des locaux et des opérations se sont améliorées

190. Le taux d'application de 88 pour cent des Normes minimales de sécurité opérationnelle (normes MOSS), contre l'objectif de 70 pour cent arrêté à l'échelle du PAM, atteste de l'amélioration de la sécurité et de la sûreté du personnel, des locaux et des opérations du PAM en 2013. Le pourcentage de recommandations des missions d'évaluation de la sécurité non appliquées a diminué, sans pour autant que l'objectif visé soit atteint. Plusieurs bureaux de pays n'avaient pas de responsable de la sécurité sur le terrain alors qu'il avait été recommandé d'en recruter, et s'en remettaient à des points de contact pour assurer la coordination avec les directeurs de pays. La réaffectation des ressources en faveur de l'intervention d'urgence de niveau 3 en République arabe syrienne a retardé le déploiement de personnel chargé de la sécurité sur le terrain dans certains bureaux de pays.

191. Les incidents signalés en rapport avec la sécurité ont progressé de 15 pour cent, confirmant que le PAM intervient dans des contextes opérationnels difficiles. Le plus grand nombre d'incidents (152) ont eu lieu au Soudan du Sud, suivi par le Soudan (146), la République arabe syrienne (80), le Kenya (55) et l'Afghanistan (51). Les actes criminels représentaient 58 pour cent des incidents signalés en 2013, les accidents de la route 24 pour cent, les conflits armés 13 pour cent, les troubles civils 3 pour cent et le terrorisme 3 pour cent. Le PAM s'attache à assurer la sécurité et la sûreté de son personnel par une gestion efficace des risques qui se posent en matière de sécurité.

Le bien-être du personnel s'est amélioré

192. Les mesures prises par le PAM en 2013, dans le cadre de l'initiative visant à se doter d'une structure plus adaptée à sa mission, en vue d'améliorer le bien-être du personnel – un facteur essentiel pour disposer d'une main-d'œuvre motivée et efficace – étaient notamment la nomination d'un conseiller pour la santé chargé de surveiller les problèmes sanitaires dans les situations d'urgence et d'inviter à prendre des mesures préventives, et une évaluation par le service médical de la santé du personnel, une première au PAM. Le service médical a effectué 2 500 visites; le nombre de jours de travail perdus pour maladies ou blessures n'a pas évolué et est bien inférieur à la moyenne d'autres organisations, comme l'a indiqué une enquête mondiale réalisée auprès du personnel du PAM en 2012⁴⁸.

193. Le service médical a conseillé le personnel déployé dans les quatre situations d'urgence de niveau 3 en matière de santé et a aidé les bureaux de pays à prendre compte les problèmes de santé publique, notamment les épidémies de leishmaniose en République arabe syrienne et de Chikungunya⁴⁹ aux Philippines.

Le bilan du PAM en matière d'émissions de gaz à effet de serre est en baisse

194. Les émissions de gaz à effet de serre du PAM ont diminué pour la troisième année consécutive, tombant à 78 898 tonnes d'équivalent CO₂, soit 8,3 pour cent de moins que le seuil fixé en 2008, en grande partie parce que les services aériens du PAM ont effectué moins de ponts aériens pour distribuer des produits alimentaires; par contre, les émissions en rapport avec les voyages aériens commerciaux ont augmenté de 60 pour cent par rapport à 2008. Les émissions de gaz à effet de serre produites par les bâtiments et les véhicules ont légèrement reculé car les bureaux de pays en Équateur, en Éthiopie et au Soudan ont été les premiers à mettre en œuvre des stratégies de réduction.

195. Dans le cadre du nouveau programme relatif à l'efficacité énergétique (voir l'encadré), des mesures en faveur d'une gestion rationnelle de l'énergie vont être prises en 2014 au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays.

⁴⁸ Organisation mondiale de la Santé. 2010. *The case for paid sick leave*. Rapport sur la santé dans le monde, n° 9. Genève. Il est difficile de comparer les statistiques sur les congés maladie car les organisations utilisent des modalités de calcul différentes.

⁴⁹ Fièvre transmise par les moustiques, similaire à la dengue.

Programme du PAM relatif à l'efficacité énergétique

Le programme a remis en 2013 une première série de prix à huit projets. L'investissement de 273 000 dollars devrait permettre d'économiser 303 000 dollars par an sur les coûts de combustible et d'entretien de façon à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 661 tonnes, soit une économie pour le PAM de 1,5 million de dollars pour la durée de vie du nouveau matériel. Les mesures les plus performantes concernaient l'introduction d'ampoules électriques LED: dans le cadre des projets mis en œuvre en Afghanistan, au Guatemala et dans l'État de Palestine, par exemple, le type d'éclairage prévu diminue de 80 pour cent la consommation d'électricité.

Les systèmes de contrôle interne se sont améliorés

196. Au nombre des activités menées, dans le cadre de l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission, en vue d'améliorer la qualité de la gestion, le PAM a dispensé une formation aux responsables et encouragé la participation des parties prenantes et l'appui sur le terrain.

197. Le pourcentage de bureaux ayant un plan annuel de performance a baissé en 2013, en partie parce que les nouvelles divisions créées au Siège ont préparé leur plan après la date limite fixée et de manière moins détaillée que les unités existantes, dont les plans se sont nettement améliorés. Tous les plans de performance examinés satisfaisaient aux normes de qualité du PAM – exhaustivité, alignement et clarté. Dans 90 pour cent des bureaux de pays, les plans annuels de performance ont servi à assurer la gestion des opérations tout au long de 2013; dans certaines régions, cette proportion était de 100 pour cent.

198. Le pourcentage de bureaux du PAM ayant un registre des risques a augmenté en 2013. Pour les bureaux de pays, il est de 94 pour cent, en raison principalement de l'utilisation de la gestion des risques institutionnels au stade de la planification des projets et de l'appui fourni en matière de gestion des risques pour les situations d'urgence de niveaux 2 et 3.

199. Le PAM s'est concentré en 2013 sur l'amélioration de la qualité et de la ponctualité de la gestion de la performance individuelle. L'un des résultats en a été une nette amélioration au niveau des formulaires PACE: 96 pour cent du personnel international a rempli le formulaire PACE pour la nouvelle date fixée – soit 15 pour cent de plus qu'en 2012. Au niveau des hauts responsables, le taux de remise des formulaires PACE est passé de 59 pour cent en 2012 à 91 pour cent en 2013. Les améliorations du processus PACE résultent de l'appui accru fourni au personnel et aux responsables, qu'il s'agisse d'ateliers, de panoplie d'outils, de guides ou de séances d'accompagnement informelles.

200. En 2013, le PAM a appliqué la plupart des recommandations issues des audits et a collaboré avec l'Inspecteur général à un grand "nettoyage". À la fin de 2012, 271 recommandations n'avaient pas été appliquées, dont 22 présentaient un risque élevé et 249 un risque moyen. À la fin de 2013, ce chiffre était tombé à 106, dont 4 présentant un risque élevé. Le PAM donne la priorité à l'application des recommandations issues des audits internes, et des rapports sont régulièrement présentés au Comité d'audit sur celles qui présentent un risque élevé et dont l'application est en suspens.

201. Tous les directeurs ont rempli à la fin de 2013 une déclaration donnant des assurances quant aux contrôles internes et financiers; ces déclarations ont permis à la Directrice exécutive de fournir au Commissaire aux comptes une attestation sur les contrôles. Les directeurs ont également répondu aux questions posées sur les contrôles internes tirées du cadre de contrôle interne du PAM. Ces déclarations étaient le moyen principal de repérer les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne du PAM.

202. Les pertes après livraison sont restées en 2013 bien inférieures à l'objectif de 2 pour cent. Sur les 3,8 millions de tonnes de produits alimentaires livrés, 25 013 tonnes, soit 0,66 pour cent, ont été déclarées perdues après livraison, soit un recul de 0,11 pour cent par rapport à 2012. Les pertes enregistrées en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen représentaient presque 60 pour cent de la quantité totale perdue en 2013.

Le PAM a continué de gérer son image de marque et sa réputation afin d'accroître sa notoriété

203. Le PAM s'est davantage investi aux côtés des gouvernements, des guides d'opinion, du secteur privé et du public dans son ensemble dans les médias traditionnels ou nouveaux. Ses activités ont été mentionnées dans 60 560 séquences promotionnelles en Allemagne, en Australie, au Canada, au Danemark, aux États-Unis d'Amérique, en Finlande, en France, en Irlande, en Italie, au Japon, en Norvège, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suède; à l'échelle du monde, le PAM a été mentionné dans 80 341 séquences d'actualités. L'augmentation enregistrée par rapport à 2012 s'explique en grande partie par l'importance médiatique accordée en 2013 aux situations d'urgence de niveau 3.

204. Le PAM a utilisé des outils en ligne et les médias sociaux de manière innovante pour mobiliser soutien et financements et a compté 3,3 millions d'abonnés sur Facebook, Twitter, YouTube et Freerice, contre 1,1 million en 2012. Le nombre de visiteurs du site wfp.org dans les diverses langues disponibles a atteint 5,3 millions.

205. Au total, les encarts publicitaires gratuits concernant le PAM dans les médias, les cinémas, les aéroports, les stations de métro et les espaces publicitaires extérieurs ainsi que sur les taxis équivalaient en 2013 à des millions de dollars. La valeur de l'espace publicitaire offert au PAM, à la télévision et dans la presse écrite uniquement, est estimée à 42,1 millions de dollars.

206. Au quatrième trimestre de 2013, une étude indépendante de la couverture médiatique du PAM concernant les situations d'urgence de niveau 3 aux Philippines, en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Soudan du Sud présentait des résultats extrêmement positifs, 97 pour cent des articles contenant un message favorable. À partir de 2014, des analyses trimestrielles de la couverture médiatique seront effectuées.

Priorité de gestion 3 – Apprentissage et innovation

207. Il s'agit de la façon dont le PAM recense, décrit et diffuse les enseignements tirés de l'expérience et les compétences nécessaires pour améliorer ses résultats. L'analyse présentée ci-dessous porte sur les progrès accomplis s'agissant de décrire les enseignements tirés et d'en rendre compte, de donner suite aux recommandations issues des évaluations et de mettre en œuvre les activités d'apprentissage et de gestion des savoirs.

Tableau 30: Bilan général pour l'apprentissage et l'innovation

| <i>Résultats de gestion</i> | <i>Performance</i> |
|--|--------------------|
| Le recensement, la description et la diffusion des enseignements tirés sont encouragés | ■ |
| Les capacités du personnel sont renforcées aux fins de la mise en œuvre de la stratégie du PAM | ■ |

Le recensement, la description et la diffusion des enseignements tirés se sont améliorés

208. Le PAM a continué de renforcer l'apprentissage à partir de l'expérience en s'en remettant à des procédures méthodiques, introduites en 2010, pour recueillir, suivre et diffuser les recommandations et les enseignements en vue d'améliorer ses interventions. Un travail de capitalisation des enseignements est mené après chaque situation d'urgence de niveau 3 et les bureaux régionaux procèdent à un examen après chaque intervention d'urgence de niveau 2. La base de données sur les enseignements tirés des interventions d'urgence a été lancée en 2013 pour permettre au personnel du PAM d'examiner les recommandations formulées dans les situations d'urgence antérieures et d'en suivre la mise en œuvre; 630 recommandations y figurent actuellement. Une stratégie concernant la formation et le déploiement du personnel d'urgence est désormais en place et, en 2013, la première formation spécialisée concernant les interventions d'urgence (FASTER) a été organisée afin d'accroître le nombre de personnes dûment formées inscrites dans le fichier pour les interventions d'urgence.

209. Les évaluations des opérations sont l'un des moyens d'apprendre et de s'améliorer. Sur la totalité des projets clos en 2013, le PAM en avait évalué 66 pour cent au moins une fois en cours d'exécution; l'objectif est de 100 pour cent pour les années à venir. Les 16 évaluations de projets clos en 2013 comprenaient des évaluations commandées par les bureaux de pays et des évaluations de portefeuille de pays réalisées par le Bureau de l'évaluation. Les constatations des évaluations décentralisées d'une opération complète ou de composantes de projets individuels aident à prendre les décisions ultérieures et à concevoir les projets futurs. D'ici à 2015, le Bureau de l'évaluation réalisera 30 évaluations d'opérations par an; en 2013, il en a réalisé 12.

210. Le PAM surveille l'application de toutes les recommandations issues des évaluations centralisées. À la fin de 2013, 79 pour cent des mesures recommandées dans 49 rapports d'évaluation avaient été appliquées; 84 mesures ne le sont pas encore. Ce taux est supérieur à celui d'organisations comparables, mais le PAM entend l'améliorer encore. Pour chaque mesure à prendre, un délai est fixé et les responsables qui sont comptables de la mise en œuvre sont indiqués.

211. Plusieurs enseignements tirés d'interventions d'urgence antérieures ont été appliqués aux Philippines; du personnel expérimenté et des fonctions d'appui ont notamment été déployés avant que le typhon ne touche la côte et, grâce à des distributions générales de vivres, les perturbations qu'a connues Haïti en 2010 ont pu être évitées. L'équipe du PAM chargée des transferts d'espèces dans le cadre de la crise régionale syrienne a tiré des enseignements de son expérience et a assuré la coordination avec les autres institutions et modules d'action groupée en ce qui concerne les dates des transferts, afin que l'argent soit remis aux bénéficiaires par les diverses instances au même moment; on a ainsi évité que les bénéficiaires n'utilisent l'argent du

PAM pour acheter des produits autres qu'alimentaires. Un suivi après distribution a montré que cette façon de procéder avait donné des résultats positifs.

Les capacités du personnel ont été renforcées

212. Le PAM a continué en 2013 de mettre au point des outils pour développer les capacités du personnel, toujours en vue d'adapter sa structure à sa mission. Le programme destiné aux administrateurs de niveau intermédiaire mis en place pour les fonctionnaires P-3 et P-4 et les responsables nationaux de grades équivalents a attiré 295 personnes, dont 34 pour cent de femmes, dans 13 pays. Les sessions d'évaluation des dirigeants organisées au niveau central ont accompagné le perfectionnement de 41 fonctionnaires de niveau P-4 et au-delà, dont 37 pour cent de femmes.

213. En 2013, le système de gestion de l'apprentissage du PAM a été enrichi et inclut maintenant 200 tutoriels et 450 simulations vidéo. Sur les 20 460 inscrits, 25 pour cent ont fini le cours et 28 nouveaux cours ont été proposés par l'équipe de formation à divers stades du cycle d'apprentissage.

214. La formation du PAM comprenait deux programmes, en anglais et en français, destinés à améliorer les connaissances sur l'alimentation scolaire; 53 chargés de programmes de 35 pays, dont 73 pour cent d'agents nationaux, ainsi que des représentants des gouvernements et d'ONG en ont bénéficié. L'outil en ligne de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise était opérationnel dans 92 pour cent des bureaux de pays à la fin de 2013.

Priorité de gestion 4 – Processus opérationnels internes

215. Au cours de l'examen des modes opératoires du PAM, qui passe en revue les activités institutionnelles du point de vue de la performance, du coût, de la qualité, de l'obligation redditionnelle et de l'alignement sur les Objectifs stratégiques, 30 améliorations à apporter à court et long terme ont été recensées au niveau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion du cycle des programmes, de l'affectation et de l'utilisation des ressources, ainsi que du suivi, des rapports et de l'évaluation. Plusieurs améliorations à court terme ont été mises en œuvre en 2013.

Gains d'efficacité: un nouveau logiciel pour utiliser plus largement les transferts d'espèces et de bons

Comme le PAM utilise de plus en plus les transferts d'espèces et de bons, de nouvelles difficultés se posent. Jusqu'à récemment, il n'existait pas de logiciel standard pour gérer les transferts d'espèces et les distributions de bons ou pour assurer le suivi des bénéficiaires mais, en 2013, le PAM a lancé son système en ligne pour les opérations monétaires, dit SCOpe. Étant donné que l'accès à Internet est limité dans bien des zones d'intervention, un module hors ligne peut être utilisé pour enregistrer les bénéficiaires et les transactions. SCOpe regroupe en un progiciel standard les meilleures caractéristiques des systèmes utilisés par les bureaux de pays pour distribuer des bons électroniques. L'enregistrement via SCOpe des bénéficiaires a commencé en Somalie et le PAM se prépare à mettre SCOpe en service dans le camp de réfugiés de Dadaab au Kenya, et à l'utiliser pour enregistrer 3 000 ménages dans les régions arides du Nord. SCOpe va être utilisé dans bien d'autres pays en 2014.

Tableau 31: Bilan général pour les processus opérationnels internes*Résultats de gestion**Performance*

Les processus opérationnels internes sont gérés de manière efficiente

*Les processus opérationnels internes fonctionnent en temps voulu*

216. Le pourcentage de contributions financières enregistrées dans les 30 jours est passé de 75 pour cent en 2012 à 82 pour cent en 2013, sans pour autant atteindre l'objectif de 100 pour cent. Cet accroissement est essentiellement imputable à l'enregistrement rapide des contributions des secteurs public et privé négociées localement.

217. En 2013, 81 pour cent des produits alimentaires achetés ont été livrés au PAM dans les délais stipulés dans les contrats, soit une légère amélioration par rapport aux années précédentes. Les retards de livraison n'indiquent pas nécessairement la médiocrité des prestations des fournisseurs; il se peut que le PAM ait demandé un report des livraisons en raison de l'insécurité, de la nécessité d'ajuster les effectifs de bénéficiaires ou de l'insuffisance de la capacité d'entreposage. Le PAM a continué d'effectuer ses achats en se fondant sur le prix paritaire à l'importation, qui compare les prix des denrées sur les marchés locaux, régionaux et internationaux, en prenant en compte le coût du transport jusqu'à la destination finale.

218. En 2013, 87 pour cent des articles non alimentaires achetés ont été reçus à temps, que ce soit par voie d'appel à la concurrence ou sans appel d'offres. Tout comme pour les livraisons de produits alimentaires, les retards ne signifient pas nécessairement que les prestations des fournisseurs sont médiocres; des facteurs tels que les formalités de dédouanement peuvent avoir une incidence sur les délais de livraison.

Gains d'efficience: collaboration entre les organisations ayant leur siège à Rome en matière "d'enchères inversées"

En octobre 2013, l'équipe commune chargée des achats des institutions ayant leur siège à Rome, sous la conduite du PAM, a passé un marché relatif à des services de distribution d'électricité en associant un appel d'offres restreint à une procédure "d'enchères inversées". Les six soumissionnaires arrivant en tête sélectionnés qui ont été sélectionnés par voie d'appel d'offres devaient ensuite, dans les trois jours, envoyer anonymement leur offre la plus basse en ligne. Les services de distribution d'électricité ont ainsi été obtenus à un prix 10 pour cent inférieur à celui du contrat précédent, alors même que le coût de l'électricité était en hausse.

Des appels d'offres communs lancés par les trois institutions permettent de réaliser des économies d'échelle en regroupant la demande. Les "enchères inversées" sont un module du logiciel In-Tend, conçu pour faciliter la passation des marchés publics et pour favoriser la concurrence entre les fournisseurs, tout en assurant la transparence et la confidentialité de la procédure d'appel d'offres. Cette méthode sera à nouveau utilisée en 2014 pour d'autres biens et services.

219. L'absence de connexion à Internet est en moyenne de quatre minutes par 24 heures dans les bureaux de pays. L'introduction de plateformes communes pour les applications en ligne a permis de diminuer les coûts afférents aux serveurs dans une proportion de 90 pour cent et d'améliorer le respect des délais pour les services fournis.

Gains d'efficience: les réunions en ligne permettent de gagner du temps, d'économiser et de limiter les émissions de CO2

La technologie de la téléconférence permet au PAM de développer les projets collaboratifs et de réduire les frais de voyage et les émissions de gaz à effet de serre. Une récente consultation organisée par le Bureau de l'évaluation a associé téléconférences, mise en ligne de documents et groupes de discussion pour obtenir une remontée d'informations d'un maximum d'employés du PAM. Un atelier organisé dans le même but aurait coûté 159 000 dollars pour les frais de voyage et aurait émis 79,4 tonnes de gaz à effet de serre.

220. Il est indispensable, pour que l'assistance alimentaire soit efficace, d'assurer la continuité des livraisons, qui est donc un indicateur de performance. Le PAM suit donc de près son aptitude à avancer des fonds et à mettre des denrées à disposition pour les vendre aux pays.

221. Le préfinancement est essentiel pour assurer la continuité des opérations du PAM. En 2013, 165 millions de dollars du CII, 635 millions de dollars du Mécanisme de financement anticipé (MFA) et 486 millions de dollars du Mécanisme d'achat anticipé (MAA) ont été utilisés pour faire face aux besoins d'urgence, approvisionner les filières ou réduire les délais de livraison en attendant le versement des contributions. Ces montants représentent 46 pour cent des ressources financières du PAM, un niveau bien supérieur à l'objectif de 25 pour cent fixé pour les avances.

222. Le MAA permet au PAM d'acheter des produits alimentaires en fonction des besoins régionaux globaux et des prévisions de financement et donc de profiter des conditions favorables sur les marchés. En 2013, le PAM a acheté une quantité nette⁵⁰ de 342 000 tonnes de produits alimentaires par le biais du MAA, qui dépasse son objectif de 300 000 tonnes et représente presque le double de la quantité ainsi achetée en 2012.

Économies: planification et achats anticipés

Le PAM continue de développer le recours au MAA, qui consiste à passer les marchés dans les pays en développement en regroupant la demande de façon à acquérir des aliments autres que des céréales; le plafond des dépenses a été fixé à 300 millions de dollars. En 2013, 955 000 tonnes de produits alimentaires ont été achetées via le MAA et une réserve de 342 000 tonnes en moyenne a été maintenue: 30 bureaux de pays ont acheté 873 000 tonnes sur les stocks du MAA, le délai moyen de livraison se situant à deux mois et demi, soit une amélioration de 71 pour cent.

Pour la filière d'approvisionnement de l'Afrique orientale, 80 pour cent des aliments achetés, soit 477 000 tonnes, ont été livrés aux bureaux de pays par le biais du MAA, dans un délai moyen de 89 jours, soit une amélioration de 82 pour cent par rapport au délai moyen des achats traditionnels. Pour la filière d'approvisionnement de l'Afrique de l'Ouest, la moitié des produits achetés, soit 128 000 tonnes, ont été livrés par le biais du MAA, ce qui a ramené le délai moyen à 84 jours, contre une moyenne de 104 jours pour les achats traditionnels. La filière d'approvisionnement de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, qui a été établie en décembre 2012, a permis de livrer 210 000 tonnes de produits alimentaires à des opérations dans la région par le biais du MAA, ce qui représente 72 pour cent de la quantité totale livrée dans la région. Le PAM a également démarré une nouvelle filière d'approvisionnement du MAA en Afrique australe, qui a permis de livrer 58 000 tonnes de produits alimentaires à des projets de la région, dans un délai moyen de 83 jours, contre 120 jours nécessaires pour les achats traditionnels.

La qualité des processus opérationnels internes a été démontrée

223. Le PAM a affrété 69 navires et réservé 43 000 conteneurs en 2013 pour transporter 1,95 million de tonnes de produits alimentaires. Le respect des délais de transport maritime observé en 2013, puisque 75 pour cent des cargaisons ont été expédiées dans les délais spécifiés dans les contrats, montre l'efficience du service d'expédition du PAM en matière de coordination des livraisons entre les fournisseurs et les bureaux de pays. De par son expérience dans le domaine du transport maritime et compte tenu des quantités de denrées transportées, le PAM a pu négocier des prix favorables et éviter de recourir aux services d'expédition des fournisseurs; des économies

⁵⁰ Stocks du MAA que les projets avaient la possibilité d'acheter tout au long de 2013.

ont également été réalisées en prenant des dispositions pour le déchargement et la mise en sac de certaines cargaisons. Globalement, le PAM a pu économiser 11,35 millions de dollars sur le fret maritime en 2013, soit 3 millions de dollars de plus qu'en 2012.

Gains d'efficacité: accords relatifs à la fourniture de produits alimentaires en République arabe syrienne

Les nombreux défis opérationnels à relever en République arabe syrienne appellent des solutions innovantes. Par exemple, on a remplacé les appels d'offres immédiats par des achats de denrées en Turquie voisine.

En novembre 2013, le PAM a signé des accords relatifs à la fourniture de 36 000 tonnes de lentilles de Turquie, sur six mois. La signature de l'accord juste après la période de la récolte a permis d'obtenir des prix avantageux; le prix des lentilles a progressivement augmenté par la suite. Ces accords ont été conclus avec des fournisseurs en Turquie et portent sur des lentilles, du boulgour, du blé et des pâtes, qui viennent compléter les aliments achetés via le MAA. Le PAM a jusqu'à présent épargné 530 000 dollars depuis qu'il a conclu ces accords.

224. La qualité et la sécurité sanitaire des produits alimentaires nécessitent une attention constante. En 2013, trois bureaux de pays ont mis en œuvre au moins un module du nouveau système de gestion en ligne de la qualité des aliments (FOQUS), dont la mise en service représente un pas de plus vers la prise en compte des risques liés à la qualité et à la sécurité sanitaire des aliments. Étant donné que la mise en service a pris du retard par rapport aux prévisions et que la configuration du logiciel a été modifiée après que les bureaux de pays aient fait part de leurs réactions, l'objectif de 10 bureaux l'utilisant en 2013 n'a pas été atteint. Le PAM prévoit de mettre en œuvre le système dans 22 bureaux pour la fin de 2014. FOQUS contiendra: i) un système amélioré de prévention des défauts de qualité des produits alimentaires; ii) un système de gestion des incidents liés à la qualité des produits alimentaires, qui précise les rôles et les attributions de chacun; et iii) des partenariats avec des spécialistes extérieurs qui peuvent dispenser des conseils techniques. Une politique concernant l'étiquetage des aliments préemballés a été introduite en 2013.

Gains d'efficacité: le Programme mondial d'achat-location de véhicules

Le Programme mondial d'achat-location de véhicules achète aux fabricants des véhicules qu'il loue aux bureaux de pays. Les prix de gros sont en moyenne de 20 pour cent inférieurs aux prix que les bureaux de pays paieraient s'ils s'adressaient à des revendeurs locaux. Ce programme a permis d'acheter 1 800 véhicules, soit une économie de 2 millions de dollars en 2013. Le parc de véhicules du PAM est renouvelé tous les cinq ans pour réduire le plus possible les coûts d'entretien, utiliser le moins de carburant possible et revendre au meilleur prix.

Priorité de gestion 5 – Efficacité opérationnelle

225. L'efficacité opérationnelle concerne les questions ayant trait au respect des délais, à la maîtrise des coûts, à la continuité des opérations et au bien-fondé des interventions du PAM. L'analyse ci-dessous examine l'efficacité opérationnelle au regard des indicateurs du PAM et donne des exemples de mesures prises pour améliorer les délais et l'efficacité des opérations.

Économies: projet de gestion de la performance des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies

En 2013, le PAM a mis au point un outil qui favorise la prise de décisions fondées sur les résultats: celui-ci permet de calculer, de mesurer et de visualiser automatiquement l'efficacité et l'efficacité des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies.

Ce nouvel outil décisionnel aidera à détecter systématiquement les possibilités d'améliorer la stratégie et les opérations; les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies pourront ainsi planifier au mieux l'utilisation de la flotte et les vols. Le PAM sera alors en mesure d'optimiser son offre, puisque les utilisateurs auront plus facilement accès aux services proposés, les coûts d'exploitation seront rationalisés et les services d'affrètement seront utilisés de manière optimale.

Tableau 32: Bilan global de l'efficacité opérationnelle

| <i>Résultats de gestion</i> | <i>Performance</i> |
|--|--------------------|
| La maîtrise des coûts est assurée | ■ |
| Les besoins estimés sont satisfaits en temps voulu | ■ |
| Des interventions stratégiques appropriées sont menées | ■ |

Les coûts ont augmenté du fait de la fréquence de l'assistance fournie et de l'ampleur de l'intervention exécutée en République arabe syrienne

226. Le coût de l'assistance alimentaire par bénéficiaire est passé en 2013 à 48,57 dollars, soit 25 pour cent de plus qu'en 2012. Ce chiffre englobe toutes les dépenses annuelles effectuées dans le cadre des opérations du PAM en faveur des bénéficiaires directs (c'est-à-dire les personnes ciblées auxquelles est fournie une assistance alimentaire)⁵¹ de produits alimentaires, d'espèces, de bons et d'activités de développement et d'augmentation des capacités. À l'heure actuelle, seuls sont enregistrés les bénéficiaires directs recevant des vivres, des espèces ou des bons⁵². Cette augmentation est due aux facteurs suivants:

- une assistance alimentaire proportionnellement plus importante a été fournie sur de plus longues périodes;
- une nette progression des opérations de transferts d'espèces et de bons;
- une réduction des effectifs de bénéficiaires parce que le PAM est passé à une assistance ciblée dans le cadre de plusieurs opérations d'envergure.

227. Le volume de l'assistance alimentaire fournie par le PAM a dépassé en 2013 le niveau de 2012; la valeur des produits alimentaires, des espèces et des bons transférés par bénéficiaire a augmenté, ce qui est imputable en partie seulement à la hausse des coûts des denrées et de la valeur des bons résultant de l'augmentation des prix. L'accroissement susmentionné s'explique essentiellement par la prolongation des interventions en 2013; la période d'exécution de certains

⁵¹ La durée de chaque opération n'est pas prise en compte dans le calcul du coût annuel par bénéficiaire, qui ne tient pas compte de la durée de l'assistance fournie à chaque bénéficiaire. Un coût mensuel par bénéficiaire comparable ne peut être calculé au stade de la planification.

⁵² Les éléments de coûts pris en compte sont les suivants: i) transferts de produits alimentaires; ii) transport extérieur; iii) transport terrestre, entreposage et manutention; iv) autres coûts opérationnels directs; v) transferts d'espèces et de bons; vi) coûts des transferts monétaires et des distributions de bons; et vii) transferts effectués sous forme d'activités de développement et d'augmentation des capacités.

projets a été plus longue qu'en 2012 et le nombre de jours d'alimentation a donc été plus important, d'où l'augmentation des coûts opérationnels pour un même nombre de bénéficiaires.

228. Un examen du coût mensuel par bénéficiaire prenant en compte l'effet du prolongement de la durée des projets fait apparaître certains des facteurs de coût. Pour quelques projets cependant, l'augmentation très nette des coûts mensuels par bénéficiaire n'était pas imputable à la durée des projets; dans certains cas, l'accroissement s'explique par le remplacement de l'assistance alimentaire en nature par des bons, qui entraîne des coûts initiaux importants. La modification de l'assortiment alimentaire distribué dans le cadre de l'opération d'urgence en Syrie pour compenser la baisse des revenus des ménages s'est répercutée sur le coût par bénéficiaire; l'introduction de suppléments nutritionnels à base de lipides et de rations prêtes à consommer durant les premiers jours des déplacements de populations a entraîné des coûts supplémentaires. Le PAM a par ailleurs dû financer les coûts de ses bureaux en Jordanie, au Liban et en Turquie qui ont dû gérer la transition entre secours de courte durée et intervention prolongée pour faire face à la crise.

229. L'augmentation du recours aux transferts d'espèces et de bons par rapport à 2012 a nettement contribué à l'accroissement des coûts. Elle tient principalement à l'intervention menée pour faire face à la crise prolongée en République arabe syrienne: les dépenses au titre de l'assistance alimentaire assurée sous la forme de transferts d'espèces et de bons au profit des populations syriennes vulnérables se trouvant en Jordanie, au Liban, en Iraq et en Turquie et touchées par les événements en République arabe syrienne, sont passées de 14 millions de dollars en 2012 à 317 millions de dollars en 2013, en raison de la prolongation du programme de transferts d'espèces et de bons et de l'augmentation de la valeur des bons dans certains cas⁵³. Les coûts initiaux d'imprimerie et de distribution de bons papier, ou de passage aux bons électroniques, ont aussi augmenté les coûts de certaines opérations qui ont introduit ou intensifié les programmes de remise d'espèces et de distribution de bons.

230. Plusieurs opérations ont poursuivi leur transition des secours d'urgence à des activités ciblées de redressement et d'assistance, en mettant l'accent sur la résilience. Leurs effectifs de bénéficiaires ont donc diminué, en particulier en Afghanistan, en Éthiopie, au Kenya, au Pakistan et en Somalie. Les coûts ont également augmenté du fait qu'un certain nombre d'opérations de grande envergure ont introduit des produits tels que les mélanges maïs-soja CSB+ et CSB++, le Plumpy'Doz et le Plumpy'Sup pour combattre la malnutrition aiguë.

231. En 2013, le rallongement de la durée de l'assistance alimentaire a eu des effets positifs pour les bénéficiaires (voir la partie II). L'analyse de plusieurs projets d'envergure a montré que, pour les trois quarts des ménages étudiés, le score de consommation alimentaire s'était amélioré en moyenne de 17 pour cent par rapport à 2012. En ce qui concerne la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans, l'amélioration signalée était en moyenne de 28 pour cent par rapport à 2012.

⁵³ Les dépenses de 2012 ne comprennent que le coût des transferts d'espèces et de bons, tandis que celles de 2013 comprennent aussi les coûts connexes.

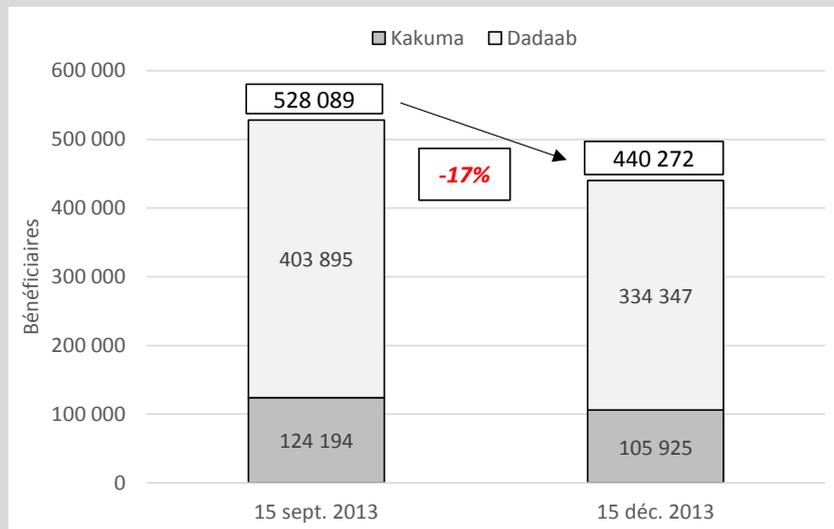
232. Le coût des transferts alimentaires a légèrement diminué en 2013, les coûts de livraison connexes ayant enregistré un recul plus net. La proportion des coûts connexes par rapport au total des produits alimentaires est passée de 41 pour cent à 36 pour cent au cours de l'année⁵⁴. Cette tendance est manifeste pour les coûts de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (TTEM), qui ont baissé de 13 pour cent par rapport à 2012⁵⁵. Le PAM a proportionnellement distribué une quantité plus importante de produits alimentaires à ses bénéficiaires en 2013 mais a moins dépensé pour en assurer la livraison, en particulier dans le cadre des opérations de grande envergure qui ont permis de tirer parti des économies d'échelle.

Gains d'efficacité: recours à la biométrie pour les distributions générales de vivres dans les camps de réfugiés au Kenya

En octobre 2013, les contrôles réguliers des empreintes digitales ont été introduits dans les camps de réfugiés de Dadaab et de Kakuma au Kenya pour empêcher que des cartes de rationnement soient utilisées par des personnes qui ne remplissaient pas les conditions requises pour bénéficier des distributions générales de vivres. En partenariat avec le HCR, le PAM vérifie dans la base de données du HCR les empreintes digitales de toute personne venant chercher une ration alimentaire.

Au bout de trois mois, on a noté une diminution de 17 pour cent du nombre de rations distribuées dans les camps (voir le graphique), soit une économie de 2 892 tonnes de produits alimentaires, d'une valeur de 2,9 millions de dollars.

Le projet a coûté 4,3 millions de dollars pour la première année, le coût annuel prévu par la suite se chiffrant à 2 millions de dollars. Compte tenu de la diminution des besoins alimentaires annuels d'une valeur de 12 millions de dollars, l'investissement dans le nouveau système devrait être amorti au cours des premiers mois de 2014. Les données provenant du suivi semblent indiquer que le programme donne de bons résultats et que la diminution des effectifs de bénéficiaires est le résultat de la vérification des empreintes digitales. Au cours de cette période, la population des camps est restée stable. Les empreintes digitales correspondaient à celles de la base de données pour la plupart des bénéficiaires enregistrés, mais une vérification supplémentaire (photographie ou entrevue) a été nécessaire dans 4 pour cent des cas. Aucune incidence sur les prix des produits alimentaires n'a été observée dans les zones environnantes. La plupart des bénéficiaires se sont dits satisfaits de l'introduction de ce nouveau système⁵⁶.



⁵⁴ Les coûts des transferts alimentaires sont les coûts des produits alimentaires distribués aux bénéficiaires. Les coûts connexes sont les coûts de transport extérieur, les coûts de TTEM et les autres coûts opérationnels directs.

⁵⁵ Les coûts de TTEM s'entendent des coûts de prise en charge et de livraison des produits alimentaires à partir du point d'arrivée du transport extérieur jusqu'à leur destination finale.

⁵⁶ Bauer, J.M., Akakpo, K., Enlund, M. et Passeri, S. 2013. *A new tool in the toolbox: using mobile text for food security surveys in a conflict setting*. Échanges en ligne du Humanitarian Practice Network. Voir: <http://www.odihpn.org/the-humanitarian-space/news/announcements/blog-articles/a-new-tool-in-the-toolbox-using-mobile-text-for-food-security-surveys-in-a-conflict-setting>

Rapidité d'intervention à la suite de l'estimation des besoins

233. L'étude des indicateurs pertinents, notamment le délai d'intervention dans les situations d'urgence survenant brutalement, la disponibilité d'avances financières et la réduction des délais, ont montré que les résultats étaient mitigés au regard de cette priorité de gestion. Dans le cadre de l'exercice de renforcement organisationnel, le programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) a été lancé pour développer les partenariats avec les autorités nationales et permettre au PAM de se préparer et d'intervenir plus efficacement et à moindre coût en cas d'urgence d'ici à 2014. Dans le cadre de ce programme, le PAM a également commencé à adopter le Programme de transformation du Comité permanent interorganisations.

Gains d'efficacité: gestion de la chaîne d'approvisionnement

En 2013, l'un des difficultés majeures rencontrées par le PAM a été d'éviter toute rupture d'approvisionnement dans les interventions d'urgence de niveau 3 en République centrafricaine, aux Philippines, en République arabe syrienne et au Soudan du Sud, où il lui fallait livrer 450 000 tonnes de produits alimentaires en passant par plusieurs corridors pour garantir que 6,5 millions de bénéficiaires reçoivent à temps une assistance humanitaire.

Pour y répondre, un groupe de travail chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a été créé et un tableau de bord a été mis en place dans les 48 heures suivant le lancement des interventions d'urgence pour assurer la gestion de la chaîne d'approvisionnement et en visualiser les divers aspects: besoins, ressources financières, possibilités de préfinancement, notamment par le biais du MAA, et données actualisées sur les fournisseurs, les livraisons et les distributions.

En outre, un outil de gestion des filières d'approvisionnement a été mis au point et les capacités de l'unité de développement de la logistique ont été augmentées pour qu'elle soit à même de préparer le tableau de bord et d'aider les services financiers du Siège à gérer le grand nombre de demandes d'avances de fonds. Lors de situations d'urgence de niveau 3, des analystes de la gestion des ressources ont été envoyés sur place pour faire face à l'augmentation de la charge de travail.

Lors de l'opération d'urgence en faveur de la République arabe syrienne, le tableau de bord a permis de prendre des décisions concernant l'amélioration de l'assortiment alimentaire, le choix des fournisseurs, les livraisons et le recours au préfinancement. Les ruptures d'approvisionnement ont ainsi pu être réduites au minimum; en 2013, 90 pour cent des bénéficiaires de l'opération d'urgence ont reçu l'aide prévue.

234. En novembre 2013, lors de la situation d'urgence de niveau 3 survenue brutalement lors du passage du typhon Haiyan aux Philippines, il a fallu 96 heures pour atteindre les bénéficiaires; l'objectif initialement fixé était de 72 heures. Le PAM ne disposant pas d'une présence opérationnelle dans la zone, du personnel avait été déployé juste avant que le typhon ne touche la côte et les premiers intervenants étaient sur place dans les 24 heures. L'intervention a été retardée par des facteurs tels que l'ampleur des dégâts, notamment des installations de transport maritime, aérien et terrestre; le fait que le PAM n'ait pas été en mesure de fournir une assistance alimentaire dans les 72 heures va être examiné lors des évaluations et des audits de l'intervention ainsi que lors de la compilation des enseignements tirés des interventions de niveau 3.

Gains d'efficacité: utilisation des SMS pour réaliser des enquêtes sur la sécurité alimentaire dans les zones de conflit

Il peut s'avérer moins coûteux et plus rapide de recueillir des données sur la sécurité alimentaire des ménages par téléphone mobile qu'en recourant à des entrevues traditionnelles. Le PAM a testé sur le terrain les enquêtes par SMS et les a comparées aux évaluations de la sécurité alimentaire en situation d'urgence réalisées au moyen d'entrevues en direct dans la province du Nord Kivu, en République démocratique du Congo, pendant une phase de conflit, de restriction de l'accès humanitaire et de déplacements de population de grande ampleur.

Les données recueillies par SMS se sont avérées moins coûteuses et ont demandé moins de temps que les enquêtes réalisées en face à face pour suivre l'évolution de l'indice des stratégies de survie; la qualité des données en était comparable. Par contre, la qualité des données obtenues pour le score de consommation alimentaire au moyen d'entrevues, qui utilisaient des questionnaires plus longs et plus complexes, était meilleure. Cet essai a souligné les possibilités qu'offraient les SMS dans les zones où l'accès humanitaire était restreint dans la mesure où les données pouvaient ainsi être recueillies sans faire courir de risques au personnel. Les enquêtes par SMS pourraient être utilisées pour renforcer le processus d'évaluation de la vulnérabilité du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, qui s'appuie sur des données actualisées concernant la sécurité alimentaire des ménages. Les constatations de cette expérimentation sont notamment les suivantes:

| | | |
|-----------------|--|-------------------------|
| En face à face: | 6 semaines pour 2 700 questionnaires | 22 dollars par personne |
| Par SMS: | 1 à 2 semaines pour 1 000 à 2 000 questionnaires | 5 dollars par personne |

235. Des améliorations des délais d'intervention ont néanmoins été observées pour d'autres mesures. Pour les projets mis en œuvre hors de toute situation d'urgence survenant brutalement, le délai entre la demande d'achat et la livraison des produits alimentaires dans le pays bénéficiaire a été réduit de 70 pour cent en recourant au MAA. En 2013, le délai moyen de 106 jours pour les opérations normales a diminué de 71 pour cent globalement, un taux bien supérieur à l'objectif de 50 pour cent et une amélioration par rapport à 2012. Quand les achats de produits alimentaires ont été effectués en recourant à la fois au préfinancement et au MAA, le délai moyen a pu être réduit de 83 pour cent.

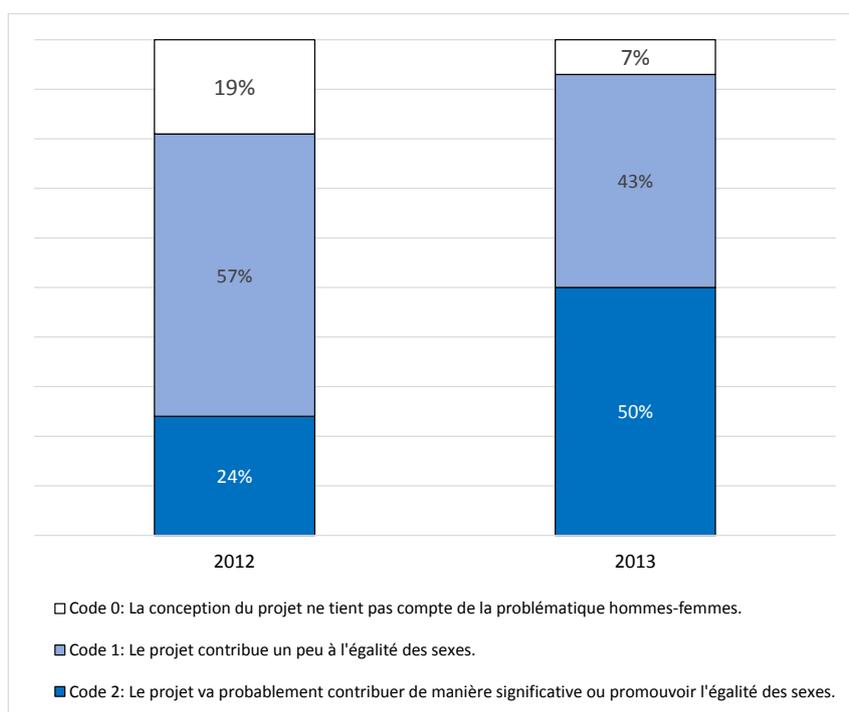
Les interventions étaient conformes aux Objectifs stratégiques

236. Depuis la présentation du Plan de gestion pour 2013–2015, le programme de travail a été considérablement modifié. La proportion de ressources consacrées aux situations d'urgence a dépassé de 20 pour cent le niveau prévu en raison de l'intensification de la crise en République arabe syrienne et de l'activation de trois autres situations d'urgence de niveau 3. L'une des conséquences en a été une diminution des investissements effectués pour atteindre les Objectifs stratégiques, sauf pour l'Objectif stratégique 5, les dépenses dans le développement des capacités ayant néanmoins été maintenues au niveau prévu.

237. Les dépenses relevant de l'Objectif stratégique 1 sont restées au niveau des prévisions, avec une légère progression de la proportion de programmes comportant un volet relatif aux distributions générales de vivres. On a donc enregistré moins de distributions générales de vivres au titre de l'Objectif stratégique 2, des ressources plus importantes étant allouées à l'assistance alimentaire en faveur de la création d'actifs. L'écart moyen entre les dépenses et les montants budgétisés, par catégorie d'activité et pour tous les Objectifs stratégiques, était de 3 pour cent. Douze pays ont été choisis pour entreprendre un travail de planification stratégique conformément aux PNUAD, aux processus nationaux de planification et au cycle des projets du PAM, et huit d'entre eux ont en 2013 appliqué les mesures en temps voulu, dépassant l'objectif.

238. En 2013, des progrès significatifs ont été accomplis s'agissant d'intégrer la problématique hommes-femmes dans la programmation du PAM. La proportion de nouveaux projets ayant prévu un marqueur de l'égalité hommes-femmes (code 2a ou 2b), qui montre que les préoccupations des hommes et des femmes sont dûment prises en compte, a doublé, passant de 24 pour cent en 2012 à 50 pour cent en 2013. La proportion de projets obtenant le code 0, c'est-à-dire qui ne prennent pas en compte la problématique hommes-femmes, a diminué de moitié (voir la figure 10). Le PAM devrait donc parvenir à atteindre l'objectif de 100 pour cent de nouveaux projets obtenant le code 2a d'ici à la fin de 2014, grâce surtout à la formation organisée dans les bureaux régionaux à l'intention des directeurs de pays, de leurs adjoints et des responsables de programmes.

Figure 10: Progrès réalisés depuis 2012 pour le marqueur de l'égalité hommes-femmes



239. Pour arriver au code 2 pour le marqueur de l'égalité hommes-femmes, l'une des difficultés consiste à disposer localement de données sur la sécurité alimentaire ventilées par sexe et de calculer le code, en particulier dans les situations d'urgence survenant brutalement. La proportion de projets utilisant le marqueur de l'égalité hommes-femmes était de 17 pour cent pour les situations d'urgence, de 56 pour cent pour les IPSR et de 67 pour cent pour les projets de développement et les programmes de pays. Le PAM va donc établir de bonnes pratiques en la matière, développer des outils analytiques, dispenser une formation sur le terrain et partager ses connaissances à l'échelle de toute l'institution.

240. Des taux adéquats de communication des données concernant les indicateurs tels que le code du marqueur de l'égalité hommes-femmes sont utiles pour examiner les résultats des projets et décider des améliorations à y apporter. En 2013, le PAM a pour la dernière fois communiqué des informations sur les indicateurs du Cadre de résultats stratégiques pour 2008-2013. Pour tous les projets, des données ont été fournies pour 73 pour cent des indicateurs d'effets directs indiqués dans les cadres logiques. Ce léger recul par rapport à 2012 est en grande partie attribuable: i) à des

facteurs contextuels qui ont empêché le PAM d'accéder aux zones d'intervention pour effectuer le suivi initial et recueillir les données, et l'ont obligé à recourir davantage aux partenaires coopérants; et ii) à la priorité donnée aux ressources destinées à assurer le suivi, afin de commencer à recueillir des données sur les indicateurs du nouveau Cadre de résultats stratégiques.

241. Diverses initiatives visant à améliorer le suivi se sont concrétisées en 2013. Le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017 approuvé par le Conseil incluait des indicateurs plus performants et des règles destinées à améliorer le suivi des effets directs; les premières procédures opérationnelles normalisées du PAM pour le suivi ont également été publiées. Du personnel supplémentaire chargé du suivi et de l'évaluation a été déployé dans chacun des bureaux régionaux à la fin de 2013, et les directives institutionnelles concernant le suivi et les notes d'orientation sur les indicateurs du Cadre de résultats stratégiques ont été mises à jour. Le premier module de l'outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays (COMET), premier système global de suivi au PAM, a été mis en service dans tous les bureaux de pays en 2013.

242. Le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017 contient plusieurs nouveaux indicateurs et il faut donc s'attendre à de nouvelles fluctuations du taux de communication des données. Les mesures qui vont être prises en 2014 pour atténuer ce problème sont notamment l'élaboration de notes d'orientation pour tous les indicateurs, la formation, l'appui financier dont peuvent bénéficier les pays ayant besoin d'une assistance pour suivre les effets directs, et le lancement d'une plateforme d'apprentissage en ligne concernant le suivi et l'évaluation.

Conclusions

243. Les bons résultats enregistrés par le PAM en 2013 au regard du Plan stratégique ont été confortés par les résultats de gestion et par les mesures prises pour adapter la structure du PAM à sa mission. La mobilisation des fonds a dans l'ensemble donné de bons résultats, ce qui atteste de l'importance accordée dans le monde à l'assistance alimentaire, notamment dans les situations d'urgence; le PAM continue à plaider en faveur du financement multilatéral et d'une base de ressources plus large afin d'améliorer ses résultats globaux. La proportion de femmes et de représentants de la diversité aux postes de hauts fonctionnaires est restée stable mais demeure faible; l'amélioration à ce niveau sera un enjeu majeur des années à venir. Les formulaires PACE ont été remplis par plus de 90 pour cent des fonctionnaires recrutés au niveau international et des chefs de service, soit un taux bien supérieur à celui des années précédentes et qui soutient la stratégie en matière de personnel qui va être élaborée en 2014.

244. Une large place sera accordée aux domaines dans lesquels les progrès ont été limités. Les activités concernant l'apprentissage et l'innovation, notamment le programme PREP, ont démarré mais de manière inégale à l'échelle de tout le PAM. La sécurité des locaux et du personnel du PAM s'est améliorée en 2013 mais les risques ont également progressé; il est indispensable de faire davantage pour atteindre les populations les plus vulnérables. Le coût par bénéficiaire a augmenté en 2013, de même que la valeur moyenne des transferts en termes de jours d'alimentation, de résilience et de produits nutritionnels spécialisés. La concentration des ressources sur un nombre plus restreint de bénéficiaires a abouti aux bons résultats indiqués dans la partie II, et a même permis de réaffecter des fonds en réponse aux situations d'urgence de niveau 3. Le PAM s'attachera à gagner encore en efficacité en vue d'accroître la valeur de l'assistance fournie aux bénéficiaires. Les actions menées pour améliorer l'efficacité de l'action sont décrites dans les encadrés en grisé.

PARTIE IV – PERSPECTIVES

245. Le PAM est conscient de l'importance d'une culture axée sur les résultats, qui consiste à répertorier et à diffuser les succès enregistrés comme les difficultés rencontrées. C'est sur la base de l'évaluation de la performance – dimension primordiale de cette culture – que l'on arrête des décisions propres à optimiser l'utilisation qui est faite des ressources financières et à mobiliser l'opinion en faveur de la lutte contre les problèmes liés à la faim. Pour chaque décision, chaque programme et chaque dollar dépensé, le PAM évaluera les résultats obtenus, en termes de services offerts aux bénéficiaires et de progrès accomplis vers l'accomplissement de l'objectif Faim zéro.

246. Si le PAM a obtenu de meilleurs résultats en 2013, c'est notamment grâce aux initiatives qu'il a menées dans le cadre de l'exercice axé sur le renforcement organisationnel, et parce qu'il a fait une large place aux bureaux de pays pour ce qui est de l'exécution des programmes d'assistance alimentaire. Il poursuivra sur cette voie en 2014, et les changements positifs auxquels est censé donner lieu le Cadre d'action commenceront à se concrétiser. L'élaboration de systèmes améliorés de gestion de la performance s'inscrit dans cette refonte organisationnelle: ils permettront de recenser les résultats obtenus et de faire connaître les retombées positives des opérations du PAM, d'une façon plus cohérente et exhaustive.

Plan stratégique pour 2014–2017

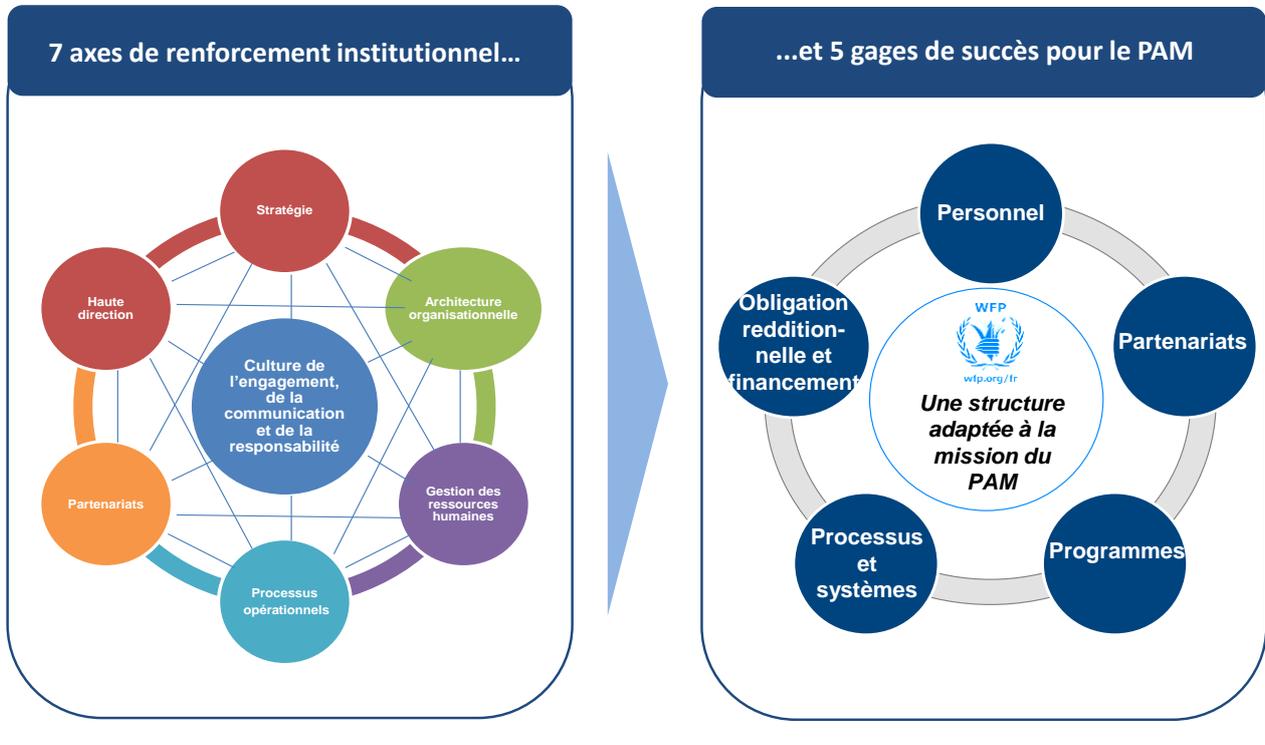
247. Le Plan stratégique pour 2014-2017 définit les axes moteurs de l'action jugée prioritaire en 2014. Y sont confirmés la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire et la détermination du PAM à faire face aux chocs, à remettre sur pied les communautés et à reconstituer leurs moyens d'existence, à réduire la vulnérabilité et à renforcer durablement la résilience. Les quatre Objectifs stratégiques vont dans le sens du renforcement des capacités nationales et de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans toutes les activités menées.

248. Pour exécuter ce Plan stratégique, le PAM optimisera ses pratiques de gestion, selon cinq priorités (voir la figure 11):

- Le personnel. Le PAM axera son action sur la personne, et il investira dans l'amélioration des aptitudes et de la performance de son personnel au nom d'une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité.
- Les partenariats. Le PAM sera le partenaire privilégié des bénéficiaires, des communautés, des gouvernements, des entités des Nations Unies, des ONG et du secteur privé.
- Les processus et les systèmes. Le PAM se dotera des processus et des systèmes les plus performants pour la conception et l'exécution des projets, l'administration des chaînes d'approvisionnement, l'apprentissage, l'échange de connaissances et l'innovation.
- Les programmes. Le PAM se dotera de programmes qui permettront d'intervenir de manière efficace et efficiente auprès des bénéficiaires et de renforcer les capacités existantes.

- L'obligation redditionnelle et le financement. Le PAM sera transparent, optimisera l'utilisation des fonds à sa disposition et sera comptable de toutes les ressources qui lui sont confiées; ses activités seront financées dans leur intégralité.

Figure 11: Renforcement organisationnel et cinq gages de succès pour le PAM



Priorité 1: Personnel

Le PAM investira dans l'amélioration des aptitudes et de la performance de son personnel

249. Le passage à l'assistance alimentaire exige du personnel du PAM qu'il développe ses compétences de manière à pouvoir répondre à des besoins allant de la réduction de la malnutrition dans des situations d'urgence complexes à la lutte contre les causes profondes de la faim grâce au renforcement de la résilience et au développement des capacités. Le succès du PAM dépend de la capacité de son personnel à s'adapter rapidement et efficacement à des conditions opérationnelles et à une situation mondiale changeantes.

250. Le PAM est donc en train d'élaborer une stratégie en matière de personnel, afin de disposer d'agents toujours prêts à s'impliquer et dotés des compétences nécessaires pour remplir différentes fonctions. Les liens entre obligation redditionnelle et performance seront renforcés et des investissements seront faits en faveur du personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège. Le PAM définira des parcours professionnels pour différentes classes d'emploi et fonctions. Les outils d'organisation des carrières seront perfectionnés et corrélés avec le recrutement et la gestion de la performance. La stratégie permettra de veiller à ce que tous les employés du PAM aient le sentiment de faire partie d'une équipe et soient déterminés à exécuter le Plan stratégique.

251. La stratégie en matière de personnel vise à accroître la parité des sexes et la représentation de professionnels issus de pays en développement, en particulier aux postes de direction. Pour ce faire, on s'assurera que la diversité et l'intégration sont des facteurs déterminants pour les promotions, les réaffectations ou la nomination de candidats externes, mais aussi dans le programme axé sur les compétences de direction et l'organisation des carrières qu'il est prévu de mettre en place pour les femmes occupant des postes de la classe P-4 à D-1.

Priorité 2 : Partenariats

Le PAM sera un partenaire privilégié inspirant la confiance

252. Le PAM se fixe pour objectif d'être le partenaire de choix dans le cadre des programmes qui contribuent à l'élimination de la faim. À cette fin, une stratégie institutionnelle en matière de partenariat est en cours d'élaboration; elle donnera des orientations pour la constitution de partenariats au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège. Les partenariats traditionnels du PAM avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les ONG internationales seront enrichis de nouvelles alliances avec des organisations régionales, des ONG locales, des sociétés commerciales et des fondations philanthropiques.

253. Le PAM s'emploie avec des partenaires à relever le Défi Faim zéro, et il s'emploiera, avec l'OMS et l'UNICEF, à réduire la prévalence du retard de croissance parmi les enfants et, avec la FAO, à promouvoir l'accès à une alimentation adéquate tout au long de l'année grâce à l'instauration de filets de sécurité et aux transferts d'espèces et de bons. Avec la FAO, le FIDA, l'Institution internationale de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et Bioversity International, le PAM continuera à promouvoir les systèmes alimentaires viables en œuvrant avec les gouvernements à la mise en place de politiques et de moyens se rapportant à la gestion des risques de catastrophe; il contribuera aussi à faire doubler la productivité et les revenus des petits exploitants agricoles grâce à l'initiative Achats au service du progrès et à la remise en état des avoirs productifs, en collaboration avec le FIDA, la Banque mondiale et la FAO. Enfin, le PAM travaillera de concert avec la FAO à l'élaboration de systèmes d'entreposage améliorés et d'un bon rapport coût-efficacité, afin de réduire au minimum les pertes après-récolte.

254. Le PAM continuera de se concentrer sur les OMD, en particulier dans les pays où de gros problèmes existent dans les domaines de la nutrition et de la sécurité alimentaire, et il poursuivra sa participation à l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015. Avec les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires, le PAM s'emploiera à briser le cycle de la faim pour les plus vulnérables et à s'attaquer aux causes sous-jacentes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition en contribuant à l'instauration de systèmes agricoles et d'accès à l'alimentation pérennes. L'accent mis sur la sécurité alimentaire, la nutrition et l'agriculture viable dans le programme de développement pour l'après-2015 est justifié si l'on en croit les études qui montrent que le recul de la pauvreté ne se traduit pas par des résultats proportionnels sur le plan de la réduction de l'insécurité alimentaire ou de l'amélioration des résultats nutritionnels¹⁰.

255. Le programme de développement pour l'après-2015 comprend des objectifs de développement durable que les États Membres de l'Organisation des Nations Unies doivent adopter en septembre 2015. L'adoption du Cadre d'action de Hyogo 2 est prévue en mars 2015 et les États parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques sont résolus à parvenir à un nouvel accord en décembre 2015. Le PAM demeure déterminé à appuyer le Comité de la sécurité alimentaire mondiale pour ce qui est du programme de développement pour l'après-2015 et à poursuivre le dialogue avec ses partenaires parmi les ONG et dans le secteur

privé et les actions de sensibilisation qu'il mène à leur égard; il participera également aux préparatifs du Sommet mondial sur l'aide humanitaire de 2016, qui devrait donner lieu à des changements notables dans le système d'aide humanitaire.

Priorité 3: Processus et systèmes

Le PAM sera plus efficient

256. Les recommandations issues de l'examen des procédures opératoires du PAM qui visaient à accroître l'efficacité ont été appliquées en 2013. Le PAM continuera de mettre au point des processus performants afin d'améliorer la productivité et de réduire le plus possible les coûts unitaires en 2014, et il donnera effet aux décisions prises à l'issue de l'Examen quadriennal complet qui ont pour objectif de réaliser des gains d'efficacité.

257. Pour s'assurer que ses décisions opérationnelles sont véritablement fondées sur des données probantes, le PAM élabore actuellement une stratégie de gestion des connaissances, qui prévoit l'instauration d'un point d'accès unique pour tous les besoins en matière de savoir. Les données ainsi centralisées seront accessibles à l'ensemble du personnel, qu'elles aideront à prendre des décisions avisées au quotidien.

258. Compte tenu des gains d'efficacité significatifs qui ont été obtenus au moyen du MAA (réduction des délais d'approvisionnement et possibilité de réaliser les achats de denrées lorsque les conditions sont favorables), ce mécanisme sera développé afin de renforcer les chaînes d'approvisionnement du PAM. Il faudra pour cela harmoniser WINGS II et les autres systèmes d'information et d'établissement de rapports avec les procédures du MAA, afin d'optimiser la transparence, le suivi des diverses étapes et la visibilité des transactions réalisées.

259. Le nouveau système de gestion des opérations monétaires, SCOpe, améliorera la maîtrise des coûts à tous les stades des chaînes d'approvisionnement et favorisera la transposition à une plus grande échelle des programmes de transfert d'espèces et de bons. Le PAM fera de SCOpe un outil intégré pour la gestion des opérations impliquant des remises immédiates d'espèces, des comptes de caisse et des bons sous forme papier ou électronique.

260. Les moyens d'exploiter les synergies possibles entre les divers organismes des Nations Unies pour les transferts d'espèces et de bons seront étudiés: ainsi, le PAM et le HCR travaillent à la mise au point d'un système intégré qui permettrait de fournir denrées et assistance en matière d'hébergement aux réfugiés syriens en Égypte.

Priorité 4 : Programmes

Le PAM agira de manière efficace et efficiente, et renforcera les capacités

261. Le bilan du PAM en 2013 a été marqué par la grande efficacité des interventions lancées pour faire face aux quatre situations d'urgence de niveau 3 et par les nets progrès enregistrés – pour la première fois – sur la voie de la réalisation de l'Objectif stratégique 5. Les résultats mitigés obtenus au titre de l'Objectif stratégique 4 seront examinés à la lumière d'une analyse des effets directs et des aléas associés aux opérations dont l'exécution a été ralentie (voir la partie II).

262. Pour que ses programmes bénéficient équitablement aux filles, aux garçons, aux femmes et aux hommes, le PAM va élaborer une nouvelle politique en matière de problématique hommes-femmes, sur la base d'une évaluation de la politique de 2009. L'objectif est une prise en compte plus systématique de cette problématique à toutes les étapes du cycle des programmes: pour ce

faire, on veillera à ce que tous les nouveaux projets obtiennent la note 2A ou 2B au titre du marqueur de l'égalité des sexes et qu'ils soient conformes aux normes du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ou les surpassent, d'ici à la fin de 2014.

263. L'initiative pilote Achats au service du progrès, qui a permis au PAM de développer ses compétences en matière de promotion de l'amélioration des revenus et de la productivité des petits exploitants agricoles, a été incorporée au Plan stratégique pour 2014-2017. Le pouvoir d'achat du PAM continuera ainsi d'être mis à profit aux fins du développement des marchés agricoles locaux, en corrélation avec des activités axées sur la nutrition, l'alimentation scolaire utilisant la production locale, la résilience et l'adaptation au changement climatique, l'idée étant de renforcer l'efficacité et l'impact des mesures prises.

264. En 2014, le PAM lancera le mécanisme pour le renforcement de la sécurité alimentaire et de la résilience climatique baptisé FoodSECuRE: il s'agit d'une méthode de financement novatrice qui permettra de dégager des fonds pour s'attaquer à l'insécurité alimentaire imputable au climat, qui devrait toucher 100 à 200 millions de personnes supplémentaires d'ici à 2050. Ce mécanisme permettra de renforcer la résilience avant et après les chocs climatiques; il sera initialement mis en place dans la corne de l'Afrique, dans le Sahel et en Asie du Sud.

Priorité 5: Obligation redditionnelle et financement

Le PAM sera comptable de son action et optimisera l'utilisation de ses ressources financières

265. Plusieurs examens des procédures de gestion du PAM ont été menés récemment à la demande des donateurs. Il en est ressorti que le PAM donnait le ton, au sein du système des Nations Unies, pour ce qui était de la transparence, de la gestion des risques, du contrôle et de la gestion budgétaire⁵⁷. L'examen réalisé par le MOPAN a permis de répertorier les possibilités existant de prendre plus systématiquement en compte l'égalité des sexes et la budgétisation axée sur les résultats, ce qui constituera une priorité à compter de 2014, mais aussi d'optimiser l'utilisation des ressources financières, dans le droit fil de l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission.

266. Les règles associées au nouveau Cadre de résultats stratégique préciseront les conditions minimales à remplir pour pouvoir mesurer les indicateurs d'effet direct, comme la définition de valeurs de référence et de cibles, en vue d'améliorer la communication de l'information et la responsabilisation. En outre, le PAM renforcera les évaluations décentralisées.

267. Le passage à la budgétisation axée sur les résultats signifie que le PAM examinera les demandes de crédits AAP et de ressources extrabudgétaires à la lumière de la performance, jugée à l'aune du Cadre de résultats de gestion pour 2014-2017: les sommes allouées correspondront ainsi aux priorités institutionnelles et la communication de l'information relative aux allocations budgétaires reposera sur des bases cohérentes. Le Plan de gestion pour 2015-2017 contiendra des dispositions visant à renforcer cette corrélation entre budgétisation et performance.

⁵⁷ MOPAN: *The 2013 MOPAN Assessment Report on WFP*. Disponible à l'adresse: <http://www.mopanonline.org>; Ministère britannique du développement international (DFID), 2013 : *Multilateral aid review update: Driving reform to achieve multilateral effectiveness*. Disponible à l'adresse: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/264615/MAR-review-dec13.pdf.

268. L'examen du cadre de financement contribuera à améliorer la stabilité du financement afin que le PAM puisse mener ses opérations de manière plus efficace et efficiente. Les divers mécanismes de financement anticipé et de préfinancement seront rationalisés afin de les rendre plus souples et le PAM reverra son approche des coûts d'appui indirects en consultation avec le Conseil d'administration.

269. Le renforcement de l'obligation redditionnelle demeurera une priorité. Leurs nouveaux contrats de mission rendront les hauts fonctionnaires davantage comptables de leurs actes, et la planification et l'examen des résultats à l'échelon des bureaux, ainsi que l'évaluation de la performance individuelle, seront améliorés. Le PAM donnera effet aux directives publiées par le COSO dans son système de contrôle interne.

270. Le PAM continuera à contribuer, par le biais de l'Examen quadriennal complet, à la communication des résultats obtenus à l'échelle du système des Nations Unies en ce qui concerne des enjeux tels que la problématique hommes-femmes, la transition et le développement des capacités. À partir de 2015, les données ainsi recueillies viendront éclairer le rapport annuel du Secrétaire général au Conseil économique et social sur la mise en œuvre de l'Examen quadriennal complet. Les pays participant à l'initiative Unis dans l'action seront tenus de rendre compte chaque année des résultats obtenus sur le plan national par les organismes des Nations Unies, et les bureaux de pays du PAM contribueront à ce processus.

271. Le PAM continuera de s'employer à accroître le nombre des donateurs et la part de ses opérations bénéficiant d'un financement pluriannuel et multilatéral, conformément à la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2013-2017; il procédera en outre à l'évaluation des composantes des partenariats avec le secteur privé qui ont trait au renforcement des capacités.

Conclusions

272. Le PAM continuera de s'adapter, de s'améliorer et d'innover tandis qu'il s'emploie à éliminer la faim. Compte tenu de la diminution de l'aide publique au développement et de la pression exercée par les parties prenantes, qui demandent des résultats concrets, il sera essentiel de fonder la prise de décision sur les rapports rendant compte des résultats.

273. Le présent Rapport annuel sur les résultats traduit des progrès notables sur la voie de la réalisation des Objectifs stratégiques et de la concrétisation des résultats de gestion attendus, ainsi qu'une amélioration de la qualité de l'information produite à ce titre. Les domaines dans lesquels le PAM peut faire encore mieux y sont mis en relief: en poursuivant le processus de renforcement organisationnel entrepris et en mettant en place des outils opérationnels toujours plus efficaces, le PAM parviendra à améliorer encore ses résultats dans les années à venir et à transformer l'existence des personnes démunies qui souffrent de la faim.

| | Page |
|--|-------------|
| ANNEXES | |
| I. CONTRIBUTION DU PAM AUX OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT | 99 |
| II. A – CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PAM (PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2008–2013) | 102 |
| B – RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (EFFETS DIRECTS) | 116 |
| C – MÉTHODOLOGIE – ÉVALUATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES | 120 |
| D – RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (PRODUITS) | 122 |
| III. A – INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2013 | 125 |
| B – MÉTHODOLOGIE – ÉVALUATION PAR PRIORITÉS DE GESTION | 128 |
| IV. ACTIVITÉS DU BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE – RAPPORT ANNUEL 2013 | 130 |
| V. PERSONNEL DU PAM AYANT UN CONTRAT D'UNE DURÉE D'UN AN OU PLUS | 138 |
| VI. PROFIL DE L'AIDE ALIMENTAIRE DANS LE MONDE | 139 |
| VII. ACHAT DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2013 | 140 |
| VIII. MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2013 | 144 |
| IX. A – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2010–2013 | 149 |
| B – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2010–2013 | 151 |
| C – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2010–2013 | 154 |
| X. A – PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES | 155 |
| B – LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE EN 2013 | 156 |
| XI. INDICATEURS DU PAM RELATIFS À LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET | 157 |
| XII. VUE D'ENSEMBLE DU RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL | 158 |
| LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT | 167 |



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

CHIFFRES CLÉS (hors activités menées dans le cadre de projets financés par des fonds d'affectation spéciale)

| 2011 | 2012 | 2013 | |
|--|------|------|--|
| OMD 1 Éliminer l'extrême pauvreté et la faim | | | |
| BÉNÉFICIAIRES | | | |
| 99,1 | 97,2 | 80,9 | millions de personnes souffrant de la faim dans 75 pays (75 pays en 2011 et 80 en 2012) |
| 82,9 | 82,1 | 67,9 | millions de femmes et d'enfants |
| 2,6 | 2,4 | 4,2 | millions de réfugiés |
| 15,1 | 6,5 | 8,9 | millions de personnes déplacées |
| 3,1 | 0,7 | 0,5 | millions de personnes retournant chez elles |
| 4,4 | 6,0 | 7,9 | millions de bénéficiaires de programmes de transferts monétaires et de bons |
| VOLUME DE L'AIDE ALIMENTAIRE | | | |
| 3,6 | 3,5 | 3,1 | millions de tonnes d'aliments distribués |
| 2,4 | 2,1 | 2,1 | millions de tonnes d'aliments achetés |
| PAYS EN DÉVELOPPEMENT ET ASSISTANCE DU PAM | | | |
| 96,0 | 90,0 | 90,0 | pourcentage des ressources multilatérales affectées au développement parvenu aux pays répondant aux critères de priorité |
| 72,4 | 77,5 | 74 | pourcentage des ressources affectées au développement parvenu aux pays les moins avancés |
| 71,4 | 86,0 | 85,9 | pourcentage du volume d'aliments achetés dans les pays en développement (en tonnes) |
| 60,6 | 67,7 | 48 | pourcentage des ressources du PAM parvenu aux pays d'Afrique subsaharienne |
| OMD 2 Assurer l'éducation primaire pour tous | | | |
| 23,2 | 22,2 | 18,6 | millions d'écoliers ayant reçu des repas scolaires ou des rations à emporter |
| 48,3 | 49,0 | 49,0 | pourcentage de filles |
| OMD 3 Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes | | | |
| 51,7 | 51,7 | 51,9 | pourcentage de femmes ou de filles parmi les bénéficiaires |
| n/d | 0,7 | 0,9 | ratio femmes/hommes – postes d'encadrement au sein des comités de gestion des produits alimentaires |

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

CHIFFRES CLÉS (hors activités menées dans le cadre de projets financés par des fonds d'affectation spéciale)

| 2011 | 2012 | 2013 | |
|---|------|------|---|
| n/d | 1,5 | 0,9 | ratio femmes/hommes – responsabilité de la ration alimentaire du ménage |
| n/d | 0,8 | 0,9 | ratio femmes/hommes – membres de comités de gestion des produits alimentaires ayant bénéficié d'une formation en matière de distribution des vivres |
| OMD 4 Réduire la mortalité infantile et post-infantile | | | |
| 63,2 | 63,7 | 50,8 | millions d'enfants ayant bénéficié d'une aide dans le cadre des opérations du PAM |
| 11,1 | 9,8 | 7,8 | millions d'enfants souffrant de malnutrition ayant bénéficié d'un soutien nutritionnel spécial |
| OMD 5 Améliorer la santé maternelle | | | |
| 3,1 | 2,9 | 3,0 | millions de femmes vulnérables ayant bénéficié d'un soutien nutritionnel supplémentaire |
| OMD 6 Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies | | | |
| 16 | 14 | 15 | pays ayant reçu une aide du PAM sur les 25 pays où la prévalence du VIH et du sida est la plus élevée |
| 2,3 | 1,6 | 1,3 | millions de personnes touchées par le VIH et le sida ayant reçu une assistance alimentaire du PAM |
| 38 | 33 | 31 | pays ayant reçu une aide au titre d'activités de prévention de la tuberculose et du VIH et du sida |
| OMD 7 Préserver l'environnement | | | |
| 21,3 | 15,1 | 15,1 | millions de personnes ayant reçu une assistance alimentaire du PAM pour les inciter à créer des avoirs, à suivre une formation, à renforcer leur résilience face aux crises et à préserver leurs moyens d'existence |
| OMD 8 Mettre en place un partenariat mondial pour le développement | | | |
| 17 | 20 | 20 | partenaires de réserve |
| 4 | 3 | 3 | missions d'évaluation conjointe des récoltes et des approvisionnements alimentaires conduites avec la FAO |
| 7 | 11 | 13 | missions d'évaluation conjointe conduites avec le HCR |

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

CHIFFRES CLÉS (hors activités menées dans le cadre de projets financés par des fonds d'affectation spéciale)

| 2011 | 2012 | 2013 | |
|-------|-------|-------|---|
| 93,7 | 64,4 | 88,4 | entreprises et entités privées ayant apporté un appui sous forme de dons en espèces et en nature (en millions de dollars) |
| 2 147 | 1 447 | 1 340 | organisations non gouvernementales ayant travaillé avec le PAM |

ANNEXE II-A: CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PAM (PLAN STRATÉGIQUE POUR 2008–2013)

Veillez noter que:

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

Les divers indicateurs d'effet direct sont reconnaissables grâce aux caractères utilisés suivants:

- caractères normaux: indicateurs reconnus à l'échelon international, fondés sur des normes convenues, et utilisés par les organismes des Nations Unies
- **caractères gras**: indicateurs conçus en coopération avec les partenaires opérationnels du PAM
- *caractères italiques*: méthodologies propres au PAM

| OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: SAUVER DES VIES ET PROTÉGER LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 4 |
|---|---|--|---|
| Buts | | | |
| 1. Sauver des vies dans les situations d'urgence et ramener la malnutrition aiguë causée par un choc en deçà du seuil critique 2. Protéger les moyens de subsistance et renforcer l'autosuffisance dans les situations d'urgence et les premières phases de redressement 3. Porter secours aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux autres groupes et communautés vulnérables dont la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été compromise par un choc | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme ¹ | Cibles visées par les projets et source des données |
| Effet direct 1.1: Réduction ou stabilisation de la malnutrition aiguë dans les groupes d'enfants et/ou les populations ciblées | 1.1.1 Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans ² (rapport poids/taille, en pourcentage) ³ | Réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans dans 80% des projets Stabilisation de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans dans 80% des projets | Cible: propre à une population donnée – réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë Source: données provenant des enquêtes et/ou du suivi Cible: propre à une population donnée – stabilisation du taux de prévalence de la malnutrition aiguë au niveau existant avant la crise Source: données provenant des enquêtes et/ou du suivi |
| | 1.1.2 Prévalence d'un faible périmètre brachial chez les enfants de moins de 5 ans ^{4,5} | Stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial dans 80% des projets | Cible: propre à une population donnée – stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial Source: données provenant des enquêtes et/ou des évaluations |
| | 1.1.3 Taux de performance ⁶ des activités de supplémentation alimentaire | Cible atteinte dans 80% des projets | Cible: propre à une population donnée ⁷ Source: suivi des programmes |

¹ Seuls les projets alignés sur un Objectif stratégique précis sont censés rendre compte des résultats obtenus au regard des indicateurs du PAM. L'analyse des résultats inclura uniquement les données dérivées de ces projets.

² Les projets ciblant les enfants de moins de 2 ans devraient mesurer la prévalence de la malnutrition aiguë dans ce groupe cible.

³ Le taux de prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans est une mesure indirecte de l'état nutritionnel de la population.

⁴ La prévalence d'un faible périmètre brachial chez les enfants de moins de 5 ans est une mesure indirecte de l'état nutritionnel de la population.

⁵ Les projets ciblant les enfants de moins de 2 ans devraient mesurer la prévalence d'un faible périmètre brachial dans ce groupe cible.

⁶ Taux de récupération, de mortalité, d'abandon et de non-réaction. Ces taux ne s'appliquent qu'au traitement de la malnutrition aiguë modérée (interventions ciblées).

⁷ Les normes du projet SPHERE (taux de récupération > 75%, taux de mortalité < 3%, taux d'abandon < 15%, taux de non-réaction < 5%) serviront de repères.



| OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: SAUVER DES VIES ET PROTÉGER LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 4 |
|--|---|---|--|
| Buts 1. Sauver des vies dans les situations d'urgence et ramener la malnutrition aiguë causée par un choc en deçà du seuil critique 2. Protéger les moyens de subsistance et renforcer l'autosuffisance dans les situations d'urgence et les premières phases de redressement 3. Porter secours aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux autres groupes et communautés vulnérables dont la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été compromise par un choc | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme ¹ | Cibles visées par les projets et source des données |
| Effet direct 1.2: Amélioration de la consommation alimentaire des ménages ciblés pendant la période couverte par l'assistance du PAM ⁸ | 1.2.1 <i>Score de consommation alimentaire des ménages</i> ⁹ | Score supérieur à la valeur seuil dans 80% des projets | Cible: score de consommation alimentaire supérieur à 21 ou 28 parmi les ménages ciblés ¹⁰ Source: données provenant des enquêtes annuelles |
| Effet direct 1.3: Stabilisation du taux de scolarisation des filles et des garçons très exposés au risque d'abandon dans les écoles primaires ciblées | 1.3.1 <i>Taux de rétention scolaire</i> | Taux de rétention scolaire atteint dans 80% des projets | Cible: taux de rétention scolaire atteint 70% pour les filles et les garçons dans des situations de crise Source: données provenant des enquêtes |
| Effet direct 1.4: Maintien de l'accès aux services assurant les traitements antirétroviraux, les traitements antituberculeux et/ou la prévention de la transmission de la mère à l'enfant | 1.4.1 <i>Taux d'abandon</i> ¹¹ | Cible atteinte dans 80% des projets | Cible: taux d'abandon < 15% Source: suivi des programmes |

⁸ Les activités de subsistance ayant des objectifs en rapport avec la sécurité alimentaire contribuent à l'obtention de cet effet direct (un indicateur permettant d'évaluer la mesure dans laquelle les moyens de subsistance et les avoirs sont protégés est en cours d'élaboration). Les résultats seront ventilés par groupe cible: personnes déplacées, réfugiés et ménages victimes d'un conflit et/ou d'une catastrophe ayant des enfants d'âge scolaire ou accueillant des orphelins ou d'autres enfants vulnérables.

⁹ Outre le score de consommation alimentaire des ménages, il est recommandé aux bureaux de pays de mesurer l'indicateur des stratégies de survie. Les scores de diversification de l'alimentation peuvent également être calculés à partir du score de consommation alimentaire des ménages pour indiquer les changements qualitatifs intervenus dans l'alimentation.

¹⁰ La valeur seuil dépend des habitudes alimentaires locales et de la composition du régime alimentaire.

¹¹ Cet indicateur rendra compte de l'accès généralisé aux services assurant le traitement antirétroviral, le traitement contre la tuberculose et/ou la prévention de la transmission de la mère à l'enfant.



| | | | |
|---|--------------------|---|---|
| OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: SAUVER DES VIES ET PROTÉGER LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 4 |
| Buts | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Sauver des vies dans les situations d'urgence et ramener la malnutrition aiguë causée par un choc en deçà du seuil critique 2. Protéger les moyens de subsistance et renforcer l'autosuffisance dans les situations d'urgence et les premières phases de redressement 3. Porter secours aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux autres groupes et communautés vulnérables dont la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été compromise par un choc | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme¹ | Cibles visées par les projets et source des données |
| Produits | Indicateurs | | |
| Produit 1.1¹² : Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons d'alimentation adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés (à utiliser pour les Objectifs stratégiques 1 à 4) | 1.1.1 | Nombre de femmes, d'hommes, de filles et de garçons recevant des articles alimentaires et non alimentaires, des transferts monétaires et des bons d'alimentation, par catégorie, activité, modalité de transfert, et en pourcentage des chiffres prévus | |
| | 1.1.2 | Quantités de produits alimentaires distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions prévues ¹³ | |
| | 1.1.3 a) | Quantités d'aliments enrichis, de compléments alimentaires et de produits nutritionnels spécialisés distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions prévues | |
| | 1.1.3 b) | Quantités d'aliments enrichis, de compléments alimentaires et de produits nutritionnels spécialisés distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions effectives | |
| | 1.1.4 | Quantités d'articles non alimentaires distribués, par type d'article, en pourcentage des distributions prévues | |
| | 1.1.5 | Montant total des transferts monétaires effectués au profit des bénéficiaires | |
| | 1.1.6 | Quantité totale de produits alimentaires/montant total en espèces correspondant aux bons distribués | |
| | 1.1.7 | Dépenses encourues par le PAM pour la distribution des articles alimentaires et non alimentaires, les transferts monétaires et les bons d'alimentation, par activité et modalité de transfert | |
| | 1.1.8 | Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance (par ex. écoles, dispensaires, etc.) | |
| | 1.1.9 | Nombre d'organismes des Nations Unies/organisations internationales collaborant avec le PAM et apportant des intrants et des services complémentaires | |
| | 1.1.10 | Nombre d'organisations non gouvernementales collaborant avec le PAM et apportant des intrants et des services complémentaires | |
| | 1.1.11 | Nombre de programmes/activités conjoints des Nations Unies | |

¹² Cette rubrique, qui concerne le produit au niveau de l'institution, sert à rendre compte de l'ensemble des activités qui comprennent la distribution d'aliments et/ou d'articles non alimentaires. Les autres produits doivent être mentionnés au titre de l'Objectif stratégique auquel ils correspondent.

¹³ Quantité, qualité et ponctualité incluses.



| OBJECTIF STRATÉGIQUE 2: PRÉVENIR LA FAIM AIGUË ET INVESTIR DANS LA PRÉPARATION AUX CATASTROPHES ET L'ATTÉNUATION DE LEURS EFFETS | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7 |
|---|--|---|---|
| Buts 1. Appuyer et renforcer les capacités des gouvernements de se préparer aux situations de faim aiguë provoquées par des catastrophes, de les évaluer et de réagir en conséquence 2. Protéger et renforcer la résistance aux chocs des communautés, notamment l'adaptation aux changements climatiques, grâce à des programmes de protection sociale ou de création d'emplois | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme | Cibles visées par les projets et source des données |
| Effet direct 2.1: Mise en place et amélioration, avec l'aide au renforcement des capacités du PAM, de systèmes d'alerte rapide, de plans d'intervention d'urgence ¹⁴ et de systèmes de suivi de la sécurité alimentaire | 2.1.1 Indice de préparation aux catastrophes | Renforcement des capacités du gouvernement conformément aux prévisions dans 80% des pays recevant une aide | Cible: l'indice de préparation aux catastrophes est égal ou supérieur à 7, montrant que les capacités du gouvernement de se préparer aux catastrophes et de gérer les informations relatives à la sécurité alimentaire ont été renforcées grâce à l'aide du PAM Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes |
| Effet direct 2.2: Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés risquant de connaître une faim aiguë, pendant la période couverte par l'assistance du PAM | 2.2.1 <i>Score de consommation alimentaire des ménages</i> ¹⁵ | Score supérieur à la valeur seuil dans 80% des projets | Cible: le score de consommation alimentaire est stabilisé à 35/42 ou plus pour les ménages ciblés Source: données provenant des enquêtes annuelles |
| Effet direct 2.3: Réduction des risques de catastrophe à l'échelon communautaire dans les communautés ciblées | 2.3.1 <i>Score des ménages en termes d'avoirs</i> ¹⁶ | Augmentation du nombre d'emplois utilisés pour prévenir les catastrophes et en atténuer les effets dans 80% des projets | Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation du nombre d'emplois (créés ou remis en état) des ménages utilisés pour atténuer les effets des catastrophes par rapport aux niveaux de départ Source: données provenant des enquêtes |
| | 2.3.2 <i>Score des communautés en termes d'emplois</i> ¹⁷ | Augmentation du nombre d'emplois utilisés pour prévenir les catastrophes et en atténuer les effets dans 80% des projets | Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation du nombre d'emplois (créés ou remis en état) des communautés utilisés pour atténuer les effets des catastrophes par rapport aux niveaux de départ Source: données provenant des enquêtes |

¹⁴ Il peut s'agir de plans gouvernementaux ou de plans interorganisations.

¹⁵ Outre le score de consommation alimentaire des ménages, il est recommandé aux bureaux de pays de mesurer l'indicateur des stratégies de survie. Les scores de diversification de l'alimentation peuvent également être calculés à partir du score de consommation alimentaire des ménages pour indiquer les changements qualitatifs intervenus dans l'alimentation.

¹⁶ Dans ce contexte, les **avoirs des ménages susceptibles d'atténuer les effets des catastrophes** sont à la fois les **avoirs naturels**, tels que l'eau et les arbres fruitiers, et les **avoirs matériels**, tels que les engins de pêche et les charrues.

¹⁷ Dans ce contexte, les **avoirs communautaires susceptibles d'atténuer les effets des catastrophes** sont à la fois les **avoirs naturels**, tels que les brise-vents et les arbres plantés, et les **avoirs matériels**, tels que les digues et les routes résistantes aux chocs.

| | | | |
|--|--|---|---|
| OBJECTIF STRATÉGIQUE 2: PRÉVENIR LA FAIM AIGUË ET INVESTIR DANS LA PRÉPARATION AUX CATASTROPHES ET L'ATTÉNUATION DE LEURS EFFETS | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7 |
| Buts | | | |
| 1. Appuyer et renforcer les capacités des gouvernements de se préparer aux situations de faim aiguë provoquées par des catastrophes, de les évaluer et de réagir en conséquence 2. Protéger et renforcer la résistance aux chocs des communautés, notamment l'adaptation aux changements climatiques, grâce à des programmes de protection sociale ou de création d'emplois | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme | Cibles visées par les projets et source des données |
| Produits | Indicateurs | | |
| (pour la distribution de produits alimentaires, d'articles non alimentaires et de bons d'alimentation et pour les transferts monétaires, voir le Produit 1.1) | | | |
| Produit 2.1: Mesures mises en place pour atténuer les effets des catastrophes, avec l'aide au renforcement des capacités du PAM | 2.1.1 Systèmes de réduction des risques de catastrophes et d'atténuation de leurs effets mis en place, par type (systèmes d'alerte rapide, plans d'intervention d'urgence, systèmes de suivi de la sécurité alimentaire, etc.) | | |
| Produit 2.3: Nombre de dispositifs destinés à atténuer les effets des catastrophes créés ou remis en état par les communautés ciblées | 2.3.1 Nombre de dispositifs destinés à atténuer les effets des catastrophes qui ont été créés ou remis en état, par type et par unité de mesure (nombre d'hectares protégés/mis en valeur; nombre d'arbres plantés, de digues construites, etc.) | | |



| OBJECTIF STRATÉGIQUE 3: REMETTRE SUR PIED LES COMMUNAUTÉS ET RECONSTITUER LEURS MOYENS DE SUBSISTANCE APRÈS UN CONFLIT OU UNE CATASTROPHE OU DANS LES PÉRIODES DE TRANSITION | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7 |
|--|--|--|---|
| Buts | | | |
| 1. Faciliter le retour des réfugiés et des personnes déplacées en leur fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle 2. Aider les communautés et les familles à rétablir leurs moyens de subsistance et leur sécurité alimentaire et nutritionnelle après un choc 3. Aider à créer ou à reconstruire les capacités d'approvisionnement ou de livraison des produits alimentaires des pays et des communautés touchés par une crise et contribuer à empêcher la reprise des conflits | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme | Cibles visées par les projets et source des données |
| Effet direct 3.1: Consommation alimentaire suffisante des ménages, des communautés, des personnes déplacées et des réfugiés ciblés, pendant la période couverte par l'assistance du PAM ¹⁸ | 3.1.1 <i>Score de consommation alimentaire des ménages</i> ¹⁹ | Score supérieur à la valeur seuil dans 80% des projets | Cible: score de consommation alimentaire supérieur à 35/42 pour les ménages ciblés Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes |
| Effet direct 3.2: Meilleur accès des communautés ciblées à des avoirs dans les situations fragiles et les périodes de transition | 3.2.1 <i>Score des communautés en termes d'avoirs</i> ²⁰ | Augmentation du nombre d'avoirs productifs fonctionnels et utiles dans 80% des projets | Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation du nombre d'avoirs productifs fonctionnels communautaires (créés ou remis en état), par rapport aux niveaux de départ Source: données provenant des enquêtes |
| Effet direct 3.3: Stabilisation au niveau enregistré avant la crise de la scolarisation des filles et des garçons, y compris de ceux qui sont déplacés et réfugiés, dans les écoles appuyées par le PAM | 3.3.1 <i>Taux de rétention scolaire</i> | Cible atteinte dans 80% des projets | Cible: taux de rétention scolaire de 85% atteint pour les filles et les garçons dans les situations postérieures à une crise Source: données provenant des enquêtes |
| | 3.3.2 Taux de scolarisation: taux annuel moyen ²¹ de variation du nombre de filles et de garçons inscrits | Taux annuel d'augmentation de 5% atteint ou dépassé dans 80% des projets | Cible: taux annuel d'augmentation du nombre de filles et de garçons inscrits égal à 5% Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes |

¹⁸ Les résultats seront ventilés par groupe cible: personnes déplacées, réfugiés et ménages victimes d'un conflit et/ou d'une catastrophe ayant des enfants d'âge scolaire ou accueillant des orphelins ou d'autres enfants vulnérables. Les programmes d'atténuation des effets de la maladie et de filets de sécurité visant les ménages touchés par le VIH contribuent à la réalisation de cet effet direct. L'appui aux ménages peut également contribuer à une meilleure observance du traitement antirétroviral ou à un plus grand succès du traitement antituberculeux au niveau des individus.

¹⁹ Outre le score de consommation alimentaire des ménages, il est recommandé aux bureaux de pays de mesurer l'indicateur des stratégies de survie. Les scores de diversification de l'alimentation peuvent également être calculés à partir du score de consommation alimentaire des ménages pour indiquer les changements qualitatifs intervenus dans l'alimentation.

²⁰ Dans ce contexte, les **avoirs communautaires** sont les **avoirs naturels**, tels que les étangs et les sources, les **avoirs matériels**, tels que les barrages et les routes d'accès aux marchés, et les **avoirs sociaux**, tels que les écoles et les dispensaires.

²¹ Cette moyenne est obtenue en divisant la somme des taux annuels de variation de toutes les écoles ayant fait l'objet de l'enquête par le nombre total d'écoles ciblées.

| OBJECTIF STRATÉGIQUE 3: REMETTRE SUR PIED LES COMMUNAUTÉS ET RECONSTITUER LEURS MOYENS DE SUBSISTANCE APRÈS UN CONFLIT OU UNE CATASTROPHE OU DANS LES PÉRIODES DE TRANSITION | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7 |
|---|---|--|--|
| Buts 1. Faciliter le retour des réfugiés et des personnes déplacées en leur fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle 2. Aider les communautés et les familles à rétablir leurs moyens de subsistance et leur sécurité alimentaire et nutritionnelle après un choc 3. Aider à créer ou à reconstruire les capacités d'approvisionnement ou de livraison des produits alimentaires des pays et des communautés touchés par une crise et contribuer à empêcher la reprise des conflits | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme | Cibles visées par les projets et source des données |
| Effet direct 3.4 a): Réduction de la malnutrition aiguë dans les groupes d'enfants et/ou les populations ciblées | 3.4.1 Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans (rapport poids/taille, en pourcentage) | Réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans dans 80% des projets | Cible: propre à une population donnée – réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes |
| | 3.4.2 Prévalence d'un faible périmètre brachial chez les enfants de moins de 5 ans | Stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial dans 80% des projets | Cible: propre à une population donnée – stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes |
| | 3.4.3 Taux de performance des activités de supplémentation alimentaire ²² | Cible atteinte dans 80% des projets | Cible: propre à une population donnée ²³ Source: suivi des programmes |
| Effet direct 3.4 b): réduction du retard de croissance chez les enfants/populations ciblées dans les situations postérieures à une crise | 3.4.4 Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 2 ans (rapport taille/âge, en pourcentage) | Réduction de la prévalence du retard de croissance obtenue chez les enfants de moins de 2 ans dans 80% des projets | Cible: propre à une population donnée – réduction de la prévalence du retard de croissance Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes |
| Effet direct 3.5: Meilleure récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antirétroviral et/ou traitement antituberculeux | 3.5.1 Taux de récupération nutritionnelle ²⁴ | Cible atteinte dans 80% des projets | Cible: taux de récupération nutritionnelle > 75% Source: suivi des programmes |

²² Taux de récupération, de mortalité, d'abandon et de non-réaction. Ces taux ne s'appliquent qu'au traitement de la malnutrition aiguë modérée (interventions ciblées).

²³ Les normes du projet SPHERE (taux de récupération > 75%, taux de mortalité < 3%, taux d'abandon < 15%, taux de non-réaction < 5%) serviront de repères.

²⁴ Il sera rendu compte séparément de cet indicateur pour le traitement antirétroviral et/ou le traitement contre la tuberculose.

| | | | |
|--|---|---|---|
| OBJECTIF STRATÉGIQUE 3: REMETTRE SUR PIED LES COMMUNAUTÉS ET RECONSTITUER LEURS MOYENS DE SUBSISTANCE APRÈS UN CONFLIT OU UNE CATASTROPHE OU DANS LES PÉRIODES DE TRANSITION | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7 |
| Buts | | | |
| 1. Faciliter le retour des réfugiés et des personnes déplacées en leur fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle 2. Aider les communautés et les familles à rétablir leurs moyens de subsistance et leur sécurité alimentaire et nutritionnelle après un choc 3. Aider à créer ou à reconstruire les capacités d'approvisionnement ou de livraison des produits alimentaires des pays et des communautés touchés par une crise et contribuer à empêcher la reprise des conflits | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme | Cibles visées par les projets et source des données |
| Produits | Indicateurs | | |
| (pour la distribution des produits alimentaires, d'articles non alimentaires, de bons d'alimentation et pour les transferts monétaires, voir le Produit 1.1) | | | |
| Produit 3.2: Avoirs créés ou remis en état par les communautés et les personnes ciblées pour garantir leurs moyens de subsistance | 3.2.1 Nombre d'avoirs communautaires créés ou remis en état par les communautés et les personnes ciblées, par type et unité de mesure | | |



| OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: RÉDUIRE LA FAIM CHRONIQUE ET LA DÉNUTRITION | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 à 6 |
|---|---|---|--|
| Buts 1. Aider les pays à ramener les taux de dénutrition en deçà du seuil critique et briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération 2. Relever le niveau de l'éducation, de la nutrition et de la santé de base grâce à une aide alimentaire et nutritionnelle et à des outils destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle 3. Satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des personnes touchées par le VIH/sida, la tuberculose ou d'autres pandémies | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme | Cibles visées par les projets et source des données |
| Effet direct 4.1 a): Augmentation de la capacité de production d'aliments enrichis, y compris les compléments alimentaires et les produits nutritionnels spécialisés, dans les pays recevant une aide du PAM | 4.1.1 <i>Augmentation en pourcentage de la production d'aliments enrichis, y compris les compléments alimentaires et les produits nutritionnels spécialisés</i> | Objectif de production atteint dans 80% des pays recevant une aide du PAM | Cible: hausse en pourcentage de la production, pendant la période couverte par l'assistance du PAM par type de produit pour chaque pays bénéficiant de l'aide du PAM Source: évaluation des capacités |
| Effet direct 4.1 b): Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés pendant la période couverte par l'assistance du PAM ²⁵ | 4.1.2 <i>Score de consommation alimentaire des ménages</i> ²⁶ | Score supérieur à la valeur seuil dans 80% des projets | Cible: le score de consommation alimentaire est supérieur à 35/42 parmi les ménages ciblés Source: enquête annuelle auprès des ménages ou données provenant du suivi |
| Effet direct 4.2: Amélioration de l'accès à l'éducation et valorisation du capital humain dans les écoles appuyées par le PAM | 4.2.1 Taux de scolarisation: taux annuel moyen ²⁷ de variation du nombre de filles et de garçons inscrits | Augmentation d'au moins 6% par an du taux dans 80% des projets | Cible: augmentation de 6% par an du taux Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes |
| | 4.2.2 Taux de fréquentation: nombre de jours pendant lesquels les filles et les garçons vont en classe, en pourcentage du nombre total de jours de classe | Taux de fréquentation égal ou supérieur à 90% dans 80% des projets | Cible: taux de fréquentation égal à 90% Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes |
| | 4.2.3 Ratio garçons/filles parmi les enfants inscrits | Ratio garçons/filles égal à 1 dans 95% des projets | Cible: ratio garçons/filles égal à 1 |

²⁵ Les programmes d'atténuation des effets de la maladie et de filets de sécurité visant les ménages touchés par le VIH contribuent à la réalisation de cet effet direct. L'appui aux ménages peut également contribuer à une meilleure observance du traitement antirétroviral ou à un plus grand succès du traitement antituberculeux au niveau des individus.

²⁶ Outre le score de consommation alimentaire des ménages, il est recommandé aux bureaux de pays de mesurer l'indicateur des stratégies de survie. Les scores de diversification de l'alimentation peuvent également être calculés à partir du score de consommation alimentaire des ménages pour indiquer les changements qualitatifs intervenus dans l'alimentation.

²⁷ Cette moyenne est obtenue en divisant la somme des taux annuels de variation de toutes les écoles ayant fait l'objet de l'enquête par le nombre total d'écoles ciblées.



| OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: RÉDUIRE LA FAIM CHRONIQUE ET LA DÉNUTRITION | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 à 6 |
|---|---|---|---|
| Buts 1. Aider les pays à ramener les taux de dénutrition en deçà du seuil critique et briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération 2. Relever le niveau de l'éducation, de la nutrition et de la santé de base grâce à une aide alimentaire et nutritionnelle et à des outils destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle 3. Satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des personnes touchées par le VIH/sida, la tuberculose ou d'autres pandémies | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme | Cibles visées par les projets et source des données |
| | | | Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes |
| | 4.2.4 <i>Taux de réussite aux examens pour les filles et les garçons</i> | Taux de réussite égal ou supérieur à 50% dans 80% des projets | Cible: taux de réussite aux examens égal à 50% Source: données provenant des enquêtes auprès des écoles échantillonnées |
| Effet direct 4.3: Amélioration de l'état nutritionnel des femmes, filles et garçons ciblés | 4.3.1 Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 2 ans ciblés (rapport taille/âge, en pourcentage) ²⁸ | Objectif nutritionnel atteint dans 80% des projets | Cible: réduction de 10% ²⁹ par an de la prévalence du retard de croissance Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes |
| | 4.3.2 Prévalence de l'anémie ferriprive chez les femmes et les enfants ciblés ³⁰ | Objectif nutritionnel atteint dans 80% des projets | Cibles: – réduction de 10% par an de la prévalence de l'anémie ferriprive si des aliments enrichis sont fournis – réduction de 20% par an de la prévalence de l'anémie ferriprive si des micronutriments en poudre sont fournis Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes |

²⁸ Pour les projets d'une durée de cinq ans, il convient d'utiliser la prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans ciblés (exprimé en pourcentage du rapport taille/âge) (voir les indicateurs spécifiques par type de projet dans le recueil des indicateurs (*Indicator Compendium*)).

²⁹ Indique une réduction en pourcentage et non une réduction en points de pourcentage.

³⁰ <110 g/l pour les femmes enceintes; <120 g/l pour les femmes qui ne sont pas enceintes; <110 g/l pour les enfants entre 6 et 59 mois; <115g/l pour les écoliers âgés de 5 à 11 ans; <120g/l pour les écoliers âgés de 12 à 14 ans.

| OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: RÉDUIRE LA FAIM CHRONIQUE ET LA DÉNUTRITION | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 à 6 |
|---|--|--|---|
| Buts 1. Aider les pays à ramener les taux de dénutrition en deçà du seuil critique et briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération 2. Relever le niveau de l'éducation, de la nutrition et de la santé de base grâce à une aide alimentaire et nutritionnelle et à des outils destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle 3. Satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des personnes touchées par le VIH/sida, la tuberculose ou d'autres pandémies | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme | Cibles visées par les projets et source des données |
| Effet direct 4.4: Meilleure observance du traitement antirétroviral et/ou amélioration de la réussite du traitement contre la tuberculose pour les personnes ciblées ³¹ | 4.4.1 Taux d'observance du traitement antirétroviral ³² | Taux d'observance atteint dans 80% des projets | Cible: Propre à une population donnée – Taux d'observance du traitement antirétroviral Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes |
| | 4.4.2 Taux de réussite du traitement contre la tuberculose ³³ | Taux de réussite du traitement contre la tuberculose ³⁴ de 85% dans 65% des projets | Cible: taux de réussite de 85% du traitement contre la tuberculose ³⁵ Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes |
| Produits | Indicateur | | |
| (pour la distribution de produits alimentaires, d'articles non alimentaires, de bons d'alimentation et pour les transferts monétaires, voir le Produit 1.1) | | | |

³¹ Les patients tuberculeux sont ceux pour lesquels le diagnostic de tuberculose a été confirmé par une analyse bactériologique ou par un examen clinique (OMS, 2007).

³² Pour les projets mettant en œuvre des programmes Soins et traitements, les bureaux doivent obligatoirement consigner, en plus du taux de réussite du traitement, les taux de récupération nutritionnelle pour les malades de la tuberculose.

³³ Pour les projets mettant en œuvre des programmes Soins et traitements, les bureaux doivent obligatoirement consigner, en plus du taux de réussite du traitement, les taux de récupération nutritionnelle pour les malades de la tuberculose.

³⁴ Le taux de réussite du traitement correspond au pourcentage de patients tuberculeux guéris par le traitement plus le pourcentage de ceux ayant terminé leur traitement (OMS 2007).

³⁵ Objectif international de l'OMS pour les patients mis sous traitement contre la tuberculose (OMS 2007); *Global tuberculosis control: surveillance, planning, financing* (OMS 2008).



| OBJECTIF STRATÉGIQUE 5: RENFORCER LES CAPACITÉS DES PAYS DE LUTTER CONTRE LA FAIM, NOTAMMENT GRÂCE À UNE STRATÉGIE DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS ET AUX ACHATS LOCAUX | | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 8 |
|---|---|--|---|
| Buts | | | |
| 1. Utiliser le pouvoir d'achat du PAM pour appuyer le développement durable des systèmes destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle et faire de l'assistance alimentaire et nutritionnelle un investissement productif dans les communautés locales 2. Élaborer des stratégies de transfert des responsabilités claires pour trouver des solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale 3. Renforcer les capacités des pays de formuler, de gérer et d'appliquer des politiques, programmes et outils visant à prévenir et à atténuer la faim | | | |
| Effets directs | Indicateurs | Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme | Cibles visées par les projets et source des données |
| Effet direct 5.1: Nouvelles possibilités de commercialisation au niveau national grâce aux achats effectués localement par le PAM à des conditions avantageuses | <i>5.1.1 Produits alimentaires achetés sur les marchés locaux, en pourcentage des produits alimentaires distribués dans le pays</i> | Objectif atteint dans 80% des pays recevant une aide du PAM | Cible: objectif établi pour le pays– augmentation en pourcentage de la quantité de produits alimentaires achetés sur les marchés locaux à des conditions avantageuses Source: données provenant du suivi annuel et de l'analyse du rapport coût-efficacité |
| Effet direct 5.2: Progrès réalisés vers la recherche de solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale ³⁶ | <i>5.2.1 Indice de capacité nationale, par solution</i> | Cible atteinte dans 80% des projets | Cible: objectif établi pour le pays– seuil fixé pour refléter l'augmentation des capacités nationales (sur la base d'une évaluation initiale, réalisée pour chaque solution) Source: évaluation des capacités |

³⁶ Les solutions au problème de la faim consistent à investir dans le capital humain par le biais de programmes efficaces et ciblés de protection sociale, comprenant des interventions durables issues de l'agriculture locale et prises en charge par les gouvernements pour répondre aux problèmes pressants de malnutrition et ceux liés à la faim qui affligent les populations les plus pauvres et les plus vulnérables. Ces solutions incluent les activités suivantes: les Achats au service du progrès, les programmes ciblés de protection sociale fondés sur des activités productives, l'alimentation scolaire issue de l'agriculture locale, les programmes de nutrition, les activités communautaires de réduction des risques de catastrophes destinées à améliorer la résistance des personnes vulnérables, les programmes de transfert de risque et d'assurance, la gestion des ressources naturelles, la création d'avoirs, les moyens de subsistance, les programmes de diversification et de développement de l'infrastructure.

| | | |
|--|---|---|
| OBJECTIF STRATÉGIQUE 5: RENFORCER LES CAPACITÉS DES PAYS DE LUTTER CONTRE LA FAIM, NOTAMMENT GRÂCE À UNE STRATÉGIE DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS ET AUX ACHATS LOCAUX | | Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 8 |
| Buts | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliser le pouvoir d'achat du PAM pour appuyer le développement durable des systèmes destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle et faire de l'assistance alimentaire et nutritionnelle un investissement productif dans les communautés locales 2. Élaborer des stratégies de transfert des responsabilités claires pour trouver des solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale 3. Renforcer les capacités des pays de formuler, de gérer et d'appliquer des politiques, programmes et outils visant à prévoir et à atténuer la faim | | |
| Produits | Indicateur | |
| Produit 5.1: Produits alimentaires achetés sur les marchés locaux | 5.1.1 Quantité de produits alimentaires achetés localement, exprimée en tonnes, par type et par catégorie de pays | |
| Produit 5.2: Capacités et sensibilisation renforcées grâce aux activités menées par le PAM | 5.2.1. Nombre de membres du personnel des administrations publiques/des partenaires nationaux recevant du PAM une assistance technique et une formation ³⁷ 5.2.2. Nombre de programmes nationaux de sécurité alimentaire/nutrition ³⁸ bénéficiant de l'assistance technique du PAM 5.2.3. Dépenses encourues par le PAM pour les projets d'assistance technique destinés au renforcement des capacités nationales 5.2.4. Nombre d'outils ³⁹ , systèmes et solutions au problème de la faim transmis au gouvernement national. | |

³⁷ L'assistance technique et la formation ont trait à l'appui au développement des capacités: pour faciliter la transition vers la prise en main nationale des programmes appuyés par le PAM ou pour renforcer les programmes nationaux pris en charge et administrés par les pouvoirs publics. Cela englobe l'assistance touchant l'élaboration de cadres de politique générale. Les stages de formation visant à faciliter la mise en œuvre des programmes du PAM et à les consolider ne devraient pas être pris en considération.

³⁸ Par programmes nationaux de sécurité alimentaire/nutrition, on entend les programmes qui sont pris en main et administrés par les pouvoirs publics, et qui bénéficient de l'assistance technique du PAM (par exemple, les systèmes publics de distribution de vivres et les programmes nationaux d'alimentation scolaire, entre autres), ou encore les programmes mis en œuvre dans le cadre de la transition vers une prise en charge par les autorités nationales (par exemple, dans le cadre du transfert des responsabilités au gouvernement).

³⁹ Les outils d'analyse du PAM destinés à mettre en œuvre les solutions au problème de la faim sont adaptés, tout comme les outils institutionnels de ciblage et de suivi – analyse de la vulnérabilité et de la sécurité alimentaire, analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, systèmes d'alerte rapide, évaluation des besoins, planification préalable, analyse des marchés – aux besoins des pays et des communautés les plus vulnérables. Les outils opérationnels à disposition sont les suivants: procédures d'appel d'offre locales et internationales, modalités de transferts (produits alimentaires, transferts monétaires ou bons d'alimentation) et mécanismes de distribution, transformation des aliments, gestion des produits alimentaires, calcul des rations alimentaires, calcul des prestations au titre des transferts monétaires/bons d'alimentation, méthodologie des distributions générales de vivres, enregistrement des bénéficiaires, etc.

ANNEXE II-B: RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (EFFETS DIRECTS)

| INDICATEURS | Nombre de projets pour lesquels une évolution est mesurable ¹ | Nombre de projets ² pour lesquels l'évolution est positive | Proportion de projets pour lesquels l'évolution est positive (en %) | Résultat ³ |
|---|--|---|---|---------------------------|
| Objectif stratégique 1 | | | | Progrès importants |
| Effet direct 1.1 Réduction ou stabilisation de la malnutrition aiguë dans les groupes d'enfants et/ou les populations ciblées** | | | | Progrès importants |
| Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans (rapport poids/taille, en pourcentage) ⁴ | 19 | 17 | 89% | Progrès importants |
| Prévalence du faible périmètre brachial | 3 | 2 | 67% | Progrès importants |
| Taux de récupération chez les bénéficiaires par supplémentation alimentaire | 33 | 31 | 94% | Progrès importants |
| Taux de mortalité chez les bénéficiaires de la supplémentation alimentaire | 25 | 25 | 100% | Progrès importants |
| Taux d'abandon de la supplémentation alimentaire | 27 | 26 | 96% | Progrès importants |
| Taux de non-réaction à la supplémentation alimentaire | 17 | 16 | 94% | Progrès importants |
| Effet direct 1.2 Amélioration de la consommation alimentaire des ménages ciblés pendant la période couverte par l'assistance du PAM** | | | | Progrès modérés |
| Score de consommation alimentaire des ménages | 49 | 26 | 53% | Progrès modérés |
| Effet direct 1.3 Stabilisation du taux de scolarisation des filles et des garçons très exposés au risque d'abandon dans les écoles primaires ciblées** | | | | Progrès importants |
| Taux de rétention scolaire | 4 | 3 | 75% | Progrès importants |
| Effet direct 1.4 Maintien de l'accès aux services assurant les traitements antirétroviraux, les traitements antituberculeux et/ou la prévention de la transmission de la mère à l'enfant** | | | | Progrès importants |
| Taux d'abandon des traitements antirétroviraux | 3 | 3 | 100% | Progrès importants |

¹ À l'exclusion des projets pour lesquels on ne dispose pas, au minimum, d'une valeur de référence et d'une valeur de suivi pour 2013.

² Selon le type d'effet direct et la nature de l'intervention, il peut s'agir seulement d'une **amélioration*** ou **à la fois d'une amélioration et d'une stabilisation****.

³ La méthode suivie pour évaluer les résultats est décrite à l'annexe II-C.

⁴ Pour les projets ciblant les enfants de moins de 2 ans, on a mesuré la prévalence de la malnutrition aiguë chez ces enfants.

ANNEXE II-B: RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (EFFETS DIRECTS)

| INDICATEURS | Nombre de projets pour lesquels une évolution est mesurable ¹ | Nombre de projets ² pour lesquels l'évolution est positive | Proportion de projets pour lesquels l'évolution est positive (en %) | Résultat ³ |
|---|--|---|---|---------------------------|
| Objectif stratégique 2 | | | | Progrès importants |
| Effet direct 2.1 Mise en place et amélioration, avec l'aide au renforcement des capacités du PAM, de systèmes d'alerte rapide, de plans d'intervention d'urgence et de systèmes de suivi de la sécurité alimentaire* | | | | Progrès modérés |
| Indice de préparation aux catastrophes | 6 | 3 | 50% | Progrès modérés |
| Effet direct 2.2 Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés risquant de connaître une faim aiguë, pendant la période couverte par l'assistance du PAM** | | | | Progrès importants |
| Score de consommation alimentaire des ménages | 11 | 9 | 82% | Progrès importants |
| Effet direct 2.3 Réduction des risques de catastrophe à l'échelon communautaire dans les communautés ciblées* | | | | Progrès importants |
| Score des ménages relatif aux avoirs | 3 | 3 | 100% | Progrès importants |
| Score des communautés relatif aux avoirs | 14 | 13 | 93% | Progrès importants |
| Objectif stratégique 3 | | | | Progrès importants |
| Effet direct 3.1 Consommation alimentaire suffisante des ménages, des communautés, des personnes déplacées et des réfugiés ciblés, pendant la période couverte par l'assistance du PAM* | | | | Progrès importants |
| Score de consommation alimentaire des ménages | 20 | 17 | 85% | Progrès importants |
| Effet direct 3.2 Meilleur accès des communautés ciblées à des avoirs dans les situations fragiles et les périodes de transition* | | | | Progrès importants |
| Score des communautés relatif aux avoirs | 11 | 11 | 100% | Progrès importants |
| Effet direct 3.3 Stabilisation au niveau enregistré avant la crise de la scolarisation des filles et des garçons, y compris de ceux qui sont déplacés et réfugiés, dans les écoles appuyées par le PAM** | | | | Progrès importants |
| Taux de rétention scolaire | 11 | 10 | 91% | Progrès importants |
| Taux de scolarisation | 8 | 7 | 88% | Progrès importants |
| Effet direct 3.4 Réduction de la malnutrition aiguë dans les groupes d'enfants et/ou les populations ciblées** | | | | Progrès importants |
| Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans (rapport poids/taille, en pourcentage) | 2 | 1 | 33% | Progrès modérés |
| Prévalence du faible périmètre brachial | 1 | 1 | 100% | Progrès importants |

ANNEXE II-B: RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (EFFETS DIRECTS)

| INDICATEURS | Nombre de projets pour lesquels une évolution est mesurable ¹ | Nombre de projets ² pour lesquels l'évolution est positive | Proportion de projets pour lesquels l'évolution est positive (en %) | Résultat ³ |
|--|--|---|---|-----------------------|
| Taux de récupération chez les bénéficiaires par supplémentation alimentaire | 9 | 6 | 67% | Progrès importants |
| Taux de mortalité chez les bénéficiaires de la supplémentation alimentaire | 6 | 6 | 100% | Progrès importants |
| Taux d'abandon de la supplémentation alimentaire | 9 | 6 | 67% | Progrès importants |
| Taux de non-réaction à la supplémentation alimentaire | 4 | 4 | 100% | Progrès importants |
| Prévalence du retard de croissance chez les enfants ciblés de moins de 2 ans (rapport taille/âge, en pourcentage) ⁵ | 1 | 1 | 100% | Progrès importants |
| Effet direct 3.5 Meilleure récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antirétroviral et/ou traitement antituberculeux* | | | | Progrès importants |
| Taux de récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antirétroviral | 5 | 3 | 60% | Progrès modérés |
| Taux de récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antituberculeux | 4 | 4 | 100% | Progrès importants |
| Objectif stratégique 4 | | | | Progrès modérés |
| Effet direct 4.1 (a) Augmentation de la capacité de production d'aliments enrichis, y compris les compléments alimentaires et les suppléments nutritionnels spéciaux, dans les pays recevant une aide du PAM* | | | | Progrès importants |
| Augmentation, en pourcentage, de la production d'aliments enrichis | 1 | 1 | 100% | Progrès importants |
| Effet direct 4.1 (b) Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés pendant la période couverte par l'assistance du PAM* | | | | Pas de progrès |
| Score de consommation alimentaire des ménages | 2 | 0 | 0% | Pas de progrès |
| Effet direct 4.2 Amélioration de l'accès à l'éducation et valorisation du capital humain dans les écoles appuyées par le PAM* | | | | Progrès modérés |
| Taux de scolarisation | 18 | 17 | 94% | Progrès importants |
| Taux de fréquentation | 27 | 16 | 59% | Progrès modérés |
| Ratio filles/garçons | 29 | 15 | 52% | Progrès modérés |
| Taux de réussite aux examens | 17 | 8 | 47% | Pas de progrès |

⁵ La prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans ciblés (rapport taille/âge, en %) est utilisée pour les projets d'une durée de cinq ans.

ANNEXE II-B: RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (EFFETS DIRECTS)

| INDICATEURS | Nombre de projets pour lesquels une évolution est mesurable ¹ | Nombre de projets ² pour lesquels l'évolution est positive | Proportion de projets pour lesquels l'évolution est positive (en %) | Résultat ³ |
|---|--|---|---|-----------------------|
| Effet direct 4.3 Amélioration de l'état nutritionnel des femmes, filles et garçons ciblés* | | | | Progrès modérés |
| Prévalence du retard de croissance chez les enfants ciblés de moins de 5 ans (rapport taille/âge, en pourcentage) | 6 | 2 | 33% | Pas de progrès |
| Prévalence de l'anémie ferriprive chez les femmes et les enfants | 2 | 1 | 50% | Progrès modérés |
| Effet direct 4.4 Meilleure observance du traitement antirétroviral et/ou amélioration de la réussite du traitement contre la tuberculose pour les personnes ciblées* | | | | Progrès importants |
| Taux d'observance du traitement antirétroviral | 7 | 5 | 71% | Progrès importants |
| Taux de récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antirétroviral | 8 | 6 | 75% | Progrès importants |
| Taux de réussite du traitement contre la tuberculose | 6 | 4 | 67% | Progrès importants |
| Taux de récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antituberculeux | 2 | 1 | 50% | Progrès modérés |
| Objectif stratégique 5 | | | | Progrès importants |
| Effet direct 5.1 Nouvelles possibilités de commercialisation au niveau national grâce aux achats effectués localement par le PAM à des conditions avantageuses** | | | | Progrès importants |
| Achats de produits alimentaires sur les marchés locaux, en pourcentage des produits alimentaires distribués dans le pays | 18 | 12 | 67% | Progrès importants |
| Effet direct 5.2 Progrès réalisés vers la recherche de solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale* | | | | Progrès importants |
| Indice de capacité nationale | 20 | 14 | 70% | Progrès importants |

ANNEXE II-C: MÉTHODOLOGIE – ÉVALUATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Étape 1: L'évaluation des résultats par objectif stratégique est fondée sur les données relatives aux effets directs présentées dans les rapports normalisés sur les projets concernant les opérations d'urgence, les interventions prolongées de secours et de redressement, les programmes de pays et les projets de développement. Deux critères doivent être respectés pour qu'un projet soit pris en considération:

- **durée minimale:** la durée du projet doit être supérieure à six mois, ou le projet doit avoir commencé avant juillet 2013 - il doit être en cours d'exécution pendant plus de six mois au cours de l'année considérée;
- **possibilité de dégager une évolution:** il faut disposer pour le projet d'au moins une valeur de référence et une valeur obtenue au titre du suivi effectué en 2013.

Étape 2: Pour les projets qui répondent à ces critères, l'analyse de l'évolution est effectuée au niveau des indicateurs mesurant les effets directs, en utilisant les indicateurs du Cadre de résultats stratégiques pour 2008-2013. Trois scénarios d'évolution sont possibles: amélioration, stabilisation ou détérioration. On applique le code de couleurs ci-après.

| Code-couleur | |
|--------------------|--|
| Progrès importants | L'évolution des effets directs est positive pour plus de 65 pour cent des projets ¹ |
| Progrès modérés | L'évolution des effets directs est positive pour 50 à 65 pour cent des projets |
| Pas de progrès | L'évolution des effets directs est positive pour moins de 50 pour cent des projets |

Par exemple, au titre de l'indicateur "**Taux de récupération par supplémentation alimentaire**" relatif à l'objectif stratégique 1, pour 31 des 33 projets pour lesquels les données rapportées permettent de dégager une évolution, on constate une amélioration ou une stabilisation - deux évolutions considérées comme favorables au regard de l'effet direct "réduire ou stabiliser le taux de malnutrition aiguë". Le score est donc 31/33, ou 94 pour cent, ce qui correspond à "progrès importants".

Étape 3: Les progrès sont évalués au niveau des effets directs. À chaque effet direct correspondent un ou plusieurs indicateurs. Pour chaque effet direct, les résultats obtenus au regard des indicateurs correspondants sont exprimés sous forme de valeur numérique, comme indiqué ci-après.

| Code-couleur | Valeur |
|--------------------|--------|
| Progrès importants | 3 |
| Progrès modérés | 2 |
| Pas de progrès | 1 |

On calcule alors la moyenne des résultats obtenus pour tous les indicateurs afin d'établir le résultat au niveau d'un effet direct.

Par exemple, l'effet direct "**réduction des risques de catastrophe à l'échelon communautaire dans les communautés ciblées**" est mesuré au moyen de deux indicateurs: i) score des communautés en termes d'avoirs; et ii) score des ménages en termes d'avoirs. Pour ces deux indicateurs, les résultats au niveau des

¹ Selon le type d'effet direct et la nature de l'intervention, il peut s'agir d'une amélioration ou d'une stabilisation.

indicateurs font apparaître un "progrès important" – la valeur attribuée est 3. Le score moyen est donc: $(3+3)/2 = 3$, ce qui correspond à "progrès important".

Étape 4: On répète l'étape 3 pour évaluer les résultats au niveau des Objectifs stratégiques à partir des résultats obtenus au niveau des effets directs.

ANNEXE II-D: RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (PRODUITS¹)

| INDICATEURS | Prévision | Résultat | Résultat en % des prévisions | Synthèse ² |
|--|--------------|---------------|------------------------------|-----------------------|
| Objectif stratégique 1 | | | | |
| Produit 1.1 Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons d'alimentation adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés | | | | |
| Nombre de femmes, d'hommes, de filles et de garçons recevant des articles alimentaires et non alimentaires, des transferts monétaires et des bons d'alimentation, en pourcentage des chiffres prévus | 39 millions | 45,3 millions | 116 | ■ |
| Quantités de produits alimentaires distribués, en pourcentage des distributions prévues | 2,2 millions | 2,2 millions | 100 | |
| Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance | | | | |
| • Nombre de dispensaires | 12 705 | 12 717 | 100 | |
| • Nombre d'écoles | 3 329 | 3 622 | 109 | |
| Objectif stratégique 2 | | | | |
| Produit 2.1 Mesures mises en place pour atténuer les effets des catastrophes, avec l'aide au développement des capacités du PAM | | | | |
| Systèmes de réduction des risques de catastrophes et d'atténuation de leurs effets mis en place, par type | | | | |
| • Systèmes et outils locaux d'alerte rapide, de suivi de la sécurité alimentaire et de préparation aux catastrophes | 51 | 55 | 108 | ■ |
| • Plans d'intervention d'urgence | 16 | 13 | 81 | |
| Produits 2.2 Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons d'alimentation adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés | | | | |
| Nombre de femmes, d'hommes, de filles et de garçons recevant des articles alimentaires et non alimentaires, des transferts monétaires et des bons d'alimentation, en pourcentage des chiffres prévus | 9 millions | 5,2 millions | 58 | ■ |
| Quantités de produits alimentaires distribués, en pourcentage des distributions prévues | 0,5 million | 0,22 million | 44 | |
| Produit 2.3 Nombre de dispositifs destinés à atténuer les effets des catastrophes créés ou remis en état par les communautés ciblées | | | | |
| Dispositifs destinés à atténuer les effets des catastrophes qui ont été créés ou remis en état, par type et par unité de mesure | | | | |
| • Terres protégées/mises en valeur (en hectares) | 136 440 | 117 723 | 86 | ■ |

¹ Les valeurs indiquées correspondent aux résultats obtenus au regard des indicateurs de produits qui figurent dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2008–2013; elles sont extraites de la section des rapports normalisés sur les projets consacrée aux opérations.

² Les codes-couleurs sont attribués en fonction des seuils standard mentionnés à l'annexe II-C.

ANNEXE II-D: RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (PRODUITS¹)

| INDICATEURS | Prévision | Résultat | Résultat en % des prévisions | Synthèse ² |
|---|-------------|---------------|------------------------------|-----------------------|
| • Nombre de ponts et de puits construits | 459 | 354 | 77 | |
| • Routes construites ou remises en état (en kilomètres) | 5 416 | 4 319 | 80 | |
| • Volume de digues construites | 798 868 | 379 400 | 47 | |
| Objectif stratégique 3 | | | | |
| Produit 3.1 Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons d'alimentation adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés | | | | |
| Nombre de femmes, d'hommes, de filles et de garçons recevant des articles alimentaires et non alimentaires, des transferts monétaires et des bons d'alimentation, en pourcentage des chiffres prévus | 14 millions | 18,3 millions | 131 | ■ |
| Quantités de produits alimentaires distribués, en pourcentage des distributions prévues | 0,9 million | 0,4 million | 44 | |
| Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance | | | | ■ |
| • Nombre de dispensaires | 6 303 | 6 604 | 105 | |
| • Nombre d'écoles | 44 829 | 44 332 | 99 | |
| Produit 3.2 Avoirs créés ou remis en état par les communautés et les personnes ciblées pour garantir leurs moyens de subsistance | | | | |
| Avoirs communautaires créés ou remis en état par les communautés et les personnes ciblées, par type et unité de mesure | | | | |
| • Terres protégées/mises en valeur (en hectares) | 245 341 | 205 884 | 84 | ■ |
| • Nombre de ponts et de puits construits | 364 | 281 | 77 | |
| • Routes construites ou remises en état (en kilomètres) | 8 852 | 9 826 | 111 | |
| Objectif stratégique 4 | | | | |
| Produit 4.1 Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons d'alimentation adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés | | | | |
| Nombre de femmes, d'hommes, de filles et de garçons recevant des articles alimentaires et non alimentaires, des transferts monétaires et des bons d'alimentation, en pourcentage des chiffres prévus | 9 millions | 15,2 millions | 169 | ■ |
| Quantités de produits alimentaires distribués, en pourcentage des distributions prévues | 0,5 million | 0,3 million | 60 | |
| Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance | | | | |
| • Nombre de dispensaires | 5 006 | 4 715 | 94 | |
| • Nombre d'écoles | 81 152 | 79 565 | 98 | |

ANNEXE II-D: RAPPORT SUR LA PERFORMANCE (PRODUITS¹)

| INDICATEURS | Prévision | Résultat | Résultat en % des prévisions | Synthèse ² |
|--|-----------|----------|------------------------------|-----------------------|
| Objectif stratégique 5 | | | | |
| Produit 5.1 Produits alimentaires achetés sur les marchés locaux | | | | |
| Nombre d'agriculteurs aidés grâce aux achats locaux | 54 337 | 66 703 | 123% | ■ |
| Produit 5.2 Capacités et sensibilisation renforcées grâce aux activités menées par le PAM | | | | |
| Nombre de membres du personnel des administrations publiques/des partenaires nationaux recevant une assistance technique et une formation | 32 806 | 26 686 | 81% | |
| Nombre de membres du personnel des administrations publiques/des partenaires nationaux appuyés et formés à l'élaboration de politiques, de stratégies et de lois | 956 | 1 797 | 188% | ■ |
| Nombre d'outils, systèmes et solutions au problème de la faim gérés par le PAM qui ont été transférés au gouvernement ou sont en voie de l'être | 237 | 232 | 98% | |

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2013

| | Valeurs cibles 2013 | IPC 2013 | IPC 2012 | IPC 2011 |
|---|---------------------------|----------|-------------|-------------|
| Mobilisation des ressources | | | | |
| Les fonds obtenus correspondent aux besoins prévus | | | | |
| Contributions confirmées par rapport au financement prévu dans le Plan de gestion (en %) | 100 | 118 | 104 | 98 |
| Besoins bruts de financement couverts (en %) | ≥ 57 | 62 | 55 | 59 |
| Les contributions prévisibles ont augmenté | | | | |
| Fonds reçus au titre de contributions pluriannuelles (en %) | ≥ 10 | 11 | 10 | 5 |
| Contributions multilatérales confirmées (en %) | ≥ 11 | 9 | 11 | 12 |
| La stabilité des réserves de financement est assurée | | | | |
| Niveau effectif des réserves de financement (en %) | 100 | 107 | 95,3 | 98 |
| Le personnel a le profil requis pour mettre en œuvre notre stratégie | | | | |
| Ensemble des postes occupés par des femmes (en %) | 50 | 42 | 41 | 41 |
| Postes de la classe P-5 et au-delà occupés par des femmes (en %) | ≥ 36 | 36 | 36 | 36 |
| Postes de la classe P-5 et au-delà occupés par des ressortissants de pays en développement (en %) | ≥ 27 | 29 | 27 | 28 |
| Gestion des ressources | | | | |
| Les crédits sont utilisés comme prévu | | | | |
| Produits alimentaires non distribués à la fin de l'année par rapport aux quantités totales prévues pour l'année (en %) | ≤ 10 | 8 | 9,6 | N/D |
| Transferts d'espèces et distributions de bons non effectués à la fin de l'année par rapport au niveau total prévu pour l'année (en %) | ≤ 10 | 6 | 6 | N/D |
| Solde total non dépensé à la fin d'un projet par rapport au total des fonds reçus par le projet (en %) | 0 | 0,05 | 0,5 | N/D |
| Montant global des fonds transférés à la fin de l'exercice par rapport au montant total des fonds reçus par les projets (en %) | ≤ 10 | 3,1 | 5 | N/D |
| La sécurité et la sûreté du personnel, des locaux et des opérations sont améliorées | | | | |
| Taux d'observance des normes MOSS, établi à partir des missions d'évaluation de la sécurité (en %) | ≥ 70 | 88 | 85 | 60 |
| Recommandations formulées lors des missions d'évaluation de la sécurité encore non appliquées (en %) | ≤ 10 | 21 | 33 | N/D |
| Le bien-être du personnel s'est amélioré | | | | |
| Journées de travail perdues pour cause de maladie ou de blessure (en %) | ≤ 5 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2013

| | Valeurs cibles 2013 | IPC 2013 | IPC 2012 | IPC 2011 |
|---|---------------------------|----------|-------------|-------------|
| Le bilan du PAM en matière d'émissions de gaz à effet de serre est réduit au minimum | | | | |
| Évolution des émissions de CO2 (en %) ¹ | ≤ -8 | -8,3 | -6,6 | -5,9 |
| Des cadres de contrôle efficaces sont en place | | | | |
| Bureaux (Siège/bureau régional/bureau de pays/bureau de liaison) dotés d'un plan annuel de performance (en %) | 100 | 87 | 96 | 95 |
| Bureaux (Siège/bureau régional/bureau de pays/bureau de liaison) dotés d'un registre des risques (en %) | 100 | 89 | 84 | 65 |
| Taux d'achèvement du cycle PACE (en %) | 100 | 96 | 81 | 61 |
| Taux d'achèvement du cycle PACE - encadrement (en %) | 100 | 91 | 59 | N/D |
| Pertes après livraison (en %) | ≤ 2 | 0,66 | 0,74 | 0,45 |
| Nombre de recommandations issues de l'audit interne concernant des risques moyens ou élevés en souffrance | 271 | 106 | 271 | N/D |
| L'image de marque du PAM et l'information du public sont gérées de manière à accroître sa notoriété | | | | |
| Nombre de mentions dans les médias (presse, télévision et Internet) | ≥ 85 000 | 80 341 | 45 492 | 79 082 |
| Augmentation de la présence sociale en ligne (en %) | ≥ 15 | 101 | 52 | 124 |
| Apprentissage et innovation | | | | |
| Le recensement, la description et la diffusion des enseignements tirés sont encouragés | | | | |
| Projets terminés ayant fait l'objet d'au moins une évaluation (en %) | 100 | 66 | N/D | N/D |
| Recommandations issues des évaluations non encore appliquées (en %) | ≤ 20 | 21 | 21 | 20 |
| Les capacités du personnel sont renforcées aux fins de la mise en œuvre de la stratégie du PAM | | | | |
| Personnel ciblé ayant pris part aux programmes de formation des cadres intermédiaires et supérieurs (en %) | 100 | 336 | 257 | 87 |
| Processus opérationnels internes | | | | |
| Les processus opérationnels internes sont gérés de manière efficiente | | | | |
| Respect des délais dans le cadre des processus opérationnels internes essentiels | | | | |
| Contributions enregistrées dans un délai de 30 jours (en %) | 100 | 82 | 75 | 78 |
| Produits alimentaires livrés au PAM dans le délai contractuel (en %) | ≥ 80 | 81 | 80 | 79 |

¹ Par rapport aux valeurs de référence de 2008.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2013

| | Valeurs cibles 2013 | IPC 2013 | IPC 2012 | IPC 2011 |
|--|---------------------------|----------|-------------|-------------|
| Articles non alimentaires livrés au PAM dans les délais contractuels (en %) | ≥ 90 | 87 | N/D | N/D |
| Disponibilité des services informatiques essentiels (en %) | 99,9 | 99,7 | 99,6 | 99,8 |
| Fonds fournis sous forme d'avance, par rapport au montant total des fonds alloués aux projets (en %) | ≥ 25 | 45,7 | 42 | N/D |
| Moyenne mensuelle des quantités de vivres disponibles dans les stocks mondiaux du Mécanisme d'achat anticipé (en tonnes) | ≥ 300 000 | 342 000 | 196 000 | N/D |
| Qualité des processus opérationnels internes essentiels | | | | |
| Pays ciblés dans lesquels au moins un module du logiciel de gestion de la qualité des aliments (FOQUS) a été mis en place | 10 | 3 | 0 | N/D |
| Économies réalisées sur le fret maritime (en millions de dollars) | ≥ 1 | 11,3 | 8,3 | N/D |
| Taux de satisfaction des responsables | ≥ 80 | 69 | N/D | N/D |
| Taux de satisfaction des clients (utilisateurs finals) | ≥ 80 | 80 | 76 | N/D |
| Efficacité opérationnelle | | | | |
| La maîtrise des coûts est assurée | | | | |
| Coût direct annuel par bénéficiaire (en dollars) | ≤ 43,3 | 48,6 | 38,8 | N/D |
| Coût annuel de l'assistance alimentaire par bénéficiaire (en dollars) | ≤ 34,5 | 38,8 | 33,3 | N/D |
| Coût annuel des transferts monétaires et des distributions de bons par bénéficiaire (en dollars) | ≤ 57 | 74,0 | 31,3 | N/D |
| Les besoins estimés sont satisfaits en temps voulu | | | | |
| Délai d'intervention pour les opérations d'urgence lancées suite à une catastrophe survenue brutalement (en heures) | ≤ 72 | 96 | 72 | N/D |
| Réduction du délai d'approvisionnement (en %) | ≥ 50 | 71 | 70 | N/D |
| Réduction du délai entre la confirmation du préfinancement et la réception des marchandises (en %) | ≥ 50 | 48 | 37 | N/D |
| Des interventions stratégiques appropriées sont menées | | | | |
| Écart entre les dépenses effectives et les dépenses prévues, par Objectif stratégique et type d'activité (en %) | ≤ 5 | 3 | 2 | N/D |
| Projets du PAM ayant obtenu la note 2A ou 2B pour ce qui est du marqueur de l'égalité des sexes (en %) | ≥ 50 | 50 | 24 | N/D |
| Indicateurs du Cadre de résultats stratégiques mesurés par rapport aux prévisions (en %) | ≥ 77 | 73 | 77 | 66 |
| Bureaux de pays ayant élaboré un descriptif de stratégie de pays dans les délais impartis (en %) | ≥ 50 | 66 | 64 | N/D |

ANNEXE III-B: MÉTHODOLOGIE – ÉVALUATION DES PRIORITÉS DE GESTION

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

| Code-couleur | |
|--------------------|--|
| Progrès importants | Valeur effective avec écart négligeable par rapport à la valeur cible |
| Progrès modérés | Valeur effective avec écart modeste par rapport à la valeur cible |
| Aucun progrès | Valeur effective avec écart inacceptable par rapport à la valeur cible |

Par exemple: **Besoins bruts de financement couverts (en %)**, Valeur cible = 61 et Valeur réelle = 55, Type de cible = réalisation. Le score sera: $55/61 \times 100 = 90$

L'objectif a été atteint à 90 pour cent, ce qui correspond à "Progrès importants".

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

| Code-couleur | Indice |
|--------------------|--------|
| Progrès importants | 3 |
| Progrès modérés | 2 |
| Aucun progrès | 1 |

Par exemple: **Besoins bruts de financement couverts (en %)** – Si le code-couleur est au vert, il indique qu'il y a "Progrès importants" avec un indice de 3.

Étape 3: Calculer la moyenne arithmétique des indices de l'IPC pour évaluer la réalisation au regard de la Priorité de gestion.

Par exemple: "**Les fonds obtenus correspondent aux besoins prévus**" se mesure au moyen de deux IPC:

| IPC | Indice |
|--|--------|
| Contributions confirmées par rapport au financement prévu dans le Plan de gestion (en %) | 3 |
| Besoins bruts de financement couverts (en %) | 3 |

La moyenne arithmétique est de 3, ce qui correspond à la valeur indicielle du résultat de gestion.

Étape 4: Attribuer un code-couleur à la valeur indicielle du résultat de gestion.

| Indice | Code-couleur |
|------------|--------------------|
| > ou = 2,5 | Progrès importants |
| > ou = 1,5 | Progrès modérés |
| < 1,5 | Aucun progrès |

Par exemple: La valeur indicielle est de 3. "Les fonds obtenus correspondent aux besoins prévus" obtient "Progrès importants".

Étape 5: Répéter la même méthodologie en suivant les étapes 2 à 4 pour évaluer les Priorités de gestion à partir des réalisations concrétisées par le résultat de gestion.

ANNEXE IV: ACTIVITÉS DU BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE – RAPPORT ANNUEL 2013

Introduction et généralités

1. Le Bureau de la déontologie du PAM a été créé en janvier 2008 en application de la circulaire du Secrétaire général intitulée "Respect de la déontologie à l'échelle du système: organes et programmes ayant une administration distincte", publiée sous la cote ST/SGB/2007/11. Le principal objectif du Bureau est d'aider la Directrice exécutive à veiller à ce que tous les fonctionnaires du PAM se conforment à leur mission et s'acquittent de leurs fonctions en satisfaisant aux exigences les plus élevées en matière d'intégrité prescrites par la Charte des Nations Unies, et dans le respect des Normes de conduite de la fonction publique internationale. La stratégie adoptée pour atteindre cet objectif consiste à instaurer une culture de l'éthique, de la transparence et de la responsabilisation. Les principales responsabilités du Bureau de la déontologie consistent notamment à mettre en œuvre les politiques et les activités suivantes:

- A. Déclaration de situation financière et conflits d'intérêts (circulaires ED 2008/004 et ED 2008/002)
- B. Protection contre les représailles (circulaire ED 2008/003)
- C. Avis confidentiels (circulaire ED 2008/002)
- D. Formation, éducation et sensibilisation (circulaire ED 2008/002)
- E. Élaboration des normes (circulaire ED 2008/002)
- F. Formulation, examen et diffusion de politiques (circulaire ED 2008/002)
- G. Participation au Groupe de la déontologie des Nations Unies et au Réseau Déontologie des organisations multilatérales (circulaires ED 2008/002; ST/SGB/2007/11)

2. Le présent rapport du Bureau de la déontologie du PAM a été élaboré en application de la Section 5.4 de la circulaire ST/SGB/2007/11, qui demande aux bureaux de la déontologie du Secrétariat de l'ONU et des organes et programmes sous administration distincte de présenter un rapport annuel qui sera examiné par le Comité de déontologie des Nations Unies, qui a pris le nom de Groupe de la déontologie des Nations Unies (ci-après dénommé "le Groupe").

3. Les activités entreprises par le Bureau de la déontologie du PAM pendant la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013 sont évaluées dans le présent rapport.

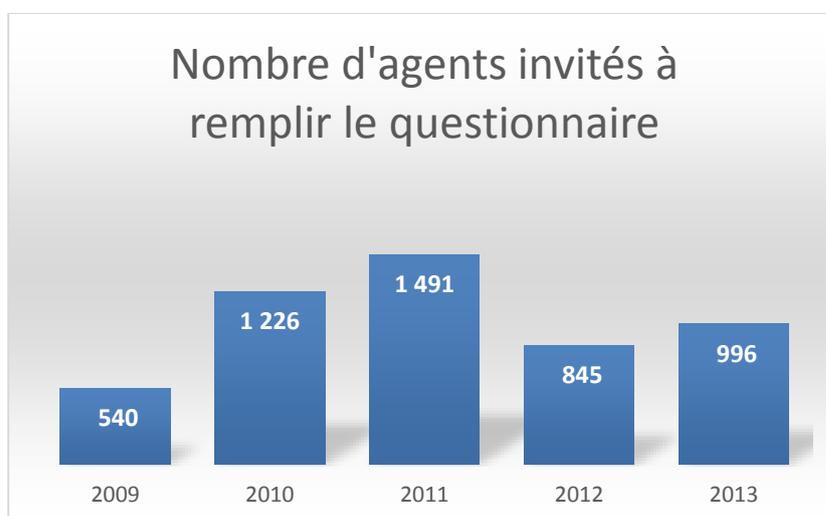
Activités du Bureau de la déontologie du PAM

A. Déclaration de situation financière et déclaration des conflits d'intérêts

4. La politique du PAM relative à la déclaration de situation financière et aux conflits d'intérêts a été adoptée en avril 2008 aux termes de la circulaire 2008/004 de la Directrice exécutive et est entrée en vigueur en 2009. Il s'agit d'un aspect essentiel de la détermination du PAM à renforcer la transparence et la confiance du public. Le Programme de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts (ci-après le "Programme") est un outil qui permet aux membres du personnel et au PAM dans son ensemble de se préserver et de gérer les risques. Le Bureau de la déontologie est chargé d'administrer ce Programme dans le but de diagnostiquer, de gérer et de limiter les risques de conflit d'intérêts. Les questionnaires et déclarations de situation financière sont examinés par un évaluateur externe, sous la supervision du Bureau de la déontologie du PAM.

5. En 2013, le Bureau de la déontologie a procédé pour la cinquième année à l'opération de déclaration de situation financière, portant sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2012, et il a achevé l'examen des déclarations soumises au titre de l'année précédente. Les fonctionnaires concernés sont les administrateurs de rang D-1 ou D-2 ainsi que tous les directeurs de pays, quel que soient leur grade, les chefs de bureau/bureau auxiliaire, les chefs de bureau de section et les fonctionnaires des échelons supérieurs. Doivent également répondre au questionnaire tous les membres du personnel dont les attributions comprennent l'émission d'ordres d'achat sous quelque forme que ce soit, tous ceux qui sont chargés des services de contrôle (audits/enquêtes, inspections), des placements (Trésorerie), des services juridiques – à l'exception du personnel de la Sous-Division du droit administratif et du droit du travail – et des achats, ainsi que tous les membres du personnel qui ont siégé au sein d'un comité de gestion des fournisseurs ou se sont occupés régulièrement des achats. Pour le cycle de 2013, les responsables des unités ou des bureaux de pays ont répertorié 996 employés du PAM, soit 7,7 pour cent du total des effectifs, répondant à ces critères et devant remplir un questionnaire afin de déterminer s'ils étaient concernés par le Programme et s'ils étaient en situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel. Ce chiffre représente une légère hausse (1,2 pour cent) par rapport à l'année précédente, comme le montre la figure 1. Cette variation s'explique principalement par les retouches apportées aux critères de participation au Programme à la lumière de l'expérience.

Figure 1: Participation au Programme de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêt, par année civile (2009–2013)



6. Tous les membres du personnel invités à participer au cycle 2013 du Programme ont été priés de répondre à une série de questions portant sur les conflits d'intérêt et les critères déterminant l'obligation de faire une déclaration de situation financière; il s'agit d'un questionnaire principalement axé sur les conflits d'intérêts auxquels les employés du PAM sont le plus couramment confrontés, lesquels ont été déterminés à partir des déclarations des années précédentes. Le membre du personnel doit donner des renseignements sur les relations que lui ou d'autres personnes à charge peuvent avoir eues avec des fournisseurs du PAM, des partenaires ou des gouvernements, et signaler l'ensemble des activités extérieures, des cadeaux ou gratifications reçus, des relations familiales au sein du système des Nations Unies, des relations bailleur/locataire, etc. Le questionnaire est conçu de façon à faire apparaître ou révéler tous les conflits d'intérêt potentiels susceptibles de porter atteinte à la réputation du PAM avant qu'ils ne se concrétisent. En effet, il facilite la détection des conflits d'intérêts parce qu'il se concentre sur les relations et les transactions entre un membre du personnel et un fournisseur ou une entité soumise à restrictions.
7. Le questionnaire comprend également des questions visant à vérifier si un membre du personnel répond à certains critères indiquant qu'il est tenu de remplir également une déclaration de situation financière complète, à la lumière des fonctions qu'il a occupées de fait pendant l'année examinée. Seuls les membres du personnel dont le questionnaire a fait apparaître des conflits d'intérêt potentiels ou qui ont répondu par l'affirmative aux questions relatives aux critères définis ont été invités à remettre une déclaration détaillant leur situation financière. L'effet de filtre de ce questionnaire a permis de réduire de 345 le nombre de personnes tenues de remettre une déclaration de situation financière, les réponses données ayant permis de repérer les membres du personnel qui, en raison des fonctions effectivement assurées pendant l'année, n'avaient pas besoin de remplir une déclaration en bonne et due forme. En outre, dans l'esprit des déclarants, le questionnaire donne davantage de poids à l'obligation d'éviter les conflits d'intérêts.
8. Cette opération annuelle s'est déroulée sur 30 jours, du 8 avril au 7 mai 2013.
9. Pendant le déroulement du cycle 2013 du Programme, le Bureau de la déontologie a répondu, comme d'habitude, à un grand nombre de courriels, d'appels téléphoniques et de visites concernant les informations à communiquer.
10. Pendant la mise en œuvre du cycle 2013 du Programme, des mesures ont été prises afin de renforcer la sécurité des communications entre les personnes chargées de procéder à l'examen externe des déclarations et les membres du personnel à qui il était demandé de fournir des informations supplémentaires ou des précisions. À cet effet, un nouveau module a été ajouté à la base de données sécurisée du Programme, ce qui a permis d'éviter les simples échanges de courriels. Cette amélioration de la sécurité a été apportée en réponse aux préoccupations exprimées par le personnel.
11. Au terme du cycle 2013, 974 des 996 membres du personnel concernés avaient rempli le questionnaire sur les conflits d'intérêts. Pour les autres, 21 d'entre eux ont bénéficié de dérogations¹, et le dernier n'a pas remis de questionnaire en dépit de rappels répétés. Parmi les membres du personnel qui ont répondu au questionnaire, 651 ont ensuite rempli une déclaration de situation financière: quatre n'ont pas eu à le faire parce qu'ils avaient quitté le PAM ou se trouvaient en congé de maladie de longue durée ou en congé de maternité, et un n'a pas remis de

¹ Des dérogations ont été accordées à des personnes ayant quitté leurs fonctions après l'établissement de la première liste de membres du personnel concernés, aux agents en détachement, à des agents dont il a par la suite été constaté que les attributions ne correspondaient pas aux critères, et à une personne qui se trouvait en congé de maladie de longue durée.

déclaration, là encore malgré des rappels répétés. Les dossiers des deux personnes qui n'ont pas remis de questionnaire ou de déclaration sont toujours en cours de traitement, et ils pourraient être transmis à la Division des ressources humaines, qui engagera une procédure disciplinaire. Par conséquent, la proportion de membres du personnel qui ont respecté leurs obligations de déclaration au titre du cycle 2013 du Programme s'élève à 99,8 pour cent.

12. L'examen des déclarations et questionnaires remis par 974 membres du personnel a fait apparaître un conflit d'intérêts potentiel dans deux cas de figure, soit 0,2 pour cent du total. Étaient en cause des placements effectués à titre personnel et l'acceptation de cadeaux ou d'invitations. Ces cas sont encore à l'étude afin d'élucider et de résoudre ces conflits d'intérêt (tableau 1).

| Examen des déclarations de situation financière | Année | Proportion |
|---|--------------|-------------------|
| Déclarations/Questionnaires | | |
| Bilan | 2013 | En % |
| Aucun conflit d'intérêts réel ou potentiel constaté | 972 | 99,8 |
| Conflit d'intérêts réel ou potentiel constaté et en cours de résolution | 2 | 0,2 |
| Total général | 974 | 100,00 |

13. Afin de compléter l'examen des questionnaires et des déclarations de situation financière, il a été demandé à certains des déclarants de fournir des informations complémentaires. Il s'agissait notamment de préciser la nature et la localisation des éléments de patrimoine, et d'autres détails concernant les autres salaires, bénéfices, dettes et compléments de revenus. La liste des sociétés et organismes avec lesquelles les membres du personnel ont déclaré entretenir des liens a été confrontée à celle des fournisseurs du PAM, qui comprend plus de 2 000 entreprises.

B. Protection contre les représailles

14. Tout membre du personnel est tenu de signaler toute violation des principes et règlements du PAM aux responsables, qui ont pour obligation de prendre les mesures appropriées et de coopérer avec les instances de contrôle du PAM. Toute personne qui dénonce une violation en agissant de bonne foi a le droit d'être protégée contre d'éventuelles représailles. L'une des tâches essentielles du Bureau de la déontologie du PAM est notamment de renforcer la protection contre les représailles des personnes qui dénoncent des manquements, fournissent de bonne foi des informations sur des irrégularités commises par un ou plusieurs membres du personnel, ou coopèrent à un audit ou à une enquête dûment autorisés. Le principal objectif de cette politique est de faire en sorte que les fonctionnaires qui sont dans l'obligation de dénoncer les manquements et de coopérer aux audits et aux enquêtes ne soient pas empêchés de le faire par crainte de représailles.

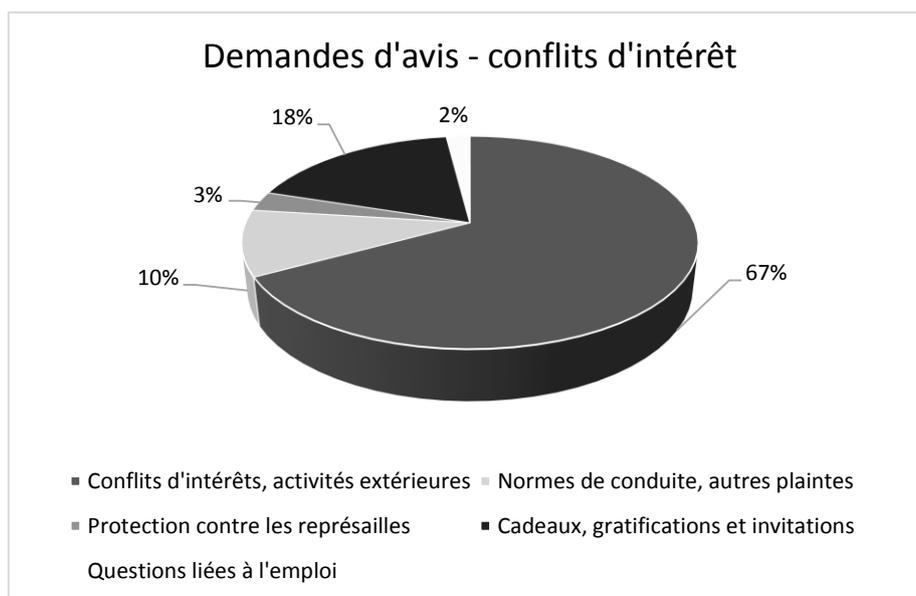
15. Au cours de la période considérée (2013), le Bureau de la déontologie a reçu trois demandes de protection, soit un nombre un peu moins élevé qu'en 2012, année durant laquelle il avait donné suite à cinq demandes. Dans ces trois cas, à l'issue de l'examen préliminaire qu'il a effectué, le Bureau de la déontologie a conclu qu'il n'existait pas d'éléments suffisants permettant d'établir l'existence de représailles, ce dont les plaignants ont été informés.

C. Avis confidentiels

16. Le Bureau de la déontologie est chargé de fournir des avis au personnel et à la direction dans un cadre confidentiel afin de prévenir, de détecter ou de gérer tout conflit d'intérêts réel ou potentiel, et de fournir des avis sur d'autres questions concernant le comportement ou les normes éthiques. Cette activité lui permet non seulement d'aider le personnel à s'en tenir à des normes éthiques et professionnelles de haut niveau, mais aussi de contribuer à éviter ou à gérer des situations susceptibles de donner lieu à un conflit d'intérêts.

17. Durant la période considérée, le Bureau de la déontologie a enregistré 102 demandes d'avis sur des questions non liées à la déclaration de situation financière ou à la protection contre les représailles, soit une légère baisse par rapport aux 122 demandes de l'année précédente. Ces demandes (figure 2) portaient essentiellement sur des conflits d'intérêts liés à une activité extérieure (67 pour cent), à l'acceptation de cadeaux ou de faveurs (18 pour cent), à des questions liées à l'emploi et à la situation suivant la cessation de service (2 pour cent), et à d'autres questions, notamment concernant les Normes de conduite de la fonction publique internationale (10 pour cent). Ces demandes s'ajoutent à celles relatives à la protection contre les représailles analysées dans le précédent paragraphe (3 pour cent).

Figure 2: Demandes d'avis, par catégorie



D. Formation, éducation et sensibilisation

18. Les activités de formation, d'éducation et de sensibilisation sont des fonctions primordiales du Bureau de la déontologie du PAM. Les activités du Bureau se sont poursuivies en 2013, mais ont été quelque peu pénalisées par l'absence d'un directeur à plein temps. Les activités de formation constitueront une priorité pour la nouvelle Directrice du Bureau de la déontologie, qui a pris ses fonctions en avril 2014.

19. Le Bureau de la déontologie du PAM met à la disposition de tout le personnel, sur son site web, un module de formation en ligne aux normes de déontologie des Nations Unies, qu'il prévoit d'actualiser et d'améliorer en 2014 et de rendre obligatoire.

20. En 2013, le Bureau de la déontologie a continué de mettre les nouveaux experts associés au courant des normes de déontologie et les fonctions du Bureau, et il a collaboré avec les bureaux de l'Ombudsman du PAM et du HCR ainsi qu'avec le Bureau de la déontologie du HCR pour assurer ensemble la formation de conseillers pour le respect au travail dans les régions Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale, et Asie centrale, afin qu'ils jouent le rôle "d'ambassadeurs de la déontologie" (Doubai, mai 2013), et la formation de certains conseillers pour le respect au travail de pays d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Extrême-Orient (Addis-Abeba, novembre 2013). Une centaine de conseillers ont suivi ces formations et assurent désormais des fonctions d'ambassadeurs de la déontologie dans l'ensemble des régions du PAM. Ils servent coordonnateurs pour les questions de déontologie dans les bureaux de pays et sont pour leurs collègues un interlocuteur neutre et respectueux de la confidentialité et une source d'information et un appui lorsqu'ils se voient confrontés à un conflit sur leur lieu de travail ou à un problème déontologique. Ils se tournent vers le Bureau de l'Ombudsman et le Bureau de la déontologie du Siège pour obtenir des conseils et des avis et se tenir au courant des dernières politiques et pratiques mises en place en la matière.

21. Pour répondre à des demandes de conseils provenant de diverses régions, le Bureau de la déontologie a rédigé une note d'orientation déontologique concernant les relations sur le lieu de travail ("*Ethics Guidance Note on Workplace Relationships*") qui analyse les enjeux et propose des conseils pratiques. Il collabore actuellement avec la Division des ressources humaines, le Bureau des affaires juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de l'Ombudsman et la Division des politiques, des programmes et de l'innovation en vue d'élaborer un Code de conduite propre au PAM.

E. Appui à l'élaboration des normes et aux politiques

22. Pour instaurer une culture de la déontologie, de la transparence et de la responsabilité à l'échelle du PAM, il convient de mener des actions de sensibilisation fréquentes et cohérentes. Tout au long de l'année 2013, le Bureau de la déontologie a continué de fournir à la direction des avis sur l'intégration des normes déontologiques dans les pratiques et les processus institutionnels, en application de la nouvelle version des Normes de conduite de la fonction publique internationale récemment adoptée. Le Bureau a également participé aux travaux entrepris au titre de l'examen de la politique du PAM en matière de protection contre les représailles.

F. Groupe de la déontologie des Nations Unies et Réseau Déontologie des organisations multilatérales

23. Le Comité de déontologie des Nations Unies, créé par le Secrétaire général en application de la circulaire ST/SGB/2007/11 publiée en 2007, a pris en avril 2013 le nom de Groupe de la déontologie des Nations Unies (ci-après dénommé le "Groupe"). Il a pour mandat d'arrêter des normes et politiques de déontologie uniformisées pour le Secrétariat de l'ONU et les organes et programmes sous administration distincte, et de procéder aux consultations nécessaires au sujet de certaines affaires et questions importantes et particulièrement complexes intéressant l'ensemble du système. En 2013, par exemple, le Groupe a examiné la mise en œuvre des programmes de déclaration de situation financière ainsi que des questions liées à la révision des politiques relatives à la protection contre les représailles aux Nations Unies et au sein de ses fonds et programmes.

24. Le Groupe est composé des chefs des bureaux de la déontologie des organes et programmes des Nations Unies sous administration distincte et du Chef du Bureau de la déontologie du Secrétariat des Nations Unies. Au 31 décembre 2013, les entités suivantes y étaient représentées: Bureau de la déontologie du Secrétariat des Nations Unies (présidence), PNUD, UNICEF, Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, PAM, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, et HCR.

25. Conformément aux dispositions de la circulaire du Secrétaire général sur l'application de la déontologie à l'ensemble du système, le Bureau de la déontologie du PAM est représenté aux réunions du Groupe. En sa qualité de membre de ce Groupe, le Directeur par intérim a participé à toutes les réunions mensuelles sauf une, ainsi qu'à la réunion du Réseau Déontologie qui s'est tenue en 2013. Durant la période considérée, le Groupe a traité un certain nombre de questions d'intérêt commun, notamment les règles de confidentialité applicables à un bureau de la déontologie, l'harmonisation et la cohérence des avis émis en matière de déontologie, l'application des programmes de déclaration de situation financière, l'examen des rapports annuels des membres du Comité, et les politiques et les pratiques relatives à la protection contre les représailles. Le rapport présenté par le Secrétaire général à la soixante-huitième session de l'Assemblée générale sous le titre "Activités du Bureau de la déontologie" (A/68/348) rend compte des activités du Groupe.

26. Le Réseau Déontologie des organisations multilatérales a été créé le 21 juin 2010 en vue d'appuyer les efforts déployés par le Secrétaire général pour promouvoir la collaboration entre tous les organismes des Nations Unies en matière de déontologie. Il regroupe les responsables de la déontologie et les spécialistes de domaines connexes du Secrétariat de l'ONU, des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies et des institutions financières internationales, notamment la Banque mondiale, le Fonds monétaire international, et d'autres organisations multilatérales. Le Réseau, qui a tenu cinq réunions depuis sa création, dont une au cours de la période considérée, a axé ses efforts sur l'élaboration d'un répertoire des pratiques en rapport avec les fonctions d'un bureau de la déontologie et sur l'échange de données d'expérience et de documents relatifs aux enquêtes, à la formation concernant la déontologie, aux déclarations de situation financière et aux services de conseil en déontologie.

Conclusion

27. Après cinq années de fonctionnement, le Bureau de la déontologie continue de faire la preuve de sa pertinence et de son utilité dans l'instauration d'une culture de la déontologie, de l'intégrité et de la responsabilité au sein du PAM, tout en s'acquittant des responsabilités de plus en plus importantes qui lui sont confiées, en dépit d'effectifs insuffisants. Compte tenu de la progression du nombre de questions et de demandes d'avis qui lui sont adressées chaque année, le Bureau a beaucoup de mal à répondre à toutes les demandes avec ses effectifs actuels. Cette pression s'est encore accentuée avec le départ à la retraite de son précédent Directeur en décembre 2012, puisque le Bureau de la déontologie a été placé sous la responsabilité d'un Directeur par intérim à temps partiel. Une nouvelle Directrice de la déontologie a été recrutée parmi plus d'une centaine de candidats. Mme Bonnie Green, qui a pris ses fonctions en avril 2014, est une spécialiste de la déontologie hautement qualifiée et très respectée qui possède une vaste expérience en matière d'élaboration et d'application de politiques de déontologie au sein de grandes organisations.

28. Le Groupe de la déontologie des Nations Unies a fait la preuve de son utilité pour assurer une application cohérente des normes de déontologie et renforcer la synergie au sein des Nations Unies. Les échanges entre spécialistes au sein de ce réseau de praticiens ont permis au Bureau de la déontologie du PAM de se tenir au fait des nouveautés et de suivre les meilleures pratiques.

29. Il est prévu que, d'ici à la publication du présent rapport, le travail d'élaboration d'un Code de conduite pour le PAM aura été mené à bien. Il est recommandé que la direction prenne rapidement des mesures pour faire entrer ce Code en vigueur, de manière à ce qu'il fasse référence et permette d'attirer davantage l'attention sur les normes déontologiques au sein du PAM et de mettre en œuvre une nouvelle stratégie de formation et de communication sur les questions de déontologie.

ANNEXE V: PERSONNEL DU PAM AYANT UN CONTRAT D'UNE DURÉE D'UN AN OU PLUS¹

| CATÉGORIE | TOTAL | NOMBRE DE FEMMES | POURCENTAGE DE FEMMES |
|--|---------------|------------------|-----------------------|
| Catégories supérieures (D-2 et plus) | 41 | 11 | 27 |
| Fonctionnaires du cadre organique recrutés au niveau international (P-1 à D-1) | 1 295 | 532 | 41 |
| Administrateurs auxiliaires | 45 | 31 | 69 |
| TOTAL, PERSONNEL RECRUTÉ SUR LE PLAN INTERNATIONAL | 1 381 | 574 | 42 |
| Administrateurs nationaux | 745 | 277 | 37 |
| Agents des services généraux | 2 994 | 1 118 | 37 |
| Contrats de service | 6 416 | 1 549 | 24 |
| TOTAL, PERSONNEL RECRUTÉ SUR LE PLAN NATIONAL | 10 155 | 2 944 | 29 |
| TOTAL, PERSONNEL DU PAM² | 11 536 | 3 518 | 30 |

¹ Ne comprend pas les contrats d'une durée égale ou inférieure à 11 mois, comme les contrats à court terme des administrateurs internationaux, les contrats de consultants, les contrats à court terme du personnel des services généraux, les accords de services spéciaux, les stagiaires, les contrats d'auteur, les boursiers, les volontaires du PAM et des Nations Unies et les travailleurs occasionnels.

² Données extraites le 13 janvier 2014 du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS II).

ANNEXE VI: PROFIL DE L'AIDE ALIMENTAIRE DANS LE MONDE

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013* |
|--|------|------|------|------|-------|
| Livraisons d'aide alimentaire (en millions de tonnes) | | | | | |
| Livraisons d'aide alimentaire dans le monde | 6,3 | 6,9 | 5,0 | 5,0 | 2,7 |
| Part du total correspondant au PAM | 4,0 | 4,3 | 3,3 | 2,9 | 2,4 |
| Livraisons d'aide alimentaire, par produit | | | | | |
| Céréales | 5,3 | 5,9 | 4,1 | 4,3 | 2,2 |
| Produits autres que les céréales | 1,0 | 1,0 | 0,9 | 0,7 | 0,5 |
| Livraisons d'aide alimentaire dans le monde (en %) | | | | | |
| Livraisons d'aide alimentaire, par modalité | | | | | |
| Bilatérales | 6 | 5 | 6 | 11 | 2 |
| Multilatérales | 65 | 63 | 69 | 60 | 84 |
| Organisations non gouvernementales | 29 | 32 | 25 | 29 | 14 |
| Livraisons d'aide alimentaire, par catégorie | | | | | |
| Opérations d'urgence | 75 | 76 | 71 | 70 | 82 |
| Projets | 21 | 20 | 26 | 27 | 18 |
| Programmes | 4 | 4 | 3 | 3 | 0 |
| Livraisons d'aide alimentaire, par région | | | | | |
| Afrique subsaharienne | 64 | 60 | 62 | 63 | 54 |
| Asie | 23 | 27 | 21 | 22 | 17 |
| Europe orientale et Communauté d'États indépendants (CEI) | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Amérique latine et Caraïbes | 5 | 8 | 7 | 4 | 5 |
| Moyen-Orient et Afrique du Nord | 6 | 4 | 10 | 11 | 24 |

Sources: PAM/Système international d'information sur l'aide alimentaire (INTERFAIS), 28 février 2014

* Les chiffres pour 2013 sont provisoires

ANNEXE VII: ACHAT DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2013

| | Quantités (en tonnes) | % du total | En millions de dollars | % du total |
|---|--------------------------|------------|---------------------------|------------|
| Pays en développement | | | | |
| Pays les moins avancés | 704 864 | 333 | 315.9 | 27 |
| Autres pays à faible revenu ¹ | 41 646 | 1 | 12.1 | 1 |
| Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) ² | 698 404 | 33 | 348.5 | 30 |
| Pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) ³ | 383 198 | 18 | 241.9 | 21 |
| Total partiel | 1 816 984 | 86 | 918.4 | 79 |
| Pays développés | | | | |
| Total partiel | 297 855 | 14 | 242.4 | 21 |
| TOTAL | 2 114 839 | 100 | 1 160.8 | 100 |

| No. | PAYS | (en tonnes) | En dollars |
|------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| Pays en développement | | | |
| 1 | INDE | 339 364 | 127 677 846 |
| 2 | TURQUIE | 179 492 | 126 038 856 |
| 3 | ÉTHIOPIE | 154 431 | 67 175 488 |
| 4 | INDONÉSIE | 59 860 | 55 896 811 |
| 5 | PAKISTAN | 102 733 | 47 776 397 |
| 6 | ÉGYPTE | 67 123 | 47 217 192 |
| 7 | AFRIQUE DU SUD | 96 651 | 45 685 777 |
| 8 | SOUDAN | 87 588 | 30 297 593 |
| 9 | MALAWI | 56 616 | 27 293 264 |
| 10 | ZAMBIE | 77 639 | 27 112 506 |
| 11 | MYANMAR | 53 652 | 25 560 811 |
| 12 | VIET NAM | 54 907 | 21 956 080 |
| 13 | RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE | 51 286 | 21 202 799 |
| 14 | YÉMEN | 40 707 | 19 749 221 |
| 15 | LIBAN | 16 575 | 18 837 830 |
| 16 | MALI | 35 146 | 18 380 186 |
| 17 | JORDANIE | 14 102 | 13 615 151 |

¹ Revenu national brut par habitant de 1 005 dollars en 2010.

² Revenu national brut par habitant compris entre 1 006 et 3 975 dollars en 2010.

³ Revenu national brut par habitant compris entre 3 976 et 12 275 dollars en 2010.

ANNEXE VII: ACHAT DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2013

| No. | PAYS | (en tonnes) | En dollars |
|-----|----------------------------------|-------------|------------|
| 18 | THAÏLANDE | 31 398 | 11 822 894 |
| 19 | OUGANDA | 22 601 | 11 078 438 |
| 20 | KENYA | 27 368 | 10 990 337 |
| 21 | HONDURAS | 16 001 | 10 564 706 |
| 22 | NIGER | 16 395 | 10 171 423 |
| 23 | ÉTAT DE PALESTINE | 15 874 | 10 011 689 |
| 24 | RWANDA | 16 767 | 8 430 976 |
| 25 | BANGLADESH | 12 174 | 8 036 586 |
| 26 | RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE | 8 683 | 7 500 451 |
| 27 | BURKINA FASO | 14 001 | 7 352 052 |
| 28 | SÉNÉGAL | 10 640 | 6 103 659 |
| 29 | MALAISIE | 5 740 | 5 531 894 |
| 30 | BRÉSIL | 10 753 | 5 514 864 |
| 31 | ARGENTINE | 6 767 | 5 059 707 |
| 32 | UKRAINE | 8 362 | 4 701 877 |
| 33 | MOZAMBIQUE | 9 722 | 4 525 578 |
| 34 | ALGÉRIE | 13 479 | 4 462 940 |
| 35 | RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO | 5 965 | 3 573 111 |
| 36 | HAÏTI | 2 621 | 3 416 205 |
| 37 | BÉNIN | 7 919 | 3 310 440 |
| 38 | AFGHANISTAN | 8 000 | 3 095 000 |
| 39 | COLOMBIE | 3 133 | 2 551 437 |
| 40 | GUATEMALA | 3 947 | 2 343 936 |
| 41 | PHILIPPINES | 3 535 | 2 239 260 |
| 42 | TOGO | 4 838 | 2 211 846 |
| 43 | GHANA | 5 451 | 2 001 331 |
| 44 | CÔTE D'IVOIRE | 1 078 | 1 917 272 |
| 45 | NICARAGUA | 2 857 | 1 755 587 |
| 46 | MADAGASCAR | 3 732 | 1 740 129 |
| 47 | CAMBODGE | 3 794 | 1 557 277 |
| 48 | SRI LANKA | 3 661 | 1 517 175 |
| 49 | BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE) | 1 249 | 1 236 683 |
| 50 | ZIMBABWE | 3 005 | 1 111 750 |
| 51 | NÉPAL | 2 258 | 1 057 651 |

ANNEXE VII: ACHAT DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2013

| No. | PAYS | (en tonnes) | En dollars |
|--|---------------------------------------|------------------|--------------------|
| 52 | RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE POPULAIRE LAO | 1 457 | 1 020 598 |
| 53 | RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE D'IRAN | 2 846 | 996 174 |
| 54 | EL SALVADOR | 1 197 | 717 000 |
| 55 | CAMEROUN | 1 618 | 716 246 |
| 56 | TCHAD | 1 347 | 631 762 |
| 57 | CUBA | 534 | 587 608 |
| 58 | BURUNDI | 1 206 | 534 154 |
| 59 | ÉQUATEUR | 640 | 507 494 |
| 60 | PARAGUAY | 650 | 455 812 |
| 61 | CHINE | 416 | 427 152 |
| 62 | SIERRA LEONE | 638 | 423 618 |
| 63 | LIBÉRIA | 887 | 410 591 |
| 64 | SOUDAN DU SUD | 610 | 273 220 |
| 65 | OUZBÉKISTAN | 200 | 197 000 |
| 66 | MEXIQUE | 103 | 163 934 |
| 67 | RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE | 200 | 131 565 |
| 68 | MAROC | 53 | 86 481 |
| 69 | KAZAKHSTAN | 128 | 64 605 |
| 70 | BHOUTAN | 28 | 32 058 |
| 71 | NAMIBIE | 440 | 31 502 |
| 72 | TADJIKISTAN | 145 | 20 838 |
| Total partiel (79% en valeur monétaire) | | 1 816 984 | 918 399 380 |
| Pays développés | | | |
| 1 | AUSTRALIE | 12 518 | 5 619 569 |
| 2 | BELGIQUE | 36 930 | 33 480 476 |
| 3 | CANADA | 37 009 | 22 427 207 |
| 4 | ESTONIE | 180 | 312 636 |
| 5 | FRANCE | 18 671 | 44 459 420 |
| 6 | ALLEMAGNE | 15 133 | 8 112 009 |
| 7 | GRÈCE | 35 | 802 497 |
| 8 | HONGRIE | 1 008 | 1 607 481 |
| 9 | IRLANDE | 64 | 321 871 |
| 10 | ITALIE | 42 378 | 29 453 711 |
| 11 | JAPON | 938 | 2 237 085 |
| 12 | PAYS-BAS | 8 690 | 4 681 299 |

ANNEXE VII: ACHAT DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2013

| No. | PAYS | <i>(en tonnes)</i> | <i>En dollars</i> |
|--|-----------------------|--------------------|----------------------|
| 13 | OMAN | 811 | 923 578 |
| 14 | FÉDÉRATION DE RUSSIE | 74 519 | 54 528 711 |
| 15 | ARABIE SAOUDITE | 2 155 | 1 604 171 |
| 16 | ESPAGNE | 505 | 436 451 |
| 17 | ÉMIRATS ARABES UNIS | 14 295 | 12 603 579 |
| 18 | ROYAUME-UNI | 1 144 | 668 096 |
| 19 | ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE | 30 874 | 18 089 830 |
| Total partiel (21% en valeur monétaire) | | 297 855 | 242 369 676 |
| TOTAL | | 2 114 839 | 1 160 769 057 |

ANNEXE VIII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES¹ EN 2013*(en milliers de dollars)*

| DONATEUR | TOTAL | Contributions multilatérales | | Contributions multilatérales à emploi spécifique | | | | |
|-----------------------------------|---------|------------------------------|-------|--|---------|-------------|---------|--------|
| | TOTAL | CII | DÉV | OPÉR. D'URG. | IPSR | OPÉR. SPÉC. | AUTRES* | |
| BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT | 1 000 | | | | 1 000 | | | |
| ANDORRE | 34 | | | | 34 | | | 0 |
| AUSTRALIE | 95 118 | 31 482 | 7 | 11 965 | 11 663 | 35 953 | 1 860 | 2 193 |
| AUTRICHE | 1 264 | | | | 853 | 411 | | |
| BELGIQUE | 37 006 | 6 786 | 6 519 | 3 910 | 2 586 | 20 418 | 1 304 | 2 002 |
| BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE) | 322 | 322 | | | | | | |
| BRÉSIL | 7 073 | | | 795 | 120 | 4 678 | | 1 479 |
| BULGARIE | 208 | | | | 208 | | | |
| BURUNDI | 2 501 | | | 2 501 | | | | |
| CAMBODGE | 1 227 | | | 1 227 | | | | |
| CANADA | 366 661 | 28 776 | 4 875 | 69 999 | 112 790 | 131 731 | 18 777 | 4 587 |
| TCHAD | 411 | | | 411 | | | | |
| CHILI | 20 | 20 | | | | | | |
| CHINE | 6 565 | 1 065 | | 1 000 | 2 000 | 2 000 | | 500 |
| COLOMBIE | 13 562 | 20 | | | | 100 | | 13 442 |
| RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO | 881 | | | | | 881 | | |
| CÔTE D'IVOIRE | 231 | | | | 207 | 24 | | |
| CUBA | 210 | | | | | 210 | | |
| CHYPRE | 3 | 3 | | | | | | |
| RÉPUBLIQUE TCHÈQUE | 200 | | | 200 | | | | |
| DANEMARK | 60 258 | 32 974 | 8 228 | 18 | 21 322 | 2 066 | 3 199 | 679 |
| RÉPUBLIQUE DOMINICAINE | 1 576 | | | | | | | 1 576 |
| CEDEAO | 500 | | | | 500 | | | |
| ÉQUATEUR | 248 | 248 | | | | | | |

¹ Le montant de 4 382 millions de dollars correspond aux contributions confirmées par les donateurs pour 2013. Ce chiffre est différent du montant du produit des contributions indiqué dans les états financiers vérifiés de 2013, soit 4 380 millions de dollars, en raison de ce qui suit: a) le traitement différent des recettes pluriannuelles; b) l'exclusion des contributions relevant d'un guichet de financement bilatéral; et c) l'exclusion des ajustements du produit des contributions, tels que les soldes non dépensés et les annulations de contributions.

ANNEXE VIII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES¹ EN 2013*(en milliers de dollars)*

| DONATEUR | TOTAL | Contributions multilatérales | | Contributions multilatérales à emploi spécifique | | | |
|---|---------|------------------------------|-------|--|---------|-------------|---------|
| | TOTAL | CII | DÉV | OPÉR. D'URG. | IPSR | OPÉR. SPÉC. | AUTRES* |
| ÉGYPTE | 773 | 372 | 400 | | | | |
| ESTONIE | 243 | | | | 158 | 85 | |
| COMMISSION EUROPÉENNE | 336 569 | | 4 794 | 196 539 | 92 666 | 25 040 | 17 530 |
| ÎLES FÉROÉ | 55 | | | 55 | | | |
| FINLANDE | 30 868 | 7 823 | | 11 049 | 9 243 | 1 896 | 858 |
| FRANCE | 24 159 | | 4 036 | 12 599 | 6 716 | 261 | 547 |
| ALLEMAGNE | 229 921 | 32 323 | 2 608 | 36 025 | 108 326 | 45 698 | 5 615 |
| GRÈCE | 41 | | | 41 | | | |
| GUATEMALA | 2 478 | 942 | | | 1 536 | | |
| GUINÉE-BISSAU | 484 | | | | 484 | | |
| HONDURAS | 24 996 | | | | | | 24 996 |
| HONGRIE | 37 | | | 10 | 27 | | |
| ISLANDE | 611 | | 353 | 200 | 45 | | 13 |
| CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR LA RÉGION DES GRANDS LACS | 60 | | | | 60 | | |
| INDE | 1 896 | 56 | | 1 840 | | | |
| INDONÉSIE | 2 820 | | | | | | 2 820 |
| COMITÉ INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE | 220 | | | | 220 | | |
| IRAQ | 34 000 | | | | 17 000 | | 17 000 |
| IRLANDE | 23 136 | 12 803 | 2 248 | 485 | 5 282 | 3 173 | 743 |
| ISRAËL | 20 | | 20 | | | | |
| ITALIE | 22 765 | 12 713 | 2 208 | 2 073 | 1 976 | | 3 796 |
| JAPON | 238 433 | 3 225 | 659 | 16 740 | 78 330 | 126 939 | 8 800 |
| JORDANIE | 47 | 47 | | | | | |
| KAZAKHSTAN | 20 | | 20 | | | | |
| KENYA | 580 | | | | 580 | | |
| KOWEÏT | 42 000 | | | | 42 000 | | 0 |
| LETTONIE | 27 | | | | | | 27 |
| LIBÉRIA | 160 | | | | 160 | | |

ANNEXE VIII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES¹ EN 2013*(en milliers de dollars)*

| DONATEUR | TOTAL | Contributions multilatérales | | Contributions multilatérales à emploi spécifique | | | | |
|---|--------|------------------------------|--------|--|--------|-------------|---------|--------|
| | TOTAL | CII | DÉV | OPÉR. D'URG. | IPSR | OPÉR. SPÉC. | AUTRES* | |
| LIECHTENSTEIN | 434 | 110 | 110 | | 217 | 108 | | |
| LITUANIE | 48 | | | | 48 | | | |
| LUXEMBOURG | 12 448 | 2 255 | 663 | 3 003 | 1 790 | 1 658 | 965 | 2 778 |
| MADAGASCAR | 825 | | | 825 | | | | |
| MALAWI | 4 010 | | | | 3 860 | 150 | | |
| MALAISIE | 1 000 | | | | | | 1 000 | |
| MONACO | 183 | | | 48 | 136 | | | |
| MOZAMBIQUE | 2 | 2 | | | | | | |
| NÉPAL | 64 | | | 64 | | | | |
| PAYS-BAS | 66 634 | 44 776 | | 932 | 6 900 | 8 155 | 4 759 | 1 112 |
| NOUVELLE-ZÉLANDE | 7 838 | 5 128 | | | 2 710 | | | |
| NICARAGUA | 3 015 | 15 | | 3 000 | | | | |
| NORVÈGE | 69 421 | 25 396 | 12 497 | 195 | 16 190 | 18 267 | 2 775 | 6 598 |
| FONDS DE L'OPEP POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL | 800 | | | | | 800 | | |
| PAKISTAN | 40 051 | 47 | | | | 40 005 | | |
| PANAMA | 22 | 22 | | | | | | |
| PÉROU | 271 | 271 | | | | | | |
| PHILIPPINES | 1 180 | | | | | 1 180 | | |
| POLOGNE | 232 | | | | | 232 | | |
| PORTUGAL | 10 | | | | | | 10 | |
| DONATEURS PRIVÉS** | 88 360 | 9 477 | | 18 626 | 12 844 | 4 057 | 799 | 42 558 |
| QATAR | 435 | | | | | 435 | | |
| RÉPUBLIQUE DU CONGO | 2 790 | | | 2 790 | | | | |
| RÉPUBLIQUE DE CORÉE | 15 352 | | | 4 000 | 2 680 | 3 850 | | 4 822 |
| FÉDÉRATION DE RUSSIE | 50 000 | | | 25 000 | 9 000 | 16 000 | | |
| SAO-TOMÉ ET PRINCIPE | 150 | | | 150 | | | | |

ANNEXE VIII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES¹ EN 2013*(en milliers de dollars)*

| DONATEUR | TOTAL | Contributions multilatérales | | Contributions multilatérales à emploi spécifique | | | | |
|---|---------|------------------------------|--------|--|---------|-------------|---------|--------|
| | TOTAL | CII | DÉV | OPÉR. D'URG. | IPSR | OPÉR. SPÉC. | AUTRES* | |
| ARABIE SAOUDITE | 20 768 | | 4 335 | 9 930 | 6 503 | | | |
| SIERRA LEONE | 4 547 | | 4 547 | | | | | |
| SLOVAQUIE | 15 | 15 | | | | | | |
| SLOVÉNIE | 39 | | | 39 | | | | |
| AFRIQUE DU SUD | 20 150 | | 19 039 | | 309 | | 803 | |
| SOUDAN DU SUD | 3 728 | | | | | 3 728 | | |
| ESPAGNE | 3 914 | 691 | 691 | | 2 021 | 130 | 1 072 | |
| SRI LANKA | 9 | 9 | | | | | | |
| SWAZILAND | 195 | | 195 | | | | | |
| SUÈDE | 102 592 | 78 770 | 8 067 | 129 | 289 | 8 086 | 11 127 | 4 191 |
| SUISSE | 79 474 | 6 659 | 5 685 | 14 812 | 15 887 | 33 740 | 3 794 | 4 582 |
| RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE | 40 | 40 | | | | | | |
| RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE | 105 | 105 | | | | | | |
| THAÏLANDE | 111 | 111 | | | | | | |
| TIMOR-LESTE | 600 | | 600 | | | | | |
| TURQUIE | 1 000 | | | | 1 000 | | | |
| FONDS CENTRAL POUR LES INTERVENTIONS D'URGENCE (CERF) | 143 323 | | | | 62 039 | 60 175 | 21 067 | 43 |
| FONDS COMMUNS ET ORGANISMES DES NATIONS UNIES (À L'EXCLUSION DU CERF) | 77 594 | 30 | | 11 535 | 2 587 | 7 366 | 24 543 | 31 533 |
| UNION DES NATIONS DE L'AMÉRIQUE DU SUD | 1 250 | | 1 250 | | | | | |
| ÉMIRATS ARABES UNIS | 50 | | | | | | 50 | |
| ROYAUME-UNI | 455 369 | 33 028 | | 20 632 | 205 503 | 143 499 | 30 451 | 22 256 |

ANNEXE VIII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES¹ EN 2013*(en milliers de dollars)*

| DONATEUR | TOTAL | Contributions multilatérales | | Contributions multilatérales à emploi spécifique | | | | |
|-----------------------|------------------|------------------------------|----------------|--|------------------|----------------|----------------|--|
| | TOTAL | CII | DÉV | OPÉR. D'URG. | IPSR | OPÉR. SPÉC. | AUTRES* | |
| ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE | 1 482 406 | 5 000 | 73 259 | 642 004 | 716 594 | 36 558 | 8 990 | |
| BANQUE MONDIALE | 250 | | 250 | | | | | |
| ZAMBIE | 4 141 | | 4 141 | | | | | |
| TOTAL GÉNÉRAL | 4 382 346 | 383 953 | 370 926 | 1 609 460 | 1 576 161 | 208 275 | 233 570 | |

Contributions bilatérales

5 425

* Autres: contributions aux fonds d'affectation spéciale, aux comptes spéciaux et au Fonds général.

** Les contributions de donateurs privés ne comprennent pas les dons extraordinaires en nature tels que la publicité.

ANNEXE IX-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2010–2013

| | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
|---|------------------------|------------|------------------------|------------|------------------------|------------|------------------------|------------|
| | En milliers de dollars | % |
| TOTAL GÉNÉRAL | 4 000 330 | 100 | 3 768 990 | 100 | 4 148 105 | 100 | 4 264 693 | 100 |
| DÉVELOPPEMENT | 287 842 | 7 | 315 986 | 8 | 348 672 | 8 | 376 914 | 9 |
| SECOURS | 3 220 081 | 80 | 2 925 212 | 78 | 3 288 536 | 79 | 3 329 431 | 78 |
| Opérations d'urgence | 1 660 195 | | 1 367 243 | | 1 403 214 | | 1 558 453 | |
| IPSR | 1 559 885 | | 1 557 969 | | 1 885 322 | | 1 770 979 | |
| OPÉRATIONS SPÉCIALES | 221 510 | 6 | 217 619 | 6 | 216 068 | 5 | 205 947 | 5 |
| OPÉRATIONS BILATÉRALES, FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE ET AUTRES ² | 270 898 | 7 | 310 173 | 8 | 294 830 | 7 | 352 401 | 8 |
| AFRIQUE SUBSAHARIENNE | 2 340 804 | 100 | 2 180 900 | 100 | 2 677 966 | 100 | 2 303 104 | 100 |
| Pourcentage pour l'ensemble des régions | 59 | | 58 | | 65 | | 54 | |
| DÉVELOPPEMENT | 169 819 | 7 | 200 771 | 9 | 219 450 | 8 | 196 580 | 9 |
| SECOURS | 1 978 477 | 85 | 1 762 579 | 81 | 2 241 753 | 84 | 1 877 037 | 82 |
| Opérations d'urgence | 890 118 | | 794 411 | | 1 026 227 | | 674 843 | |
| IPSR | 1 088 359 | | 968 168 | | 1 215 525 | | 1 202 194 | |
| OPÉRATIONS SPÉCIALES | 131 967 | 6 | 148 010 | 7 | 168 616 | 6 | 167 439 | 7 |
| OPÉRATIONS BILATÉRALES, FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE | 60 540 | 3 | 69 540 | 3 | 48 147 | 2 | 62 049 | 3 |
| ASIE | 895 743 | 100 | 796 289 | 100 | 771 925 | 100 | 576 443 | 100 |
| Pourcentage pour l'ensemble des régions | 22 | | 21 | | 19 | | 14 | |
| DÉVELOPPEMENT | 84 286 | 9 | 62 301 | 8 | 83 324 | 11 | 95 961 | 17 |
| SECOURS | 769 909 | 86 | 695 828 | 87 | 633 179 | 82 | 442 918 | 77 |
| Opérations d'urgence | 440 383 | | 279 982 | | 179 106 | | 23 666 | |
| IPSR | 329 525 | | 415 846 | | 454 073 | | 419 252 | |
| OPÉRATIONS SPÉCIALES | 35 622 | 4 | 24 529 | 3 | 33 925 | 4 | 23 280 | 4 |
| OPÉRATIONS BILATÉRALES, FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE | 5 927 | 1 | 13 631 | 2 | 21 497 | 3 | 14 284 | 2 |

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

² Les dépenses opérationnelles comprennent le Fonds général, les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale qui ne peuvent être ventilés par projet/opération.


ANNEXE IX-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2010–2013

| | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
|--|------------------------|------------|------------------------|------------|------------------------|------------|------------------------|------------|
| | En milliers de dollars | % |
| EUROPE ORIENTALE ET CEI | 29 313 | 100 | 29 716 | 100 | 23 756 | 100 | 24 697 | 100 |
| Pourcentage pour l'ensemble des régions | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| DÉVELOPPEMENT | 2 550 | 9 | 9 693 | 33 | 10 051 | 42 | 14 838 | 60 |
| SECOURS | 26 060 | 89 | 19 529 | 66 | 13 303 | 56 | 9 496 | 38 |
| Opérations d'urgence | 12 683 | | 15 446 | | 204 | | 157 | |
| IPSR | 13 376 | | 4 083 | | 13 099 | | 9 339 | |
| OPÉRATIONS SPÉCIALES | 704 | 2 | 188 | 1 | 135 | 1 | 56 | 0 |
| OPÉRATIONS BILATÉRALES, FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE | -1 | 0 | 305 | 1 | 267 | 1 | 306 | 1 |
| AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES | 362 832 | 100 | 282 025 | 100 | 159 539 | 100 | 151 660 | 100 |
| Pourcentage pour l'ensemble des régions | 9 | | 7 | | 4 | | 4 | |
| DÉVELOPPEMENT | 13 541 | 4 | 21 584 | 8 | 20 094 | 13 | 26 606 | 18 |
| SECOURS | 237 827 | 66 | 180 844 | 64 | 81 733 | 51 | 62 084 | 41 |
| Opérations d'urgence | 177 783 | | 128 683 | | 4 920 | | 3 199 | |
| IPSR | 60 044 | | 52 161 | | 76 813 | | 58 884 | |
| OPÉRATIONS SPÉCIALES | 47 122 | 13 | 10 775 | 4 | 7 395 | 5 | 4 695 | 3 |
| OPÉRATIONS BILATÉRALES, FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE | 64 342 | 18 | 68 822 | 24 | 50 317 | 32 | 58 275 | 38 |
| MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD | 197 617 | 100 | 275 331 | 100 | 346 684 | 100 | 895 025 | 100 |
| Pourcentage pour l'ensemble des régions | 5 | | 7 | | 8 | | 22 | |
| DÉVELOPPEMENT | 13 952 | 7 | 19 933 | 7 | 16 836 | 5 | 13 732 | 2 |
| SECOURS | 181 221 | 92 | 235 415 | 86 | 319 016 | 92 | 858 334 | 96 |
| Opérations d'urgence | 122 337 | | 149 605 | | 198 071 | | 773 500 | |
| IPSR | 58 883 | | 85 811 | | 120 945 | | 84 834 | |
| OPÉRATIONS SPÉCIALES | 446 | 0 | 17 584 | 6 | 5 226 | 2 | 7 608 | 1 |
| OPÉRATIONS BILATÉRALES, FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE | 1 998 | 1 | 2 399 | 1 | 5 606 | 2 | 15 352 | 2 |

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

² Les dépenses opérationnelles comprennent le Fonds général, les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale qui ne peuvent être ventilés par projet/opération.

ANNEXE IX-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2010–2013
(en milliers de dollars)

| | 2010 | | | | | 2011 | | | | | 2012 | | | | | 2013 | | | | |
|----------------------------------|--------------------|------------------|-------------------------|--|------------------|--------------------|------------------|-------------------------|---|------------------|--------------------|------------------|-------------------------|--|------------------|--------------------|------------------|-------------------------|---|------------------|
| | Développe- ment | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ² | Total | Développe- ment | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. onds d'aff. spéc. et autres ² | Total | Développe- ment | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ² | Total | Développe- ment | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. onds d'aff. spéc. et autres ² | Total |
| TOTAL GÉNÉRAL | 287 842 | 3 220 081 | 221 510 | 270 898 | 4 000 330 | 315 986 | 2 925 212 | 217 619 | 310 173 | 3 768 990 | 348 672 | 3 288 536 | 216 068 | 294 830 | 4 148 105 | 376 914 | 3 329 431 | 205 947 | 352 401 | 4 264 693 |
| AFRIQUE SUBSAHARIENNE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Angola | - | 35 | - | - | 35 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Bénin | 1 856 | 959 | - | 0 | 2 815 | 806 | 5 068 | - | 2 | 5 876 | -94 | 579 | 110 | 55 | 651 | 2 379 | 345 | - | 436 | 3 160 |
| Burkina Faso | 5 484 | 11 386 | - | 1 011 | 17 881 | 4 125 | 8 645 | - | 1 191 | 13 961 | 7 144 | 35 450 | - | 1 632 | 44 226 | 4 602 | 29 802 | - | 954 | 35 361 |
| Burundi | - | 22 918 | - | 31 | 22 948 | 3 382 | 15 899 | - | 68 | 19 349 | 5 458 | 14 852 | - | 414 | 20 724 | 4 596 | 18 354 | - | 517 | 23 468 |
| Cameroun | 2 165 | 14 212 | - | 47 | 16 424 | 33 | 16 548 | - | 269 | 16 850 | 2 074 | 14 485 | - | 161 | 16 719 | 1 369 | 9 272 | - | 17 | 10 658 |
| Cabo Verde | 630 | - | - | - | 630 | 175 | - | - | - | 175 | 228 | - | - | 1 | 229 | 419 | - | - | - | 419 |
| République centrafricaine | 3 599 | 17 563 | 2 695 | 45 | 23 902 | 3 624 | 13 545 | 4 610 | 842 | 22 621 | 2 333 | 15 009 | 5 893 | 105 | 23 341 | 1 038 | 16 739 | 5 977 | 82 | 23 837 |
| Tchad | 6 678 | 127 362 | 11 685 | 832 | 146 557 | 8 025 | 143 694 | 16 152 | 19 | 167 890 | 6 686 | 149 684 | 14 072 | 185 | 170 628 | 3 886 | 125 167 | 12 475 | 723 | 142 251 |
| Congo | - | 11 383 | 226 | - | 11 610 | -824 | 12 267 | 257 | - | 11 699 | 3 735 | 5 865 | 221 | 27 | 9 848 | 5 092 | 5 043 | 82 | 229 | 10 446 |
| République démocratique du Congo | - | 115 237 | 19 990 | 1 234 | 136 461 | - | 122 519 | 18 618 | 2 427 | 143 564 | - | 101 966 | 21 483 | 5 197 | 128 646 | - | 140 821 | 20 651 | 5 007 | 166 479 |
| Côte d'Ivoire | 1 043 | 6 338 | 0 | 37 | 7 418 | 2 563 | 29 945 | 4 146 | 103 | 36 757 | 99 | 26 487 | 3 604 | 511 | 30 701 | 287 | 22 111 | 965 | 2 166 | 25 529 |
| Djibouti | 801 | 8 137 | - | -0 | 8 938 | 925 | 11 370 | - | 33 | 12 327 | 966 | 15 174 | - | 88 | 16 228 | 343 | 12 252 | -0 | 57 | 12 652 |
| Erythrée | - | 35 | - | - | 35 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Éthiopie | 26 247 | 416 298 | 3 125 | 32 859 | 478 529 | 27 029 | 339 050 | 3 837 | 21 981 | 391 897 | 28 448 | 316 969 | 6 509 | 6 715 | 358 641 | 26 626 | 278 125 | 9 429 | 12 088 | 326 268 |
| Gambie | 1 267 | 543 | - | 128 | 1 939 | 1 891 | -128 | - | 263 | 2 026 | 3 060 | 9 301 | - | 59 | 12 419 | 2 269 | 2 088 | - | 16 | 4 374 |
| Ghana | 4 370 | 1 889 | -0 | 911 | 7 169 | 3 461 | 7 014 | 11 | 1 615 | 12 101 | 6 858 | 11 456 | 26 | 1 880 | 20 220 | 7 482 | 1 447 | 2 | 1 477 | 10 408 |
| Guinée | 1 920 | 2 939 | 273 | 7 | 5 139 | 2 630 | 9 488 | 9 | 72 | 12 199 | 5 032 | 3 272 | - | 98 | 8 401 | 4 913 | 1 708 | - | - | 6 621 |
| Guinée-Bissau | - | 4 700 | - | 649 | 5 348 | 84 | 6 952 | - | 929 | 7 966 | 3 087 | 61 | - | 463 | 3 610 | 938 | 2 180 | - | 285 | 3 404 |
| Kenya | 21 655 | 191 706 | - | 1 264 | 214 625 | 21 702 | 228 590 | - | 1 373 | 251 665 | 20 646 | 306 776 | - | 1 122 | 328 544 | 17 822 | 174 685 | - | 2 290 | 194 797 |
| Lesotho | 957 | 5 742 | - | 157 | 6 856 | 3 688 | 1 636 | - | 961 | 6 285 | 4 899 | 2 757 | - | 748 | 8 404 | 5 944 | 11 476 | - | 349 | 17 769 |
| Libéria | 2 354 | 14 511 | 1 535 | 683 | 19 084 | -26 | 32 892 | 1 104 | 630 | 34 600 | 5 644 | 20 847 | 403 | 2 210 | 29 103 | 7 405 | 12 975 | 66 | 1 869 | 22 315 |
| Madagascar | 7 982 | 7 532 | - | 437 | 15 951 | 7 634 | 7 450 | - | 256 | 15 340 | 6 930 | 8 793 | - | 77 | 15 800 | 6 725 | 6 053 | - | 150 | 12 928 |
| Malawi | 7 423 | 9 818 | - | 695 | 17 936 | 12 465 | 7 593 | - | 793 | 20 851 | 12 870 | 22 997 | - | 1 147 | 37 014 | 11 505 | 59 996 | - | 1 904 | 73 405 |
| Mali | 5 258 | 6 628 | - | 1 432 | 13 318 | 8 389 | 7 237 | 59 | 1 659 | 17 344 | 11 376 | 51 383 | 536 | 2 427 | 65 722 | 24 861 | 77 287 | 7 776 | 2 516 | 112 439 |
| Mauritanie | 4 149 | 7 503 | - | 801 | 12 453 | 8 430 | 2 120 | - | 1 334 | 11 885 | 3 796 | 27 992 | 3 638 | -4 419 | 31 008 | 1 877 | 27 737 | 4 745 | 1 007 | 35 365 |
| Mozambique | 3 863 | 19 165 | 46 | 1 443 | 24 516 | 5 260 | 24 165 | 0 | 3 112 | 32 537 | 8 263 | 12 636 | 307 | 1 864 | 23 070 | 12 350 | 7 166 | 1 126 | 2 508 | 23 149 |
| Namibie | - | 746 | - | 89 | 835 | - | 870 | - | -0 | 870 | - | 591 | - | 31 | 622 | - | 222 | - | 605 | 828 |
| Niger | 7 211 | 127 635 | 6 796 | 239 | 141 880 | 6 119 | 89 677 | 8 687 | 2 193 | 106 676 | 6 030 | 210 362 | 10 408 | 849 | 227 649 | -21 895 | 76 635 | 7 506 | 1 395 | 63 642 |
| Rwanda | 8 324 | 9 830 | - | 653 | 18 807 | 5 919 | 10 608 | - | 1 893 | 18 420 | 5 303 | 12 061 | - | 1 346 | 18 710 | 1 834 | 14 491 | - | 1 477 | 17 802 |
| Sao-Tomé et Principe | 665 | - | - | 78 | 743 | 819 | - | - | 102 | 921 | 850 | - | - | 20 | 869 | 611 | - | - | - | 611 |
| Sénégal | 1 931 | 9 120 | - | 1 960 | 13 011 | 1 438 | 13 454 | - | 1 321 | 16 214 | 6 033 | 30 897 | - | 1 563 | 38 493 | 6 918 | 29 886 | - | 1 175 | 37 979 |
| Sierra Leone | 815 | 8 880 | 62 | 1 600 | 11 356 | 6 080 | 8 397 | - | 1 272 | 15 750 | 5 102 | 6 107 | - | 412 | 11 621 | 9 019 | 1 036 | - | 591 | 10 645 |
| Somalie | - | 104 916 | 13 362 | 1 611 | 119 889 | - | 116 098 | 20 657 | 728 | 137 484 | - | 196 505 | 28 113 | 16 | 224 634 | - | 138 200 | 27 472 | 93 | 165 765 |
| Soudan du Sud | - | - | - | - | - | - | -1 021 | 9 010 | 616 | 8 605 | - | 225 019 | 46 196 | 2 943 | 274 158 | - | 208 369 | 46 567 | 4 051 | 258 987 |
| Soudan | 1 639 | 545 624 | 71 617 | 704 | 619 584 | 51 | 363 926 | 60 707 | 9 315 | 434 000 | - | 266 252 | 25 897 | 7 044 | 299 193 | - | 225 377 | 22 507 | 637 | 288 521 |
| Swaziland | - | 3 282 | - | 132 | 3 415 | - | 2 133 | - | 196 | 2 330 | 940 | 1 724 | - | 67 | 2 731 | 4 058 | 1 153 | - | 995 | 6 207 |
| République-Unie de Tanzanie | 15 961 | 16 648 | 209 | 1 502 | 34 320 | 18 960 | 17 398 | 92 | 1 195 | 37 644 | 15 962 | 18 821 | - | 1 306 | 36 090 | 14 666 | 15 854 | - | 1 937 | 32 457 |
| Togo | - | 1 647 | - | 7 | 1 654 | - | 952 | - | 487 | 1 440 | 139 | 85 | 312 | 6 | 542 | 302 | 188 | 22 | 4 | 516 |
| Ouganda | 16 838 | 38 017 | -0 | 913 | 55 768 | 27 486 | 21 104 | -10 | 2 322 | 50 903 | 25 165 | 27 173 | -3 | 1 668 | 54 003 | 20 034 | 33 871 | -0 | 1 866 | 55 771 |
| Zambie | 6 740 | 8 372 | - | 1 305 | 16 416 | 8 427 | 3 426 | - | 1 086 | 12 939 | 4 398 | 530 | - | 1 293 | 6 221 | 6 325 | 387 | - | 1 723 | 8 435 |
| Zimbabwe | - | 79 123 | 350 | 676 | 80 148 | 6 | 61 925 | - | 946 | 62 876 | - | 70 827 | - | 452 | 71 279 | - | 87 982 | - | 1 623 | 89 605 |
| Autres dépenses régionales | -4 | 98 | -2 | 4 367 | 4 460 | -7 | 75 | 63 | 5 935 | 6 066 | -12 | 8 | 890 | 6 366 | 7 253 | -19 | 554 | 68 | 7 230 | 7 832 |
| TOTAL POUR LA RÉGION | 169 819 | 1 978 477 | 131 967 | 60 540 | 2 340 804 | 200 771 | 1 762 579 | 148 010 | 69 540 | 2 180 900 | 219 450 | 2 241 753 | 168 616 | 48 147 | 2 677 966 | 196 580 | 1 877 037 | 167 439 | 62 049 | 2 303 104 |

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

² Comprend toutes les dépenses relatives aux opérations bilatérales, aux fonds d'affectation spéciale, au Fonds général et aux comptes spéciaux. Les montants négatifs représentent les ajustements financiers.



ANNEXE IX-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2010–2013

(en milliers de dollars)

| | 2010 | | | | | 2011 | | | | | 2012 | | | | | 2013 | | | | |
|--|--------------------|----------------|-------------------------|--|----------------|--------------------|----------------|-------------------------|---|----------------|--------------------|----------------|-------------------------|--|----------------|--------------------|----------------|-------------------------|---|----------------|
| | Développe- ment | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ² | Total | Développe- ment | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. onds d'aff. spéc. et autres ² | Total | Développe- ment | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ² | Total | Développe- ment | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. onds d'aff. spéc. et autres ² | Total |
| ASIE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Afghanistan | - | 142 559 | 13 553 | 494 | 156 606 | - | 179 219 | 14 487 | 582 | 194 289 | - | 189 158 | 15 003 | 2 204 | 206 364 | - | 144 434 | 14 316 | 5 067 | 163 818 |
| Bangladesh | 42 492 | 32 793 | - | 453 | 75 738 | 36 783 | 4 581 | - | 2 635 | 44 000 | 38 156 | 2 415 | - | 1 547 | 42 118 | 48 744 | 3 105 | - | 1 945 | 53 794 |
| Bhoutan | 2 027 | - | - | 19 | 2 046 | 1 873 | - | - | 36 | 1 909 | 1 994 | - | - | 2 | 1 995 | 2 151 | - | - | 5 | 2 156 |
| Cambodge | 1 455 | 14 597 | - | 219 | 16 272 | 5 181 | 9 698 | - | 391 | 15 269 | 17 615 | 5 165 | - | 569 | 23 349 | 16 332 | 175 | - | 739 | 17 246 |
| Inde | 9 530 | - | - | 953 | 10 482 | 6 203 | -1 | - | 3 345 | 9 547 | 3 115 | -1 | - | 11 103 | 14 217 | 1 888 | - | - | 1 722 | 3 611 |
| Indonésie | - | 8 488 | 1 519 | 423 | 10 429 | - | 6 763 | 663 | 1 069 | 8 494 | 1 943 | 1 297 | 1 648 | 1 110 | 5 998 | 3 967 | - | - | 505 | 4 472 |
| République populaire démocratique de Corée | - | 29 780 | - | 692 | 30 472 | - | 38 791 | - | 35 | 38 825 | - | 96 519 | - | 19 | 96 538 | - | 11 414 | - | 52 | 11 466 |
| République démocratique populaire lao | 6 808 | 8 454 | - | 182 | 15 444 | 4 504 | 4 595 | - | 604 | 9 703 | 6 209 | 112 | - | 398 | 6 719 | 9 631 | - | - | 603 | 10 233 |
| Myanmar | - | 20 872 | 295 | 11 | 21 178 | - | 27 286 | 394 | 84 | 27 764 | - | 34 230 | 16 | 231 | 34 477 | - | 46 331 | 73 | 603 | 47 007 |
| Népal | 7 137 | 49 660 | - | 133 | 56 931 | 4 925 | 42 782 | -1 | 116 | 47 822 | 7 774 | 27 733 | - | 1 253 | 36 760 | 7 109 | 16 493 | - | 1 524 | 25 126 |
| Pakistan | 13 728 | 347 829 | 17 690 | 868 | 380 116 | 2 749 | 327 778 | 7 058 | 1 614 | 339 198 | 294 | 238 414 | 16 689 | 787 | 256 184 | - | 168 464 | 1 178 | 172 | 169 814 |
| Philippines | - | 38 458 | 940 | 126 | 39 524 | - | 20 829 | 38 | 203 | 21 071 | - | 19 675 | 416 | 334 | 20 425 | - | 40 639 | 7 645 | 254 | 48 539 |
| Sri Lanka | 1 109 | 71 366 | 1 221 | 31 | 73 727 | 221 | 27 607 | 1 015 | 70 | 28 913 | 726 | 18 092 | 116 | 139 | 19 074 | 1 123 | 11 842 | 68 | 8 | 13 041 |
| Timor-Leste | - | 4 995 | 404 | 465 | 5 863 | -137 | 5 854 | 464 | 1 281 | 7 462 | 5 499 | 369 | 37 | 1 151 | 7 056 | 5 015 | 19 | - | 134 | 5 168 |
| Autres dépenses régionales | - | 56 | - | 859 | 915 | - | 45 | 410 | 1 566 | 2 022 | - | - | -0 | 651 | 650 | - | - | - | 951 | 951 |
| TOTAL POUR LA RÉGION | 84 286 | 769 909 | 35 622 | 5 927 | 895 743 | 62 301 | 695 828 | 24 529 | 13 631 | 796 289 | 83 324 | 633 179 | 33 925 | 21 497 | 771 925 | 95 961 | 442 918 | 23 280 | 14 284 | 576 443 |
| EUROPE ORIENTALE ET CEI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Arménie | 106 | 1 424 | - | - | 1 531 | 1 302 | 2 669 | - | - | 3 971 | 1 868 | 957 | - | - | 2 825 | 3 543 | 88 | - | - | 3 632 |
| Azerbaïdjan | - | - | - | - | - | - | - | - | 88 | 88 | - | - | - | 16 | 16 | - | - | - | 17 | 17 |
| Géorgie | - | 4 331 | 7 | - | 4 338 | - | 764 | 5 | 53 | 822 | - | 473 | - | 5 | 478 | - | 381 | - | - | 381 |
| République kirghize | - | 12 046 | 697 | -1 | 12 742 | - | 13 841 | 183 | 64 | 14 088 | - | 7 977 | 135 | 195 | 8 306 | 866 | 7 209 | 56 | 249 | 8 380 |
| Fédération de Russie | - | 421 | - | - | 421 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Tadjikistan | 2 444 | 7 621 | - | - | 10 065 | 8 391 | 2 255 | - | 101 | 10 747 | 8 183 | 3 897 | - | 51 | 12 131 | 10 428 | 1 818 | - | 41 | 12 287 |
| Ouzbékistan | - | - | - | - | - | - | 1 | - | - | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Autres dépenses régionales | - | 217 | - | - | 217 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL POUR LA RÉGION | 2 550 | 26 060 | 704 | -1 | 29 313 | 9 693 | 19 529 | 188 | 305 | 29 716 | 10 051 | 13 303 | 135 | 267 | 23 756 | 14 838 | 9 496 | 56 | 306 | 24 697 |

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.² Comprend toutes les dépenses relatives aux opérations bilatérales, aux fonds d'affectation spéciale, au Fonds général et aux comptes spéciaux.

Les montants négatifs représentent les ajustements financiers.



ANNEXE IX-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2010–2013
(en milliers de dollars)

| | 2010 | | | | | 2011 | | | | | 2012 | | | | | 2013 | | | | |
|--|---------------|----------------|----------------------|--|----------------|---------------|----------------|----------------------|--|----------------|---------------|----------------|----------------------|--|----------------|---------------|----------------|----------------------|--|----------------|
| | Développement | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ² | Total | Développement | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ² | Total | Développement | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ² | Total | Développement | Secours | Opérations spéciales | Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ² | Total |
| AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bolivie (État plurinational de) | 2 574 | 2 468 | - | 2 559 | 7 601 | 947 | 3 296 | - | 1 955 | 6 198 | 1 030 | 798 | - | 697 | 2 525 | 688 | 1 626 | - | 805 | 3 119 |
| Chili | - | 442 | - | - | 442 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Colombie | -2 | 19 743 | - | 12 741 | 32 483 | -1 | 24 722 | - | 12 222 | 36 944 | - | 7 784 | - | 5 174 | 12 957 | - | 12 808 | - | 8 276 | 21 084 |
| Cuba | 213 | 236 | - | 162 | 611 | 914 | 20 | - | 469 | 1 403 | 250 | 715 | - | 280 | 1 244 | 202 | 1 247 | - | 13 177 | 14 626 |
| République dominicaine | - | - | - | 60 | 60 | - | - | - | 1 341 | 1 341 | - | - | - | 930 | 930 | - | - | - | 748 | 748 |
| Équateur | -15 | 2 540 | - | 1 578 | 4 103 | -2 | 1 430 | - | 2 612 | 4 040 | -2 | 3 170 | - | 1 638 | 4 807 | -5 | 3 290 | - | 1 860 | 5 145 |
| El Salvador | - | 3 338 | - | 22 522 | 25 859 | - | 1 403 | - | 16 739 | 18 142 | - | 2 469 | - | 12 564 | 15 033 | - | 2 746 | - | 4 731 | 7 476 |
| Guatemala | 711 | 13 504 | - | 1 519 | 15 733 | 3 225 | 6 579 | - | 3 712 | 13 517 | 2 657 | 5 357 | - | 1 682 | 9 696 | 1 891 | 4 988 | - | 969 | 7 848 |
| Haïti | 548 | 188 537 | 47 122 | 175 | 236 382 | - | 139 344 | 10 775 | 632 | 150 752 | 4 731 | 55 911 | 7 395 | 920 | 68 957 | 14 332 | 31 947 | 4 695 | 3 731 | 54 705 |
| Honduras | 4 807 | 3 094 | - | 20 538 | 28 439 | 11 183 | 610 | - | 25 229 | 37 022 | 6 793 | 994 | - | 23 489 | 31 276 | 5 677 | 1 329 | - | 20 559 | 27 565 |
| Nicaragua | 1 525 | 3 630 | - | 948 | 6 103 | 4 423 | 3 401 | - | 815 | 8 640 | 4 371 | 2 417 | - | 797 | 7 585 | 3 458 | 687 | - | 1 255 | 5 400 |
| Panama | - | - | - | - | - | - | - | - | 9 | 9 | - | - | - | 15 | 15 | - | - | - | - | - |
| Paraguay | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 956 | - | - | 956 |
| Pérou | -7 | -0 | - | 1 154 | 1 147 | - | - | - | 1 709 | 1 709 | - | - | - | 781 | 781 | - | - | - | - | 644 |
| Autres dépenses régionales | 3 186 | 296 | - | 386 | 3 868 | 894 | 38 | - | 1 376 | 2 308 | 264 | 2 119 | - | 1 350 | 3 733 | 366 | 459 | - | 1 520 | 2 345 |
| TOTAL POUR LA RÉGION | 13 541 | 237 827 | 47 122 | 64 342 | 362 832 | 21 584 | 180 844 | 10 775 | 68 822 | 282 025 | 20 094 | 81 733 | 7 395 | 50 317 | 159 539 | 26 606 | 62 084 | 4 695 | 58 275 | 151 660 |
| MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Algérie | - | 18 027 | - | 1 434 | 19 461 | - | 18 261 | - | 133 | 18 394 | - | 25 602 | - | 44 | 25 646 | - | 21 910 | - | -2 | 21 908 |
| Égypte | 8 467 | - | - | 44 | 8 511 | 9 687 | 4 422 | - | 187 | 14 296 | 10 061 | 56 | - | 2 849 | 12 966 | 10 446 | 11 477 | - | 330 | 22 253 |
| Iran, République islamique d' | - | 3 035 | - | - | 3 035 | - | 3 550 | - | - | 3 550 | - | 1 264 | - | - | 1 264 | - | 2 452 | - | - | 2 452 |
| Iraq | 271 | 16 402 | - | - | 16 673 | 1 542 | 14 496 | 5 913 | - | 21 952 | 527 | 17 982 | 2 180 | 77 | 20 766 | 157 | 27 421 | - | 14 006 | 41 584 |
| Jordanie | - | - | - | 102 | 102 | - | - | - | 147 | 147 | 0 | 15 060 | - | 1 430 | 16 490 | 587 | 140 596 | - | 79 | 141 262 |
| Liban | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 142 904 | - | - | 142 904 |
| Libye | - | - | - | - | - | - | 22 204 | 11 240 | - | 33 444 | - | 16 947 | 1 239 | - | 18 186 | - | 438 | 124 | - | 562 |
| Maroc | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 26 | - | - | - | 26 |
| État de Palestine | - | 76 304 | 123 | -0 | 76 427 | - | 68 380 | 18 | 101 | 68 500 | - | 56 170 | - | 82 | 56 252 | - | 68 096 | 49 | 116 | 68 261 |
| République arabe syrienne | 1 796 | 31 981 | - | 38 | 33 815 | 6 863 | 39 836 | - | 48 | 46 748 | 2 859 | 65 540 | 956 | 10 | 69 366 | - | 263 019 | 6 441 | -7 | 269 454 |
| Tunisie | - | - | - | - | - | - | 5 949 | - | - | 5 949 | - | 1 504 | - | - | 1 504 | 46 | 537 | - | - | 584 |
| Turquie | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 49 681 | - | - | 49 681 |
| Yémen | 3 417 | 35 296 | 323 | 57 | 39 092 | 1 840 | 56 803 | 412 | 1 291 | 60 347 | 3 388 | 108 084 | 851 | 837 | 113 160 | 2 469 | 128 974 | 994 | 315 | 132 752 |
| Autres dépenses régionales | - | 177 | - | 324 | 502 | - | 1 513 | - | 490 | 2 004 | - | 10 806 | - | 278 | 11 084 | - | 829 | -0 | 515 | 1 343 |
| TOTAL POUR LA RÉGION | 13 952 | 181 221 | 446 | 1 998 | 197 617 | 19 933 | 235 415 | 17 584 | 2 399 | 275 331 | 16 836 | 319 016 | 5 226 | 5 606 | 346 684 | 13 732 | 858 334 | 7 608 | 15 352 | 895 025 |
| AUTRE | 3 694 | 26 588 | 5 648 | 138 091 | 174 021 | 1 702 | 31 018 | 16 534 | 155 476 | 204 729 | -1 084 | -448 | 771 | 168 996 | 168 234 | 29 197 | 79 564 | 2 869 | 202 136 | 313 765 |

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

² Comprend toutes les dépenses relatives aux opérations bilatérales, aux fonds d'affectation spéciale, au Fonds général et aux comptes spéciaux. Les montants négatifs représentent les ajustements financiers.




ANNEXE IX-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2010–2013

| | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
|---|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | En milliers de dollars | % |
| DÉVELOPPEMENT ET SECOURS: | 3 507 923 | 100,0 | 3 241 198 | 100,0 | 3 637 208 | 100,0 | 3 706 345 | 100,0 |
| PAR CATÉGORIE DE PAYS² | | | | | | | | |
| Pays les moins avancés | 2 371 939 | 67,6 | 2 102 005 | 64,9 | 2 496 957 | 68,7 | 2 211 899 | 59,7 |
| Pays à faible revenu et à déficit vivrier | 3 308 053 | 94,3 | 3 010 605 | 92,9 | 3 205 532 | 88,1 | 2 436 605 | 65,7 |
| PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS | | | | | | | | |
| Afrique subsaharienne | 2 148 296 | 61,2 | 1 963 350 | 60,6 | 2 461 202 | 67,7 | 2 073 617 | 55,9 |
| Asie | 854 194 | 24,4 | 758 129 | 23,4 | 716 503 | 19,7 | 538 879 | 14,5 |
| Europe orientale et CEI | 28 610 | 0,8 | 29 222 | 0,9 | 23 354 | 0,6 | 24 334 | 0,7 |
| Amérique latine et Caraïbes | 251 367 | 7,2 | 202 428 | 6,2 | 101 827 | 2,8 | 88 690 | 2,4 |
| Moyen-Orient et Afrique du Nord | 195 173 | 5,6 | 255 349 | 7,9 | 335 852 | 9,2 | 872 065 | 23,5 |
| DÉVELOPPEMENT: | 287 842 | 100,0 | 315 986 | 100,0 | 348 657 | 100,0 | 376 914 | 100,0 |
| PAR CATÉGORIE DE PAYS² | | | | | | | | |
| Pays les moins avancés | 204 474 | 71,0 | 228 630 | 72,4 | 270 246 | 77,5 | 265 853 | 70,5 |
| Pays à faible revenu et à déficit vivrier | 276 860 | 96,2 | 306 835 | 97,1 | 342 237 | 98,2 | 330 901 | 87,8 |
| PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS | | | | | | | | |
| Afrique subsaharienne | 169 819 | 59,0 | 200 771 | 63,5 | 219 450 | 62,9 | 196 580 | 52,2 |
| Asie | 84 286 | 29,3 | 62 301 | 19,7 | 83 324 | 23,9 | 95 961 | 25,5 |
| Europe orientale et CEI | 2 550 | 0,9 | 9 693 | 3,1 | 10 051 | 2,9 | 14 838 | 3,9 |
| Amérique latine et Caraïbes | 13 541 | 4,7 | 21 584 | 6,8 | 20 094 | 5,8 | 26 606 | 7,1 |
| Moyen-Orient et Afrique du Nord | 13 952 | 4,8 | 19 933 | 6,3 | 16 836 | 4,8 | 13 732 | 3,6 |

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

² Classement pour chaque année.

ANNEXE X-A: PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

| PARTENAIRES | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
|--|-------------------|----------------|--------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
| | Nombre de projets | Nombre de pays | Nombre de projets ¹ | Nombre de pays | Nombre de projets | Nombre de pays |
| UNICEF | 126 | 56 | 131 | 63 | 144 | 66 |
| FAO | 86 | 50 | 105 | 58 | 108 | 58 |
| OMS | 72 | 38 | 64 | 41 | 59 | 33 |
| PNUD | 64 | 37 | 54 | 37 | 51 | 35 |
| HCR | 59 | 43 | 53 | 42 | 58 | 46 |
| Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (CICR, FICR, et sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge) | 46 | 34 | 51 | 38 | 61 | 41 |
| FNUAP | 41 | 22 | 36 | 26 | 42 | 33 |
| ONUSIDA | 27 | 23 | 25 | 19 | 23 | 19 |
| AUTRES* | 27 | 14 | 25 | 18 | 35 | 29 |
| OIM | 37 | 24 | 20 | 17 | 12 | 11 |
| Banque mondiale | 22 | 18 | 16 | 14 | 18 | 16 |
| FIDA | 11 | 9 | 11 | 10 | 18 | 14 |
| OIT | 18 | 10 | 12 | 8 | 12 | 9 |
| UNESCO | 15 | 11 | 10 | 7 | 18 | 13 |
| ONU-Femmes** | 8 | 6 | 7 | 7 | 14 | 9 |
| ONU-HABITAT | 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| PNUE | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 |

* AUTRES comprend des entités comme les missions des Nations Unies.

** UNIFEM a été absorbé par ONU-Femmes en janvier 2011.

¹ Les projets à l'échelle des pays sont comptabilisés par activité et les projets régionaux par pays. Les opérations spéciales sont exclues.

ANNEXE X-B: LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE EN 2013
 (ONG et Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge)

| Objectifs stratégiques (OS) | Nombre de partenaires ¹ | Partenaires internationaux | Partenaires nationaux |
|---|------------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| OS 1: Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence | 669 (26%) | 131 | 538 |
| OS 2: Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets | 448 (17%) | 68 | 380 |
| OS 3: Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition | 625 (24%) | 113 | 512 |
| OS 4: Réduire la faim chronique et la dénutrition | 570 (22%) | 127 | 443 |
| OS 5: Renforcer les capacités des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux | 270 (11%) | 44 | 226 |
| Activités | Nombre de partenaires | Partenaires internationaux | Partenaires nationaux |
| Création d'avoires | 538 | 70 | 468 |
| Développement des capacités | 225 | 37 | 188 |
| Transferts monétaires et bons | 112 | 31 | 81 |
| Distributions générales de vivres | 388 | 83 | 305 |
| Nutrition | 487 | 115 | 372 |
| Alimentation scolaire | 239 | 43 | 196 |
| Services | Nombre de partenaires | Partenaires internationaux | Partenaires nationaux |
| Distribution de vivres | 1 193 | 171 | 1 022 |
| Distribution d'espèces | 97 | 32 | 65 |
| Distribution de bons | 47 | 20 | 27 |
| Autres: évaluations | 28 | 12 | 16 |
| Autres: conception de projet | 18 | 2 | 16 |
| Autres: suivi | 144 | 27 | 117 |
| Autres (par exemple entreposage, transport, sélection, ciblage, etc.) | 260 | 55 | 205 |

¹ Afin de dresser un tableau plus complet des activités de collaboration menées en 2013, non seulement avec les ONG mais aussi avec les membres du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge, ces partenariats ont été pris en compte dans les chiffres présentés ci-dessus à titre indicatif dans la colonne intitulée "Nombre de partenaires".

Notes complémentaires:

1. En 2013, le PAM a collaboré avec 1 380 partenaires au total, dont 201 partenaires internationaux et 1 179 partenaires nationaux. Ce total général ne correspond pas à la somme des nombres de partenaires indiqués dans les tableaux ci-dessus parce qu'un partenaire peut collaborer avec le PAM dans le cadre de plusieurs activités ou fournir plusieurs services différents, ce qui se traduit par des doubles comptages.
2. Le nombre de partenaires figurant dans une cellule donnée correspond seulement au nombre total d'organisations différentes et ne rend pas compte de l'ampleur de la collaboration.

ANNEXE XI: INDICATEURS DU PAM RELATIFS À LA MISE EN OEUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET¹

| Indicateurs | 2013 (en %) |
|--|-------------|
| Proportion de projets ayant obtenu la note 2A ou 2B au titre du marqueur de l'égalité des sexes | 50 |
| Proportion de pays utilisant des outils et principes communs en matière de gestion axée sur les résultats | 100 |
| Proportion de pays dotés d'une stratégie de réduction des risques de catastrophe à jour | 90 |
| Proportion de (nouveaux) programmes de pays du PAM dont les effets directs correspondent au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement | 100 |
| Proportion d'États membres représentés au Conseil d'administration qui se déclarent satisfaits de la qualité des informations communiquées à l'échelle de l'ensemble du PAM sur les résultats et l'exécution des mandats (c'est-à-dire la qualité du Rapport annuel sur les résultats) | 100 |

¹ Il s'agit d'une partie des indicateurs communs convenus avec l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP. La totalité des indicateurs dont le PAM est en mesure d'assurer le suivi ont été intégrés aux cadres de résultats de 2014, et il en sera rendu compte dans le Rapport annuel sur les résultats de 2014.

ANNEXE XII: VUE D'ENSEMBLE DU RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL

L'initiative de renforcement organisationnel a été lancée en 2012 et financée au titre du budget AAP par une enveloppe supplémentaire de 20 millions de dollars approuvée par le Conseil dans le cadre du Plan de gestion pour 2013-2015; l'objectif était de mettre en place: i) un ensemble de mesures de gestion du changement visant à mettre en œuvre le Cadre d'action; et ii) un fonds de transition afin de gérer en souplesse l'évolution des effectifs.

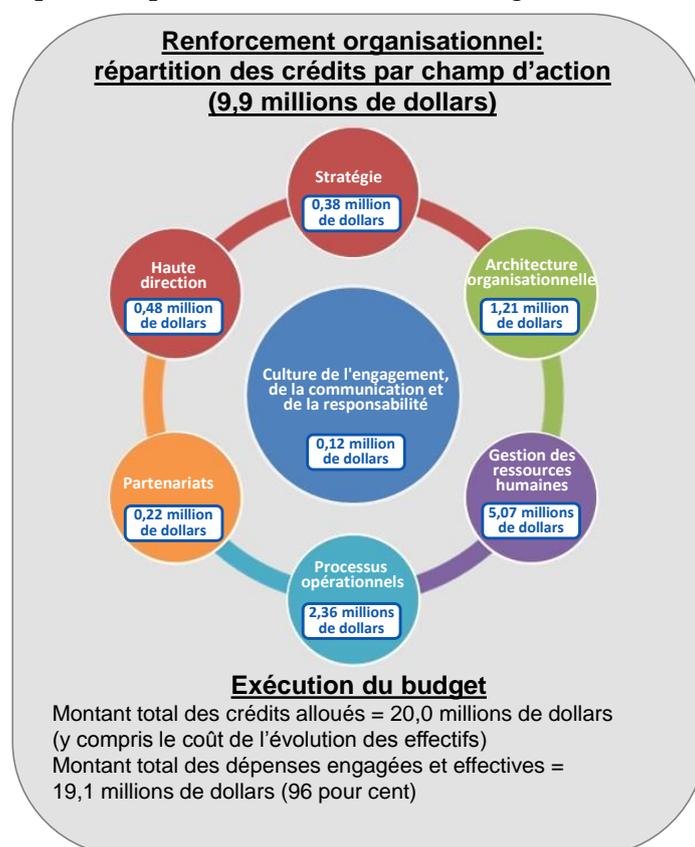
La première partie du Rapport annuel sur les résultats dresse un bilan succinct des améliorations organisationnelles apportées; la présente annexe fournit des informations supplémentaires sur l'éventail de mesures appliquées en matière de gestion du changement, dans le prolongement du rapport d'étape présenté dans le Plan de gestion pour 2014-2016.

CRÉDITS ALLOUÉS ET DÉPENSES

Sur l'enveloppe supplémentaire de 20 millions de dollars financée au titre du budget AAP, 19,1 millions de dollars, soit 96 pour cent, ont été dépensés en 2013:

- i) 10,1 millions de dollars pour les coûts liés à la gestion de l'évolution des effectifs: départ négocié de 12 directeurs (2,1 millions de dollars), de 28 administrateurs recrutés sur le plan international (3,2 millions de dollars) et de 11 agents des services généraux (1,3 million de dollars), soit un montant total de 6,7 millions de dollars, auxquels s'ajoutent 3,4 millions de dollars pour des réaffectations de membres du personnel recruté sur le plan international; et
- ii) 9 millions de dollars pour financer les sept thèmes de renforcement organisationnel, selon la répartition indiquée à la figure 1.

Figure 1: Crédits supplémentaires au titre du budget AAP: répartition par thème de renforcement organisationnel



PRÉCISIONS À PROPOS DES OBJECTIFS, DE LA RAISON D'ÊTRE ET DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE CHAQUE CHAMP D'ACTION

| Champ d'action | Objectif et raison d'être | Activités | Produits et impact |
|--|--|--|--|
| STRATÉGIE | | | |
| <p>1.1</p> <p>Mise en œuvre du Plan stratégique</p> <p>Activité achevée</p> | <p>Recenser et supprimer les obstacles qui empêchent le PAM de mettre en œuvre l'intégralité du Plan stratégique.</p> <p>Raison d'être</p> <p>Le PAM a mis en place un certain nombre de nouveaux outils pour passer de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, mais ces outils n'ont pas toujours été en phase avec les besoins recensés, ni intégrés de manière cohérente dans les processus opérationnels du PAM.</p> | <p>Phase 1</p> <p>Élaboration, en concertation avec les directeurs régionaux et les directeurs de pays, de recommandations préconisant des investissements aux niveaux régional et national; présentation des conclusions au Groupe de haut niveau chargé de la gestion, pour approbation.</p> <p>Phase 2</p> <p>Coordination avec les autres processus de changement; prise en compte des recommandations approuvées durant l'élaboration du Plan de gestion pour 2014-2016 et production d'un document à l'intention du Groupe de référence de l'Examen quadriennal complet.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Les lacunes dans la réalisation des Objectifs stratégiques ont été évaluées. • Quarante recommandations préconisant des mesures, des investissements, des économies et une amélioration des processus ont été formulées. • Des contributions ont été apportées au Plan de gestion pour 2014-2016. • Des enseignements ont été dégagés de manière à contribuer à la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique. |
| ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE | | | |
| <p>2.1</p> <p>Passage à la nouvelle architecture organisationnelle</p> <p>Activité achevée</p> | <p>Assurer le bon déroulement du passage à la nouvelle architecture organisationnelle.</p> <p>Raison d'être</p> <p>Le processus doit être coordonné de manière à faciliter la transition.</p> | <p>Phase 1</p> <p>Préparation et mise en œuvre de la campagne spéciale de réaffectation.</p> <p>Phase 2</p> <p>Définition des besoins, mise en place d'une unité d'appui à la transition et élaboration de listes récapitulatives pour la transition.</p> <p>Phase 3</p> <p>Institutionnalisation des changements permettant de transférer efficacement les responsabilités.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La nouvelle architecture organisationnelle visant à doter les bureaux de pays des moyens voulus a été mise en place en février 2013, comme prévu. • La réaffectation de cadres supérieurs et d'autres membres du personnel a été menée à bien; elle a concerné 100 hauts responsables et 450 autres administrateurs. • L'outil de gestion du redéploiement à l'échelle mondiale a été mis en place. • Les enseignements et les retours d'information ont été pris en compte dans les réaffectations périodiques et dans les autres procédures de gestion des ressources humaines. |

| PRÉCISIONS À PROPOS DES OBJECTIFS, DE LA RAISON D'ÊTRE ET DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE CHAQUE CHAMP D'ACTION | | | |
|---|--|---|---|
| Champ d'action | Objectif et raison d'être | Activités | Produits et impact |
| 2.2 Mise en place de la nouvelle architecture organisationnelle dans les bureaux régionaux Activité achevée | Faire en sorte que les bureaux régionaux endossent le nouveau rôle qui leur est dévolu de manière efficace et coordonnée. Raison d'être Pour permettre aux bureaux régionaux d'appuyer les opérations du PAM plus efficacement, il faut analyser et adapter les structures opérationnelles et organisationnelles à la lumière des stratégies régionales et des besoins des bureaux de pays. | Phase 1 Analyse des lacunes sur le plan des rôles et responsabilités des bureaux régionaux afin d'évaluer les insuffisances, de repérer les domaines nécessitant des investissements et de définir les mesures à prendre pour mettre en place les compétences et les capacités requises. Phase 2 Aide à la planification de l'évolution des bureaux régionaux à l'occasion d'ateliers organisés à l'intention des directeurs régionaux adjoints; établissement d'un plan d'action pour la transition. Phase 3 Intégration des besoins des bureaux régionaux dans le Plan de gestion pour 2014-2016. | <ul style="list-style-type: none"> • Un modèle type a été élaboré pour la structure organisationnelle et les fonctions des bureaux régionaux. • Une analyse des lacunes a été effectuée et des mesures ont été prises pour permettre aux bureaux régionaux de remplir leur nouveau rôle. • Des plans de transition des bureaux régionaux ont été établis. • Les fonctions pertinentes ont été transférées du Siège aux bureaux régionaux. • Des crédits ont été alloués pour faire face aux lacunes structurelles. • L'appui apporté aux bureaux de pays est conforme aux objectifs fixés. |
| 2.3 Examen de la présence et des modèles de fonctionnement des bureaux de pays Activité en cours | Évaluer la présence dans les pays et les modèles de fonctionnement du PAM au regard du Plan stratégique pour 2014-2017, de l'évolution globale de la faim et de la malnutrition et des perspectives de partenariat. Raison d'être Sa présence sur le terrain permet au PAM de s'attaquer à l'insécurité alimentaire en venant en aide aux bénéficiaires dans les situations d'urgence et en favorisant le développement économique et social. Elle doit correspondre aux besoins des bénéficiaires de manière à rendre les interventions du PAM efficaces et efficaces. | Phase 1 Collecte d'informations sur la présence, les modèles de fonctionnement et les ressources du PAM afin d'établir une base de référence. Phase 2 Définition de critères et de cadres d'évaluation de la situation dans les pays, en concertation avec les parties prenantes internes. Phase 3 Sur la base des informations recueillies au cours de la phase 2, mise au point de différentes formules de présence dans les pays et de différents modèles de fonctionnement à intégrer dans le Plan de gestion pour 2015-2017. | <ul style="list-style-type: none"> • Un examen de la présence des bureaux de pays et de leur modèle de fonctionnement est conduit afin de contribuer tous les ans à l'élaboration du Plan de gestion. • Une méthodologie d'évaluation de la présence dans les pays a été élaborée à l'issue de la concertation menée avec les parties prenantes internes, en tenant compte des besoins des bénéficiaires, des capacités nationales et du revenu de chaque pays. • Dix-sept pays ont été retenus en vue d'une analyse plus approfondie; un canevas a été élaboré pour l'examen de la présence des bureaux de pays et de leur modèle de fonctionnement que ces derniers doivent réaliser en 2014, en collaboration avec les bureaux régionaux et avec l'appui du bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale. • L'examen de la présence des bureaux de pays et de leur modèle de fonctionnement peut être validé par |

PRÉCISIONS À PROPOS DES OBJECTIFS, DE LA RAISON D'ÊTRE ET DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE CHAQUE CHAMP D'ACTION

| Champ d'action | Objectif et raison d'être | Activités | Produits et impact |
|--|--|---|--|
| | | | <p>des personnes extérieures au PAM; il fournit un point de départ pour la concertation avec les homologues nationaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les formules susceptibles d'être utilisées à l'avenir doivent être élaborées en 2014. |
| <p>2.4</p> <p>Amélioration de la gestion des ressources au niveau des bureaux de pays</p> <p>Activité en cours</p> | <p>Améliorer la gestion des ressources dans un souci d'efficacité et d'efficacité.</p> <p>Raison d'être</p> <p>Du fait de leur plus grande proximité avec les bénéficiaires, les bureaux de pays sont le centre de gravité du PAM; il faut leur donner les moyens d'exploiter leurs ressources de manière appropriée.</p> | <p>Phase 1</p> <p>Collecte de données de référence et élaboration d'un outil d'analyse comparative.</p> <p>Phase 2</p> <p>Perfectionnement de la méthode d'évaluation de l'efficacité des bureaux de pays les plus importants.</p> <p>Phase 3</p> <p>Mise en œuvre, dans certains bureaux de pays, de projets pilotes servant à établir des plans d'action et des feuilles de route en vue du transfert de la panoplie d'outils.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Les méthodes et les outils à utiliser pour examiner la gestion des ressources sont mis au point. Les projets pilotes aboutissent à une meilleure utilisation des budgets. Les méthodes et les outils sont améliorés et mis à disposition en 2014, comme prévu. |
| <p>2.5</p> <p>Examen de la présence assurée par les bureaux de liaison</p> <p>Activité achevée</p> | <p>Examiner les bureaux de liaison et de communication afin d'élaborer des orientations visant à optimiser les résultats et l'utilisation des ressources.</p> <p>Raison d'être</p> <p>Il faut que les bureaux de liaison puissent assurer les relations avec les donateurs, les relations interinstitutions et les communications dans le cadre d'un mandat plus rationnel.</p> | <p>Phase 1</p> <p>Définition de critères d'évaluation des bureaux de liaison et application de ces critères.</p> <p>Phase 2</p> <p>Recensement et mise en œuvre des changements nécessaires.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Les critères d'évaluation des bureaux de liaison ont été définis. Le nouveau mandat a été élaboré. Les processus ont été optimisés. |



| PRÉCISIONS À PROPOS DES OBJECTIFS, DE LA RAISON D'ÊTRE ET DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE CHAQUE CHAMP D'ACTION | | | |
|--|---|---|--|
| Champ d'action | Objectif et raison d'être | Activités | Produits et impact |
| GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | | | |
| 3.1 Examen des procédures appliquées en matière de ressources humaines et recensement des améliorations à apporter Activité en cours | Examiner les procédures de recrutement, de réaffectation et de promotion au regard de la gestion de la performance, afin d'améliorer les procédures de gestion et de mise en valeur du personnel. Raison d'être L'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission a recensé des problèmes liés à la gestion du personnel. | Phase 1 Examen des procédures actuelles de gestion des ressources humaines. Phase 2 Recensement et hiérarchisation des améliorations à apporter. Phase 3 Mise au point des recommandations définitives à intégrer dans la stratégie en matière de ressources humaines pour 2014-2017. Phase 4 Mise en œuvre des recommandations. | <ul style="list-style-type: none"> • Un rapport sur les procédures appliquées en matière de ressources humaines a été rédigé. • Un plan de mise en œuvre a été établi. • L'amélioration du processus de promotion a été accueillie favorablement; des candidats prometteurs ont été identifiés. • Le cadre d'évaluation des emplois, le programme de perfectionnement des compétences d'encadrement, le programme-cadre de gestion des carrières, la stratégie en matière de diversité et la stratégie en matière de ressources humaines ont tous été commandés à la fin de 2013. • Des recommandations relatives à la stratégie en matière de ressources humaines ont été formulées dans les domaines du développement organisationnel, de l'engagement du personnel, du développement des talents et de la gestion de la performance. • Les capacités du personnel chargé des ressources humaines ont été renforcées de façon à l'aider à s'acquitter de son rôle de partenaire opérationnel. • La mise en place de systèmes informatiques destinés à améliorer le fonctionnement des services de ressources humaines est programmée pour 2014. |

PRÉCISIONS À PROPOS DES OBJECTIFS, DE LA RAISON D'ÊTRE ET DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE CHAQUE CHAMP D'ACTION

| Champ d'action | Objectif et raison d'être | Activités | Produits et impact |
|--|--|--|---|
| <p>3.2</p> <p>Projet de transfert des contrats du personnel recruté sur le plan local</p> <p>Activité en cours</p> | <p>Mettre en place les modalités contractuelles et les structures administratives nécessaires pour transférer les contrats du personnel national qui relèvent du PNUD sous le régime du Statut du personnel PAM/FAO.</p> <p>Raison d'être</p> <p>Il s'agit d'une décision de la Directrice exécutive.</p> | <p>Phase 1</p> <p>Recensement des difficultés à résoudre, des solutions envisageables et des procédures.</p> <p>Phase 2</p> <p>Élaboration de nouvelles règles, assorties de procédures administratives et juridiques.</p> <p>Phase 3</p> <p>Évaluation des options prévoyant la conversion des contrats de durée déterminée en contrats de la FAO, moyennant l'externalisation au PNUD à Copenhague de la gestion des états de paie et du paiement des indemnités et des prestations, sur la base du recouvrement des coûts.</p> <p>Phase 4</p> <p>Mise à jour dans le système WINGS des données concernant les ressources humaines; établissement de nouveaux contrats pour le personnel recruté sur le plan national.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Le personnel recruté sur le plan national relève désormais du Statut du personnel de la FAO; le PNUD gère la sécurité sociale, les pensions et les demandes d'indemnités en cas d'accident du travail ou de maladie. Un nouveau manuel a été rédigé et de nouveaux systèmes informatiques ainsi que de nouveaux processus sont en place. Certains types de contrats destinés au personnel de terrain ont été modifiés à titre expérimental pour déterminer s'il est possible de remplacer les contrats de service par des contrats de durée déterminée ou des accords de services spéciaux. |
| <p>3.3</p> <p>Stratégie de gestion et de mise en valeur du personnel</p> <p>Activité en cours</p> | <p>Élaborer une stratégie de gestion et de mise en valeur du personnel du PAM pour faciliter la mise en place de la nouvelle architecture organisationnelle.</p> <p>Raison d'être</p> <p>La stratégie du PAM en matière de ressources humaines doit être mise à jour afin de prendre en considération les principes visant à adapter le PAM à sa mission et le Plan stratégique pour 2014-2016.</p> | <p>Phase 1</p> <p>Examen des rapports issus de l'audit des compétences au PAM, de l'examen des procédures appliquées en matière de ressources humaines et de l'enquête mondiale menée auprès du personnel.</p> <p>Phase 2</p> <p>Définition d'initiatives de gestion du personnel.</p> <p>Phase 3</p> <p>Mise en place d'initiatives relatives à l'apprentissage et au développement organisationnel.</p> | <ul style="list-style-type: none"> La stratégie de gestion et de mise en valeur du personnel du PAM a été élaborée. Les programmes de renforcement des capacités du PAM à l'intention du personnel ont été examinés. Le programme mondial de développement des compétences de direction a été relancé. Un nouveau cadre d'apprentissage et de perfectionnement et un nouveau système d'apprentissage ont été mis en place. |



| PRÉCISIONS À PROPOS DES OBJECTIFS, DE LA RAISON D'ÊTRE ET DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE CHAQUE CHAMP D'ACTION | | | |
|--|---|---|--|
| Champ d'action | Objectif et raison d'être | Activités | Produits et impact |
| PROCÉDURES OPÉRATOIRES | | | |
| 4.1 Délimitation du champ d'investigation de l'examen des procédures opératoires Activité en cours | Faire en sorte que les principales procédures opératoires soient conformes à la nouvelle architecture organisationnelle. Raison d'être Il est nécessaire de remédier aux lacunes et aux incohérences existant dans les procédures actuelles. | Phase 1 Recensement des domaines à améliorer, dans le cadre d'ateliers de perfectionnement des procédures. Phase 2 Recensement des domaines nécessitant une étude plus poussée, et extension de l'examen aux procédures administratives et aux procédures appliquées en matière de ressources humaines. Phase 3 Mise en œuvre des mesures d'amélioration. | <ul style="list-style-type: none"> Trente-huit mesures d'amélioration ont été présentées au Groupe de haut niveau chargé de la gestion, dont treize mesures prioritaires, dans les domaines suivants: gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion du cycle des programmes, gestion et utilisation des ressources, et suivi, établissement des rapports et évaluation. Les procédures appliquées en matière de ressources humaines, d'opérations, d'administration et de sécurité ont été incluses dans la phase 2. Des améliorations ont été apportées dans les domaines suivants: gestion du cycle des programmes, procédures et modèles de partenariat appliqués dans le cadre des PNUAD/PAPP, achat de produits alimentaires, achat de biens et services, gestion de la chaîne d'approvisionnement, relations avec les utilisateurs et évaluation des bureaux de pays. |
| PARTENARIATS | | | |
| 5.1 Élaboration d'une stratégie de partenariat Activité en cours | Déterminer les mesures à prendre pour renforcer les partenariats existants et en forger de nouveaux, en particulier au niveau du terrain. Raison d'être Il est nécessaire de disposer de partenariats efficaces pour tirer parti des avantages comparatifs respectifs des parties prenantes et réaliser des économies. | Phase 1 Définition des principes et modalités pratiques de travail en partenariat et de sélection des partenaires, pour approbation par le Conseil. Phase 2 Élaboration d'un plan de mise en œuvre. Phase 3 Mise en œuvre des mesures prioritaires. | <ul style="list-style-type: none"> La stratégie en matière de partenariat est présentée au Conseil pour approbation à sa session annuelle de juin 2014. Un plan d'action a été établi afin de faire du PAM le "partenaire de choix" dans le domaine de l'assistance alimentaire, de définir les principes de travail en partenariat, de mieux faire comprendre les atouts spécifiques du PAM, de faciliter la sélection des partenaires et de gérer les partenariats. Un centre de ressources en matière de partenariats va être créé; d'autres mesures suivront. |

PRÉCISIONS À PROPOS DES OBJECTIFS, DE LA RAISON D'ÊTRE ET DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE CHAQUE CHAMP D'ACTION

| Champ d'action | Objectif et raison d'être | Activités | Produits et impact |
|--|---|---|---|
| HAUTE DIRECTION | | | |
| <p>6.1</p> <p>Renforcement de la performance et de la responsabilisation de l'encadrement</p> <p>Activité en cours</p> | <p>Déterminer les mesures de nature à renforcer la performance de l'encadrement et à favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants du PAM, en mettant l'accent sur les femmes.</p> <p>Raison d'être</p> <p>Il faut rendre le processus de gestion de la performance plus rigoureux en demandant aux responsables de répondre de l'utilisation des ressources, de l'obtention de résultats et de la stricte application des politiques.</p> | <p>Élaboration à l'intention des principaux cadres de direction d'un pacte de performance précisant les responsabilités et la délégation des pouvoirs.</p> <p>Élaboration de processus périodiques plus perfectionnés en matière de planification de la performance et d'examen des résultats aux niveaux des personnes, des bureaux de pays et du Siège.</p> <p>Mise en place de systèmes tels que PROMIS pour faciliter la prise de décisions.</p> <p>Élaboration d'un cadre de responsabilité pour le PAM.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Des pactes de performance ont été élaborés pour les directeurs exécutifs adjoints, les sous-directeurs exécutifs et le Chef de cabinet. • Le processus d'examen des résultats des principaux cadres de direction a été amélioré. • Le processus de planification et d'examen de la performance au niveau des bureaux a été révisé, l'accent étant mis sur les observations en retour des bureaux concernés; les directives et la formation ont été révisées. • Les liens entre la gestion de la performance au niveau des bureaux et la gestion de la performance individuelle ont été améliorés. • Le Cadre de résultats de gestion pour 2014-2017 a été intégré dans le système PROMIS. • Le système PROMIS a été mis en place dans une région supplémentaire en 2013. |
| <p>6.2</p> <p>Examen de la haute direction</p> <p>Activité achevée</p> | <p>Examiner les processus de décision et de gestion suivis par la direction pour assurer le respect des obligations redditionnelles et le contrôle.</p> <p>Raison d'être</p> <p>Il est nécessaire de mettre en place des structures de décision et des circuits d'information efficaces pour assurer une décentralisation vers le terrain.</p> | <p>Phase 1</p> <p>Analyse des processus actuels, des comités et du Bureau de la Directrice exécutive.</p> <p>Phase 2</p> <p>Recensement des perspectives d'amélioration.</p> <p>Phase 3</p> <p>Mise en œuvre des changements à apporter au Bureau de la Directrice exécutive et aux comités.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le fonctionnement du Groupe de haut niveau chargé de la gestion a été amélioré en matière de prise de décisions et de suivi. • Le fonctionnement de l'équipe de direction, composée de la Directrice exécutive, du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, des sous-directeurs exécutifs et du Chef de cabinet, a été amélioré, et un suivi de la performance est assuré en fin d'année. • Une évaluation indépendante de la haute direction est réalisée en fin d'année. • Les activités du Bureau de la Directrice exécutive consistent en priorité à épauler celle-ci et à assurer l'efficacité de la haute direction. |



| PRÉCISIONS À PROPOS DES OBJECTIFS, DE LA RAISON D'ÊTRE ET DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE CHAQUE CHAMP D'ACTION | | | |
|---|---|---|--|
| Champ d'action | Objectif et raison d'être | Activités | Produits et impact |
| CULTURE DE L'ENGAGEMENT, DE LA COMMUNICATION ET DE LA RESPONSABILITÉ | | | |
| <p>7.1</p> <p>Nouvelles démarches de communication et d'apprentissage</p> <p>Activité en cours</p> | <p>Instaurer une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité.</p> <p>Raison d'être</p> <p>La communication et l'apprentissage constituent des éléments importants d'autres champs d'action: il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de communication et de retour d'information afin de permettre aux cadres de direction de favoriser l'évolution culturelle et d'en assurer le suivi.</p> | <p>Définition et mise en place de canaux de communication, tels que:</p> <ul style="list-style-type: none"> le dialogue entre la haute direction et le personnel; des réunions trimestrielles du personnel, sous la conduite de la Directrice exécutive, d'autres réunions étant organisées si nécessaire; la généralisation de l'utilisation de la rubrique "Il suffit de demander" (<i>Just Ask</i>) pour le personnel qui souhaite soumettre des questions à la Directrice exécutive; des enquêtes mondiales auprès du personnel; la traduction du contenu de WFPgo dans un plus grand nombre de langues. | <ul style="list-style-type: none"> Fin 2013, la page "Il suffit de demander" avait été consultée 11 865 fois; les réunions trimestrielles rassemblant l'ensemble du personnel sous la conduite de la Directrice exécutive ont été mises en place; des réunions et des vidéoconférences ouvertes à l'ensemble du personnel sont organisées à intervalles réguliers sur certains sujets; la page consacrée à la réunion mondiale des cadres organisée à Rome en 2013 a été consultée 2 000 fois. Les unités ont donné suite à l'enquête mondiale auprès du personnel effectuée en 2012, avec le soutien de l'Ombudsman. Le site intranet est utilisé pour diffuser des messages concernant l'ensemble du PAM. Les messages de la haute direction sont transmis aux différents échelons. De nouveaux graphiques ont été intégrés dans le Rapport annuel sur les résultats. Quinze pages WFPgo ont été traduites; la rubrique "Vous venez d'arriver au PAM?", et les pages concernant l'Unité de conseil au personnel et le Bureau de la déontologie sont désormais proposées en espagnol et en français. Le PAM a rejoint le réseau <i>Communicating with Disaster Affected Communities</i> (CDAC, communication avec les communautés frappées par des catastrophes) pour améliorer la communication avec les communautés et prévenir l'exploitation et les abus sexuels. Des supports en ligne et un manuel en matière de communication ont été élaborés à l'intention du personnel. Une analyse indépendante de la couverture médiatique fait apparaître que le PAM est présenté sous un jour favorable dans 97 pour cent des cas. |

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

| | |
|------------|---|
| ACA | Assistance alimentaire pour la création d'avoirs |
| budget AAP | budget d'administration et d'appui aux programmes |
| CEDEAO | Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest |
| CEI | Communauté d'États indépendants |
| CERF | Fonds central pour les interventions d'urgence |
| CICR | Comité international de la Croix-Rouge |
| CII | Compte d'intervention immédiate |
| COMET | outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays |
| CREF | mécanisme pour les opérations d'urgence gérées au niveau central |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| FASTER | formation spécialisée concernant les interventions d'urgence |
| FICR | Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge |
| FIDA | Fonds international de développement agricole |
| FNUAP | Fonds des Nations Unies pour la population |
| FOQUS | Système de gestion en ligne de la qualité des aliments |
| GNUD | Groupe des Nations Unies pour le développement |
| HCR | Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés |
| IFPRI | Institut international de recherche sur les politiques alimentaires |
| INTERFAIS | Système international d'information sur l'aide alimentaire |
| IPSR | intervention prolongée de secours et de redressement |
| MAA | Mécanisme d'achat anticipé |
| MERET | gestion des ressources environnementales en vue de favoriser la transition vers des moyens d'existence durables |
| MFA | Mécanisme de financement anticipé |
| MOPAN | Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales |
| MOSS | Normes minimales de sécurité opérationnelle |

| | |
|-------------|---|
| NEPAD | Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique |
| OIM | Organisation internationale pour les migrations |
| OIT | Organisation internationale du Travail |
| OMD | objectif du Millénaire pour le développement |
| OMS | Organisation mondiale de la Santé |
| ONG | organisation non gouvernementale |
| ONU-Femmes | Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme |
| ONU-Habitat | Programme des Nations Unies pour les établissements humains |
| ONUSIDA | Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida |
| PACE | évaluation professionnelle et de gestion des compétences |
| PIB | produit intérieur brut |
| PNUAD | Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |
| PNUE | Programme des Nations Unies pour l'environnement |
| PREP | Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise |
| PROMIS | système intégré de gestion de la performance et des risques à l'échelle de l'organisation |
| REACH | Partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants |
| SCOpe | système de gestion des opérations monétaires |
| TTEM | transport terrestre, entreposage et manutention |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |
| WINGS | Système mondial et réseau d'information du PAM |