

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 12–14 novembre 2012

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Pour approbation



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2012/5-A/1
12 octobre 2012
ORIGINAL: ANGLAIS

PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2013–2015

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 présenté au Conseil d'administration pour approbation.

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

Directeur financier par intérim et fonctionnaire responsable du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle:	M. S. O'Brien	tél.: 066513-2682
---	---------------	-------------------

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

Chef, Bureau du budget des projets et de la programmation:	M. L. Bukera	tél.: 066513-2074
---	--------------	-------------------

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

Table des matières

Résumé	5
Projet de décision	15
Chapitre I: Guide du lecteur	17
Chapitre II: Vue d'ensemble du budget pour 2013	21
Chapitre III: Besoins opérationnels prévus	27
Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes	53
Chapitre V: Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale	73
Annexe I:	
Tableau A.I.1: Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP en 2012 et 2013	82
Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2012 et 2013	83
Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2012 et 2013	89
Annexe II: Examen du Plan de gestion pour 2012–2014	94
Annexe III: Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2013	99
Annexe IV: Cadre de résultats stratégiques 2012	110
Annexe V: Besoins imprévus	124
Annexe VI: Terminologie	127
Liste des sigles utilisés dans le présent document	132

RÉSUMÉ

Introduction

1. En 2012, la Directrice exécutive a lancé un processus de renforcement organisationnel. Allant dans le sens du cap ainsi fixé, le Plan de gestion du PAM pour 2013-2015 amorce la mise en place d'une architecture restructurée et des mesures nécessaires pour donner corps à cette transformation dans toute l'institution, afin de renforcer autant que possible l'efficacité et l'efficience dans un environnement humanitaire de plus en plus complexe.
2. Le Plan de gestion pour 2013-2015, répondant aux principes de renforcement organisationnel ainsi définis, présente le budget pour 2013, qui est soumis au Conseil pour approbation, ainsi que les prévisions pour la période 2014-2015, qui lui sont présentées pour examen.
3. Les besoins opérationnels pour 2013, dont le montant prévisionnel est estimé à 4 969 millions de dollars É.-U., sont déterminés en fonction des cinq Objectifs stratégiques du PAM, de manière à faire en sorte d'utiliser les outils disponibles les plus adaptés à chaque situation pour répondre aux besoins des populations pauvres les plus vulnérables de la planète, qui souffrent de la faim. Les montants nécessaires tiennent compte des répercussions des fluctuations des cours internationaux sur l'assortiment alimentaire du PAM et des perspectives en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, ainsi que des défis à surmonter pour venir en aide à nos bénéficiaires.
4. Le projet de budget administratif et d'appui aux programmes s'élève à 249,1 millions de dollars, ce qui correspond à une croissance nominale nulle par rapport au budget de 2012. Compte tenu de l'augmentation prévisible des coûts du PAM, et en particulier de la hausse des dépenses de personnel prescrite par la Commission de la fonction publique internationale, ce budget témoigne de la volonté du PAM d'optimiser le rapport coût-efficacité. Il constitue également une première étape sur la voie de la décentralisation des moyens humains et financiers engagée dans le souci d'accroître les capacités des bureaux de pays et des bureaux régionaux. L'articulation entre le Cadre d'action et les affectations de crédits budgétaires permettra d'accompagner le réalignement organisationnel.

Cadre d'action

5. L'évaluation organisationnelle rapide a facilité la réalisation d'un état des lieux tant interne qu'externe de l'organisation du PAM. Ce diagnostic a servi de point de départ à l'élaboration du Cadre d'action, qui regroupe autour de sept thèmes interdépendants les mesures à mettre en œuvre pour optimiser l'organisation du PAM.



6. Au titre du deuxième thème, l'architecture organisationnelle, quatre principes sur lesquels fonder le réalignement organisationnel ont été définis :
- Le travail du PAM est axé sur les bénéficiaires. C'est de cet axiome central de la refonte organisationnelle que découlent les deuxième et troisième principes.
 - Les bureaux de pays voient leurs pouvoirs renforcés puisqu'ils sont le "centre de gravité" du PAM, le pouvoir de décision étant situé aussi près que possible du lieu d'exécution.
 - Les bureaux régionaux sont le fer de lance du PAM en ce qui concerne la gestion, la supervision et l'appui aux bureaux de pays.
 - Du fait de l'optique commune qui est la leur et de l'image de marque forte du Programme, tous les employés s'acquittent de leurs responsabilités en respectant les principales politiques et stratégies qui en font la cohésion.
7. L'Équipe chargée de l'architecture organisationnelle et du réalignement a analysé chaque fonction afin de déterminer son emplacement optimal dans l'organisation du PAM. Ce travail avait pour objet d'améliorer l'efficacité, d'éviter la duplication des activités, de dégager des synergies et de mettre en place une structure de référence pour les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux de liaison. Les conclusions de cette étude ont été présentées à la Directrice exécutive et ont inspiré le document intitulé "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM".

Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM

8. Le Plan de gestion pour 2013–2015 met l'accent sur les caractéristiques suivantes :
- *Des bureaux de pays aux pouvoirs renforcés.* Un montant non négligeable de crédits du budget administratif et d'appui aux programmes et des fonds d'affectation spéciale est alloué au renforcement des capacités nécessaires pour concevoir, exécuter et suivre les activités et pour en rendre compte.
 - *Des bureaux régionaux jouant un rôle d'appui.* Des crédits du budget administratif et d'appui aux programmes plus abondants sont affectés de manière à mieux appuyer les bureaux de pays et à faire en sorte que la stratégie et les politiques du PAM soient appliquées.

- *Des services du Siège affûtés et dégraissés.* La structure des services du Siège, tournée vers le terrain, appuiera les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les opérations. Une répartition équitable des pouvoirs et une structure hiérarchique claire sont mises en place.
- *Une division unique chargée à la fois des politiques et des programmes.* Il s'agit de mettre en place une structure de référence afin que les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bureaux de liaison sachent clairement à qui s'adresser. La nouvelle Division de l'innovation en matière de politiques et de programmes aura vocation à renforcer l'efficacité et à veiller à l'adoption d'une démarche axée sur la réponse à la demande.
- *Problématique hommes-femmes.* L'Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes relèvera directement du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, afin que cette question fasse l'objet de la plus grande attention dans la gestion des opérations. Les crédits au titre du budget administratif et d'appui aux programmes seront augmentés de manière à renforcer les capacités nécessaires pour prendre cette problématique en considération à l'échelle du PAM.
- *Suivi et communication des résultats.* Un dispositif unique plus rationnel sera mis en place de manière à améliorer le suivi de la performance et la communication des résultats.
- *Évaluation.* Le champ d'évaluation sera étendu en faisant appel à des crédits provenant du budget administratif et d'appui aux programmes et du budget des projets.

Projet de budget pour 2013

9. Le montant du budget proposé pour 2013, qui comprend les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale, se chiffre à 5 661,4 millions de dollars, comme indiqué au tableau 1. Le projet de budget présente une vue d'ensemble des ressources dont le PAM a besoin pour mettre en œuvre son programme de travail pour 2013¹ et pour engager la première phase du réalignement organisationnel.

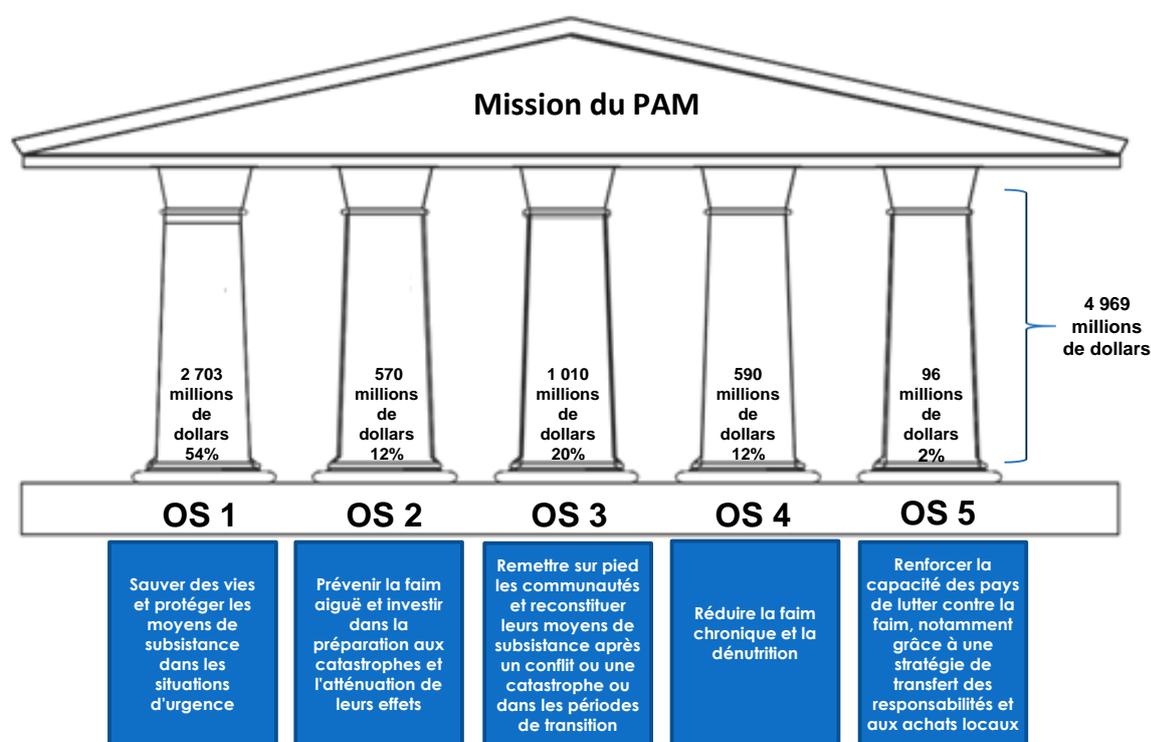
TABLEAU 1: PROJET DE BUDGET POUR 2013 (en millions de dollars)	
Besoins opérationnels	4 969,0
Budget administratif et d'appui aux programmes ordinaire	249,1
Investissements supplémentaires au titre du budget administratif et d'appui aux programmes	20,0
Fonds pour la sécurité (inclus dans le Fonds général)	10,0
Système de gestion de la trésorerie (inclus dans le Fonds général)	0,4
Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale	412,9
TOTAL	5 661,4

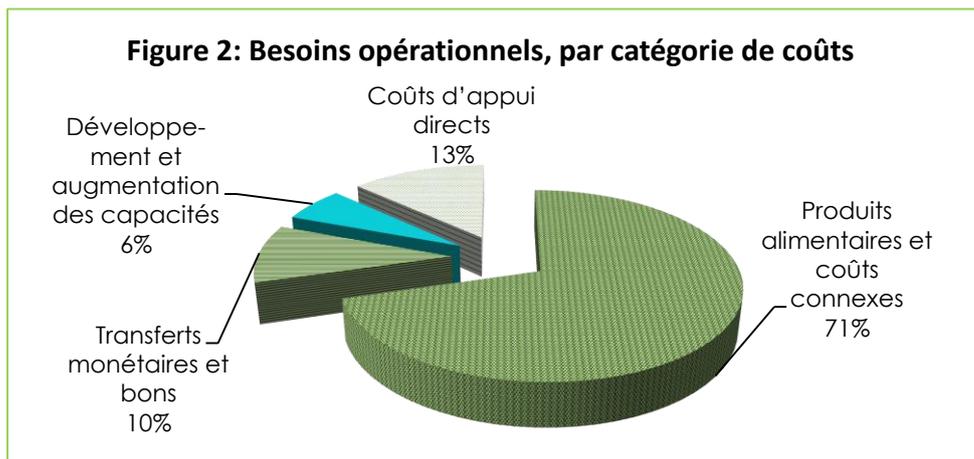
¹ Le programme de travail englobe les besoins opérationnels et les coûts d'appui indirects.

Besoins opérationnels

10. D'après les projections, le montant des besoins opérationnels correspondant aux projets en cours et à leurs phases ultérieures logiques et prévisibles s'élève à 4 969 millions de dollars. Ce chiffre ne tient pas compte des besoins imprévus susceptibles d'apparaître en cours d'année.
11. Le Plan stratégique pour 2008–2013, qui avait pour objet de permettre au PAM de passer de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, entre dans sa dernière année. Le PAM prévoit de venir directement en aide à 71 millions de bénéficiaires dans 76 pays et de toucher un plus grand nombre de personnes et de communautés en développant les activités Vivres pour la création d'avoirs et d'autres modalités visant à renforcer la capacité de résistance. La majeure partie des besoins opérationnels devraient relever des Objectifs stratégiques 1 et 3. La répartition des besoins opérationnels par Objectif stratégique (OS) est présentée à la figure 1.

Figure 1: Besoins opérationnels par Objectif stratégique





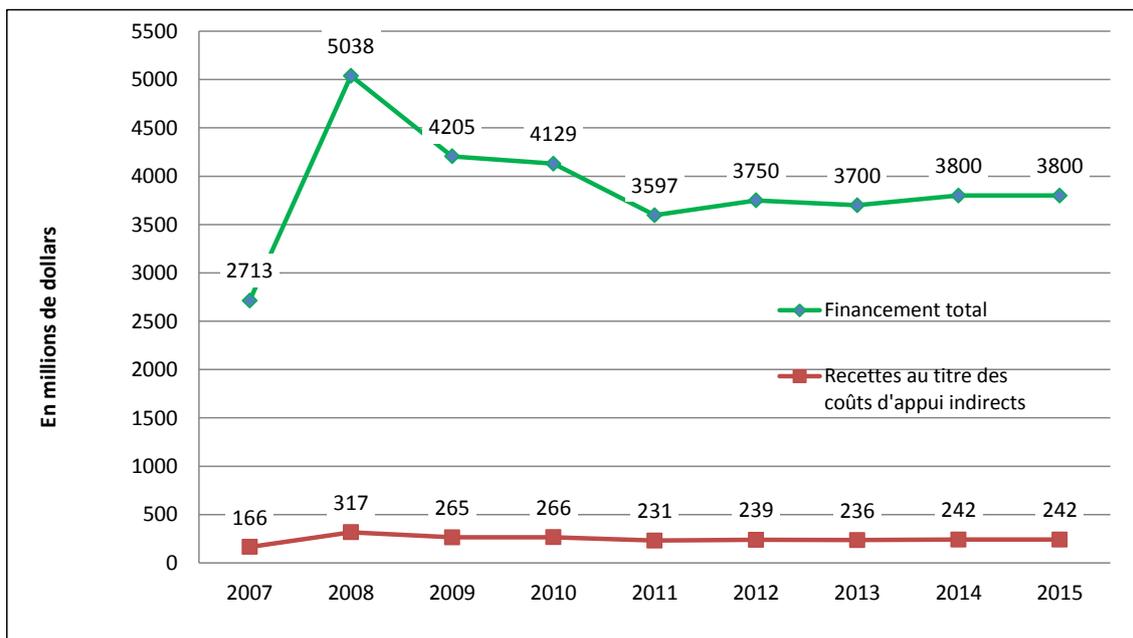
12. La figure 2 montre la répartition pour 2013 des besoins opérationnels par catégorie de coûts. Les produits alimentaires et les coûts opérationnels directs qui s'y rapportent vont continuer de représenter la plus forte proportion des besoins opérationnels, puisqu'il est prévu de distribuer 4,1 millions de tonnes de vivres, y compris les rations de supplémentation. La part des transferts monétaires et des bons dans les besoins opérationnels est en progression par rapport aux projections pour 2012.
13. En 2013, grâce aux enseignements tirés des programmes pilotes de transferts monétaires et de bons et aux nouveaux outils de télécommunications, le PAM sera en mesure de choisir judicieusement les outils à utiliser dans le cadre de ses programmes et de mettre en œuvre les transferts sous forme d'espèces et de bons avec efficacité et dans la transparence.
14. Comme les années précédentes, le PAM mènera la majeure partie de ses opérations en Asie et en Afrique. Toutefois, deux évolutions méritent d'être signalées dans ces régions: selon les prévisions, la part des activités supervisées par le Bureau régional de Bangkok (Asie) devrait diminuer, passant de 24 pour cent des besoins opérationnels en 2012 à 14 pour cent en 2013. Ce recul résulte du plan de transition mis en place dans cette région et de la contraction attendue des besoins d'urgence découlant notamment du regroupement et de la rationalisation des opérations en Afghanistan, en Inde et au Pakistan.
15. La part des besoins opérationnels prévus du Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe) dans les besoins totaux passera à 13 pour cent, contre 5 pour cent en 2012. Cette augmentation résulte en partie de la redéfinition du périmètre des bureaux régionaux de Johannesburg et de Nairobi, réalisée afin d'optimiser les opérations et d'assurer une concordance avec les besoins des unions économiques régionales. Elle s'explique également par l'amplification des activités de transferts sous forme d'espèces et de bons et la généralisation de pratiques optimales en matière de VIH, de sida et de nutrition.
16. Il ressort du tableau 2 que dix pays concentrent 61 pour cent des besoins opérationnels prévus pour 2013; sur ces dix pays, neuf figuraient déjà dans le tableau analogue qui avait été établi pour 2012. Ce constat met en évidence la nécessité de s'engager dans la durée aux côtés de ces pays pour les aider à faire face à des besoins importants pendant de longues périodes.

TABLEAU 2: LES DIX PRINCIPAUX PROGRAMMES DU PAM		
	Besoins opérationnels prévus pour 2013 (en millions de dollars)	% du total
Éthiopie	613	12
Soudan du Sud	394	8
Soudan	379	8
Kenya	307	6
Somalie	295	6
Yémen	266	5
République démocratique du Congo	247	5
Tchad	182	4
Pakistan	180	4
Niger	160	3
TOTAL	3 024	61
MONTANT TOTAL DES BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS	4 969	100

Mobilisation des ressources

17. Le PAM étant financé à l'aide de contributions volontaires, l'ampleur des opérations dépend des financements reçus. Dans une conjoncture financière difficile, il est de plus en plus important que le PAM puisse compter sur un large soutien qui associe les donateurs traditionnels, les gouvernements hôtes, les économies émergentes et les partenaires du secteur privé. Vis-à-vis des bénéficiaires comme des donateurs, le PAM se doit de chercher à gagner en efficacité sur le plan opérationnel et d'affecter les ressources multilatérales aux activités les plus indispensables au regard de ses priorités stratégiques.
18. Les prévisions de recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects sont calculées sur la base du montant prévisionnel des contributions qui serviront à financer les besoins opérationnels prévus, en appliquant un taux de recouvrement à l'ensemble de ces contributions afin de financer le budget administratif et d'appui aux programmes. Le Secrétariat propose de maintenir le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects à 7 pour cent.
19. La figure ci-après fait apparaître les contributions effectives, les contributions prévues et les recettes escomptées au titre des coûts d'appui indirects pour la période 2007-2015. Une légère diminution des contributions est prévue pour 2013, mais le PAM ne s'attend pas à ce que cette tendance se confirme pour la deuxième et la troisième année de la période de planification.

**Figure 3: Contributions pour 2007-2015,
y compris les contributions prévisionnelles**



Contributions totales telles qu'elles figurent dans les États financiers pour 2007–2011; estimations pour 2012; et prévisions pour 2013 à 2015.

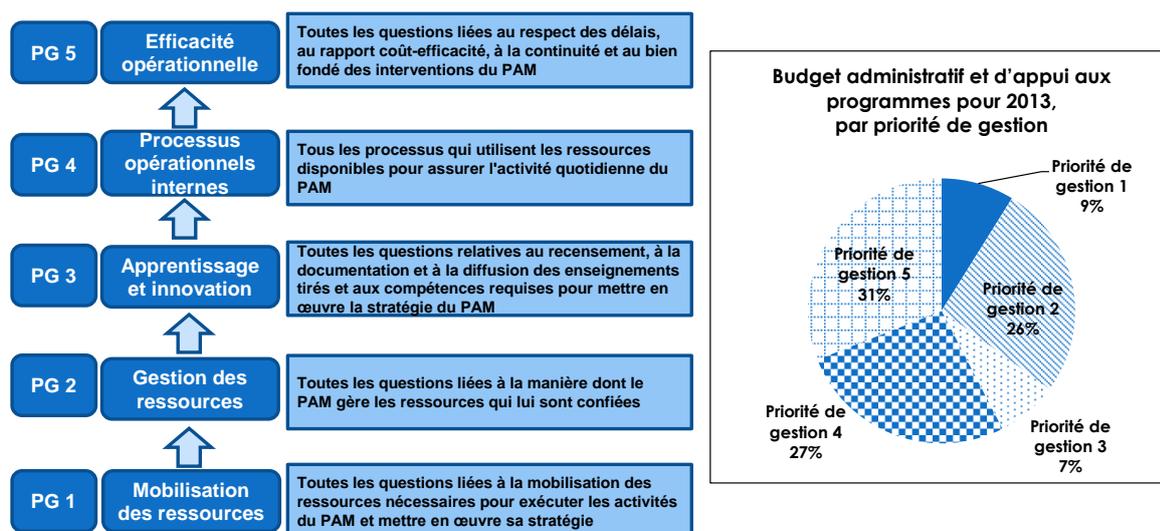
Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2013

20. Le budget administratif et d'appui aux programmes soutient indirectement les activités du PAM. Le projet de budget correspondant pour 2013, d'un montant de 249,1 millions de dollars, a été établi en tenant compte des ressources correspondant aux contributions prévues en 2013, ainsi que des ressources disponibles actuellement dans les réserves.
21. Le budget proposé marque une réduction de 7 pour cent des crédits alloués aux services du Siège par rapport à 2012 et une augmentation de 16 pour cent de l'enveloppe attribuée aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour financer l'appui aux programmes. Ce budget va dans le sens des priorités établies dans le Cadre d'action en ce qui concerne l'accroissement des capacités des bureaux de pays et des bureaux régionaux ainsi que la problématique hommes-femmes, le suivi, la communication des résultats et l'évaluation.

Priorités de gestion

22. Pour la deuxième année consécutive, le PAM établit son budget administratif et d'appui aux programmes en privilégiant les priorités de gestion de certaines activités spécifiques. Les responsables des budgets ont défini les objectifs à atteindre pour chacune des activités correspondant à une ligne budgétaire, et la Division de la gestion de la performance et de l'obligation redditionnelle a révisé la classification ainsi établie pour en assurer la cohérence. Les activités sont regroupées en cinq priorités de gestion (PG), comme indiqué à la figure 4.

Figure 4: Priorités de gestion



23. La figure 4 montre que pour 2013, les activités correspondent surtout à la priorité de gestion 2 (gestion des ressources), la priorité de gestion 4 (processus opérationnels internes) et la priorité de gestion 5 (efficacité opérationnelle). Dans le budget proposé pour 2013, le poids de la priorité de gestion 4 est en augmentation par rapport à 2012. La priorité accordée à l'amélioration des processus opérationnels internes est particulièrement visible en ce qui concerne la gestion des communications et de l'information.

Autres rubriques du budget

24. Les documents intitulés "Un cadre d'action pour renforcer le PAM" et "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM" ont tracé un nouveau cap en matière de réorganisation. Pour appuyer le processus de gestion du changement, qui devrait se dérouler sur une période de deux ans, il est prévu d'affecter pour 2013 une allocation supplémentaire d'un montant de 20 millions de dollars provenant du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes.

25. En ce qui concerne le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et le Fonds d'urgence pour la sécurité, le Conseil est invité à autoriser l'affectation d'un montant maximum de 10 millions de dollars, au titre du Fonds général, pour financer à partir du Compte spécial pour la sécurité toute dépense qui ne peut être prise en charge au titre d'un projet. En outre, une somme de 400 000 dollars sera nécessaire au titre du Fonds général pour achever la mise en place du système de gestion de la trésorerie.

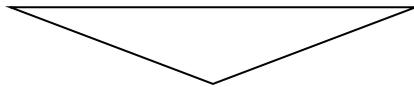
Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale

26. Les besoins à financer au moyen de ressources extrabudgétaires, dont le montant prévisionnel est de 412,9 millions de dollars pour 2013, permettront au PAM de chercher à innover, d'investir dans les capacités institutionnelles et d'optimiser l'efficacité opérationnelle dans le cadre du Plan stratégique.

27. Les comptes spéciaux permettent au PAM d'assurer à prix coûtant des services et des activités de soutien qui n'entrent dans aucune de ses catégories d'activités. Pour 2013, un montant estimatif de 179,6 millions de dollars correspond aux comptes spéciaux affectés au financement des services se rapportant au transport aérien, à l'achat-location de véhicules, aux technologies de l'information et à la logistique.

28. Les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale, pour lesquels un montant de 161,6 millions de dollars est prévu, jouent un rôle fondamental car ils servent à financer des activités de développement des capacités qui ne sont pas prises en charge par le budget administratif et d'appui aux programmes. Pour la préparation du budget 2013, les priorités s'agissant de ces besoins ont été établies parallèlement au processus d'allocation des crédits du budget administratif et d'appui aux programmes, dans le souci de renforcer la cohérence. Les ressources non affectées de ces fonds seront utilisées en priorité pour financer des activités relevant des domaines thématiques suivants: préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise; transferts monétaires et bons; développement des capacités; gestion de la performance, suivi et évaluation; problématique hommes-femmes; qualité et sécurité sanitaire des aliments et nutrition.
29. Les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques contribuent au financement de partenariats entre les bureaux de pays, les gouvernements, les organismes des Nations Unies et la société civile. En 2013, la majeure partie du montant de 71,7 millions de dollars prévu pour les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques servira à financer des activités d'alimentation scolaire, et les pays de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes absorberont 92 pour cent de ces fonds.

PROJET DE DÉCISION*



Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2013–2015 tel que présenté par la Directrice exécutive dans le document WFP/EB.2/2012/5-A/1, le Conseil:

- i) **approuve**, comme l'y autorise l'article 2.1 du Règlement financier, une dérogation à l'article 9.2 dudit Règlement, aux termes duquel le projet de Plan de gestion doit être transmis aux membres du Conseil au moins 60 jours avant la session;
- ii) **prend note** du montant projeté des besoins opérationnels pour 2013, soit 4,97 milliards de dollars, qui ne comprend pas de provision pour urgences imprévues mais englobe les coûts d'appui directs, comme décrit au chapitre III;
- iii) **prend note** du fait que le projet de budget administratif et d'appui aux programmes pour 2013 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 3,7 milliards de dollars en 2013;
- iv) **approuve** pour 2013 un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 249,1 millions de dollars ventilé comme suit:

Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	86,3 millions de dollars
Appui aux programmes: Siège	54,0 millions de dollars
Gestion et administration	108,8 millions de dollars
Total	249,1 millions de dollars
- v) **approuve** l'inscription au budget administratif et d'appui aux programmes de crédits supplémentaires d'un montant de 20,0 millions de dollars, comme décrit au chapitre IV;
- vi) **approuve** l'affectation d'un montant maximum de 10,0 millions de dollars, prélevé sur le Fonds général, au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et au Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM;
- vii) **approuve** le financement d'un montant maximum de 400 000 dollars sur le Fonds général, pour achever la mise au point et la mise en place du système de gestion de la trésorerie;
- viii) **approuve** un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7,0 pour cent pour l'année 2013;
- ix) **autorise** la Directrice exécutive à ajuster la composante administrative et d'appui aux programmes du budget en cas de variation de plus de 10 pour cent du volume des besoins par rapport au niveau indiqué au chapitre III.

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

CHAPITRE I: GUIDE DU LECTEUR

30. Le Plan de gestion triennal, qui est l'un des principaux documents de gouvernance du PAM, est utilisé à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation car il fait partie du dispositif de contrôle de l'action du PAM au regard de ses obligations.
31. Le Plan de gestion pour 2013-2015 est le deuxième à suivre le cycle budgétaire annuel du plan triennal à horizon mobile. Il permet au Secrétariat d'apporter des modifications annuelles à la planification et aux budgets en vue d'améliorer la stabilité, le contrôle et la transparence.
32. Le présent Plan de gestion décrit les ressources nécessaires pour exécuter les projets approuvés et prévus et appuyer les activités planifiées pour 2013. Le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI), les crédits alloués au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) et les investissements supplémentaires au titre de ce budget AAP sont présentés au Conseil pour approbation.
33. Le budget pour 2013 est présenté par Objectif stratégique pour ce qui est des besoins opérationnels et par Priorité de gestion pour les lignes de crédit du budget AAP, le but étant d'aligner les ressources sur les priorités et de veiller à ce que le Plan stratégique soit efficacement mis en œuvre. Le budget comprend les ressources requises au titre des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale qui ne relèvent pas des programmes ordinaires.
34. Compte tenu de l'engagement du PAM en faveur de la transparence, de la responsabilité et de la gestion de la performance et des risques, le Secrétariat s'est efforcé d'améliorer la clarté du Plan de gestion, comme le lui a demandé le Conseil. Le Secrétariat associe les membres du Conseil à ses travaux en organisant des consultations informelles, des séminaires et des séances d'information pour les tenir au courant des difficultés, des risques et des problèmes que posent la planification et l'exécution des activités du PAM.

Processus du Plan de gestion

35. Le présent Plan de gestion a été élaboré au moment de la refonte organisationnelle du PAM. Son orientation stratégique et les projets de décision qu'il contient s'appuient sur les principes et mesures définis au cours de l'évaluation organisationnelle rapide et du processus de réaligement de la structure organisationnelle.
36. Le Plan de gestion pour 2013–2015 a été élaboré en consultant les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du PAM. Des représentants des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège ont constitué un groupe spécial chargé de l'examen du budget AAP en vue de recommander le montant des crédits à allouer au budget compte tenu des priorités du PAM pour 2013.
37. Pour pouvoir fournir la documentation avant la session du Conseil, les données sont compilées plus de six mois avant la période couverte, une façon de procéder qui peut nuire à l'exactitude des besoins et des prévisions cités en raison de l'arbitrage auquel il faut procéder entre respect des délais et précision des chiffres.
38. Les besoins opérationnels ont été estimés de manière ascendante. Les bureaux de pays et les bureaux régionaux du PAM établissent leurs propres estimations en fonction des projets approuvés et de leurs phases ultérieures prévisibles en incluant: i) les ressources nécessaires pour acheminer l'assistance alimentaire jusqu'aux bénéficiaires; et ii) les ressources nécessaires pour les services d'appui, par exemple les services communs des Nations Unies. Les besoins opérationnels prévus pour 2013 sont présentés dans le projet de

budget pour 2013, les besoins prévisionnels pour 2014 et 2015 n'étant indiqués qu'à titre indicatif.

39. Pour dresser un tableau complet des besoins du PAM, les responsables du budget AAP ont préparé des budgets base zéro par activité indiquant les dépenses de personnel et autres dépenses. Pour déterminer le niveau du budget AAP, les recettes prévues et le niveau du compte de péréquation AAP ont été pris en compte.
40. Des renseignements sur les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale et sur ceux constitués pour des pays spécifiques ont été recueillis pendant le processus d'élaboration du budget AAP pour définir les besoins de ces fonds en 2013. L'équipe chargée de l'examen du budget AAP a souligné que des fonds extrabudgétaires étaient nécessaires pour financer les besoins dans le domaine du renforcement des capacités.

Structure du document

41. Le Plan de gestion pour 2013–2015 comprend un résumé et cinq chapitres qui expliquent les projets de décision soumis au Conseil pour examen, auxquels viennent s'ajouter six annexes.
 - Le chapitre I expose l'objet et la structure du document dans le contexte du processus de réaligement et de renforcement organisationnels du PAM et du processus budgétaire s'y rapportant.
 - Le chapitre II présente la proposition de budget pour 2013 dans son ensemble, y compris les hypothèses de financement et les aspects principaux de la mobilisation des ressources. Il passe en revue les rubriques individuelles du budget et les ressources nécessaires pour atteindre les Objectifs stratégiques et mettre en œuvre le plan relatif au réaligement.
 - Le chapitre III donne un aperçu des besoins opérationnels prévus, par Objectif stratégique, catégorie d'activités et catégorie de coûts; des exposés régionaux précisent le contexte, les défis à relever et les possibilités de partenariat dans chacune des régions.
 - Le chapitre IV présente le budget AAP et les investissements supplémentaires nécessaires à l'appui des programmes du PAM et du réaligement organisationnel, et donne des détails au sujet de l'affectation prévue des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés s'agissant de bâtir une organisation adaptée à sa mission. Le budget AAP annuel est la première étape d'un processus de gestion du changement d'une durée de deux ans.
 - Le chapitre V précise les ressources prévues et les besoins des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale. Les besoins des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale sont classés par ordre de priorité de façon à définir les ressources supplémentaires qui doivent être investies dans le renforcement des capacités.
 - Les annexes donnent de plus amples détails au sujet de la teneur du corps du document.

Gouvernance et cadre de planification

42. Le Plan de gestion doit être lu à la lumière du Plan stratégique et du Rapport annuel sur les résultats. Le Plan stratégique actuel pour 2008-2013 marque une transition entre l'aide alimentaire et l'assistance alimentaire, le PAM étant désormais une organisation qui facilite l'accès des pays, des communautés et des ménages à l'alimentation et les aide à améliorer leur sécurité nutritionnelle.
43. Le Plan stratégique pour 2014-2017 tiendra compte du travail de réalignement organisationnel, des réactions du Conseil à l'examen à mi-parcours du plan pour 2008-2013 et des consultations menées auprès d'autres institutions des Nations Unies qui, pour la première fois, établissent leur stratégie simultanément.
44. Le Plan de gestion est présenté au Conseil pour approbation en application de l'article IX du Règlement financier du PAM. Le budget du PAM lui est présenté pour approbation comme le prescrit l'article XIV.6 a) du Statut du PAM.

Méthodes suivies pour l'établissement du budget

45. Le PAM utilise des taux standard pour calculer les dépenses de personnel afférentes aux administrateurs recrutés sur le plan international et aux agents des services généraux en poste au Siège.
46. Les calculs tiennent compte de toutes les dépenses salariales encourues par le PAM (classe, traitement, indemnité de poste et allocation-logement) ainsi que des indemnités et prestations versées en sus du salaire (primes d'affectation, indemnités de rapatriement et indemnités de déménagement pour le personnel recruté sur le plan international).
47. Les nouveaux taux standard proposés pour les dépenses de personnel ont été calculés sur la base des dépenses effectives de l'année 2011, compte tenu de la couverture du risque de change, de l'inflation et de l'accroissement prévu des coûts et des salaires.

CHAPITRE II: VUE D'ENSEMBLE DU BUDGET POUR 2013

Introduction

48. Le présent chapitre donne une vue d'ensemble du projet de budget du PAM pour 2013 et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre le Plan stratégique.
49. Le projet de budget couvre le programme de travail, c'est-à-dire les coûts d'appui directs et indirects liés aux projets du PAM, et les besoins de financement des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale destinés à soutenir le développement des capacités et les moyens d'exécution du PAM.
50. Le projet de budget du PAM repose sur des hypothèses en ce qui concerne:
- les projets en cours d'exécution et leurs phases ultérieures prévisibles pour répondre aux besoins des bénéficiaires;
 - les prévisions de contributions pour 2013;
 - les coûts prévus des produits alimentaires et des carburants, et d'autres coûts; et
 - les conditions dans lesquelles les projets vont être exécutés.
51. Les besoins opérationnels du PAM sont calculés en collaboration avec les gouvernements et les autres partenaires sur la base d'évaluations des besoins. Cette approche fondée sur les besoins, qui impose de lancer des appels de fonds en fonction des besoins recensés², signifie que le niveau effectif des activités opérationnelles dépend entièrement du niveau des contributions reçues.
52. Le budget d'appui indirect proposé comprend un budget AAP ordinaire et des investissements supplémentaires destinés à faire correspondre à long terme le budget d'appui et les besoins liés à la réorganisation du PAM.
53. Les comptes spéciaux permettent au PAM de fournir des services sans but lucratif, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale d'améliorer la capacité institutionnelle et les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques de mobiliser des ressources complémentaires pour les programmes conformes au Plan stratégique.

Projet de budget du PAM pour 2013

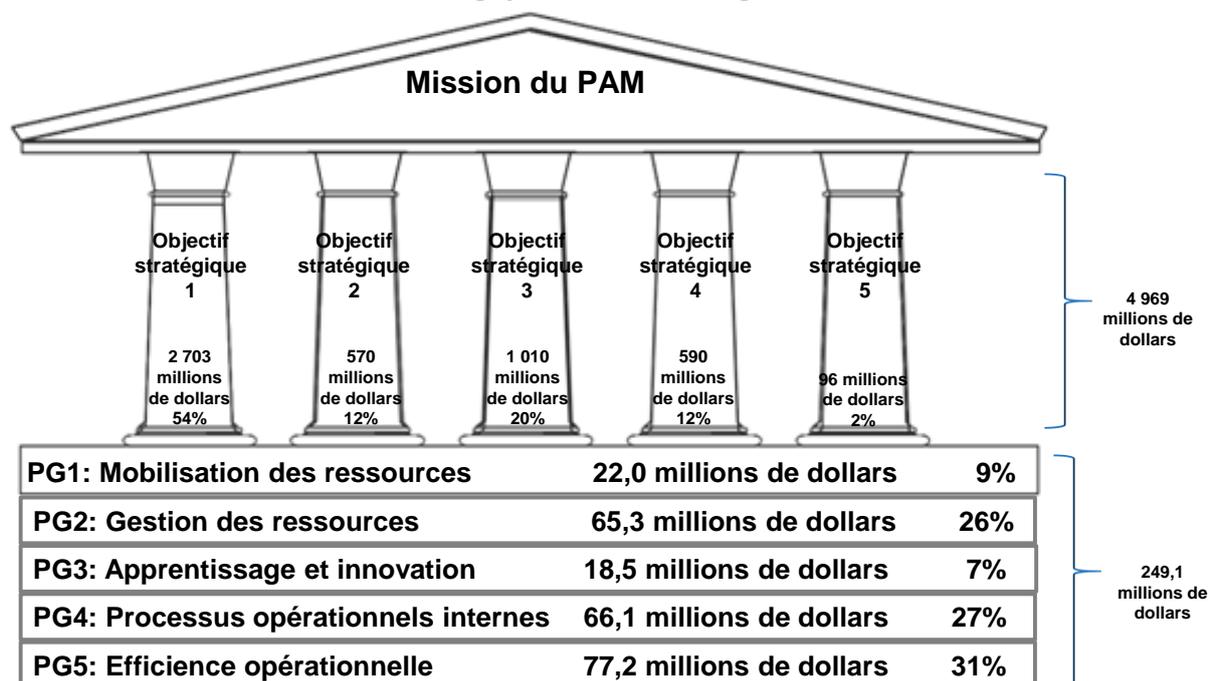
54. Le montant du budget proposé pour 2013, y compris les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale, se chiffre à 5 661,4 millions de dollars, comme indiqué au tableau II.1.

² Le programme de travail est établi sur la base des besoins recensés, sauf pour les activités de développement (article X.8 du Règlement général).

TABLEAU II.1: PROJET DE BUDGET POUR 2013 <i>(en millions de dollars)</i>	
Besoins opérationnels	4 969,0
Budget AAP ordinaire	249,1
Investissements supplémentaires au titre du budget AAP	20,0
Fonds pour la sécurité (inclus dans le Fonds général)	10,0
Système de gestion de la trésorerie (inclus dans le Fonds général)	0,4
Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale	412,9
TOTAL	5 661,4

55. Les besoins opérationnels sont déterminés par les Objectifs stratégiques du PAM, qui accompagnent la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Les coûts directs des opérations d'urgence, des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), des projets de développement et des opérations spéciales représentent 88 pour cent du budget de 2013, soit un montant de 4 969 millions de dollars. Le montant des besoins opérationnels indiqué ne comprend pas de provisions pour imprévus.
56. Le budget AAP ordinaire proposé pour 2013 s'élève à 249,1 millions de dollars, soit 4,4 pour cent du montant total du projet de budget. Le budget AAP pour 2013 vise à améliorer la structure organisationnelle et à l'aligner sur les principes définis dans le Cadre d'action et dans le document intitulé "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM". Le projet de budget AAP pour 2013 a été établi principalement en vue d'allouer des crédits additionnels aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, à l'appui du processus de réaligement.
57. Le budget AAP comprend trois lignes de crédit:
- appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays – 86,3 millions de dollars;
 - appui aux programmes: Siège – 54,0 millions de dollars; et
 - gestion et administration – 108,8 millions de dollars.
58. Le budget pour 2013 concorde avec le Cadre de résultats stratégiques du PAM. Les besoins opérationnels prévus pour l'année sont définis par Objectif stratégique, et le budget AAP est présenté par Priorité de gestion, comme on le voit à la figure II.1.

Figure II.1: Projet de budget pour 2013, par Objectif stratégique et Priorité de gestion



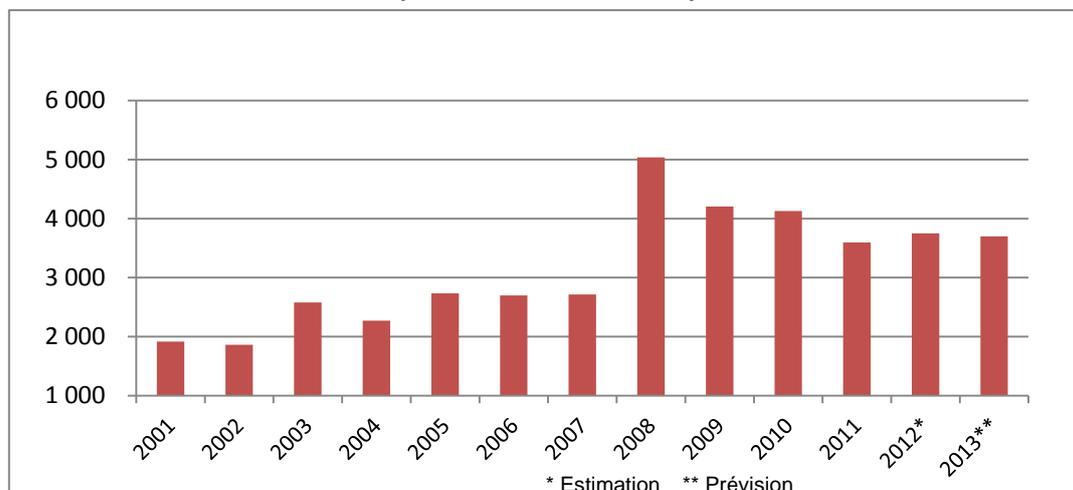
59. Le projet de budget du PAM comprend 20 millions de dollars d'investissements supplémentaires au titre du budget AAP servant à financer: i) un ensemble de mesures de gestion du changement visant à mettre en œuvre le Cadre d'action; et ii) un fonds pour la transition en vue de gérer en souplesse l'évolution des effectifs.
60. Le PAM prévoit des dépenses de sécurité d'un montant de 18,8 millions de dollars. Dans la mesure du possible, on imputera aux budgets des différents projets les dépenses de sécurité directement liées aux opérations. Il est proposé que les intérêts perçus au titre du Fonds général financent jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars les dépenses qui ne peuvent être imputées aux projets.
61. Un montant supplémentaire de 400 000 dollars est imputé pour 2013 au Fonds général, au titre des intérêts perçus, pour parachever et mettre en service les améliorations apportées au système de gestion de la trésorerie.
62. Les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale représentent une part de 412,9 millions de dollars du projet de budget, dont 179,6 millions de dollars pour les comptes spéciaux et 233,3 millions de dollars pour les fonds d'affectation spéciale.

Hypothèses de financement et stratégie de mobilisation des ressources pour 2013

63. Le PAM est entièrement financé par des contributions volontaires: les activités opérationnelles dépendent entièrement des contributions reçues. Le PAM a pris l'engagement de promouvoir une stratégie transparente de mobilisation des ressources, de s'investir davantage pour défendre la cause de ceux qui sont dans le besoin et de travailler avec un plus large éventail de partenaires.
64. À partir d'une analyse des tendances des contributions par donateur, les prévisions de recettes pour 2013 s'élèvent à 3 700 millions de dollars, un chiffre similaire à celui de 2012.

65. Le Secrétariat propose de maintenir un taux de recouvrement des CAI de 7 pour cent.

Figure II.2: Évolution des contributions entre 2001 et 2013
(en millions de dollars)



Mobilisation des ressources: faits saillants

66. La reprise à la suite de la crise économique mondiale est incertaine compte tenu des risques que posent un niveau de chômage élevé, un fort endettement et une croissance faible dans les pays développés, ainsi que la difficulté de trouver des financements pour les pays en développement. En 2011 et 2012, les prix des produits alimentaires ont été instables et ont presque atteint leur niveau record de 2008. Le nombre de ceux qui vivent dans l'insécurité alimentaire ne cesse d'augmenter et le PAM s'efforce d'accroître l'efficacité de ses interventions d'assistance alimentaire.

67. Au début de 2011, certains gouvernements ont passé en revue leurs programmes d'aide publique au développement et les relations qu'ils entretiennent avec leurs partenaires, afin de déterminer leurs futurs engagements, notamment financiers. Au vu des réactions positives reçues des bailleurs de fonds et du fait que le PAM a développé sa palette d'outils pour combattre la faim, on espère que les donateurs maintiendront ou augmenteront leur soutien dans les années à venir.

68. Des méthodes novatrices telles que le couplage et la conversion de créances aident à diversifier les donateurs du PAM. Le couplage offre aux gouvernements hôtes et aux pays émergents donateurs la possibilité de faire des contributions en nature, ce qui permet aux donateurs établis du PAM de tirer parti de leurs contributions en espèces, et donc de maximiser l'assistance fournie aux bénéficiaires. La conversion de créances permet aux pays débiteurs et aux pays créanciers de fournir des ressources pour les bénéficiaires du PAM, les premiers en investissant les montants remboursés dans des opérations exécutées sur leur propre territoire, les derniers en rendant ces montants pour contribuer aux opérations exécutées dans le pays débiteur.

69. S'assurer des financements souples et prévisibles pour améliorer la planification et réduire les risques est l'une des priorités du PAM. Les contributions pluriannuelles permettent aux donateurs de prévoir leurs contributions sur plusieurs années; ce faisant, ils alignent leurs priorités sur celles du PAM et le financement des budgets futurs devient plus prévisible. Pour accroître ce type de financement, le PAM s'efforce de conclure davantage d'accords pluriannuels avec les donateurs. L'Australie, la Belgique, le Canada, le Luxembourg, la Norvège et le Royaume-Uni ont pris des engagements pluriannuels en prévoyant des financements souples. D'autres donateurs se sont engagés à verser des financements pluriannuels à compter de 2012, notamment l'Andorre, le Cambodge, les États-Unis d'Amérique, la Fédération de Russie, l'Irlande et Monaco, ainsi que des donateurs du secteur privé.

La voie de l'avenir

70. Le réalignement organisationnel améliorera la capacité d'adaptation et la réactivité du PAM face à l'évolution des besoins qui marquera les prochaines années, étant donné que des ressources seront allouées pour que les bureaux de pays et les bureaux régionaux puissent mettre en œuvre le Plan stratégique d'une manière plus efficace.
71. Des ressources vont être allouées dans les années à venir à la gestion du changement et au réalignement organisationnel. Le PAM consultera le Conseil pour s'assurer que ces ressources sont utilisées conformément au Plan stratégique.

CHAPITRE III: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS

72. Pour 2013, le montant total des besoins opérationnels prévus³ se chiffre à 4 969 millions de dollars. Le PAM compte venir en aide à 71 millions de bénéficiaires dans le cadre de 150 projets qui seront mis en œuvre dans 76 pays, moyennant la distribution de 4,1 millions de tonnes de produits alimentaires et une assistance sous forme d'espèces et de bons représentant un montant de 464 millions de dollars⁴. Le tableau III.1 ventile les besoins opérationnels prévus pour 2013 par catégorie d'activités.

TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS POUR 2013, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS			
Catégories d'activités	Besoins opérationnels (en millions de dollars)	Pourcentage	Nombre de projets
Projets de développement/ programmes de pays	839	17	68
Opérations d'urgence	1 074	22	12
Interventions prolongées de secours et de redressement	2 800	56	51
Opérations spéciales	256	5	19
TOTAL	4 969	100	150

73. Ces prévisions comprennent les besoins opérationnels et les phases ultérieures logiques des opérations correspondant aux plans d'activité approuvés par le Conseil ou par la Directrice exécutive conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués en vertu de l'article VI.2. du Règlement général du PAM. Elles sont soumises à des procédures d'analyse rigoureuses et sont susceptibles d'évoluer au cours de la période de planification.

74. Les prévisions tablent sur une réduction du nombre de bénéficiaires par rapport au Plan de gestion de 2012, qui s'explique par un ensemble de facteurs, parmi lesquels l'évolution favorable de la sécurité alimentaire dans un certain nombre de situations, le renforcement du ciblage et le perfectionnement des opérations de revérification, en particulier dans le cadre de certaines des opérations les plus vastes menées par le PAM.

75. Pour 2013, les coûts opérationnels dénotent l'attention accrue que le PAM porte aux programmes relatifs à la nutrition et à la capacité de résistance, qui exigent des moyens supplémentaires pour répondre aux besoins des bénéficiaires et apporter une assistance de grande qualité, par exemple en faisant en sorte que des agents formés soient présents là où l'on a besoin d'eux, qu'un suivi spécialisé puisse être effectué et que l'achat et le transport de produits nutritionnels de grande valeur et d'articles non alimentaires supplémentaires puissent être assurés. Le PAM a entrepris de rendre plus efficace l'assistance alimentaire qu'il apporte aux bénéficiaires en améliorant l'assortiment alimentaire ou en allongeant les périodes pendant lesquelles des rations sont distribuées.

³ Les besoins opérationnels ne comprennent pas les CAI. Le programme de travail englobe les besoins opérationnels et les CAI.

⁴ Ces chiffres ne tiennent pas compte des besoins imprévus.

76. Le nombre de bénéficiaires correspond au nombre de personnes qui reçoivent une aide sous forme de vivres, de transferts monétaires ou de bons. Pour les activités comme l'augmentation des capacités, le renforcement de la capacité de résistance ou la création d'infrastructures durables, le PAM est en train de mettre au point un nouvel outil de mesure des produits afin de mettre en évidence la portée des interventions et, en parallèle, le nombre de personnes qui en bénéficient.

Répartition des ressources par Objectif stratégique

77. Le Plan stratégique du PAM pour 2008–2013 est un cadre de référence qui permet au PAM de faire face à des problèmes de plus en plus complexes en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, et de venir en aide aux populations qui vivent dans l'insécurité alimentaire.

78. Pour 2013, le PAM a prévu aux fins de sa planification opérationnelle divers types d'activités afin de prendre en compte toutes les facettes de l'insécurité alimentaire, de l'aide humanitaire immédiate jusqu'au développement des capacités sur le long terme, en passant par les interventions de secours et de redressement. Ces activités contribuent à la réalisation des cinq Objectifs stratégiques en recourant à la panoplie élargie d'outils d'assistance alimentaire. En 2013, la transition entre aide et assistance alimentaire se poursuivra et l'accent sera mis sur les transferts monétaires et les bons, la lutte contre la malnutrition, le développement et l'augmentation des capacités ainsi que le renforcement de la capacité de résistance.

79. Les transferts monétaires et les bons sont un outil essentiel, car ils constituent un moyen économique d'aider les populations qui vivent dans l'insécurité alimentaire à reconstituer leurs moyens d'existence dans les cas où les marchés locaux fonctionnent. Pour 2013, la part des transferts monétaires et des bons dans les besoins opérationnels prévus augmente de plus de 80 pour cent par rapport à son niveau en 2012.

80. Dans sa politique en matière de nutrition approuvée en février 2012, le PAM soulignait l'importance accordée à la prévention et au traitement de la malnutrition aiguë modérée, en particulier chez les enfants de moins de 2 ans, les femmes enceintes et les mères allaitantes, au moyen de produits nutritionnels adaptés. Le PAM achètera de plus en plus fréquemment des produits nutritionnels, notamment du Supercereal Plus et des suppléments nutritifs à base de lipides, pour ses diverses interventions. Ses activités nutritionnelles devraient lui permettre de venir en aide à 14 millions de bénéficiaires en 2013, chiffre qu'il entend porter à 20 millions en 2014.

81. La planification opérationnelle pour 2013 accorde également une large place au développement des capacités afin de réduire la faim à long terme. Les activités menées viseront à améliorer les institutions, l'infrastructure et les processus nécessaires pour que les gouvernements puissent concevoir et administrer de façon autonome des programmes en rapport avec la sécurité alimentaire.

82. La prise de conscience croissante de l'importance du renforcement de la capacité de résistance, en particulier des communautés vulnérables face aux crises à répétition, se traduit par l'augmentation de 40 pour cent par rapport à 2012 des besoins prévus au titre de l'Objectif stratégique 2. Étant donné que les activités visant à renforcer la capacité de résistance aident les communautés à être plus à même de surmonter les chocs, le PAM a l'intention de les inclure dans toutes ses interventions de secours et de redressement.

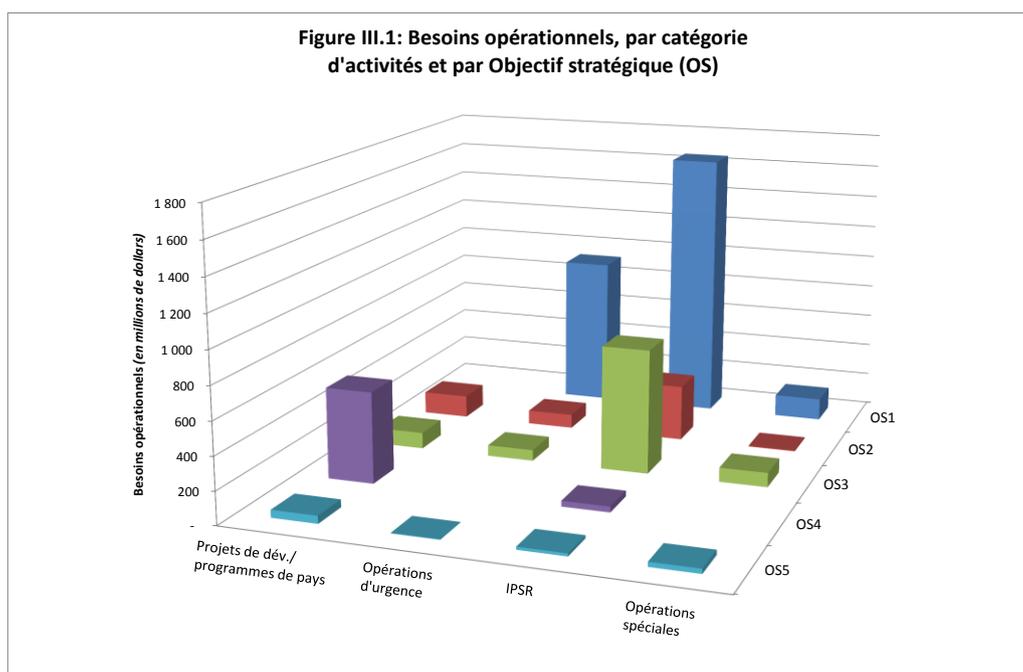
TABLEAU III.2: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PRINCIPALES ACTIVITÉS, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE				
Objectifs stratégiques		Montant total des besoins opérationnels (en millions de dollars)	Pourcentage du montant total des besoins opérationnels	Principales activités (en pourcentage des besoins ventilés par Objectif stratégique)
Objectif stratégique 1	Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence	2 703	54	Distributions générales de vivres (81 %)
				Supplémentation alimentaire (6 %)
Objectif stratégique 2	Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets	570	12	Activités Vivres contre travail/ Vivres pour la création d'avoirs (75 %)
				Distributions générales de vivres (19 %)
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	1 010	20	Activités Vivres contre travail/ Vivres pour la création d'avoirs (33 %)
				Alimentation scolaire (27 %)
Objectif stratégique 4	Réduire la faim chronique et la dénutrition	590	12	Alimentation scolaire (62 %)
				Santé et nutrition maternelles et infantiles (12 %)
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	96	2	Augmentation des capacités (100 %)

83. Le premier Objectif stratégique demeure prioritaire pour le PAM: la part des besoins opérationnels prévus consacrée aux activités y relatives, soit 2 703 millions de dollars (54 pour cent), est la plus importante. La distribution générale de vivres et, de plus en plus souvent, d'espèces et de bons, est la principale modalité d'assistance au titre de cet objectif. Les activités nutritionnelles — en particulier la supplémentation alimentaire et les activités relatives à la santé maternelle et infantile — et l'augmentation des capacités, sont également cruciales pour atteindre cet objectif.

84. Au titre de l'Objectif stratégique 2, le PAM souhaite prévenir la faim aiguë en aidant les communautés et les gouvernements à se doter des moyens voulus pour atténuer l'impact des chocs et leur permettre de réagir efficacement. La plupart des activités correspondantes prévoient que les personnes et les communautés les plus exposées à l'insécurité alimentaire reçoivent des vivres lorsqu'elles travaillent, créent ou remettent en état des avoirs, ou

suivent des stages de formation⁵. Les distributions générales de vivres, en particulier en Éthiopie et au Yémen, et le renforcement des capacités d'intervention des gouvernements en cas de catastrophe revêtent également beaucoup d'importance pour ce qui est d'atteindre cet objectif.

85. La deuxième plus grande part des besoins opérationnels prévus, soit 1 010 millions de dollars (20 pour cent), est consacrée à l'Objectif stratégique 3; à ce titre, toute une gamme d'activités permet, dans des situations souvent complexes, de mener des interventions adaptées au contexte. Les principales activités sont les projets Vivres contre travail (VCT) et Vivres pour la création d'avoires (VCA), l'alimentation scolaire, les interventions nutritionnelles et l'augmentation des capacités.
86. L'alimentation scolaire est l'une des activités centrales du PAM et la principale modalité d'intervention au titre de l'Objectif stratégique 4. Les activités nutritionnelles en faveur des femmes, des enfants et des personnes vivant avec le VIH représentent un tiers des activités menées pour atteindre cet Objectif stratégique.
87. Au titre de l'Objectif stratégique 5, le PAM met ses compétences et son expérience au service des structures gouvernementales, à tous les niveaux, pour les aider à élaborer des politiques et à renforcer leur capacité opérationnelle en vue de faire reculer la faim. Ces activités de développement des capacités représentent 2 pour cent du montant total prévu au titre des besoins opérationnels.



88. La figure III.1 montre comment les outils voulus sont choisis pour répondre aux besoins opérationnels. Les opérations d'urgence et les IPSR étant lancées aux fins des secours et du redressement, souvent avec l'appui d'opérations spéciales, leurs besoins opérationnels correspondent pour la plupart aux Objectifs stratégiques 1 et 3 et, pour quelques-unes, à l'Objectif stratégique 2. Les projets de développement, qui concernent en général la

⁵ Dans le cadre des activités Vivres contre travail, des produits alimentaires sont distribués en échange de la réalisation d'une tâche; les activités Vivres pour la création d'avoires soutiennent le travail effectué pour développer les biens collectifs; les activités Vivres pour la formation prévoient la fourniture de produits alimentaires à ceux qui suivent des formations.

réalisation de l'Objectif stratégique 4 et parfois celle des Objectifs stratégiques 2 et 3, sont la principale modalité d'intervention en rapport avec l'Objectif stratégique 5.

Besoins opérationnels par catégorie de coûts

89. Le montant total des besoins opérationnels prévus, qui se chiffre à 4 969 millions de dollars, a été établi à l'aide du nouveau cadre de financement mis en place en 2012, qui distingue les activités alimentaires des activités non alimentaires dans le cadre des projets. Le tableau III.3 ventile ces besoins par catégorie de coûts.

TABLEAU III.3: BESOINS OPÉRATIONNELS POUR 2013, PAR CATÉGORIE DE COÛTS		
	En millions de dollars	En pourcentage
Produits alimentaires et coûts opérationnels directs (COD) connexes	3 544	71
Transferts monétaires et bons, et COD connexes	464	10
Développement et augmentation des capacités	304	6
Total partiel COD	4 312	87
Coûts d'appui directs (CAD)	657	13
TOTAL DES BESOINS OPÉRATIONNELS	4 969	100

⇒ *Produits alimentaires et coûts opérationnels directs connexes*

90. Soixante et onze pour cent des besoins opérationnels prévus du PAM se rapportent aux produits alimentaires et aux COD connexes, qui sont notamment les frais de transport extérieur, de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (TTEM) et les autres COD.

91. Le montant total projeté des besoins pour les produits alimentaires et les COD connexes s'élève à 3 544 millions de dollars, dont 2 150 millions de dollars destinés à l'achat de 4,1 millions de tonnes de vivres. Le coût unitaire moyen est estimé à 531 dollars, soit 3,5 pour cent de plus que le montant planifié pour 2012, une augmentation qui s'explique principalement par la hausse des prix du marché. Le tableau III.4 fait apparaître les types d'aliments qui composent l'assortiment alimentaire du PAM et leur coût estimé pour 2013.

**TABLEAU III.4: COMPOSITION DE L'ASSORTIMENT ALIMENTAIRE —
PLAN DE GESTION, 2012 ET 2013**

Types d'aliments	2012 Estimations		2013 Prévisions		Variation en pourcentage de la composition de l'assortiment alimentaire entre 2012 et 2013 (par rapport à la quantité totale)	Variation en pourcentage du coût unitaire par tonne
	Composition de l'assortiment alimentaire (en pourcentage de la quantité totale)	Coût unitaire par tonne (en dollars)	Composition de l'assortiment alimentaire (en pourcentage de la quantité totale)	Coût unitaire par tonne (en dollars)		
Céréales	72,8	367	71,8	370	-1,0	0,8
Aliments composés et mélanges	10,8	936	11,7	981	0,9	4,8
Légumes secs	9,2	612	9,7	675	0,5	10,3
Huile et matières grasses	5,2	1 352	4,8	1 407	-0,4	4,1
Autres	2,0	909	2,0	879	0,0	-3,3

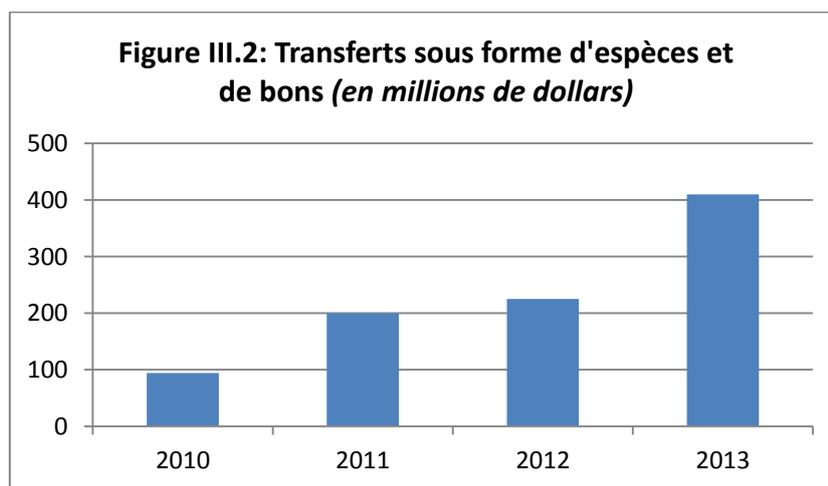
92. On voit au tableau III.4 que la part des céréales dans l'assortiment alimentaire prévu pour 2013 va baisser de 1,0 pour cent par rapport au chiffre planifié pour 2012, que celle des aliments composés et des mélanges augmentera de 0,9 pour cent, que celle des légumes secs s'accroîtra de 0,5 pour cent, tandis que la proportion d'huile et de matières grasses diminuera de 0,4 pour cent. La part des autres produits se maintiendra à 2 pour cent.
93. L'importance accordée aux aliments composés et aux mélanges reflète l'accent mis par le PAM sur l'utilisation des produits nutritionnels pour garantir la distribution de produits alimentaires adaptés à l'endroit voulu et au bon moment. L'augmentation de 45 pour cent de la quantité de mélange maïs-soja Supercereal Plus et l'utilisation de micronutriments en poudre dans 75 pour cent de pays de plus qu'en 2012 témoignent aussi de l'intensification des activités nutritionnelles du PAM dans le monde entier.
94. Le coût unitaire de la plupart des produits alimentaires qui seront utilisés en 2013 augmentera dans une proportion allant de 0,8 pour cent pour les céréales⁶ à 10,3 pour cent pour les légumes secs. La réduction de 3,3 pour cent dans la catégorie "Autres" s'explique en grande partie par une diminution de 50 pour cent de la quantité de produits à base de lait en poudre, que compense l'utilisation accrue d'aliments nutritionnels composés et mélangés.
95. Le PAM achète encore 75 pour cent des produits alimentaires qu'il distribue; les 25 pour cent restants proviennent de dons en nature. Les achats ménagent au PAM davantage de souplesse et lui permettent de répondre de manière plus efficiente aux besoins alimentaires des bénéficiaires.

⁶ Dans le Plan de gestion pour 2012–2014, le coût unitaire de la tonne de céréales indiqué (341,30 dollars) est inexact. Il est en fait de 367 dollars.

96. Les coûts du transport extérieur sont estimés à 297 millions de dollars pour 2013. Le coût du fret international pour 2013 est de 106 dollars la tonne; cette augmentation de 6 pour cent par rapport aux prévisions pour 2012 tient à l'accroissement des prix des carburants et à la majoration des tarifs, ainsi qu'à l'expédition des produits nutritionnels en conteneurs et non en vrac, ce qui est plus coûteux.
97. Les besoins prévus au titre des coûts de TTEM représentent 898 millions de dollars, niveau similaire à celui de 2012. Pourtant, le coût moyen de 221 dollars la tonne représente une augmentation de 14 pour cent par rapport à la moyenne de 2012, qui résulte principalement du fait que des quantités proportionnellement plus importantes sont livrées dans des pays où les coûts de TTEM sont supérieurs à la moyenne, par exemple au Niger, au Soudan du Sud et au Yémen.
98. Les autres COD afférents à la distribution des produits alimentaires représentent 196 millions de dollars sur le montant total des besoins prévus. Une part de 7 pour cent de ce montant relatif aux produits alimentaires et aux COD connexes se rapporte aux projets de développement, contre 4 pour cent pour les opérations d'urgence et 5 pour cent pour les IPSR, car le niveau des autres COD afférents aux articles non alimentaires nécessaires pour les activités VCT et VCA et pour l'alimentation scolaire est plus élevé.

⇒ *Transferts monétaires et bons, et coûts opérationnels directs connexes*

99. En 2013, les transferts monétaires et les bons représentent, avec les COD connexes, 10 pour cent du montant total des besoins opérationnels prévus, contre 5 pour cent en 2012, et se chiffrent à 464 millions de dollars, soit une augmentation de 82 pour cent par rapport au niveau prévisionnel de 2012.
100. Sur ce montant total de 464 millions de dollars, 88 pour cent représentent la valeur effective des espèces transférées ou des bons distribués aux bénéficiaires; le reste équivaut aux frais de livraison et aux autres COD. Comme on le voit à la figure III.2, les crédits approuvés et les ressources prévues pour financer les transferts sous forme d'espèces et de bons effectués en faveur des bénéficiaires progressent régulièrement depuis 2010.



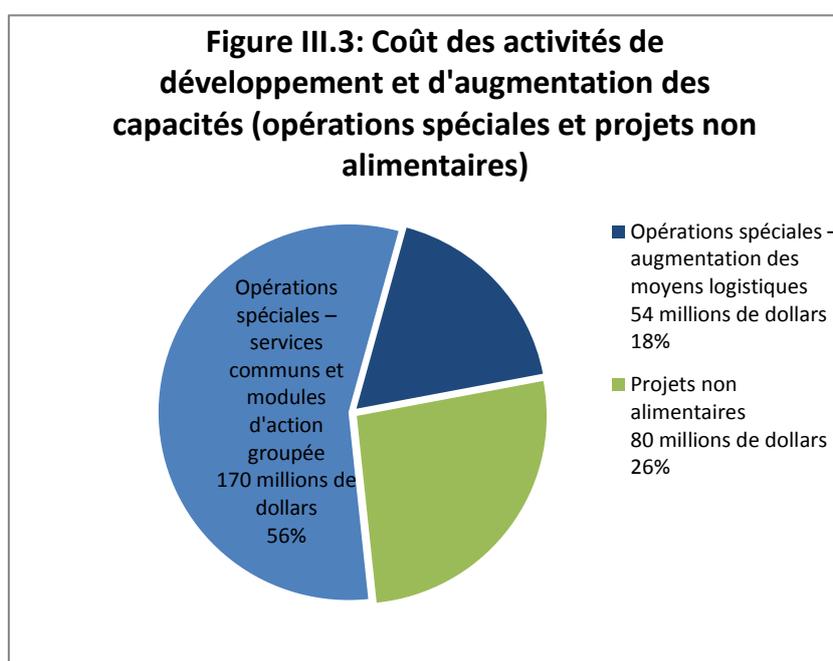
101. Les transferts monétaires et les bons sont le plus utilisés en République démocratique du Congo (RDC), au Kenya et en Éthiopie. En 2013, le PAM les utilisera dans huit autres pays, notamment au Libéria, à Madagascar et au Yémen.
102. En 2012, l'initiative Aide monétaire au service du changement s'est concentrée sur le développement des capacités à l'échelle de tout le PAM et sur l'appui aux bureaux de pays sur le terrain, ainsi que sur la révision des procédures internes dans la perspective de la montée en puissance des activités. Les nouvelles procédures internes et approches

programmatiques concernant les transferts monétaires et les bons vont être pleinement intégrées et mises en place à tous les niveaux du PAM entre 2013 et 2015; le recours aux transferts monétaires ne sera plus marginal.

⇒ *Développement et augmentation des capacités*

103. Les outils de développement et d'augmentation des capacités servent à mettre en place, renforcer ou compléter les structures institutionnelles, l'infrastructure et les processus nécessaires pour assurer la gestion des programmes de sécurité alimentaire et soutenir les activités humanitaires. Leur coût est estimé à 304 millions de dollars, soit 6 pour cent du montant total des besoins opérationnels pour 2013.

104. En 2012, des activités de ce type étaient prévues dans 47 pays. En 2013, 63 pays en bénéficieront, soit 83 pour cent des pays dans lesquels le PAM prévoit d'intervenir.



105. Soixante-quatorze pour cent des coûts afférents au développement et à l'augmentation des capacités se rapportent aux opérations spéciales, qui ont pour but d'améliorer l'infrastructure de transport et la logistique et de fournir des services communs tels que les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, ou d'appuyer le dispositif d'action groupée. Des opérations spéciales sont prévues dans 10 pays, surtout au Soudan du Sud, au Soudan et en Somalie.

106. Les 26 pour cent restants se rapportent aux activités menées dans le cadre de 131 projets de développement, opérations d'urgence et IPSR, et notamment celles visant à développer les capacités des pays en matière de conception de programmes, d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité, d'évaluation des besoins, de gestion des catastrophes, de développement des marchés et d'enrichissement des aliments.

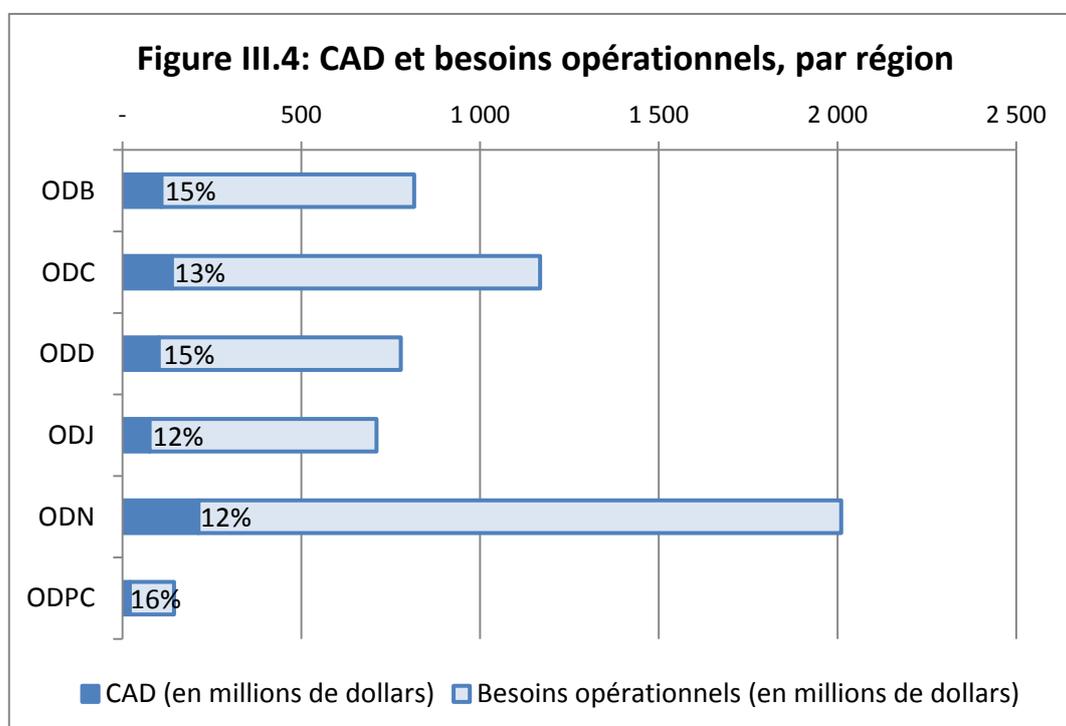
⇒ *Coûts d'appui directs*

107. Le montant des CAD est estimé pour 2013 à 657 millions de dollars, soit 13 pour cent des besoins opérationnels du PAM. Les dépenses de personnel et dépenses connexes représentent 64 pour cent de l'ensemble des besoins au titre des CAD, les charges récurrentes et les dépenses d'équipement représentant le reste; ces chiffres correspondent aux prévisions établies pour 2012.

TABLEAU III.5: PART DES CAD, EN POURCENTAGE DES BESOINS OPÉRATIONNELS ET PAR ANNÉE		
Chiffre effectif 2011	Estimation 2012	Projection 2013
14,6	13	13

108. La part des CAD en pourcentage des coûts opérationnels est la plus élevée pour les projets de développement (15 pour cent); elle est de 13 pour cent pour les opérations d'urgence, les IPSR et les opérations spéciales.

109. Les variations régionales des CAD sont imputables à de nombreux facteurs. La part la plus importante est celle du Bureau régional de Bangkok (Asie) (ODB) (15 pour cent), en raison des effectifs importants et du coût élevé de la sécurité en Afghanistan et au Pakistan, tandis que la part la plus faible (12 pour cent) correspond au Bureau régional de Nairobi (Afrique orientale et centrale) (ODN), en raison des économies d'échelle réalisées et de la plus grande stabilité des effectifs due à un programme de travail plus volumineux.



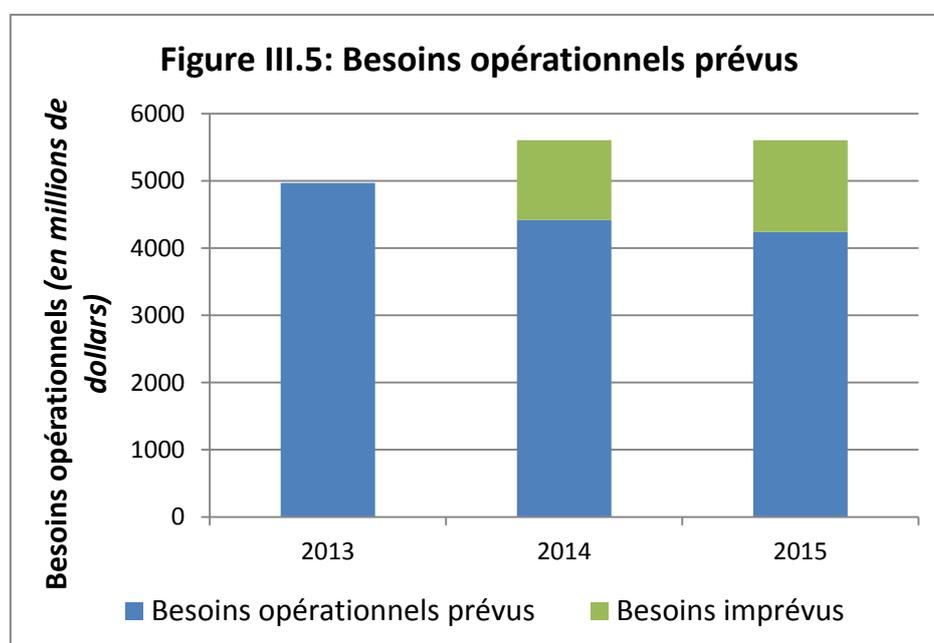
- ODB Bureau régional de Bangkok (Asie)
- ODC Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale)
- ODD Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)
- ODJ Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe)
- ODN Bureau régional de Nairobi (Afrique orientale et centrale)
- ODPC Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)

Besoins opérationnels – les perspectives pour 2014 et 2015

110. À des fins de planification, deux scénarios prévisionnels des besoins opérationnels sont présentés pour 2014 et 2015. Les prévisions basses équivalent à l'estimation la plus prudente des besoins opérationnels escomptés pour 2014 et 2015. Les prévisions hautes, établies sur la base des tendances constatées depuis 2004⁷, dépassent les prévisions basses de 27 pour cent pour 2014 et de 32 pour cent pour 2015.

111. Pour 2014, la prévision basse du montant total des besoins opérationnels s'établit à 4 440 millions de dollars et la prévision haute à 5 620 millions de dollars. La prévision basse permettrait au PAM de venir en aide à 62 millions de bénéficiaires au moyen de 3,6 millions de tonnes de produits alimentaires.

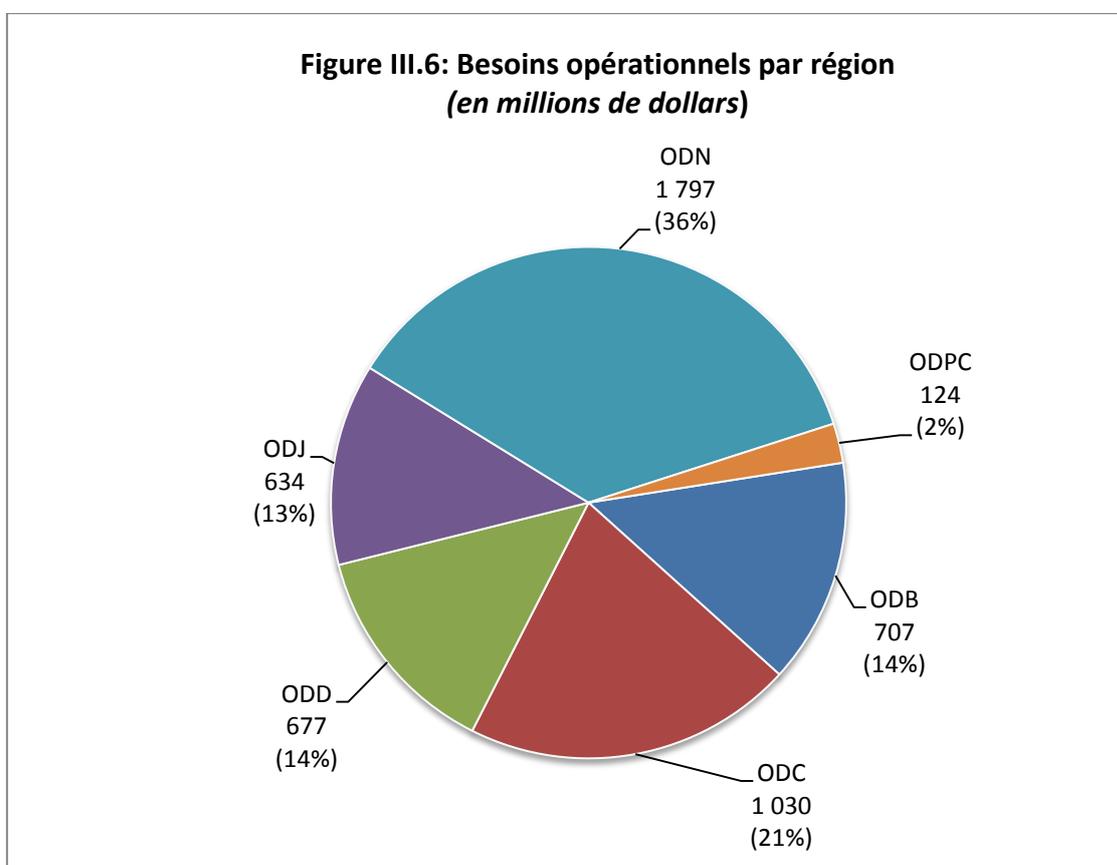
112. Pour 2015, la prévision basse du montant total des besoins opérationnels se situe à 4 240 millions de dollars et la prévision haute à 5 620 millions de dollars. La prévision basse permettrait au PAM de venir en aide à 56 millions de bénéficiaires au moyen de 3,4 millions de tonnes de produits alimentaires.



⁷ Voir l'annexe V.

BESOINS OPÉRATIONNELS PAR RÉGION

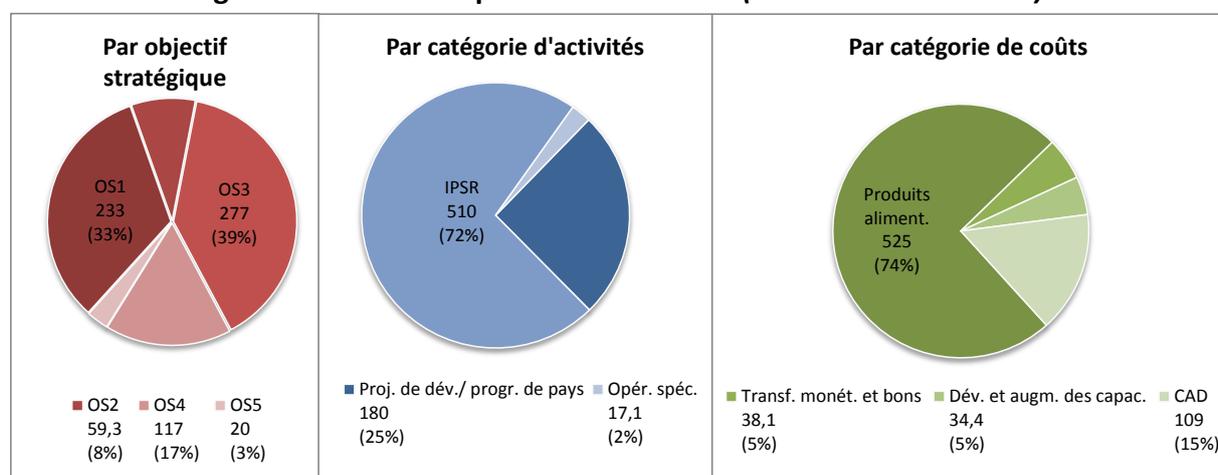
113. La présente section expose le contexte de la faim et les principaux objectifs, enjeux et besoins opérationnels dans les six régions d'intervention du PAM. On verra à la figure III.6 la répartition de ces besoins par région.
114. Conformément aux recommandations formulées dans le cadre de l'initiative relative à l'architecture organisationnelle et au réalignement, les portefeuilles d'ODJ et d'ODN ont été réexaminés. En conséquence, les bureaux du PAM au Congo, en RDC et en République-Unie de Tanzanie relèveront d'ODJ à compter de 2013. Ce transfert permettra une répartition plus équilibrée des besoins opérationnels prévus entre les régions et tient compte des possibilités s'offrant en matière d'harmonisation avec les activités des communautés économiques régionales.



Bureau régional pour l'Asie (ODB)

TABLEAU III.6: BESOINS OPÉRATIONNELS RÉGIONAUX D'ODB	
Montant total des besoins opérationnels	707 millions de dollars
Nombre de bénéficiaires	14,4 millions
Quantité totale de produits alimentaires	0,7 million de tonnes
Nombre d'opérations	22 (11 projets de développement, 9 IPSR, 2 opérations spéciales)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	14: Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Inde, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka, Timor-Leste

Figure III.7: Besoins opérationnels d'ODB (en millions de dollars)



115. La région Asie est confrontée à des problèmes économiques, politiques, sociaux et environnementaux complexes, que les catastrophes naturelles et le changement climatique, la pauvreté, l'insécurité alimentaire et les indicateurs nutritionnels alarmants viennent aggraver. Les besoins d'ODB pour les trois prochaines années correspondent à des investissements stratégiques misant sur une démarche qui privilégie la sécurité alimentaire à long terme et tablant sur la diminution escomptée des besoins liés aux situations d'urgence. En Afghanistan, en Inde et au Pakistan, les opérations seront fusionnées et rationalisées, tandis qu'en République démocratique populaire lao et au Myanmar, les besoins vont augmenter.

116. En 2013, ODB se concentrera davantage sur les objectifs de sécurité alimentaire à long terme et près de la moitié des opérations prévues pour la période 2013–2015 revêtiront la forme de programmes de pays ou de projets de développement. Cependant, 72 pour cent des besoins opérationnels prévus concerneront des IPSR, proportion qui témoigne de la complexité de l'environnement dans lequel opère le PAM. Soixante-quinze pour cent des bénéficiaires seront des habitants de pays à faible revenu.

117. Les Objectifs stratégiques 1 et 3 sont au cœur de l'action d'ODB, puisqu'ils représentent plus de 70 pour cent de son portefeuille d'activités. Au titre de l'Objectif stratégique 1, le PAM répondra aux besoins urgents sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations les plus vulnérables en Afghanistan, au Myanmar, au Pakistan et aux Philippines et des réfugiés au Bangladesh et au Népal, en arbitrant si nécessaire entre les

besoins et les contraintes. Les activités correspondant à l'Objectif stratégique 3, qui représentent près de 40 pour cent des programmes d'ODB, accompagnent les pays qui sortent d'une longue période de conflit, ont subi une catastrophe ou amorcent une transition. Le PAM ciblera les personnes déplacées en Afghanistan et au Pakistan ainsi que les populations vulnérables au Myanmar, aux Philippines et à Sri Lanka dans le cadre de programmes d'appui aux moyens de subsistance, d'alimentation scolaire ou de nutrition. Les interventions du PAM en République démocratique de Corée et au Timor-Leste ont principalement pour objet de s'attaquer aux répercussions de la dénutrition.

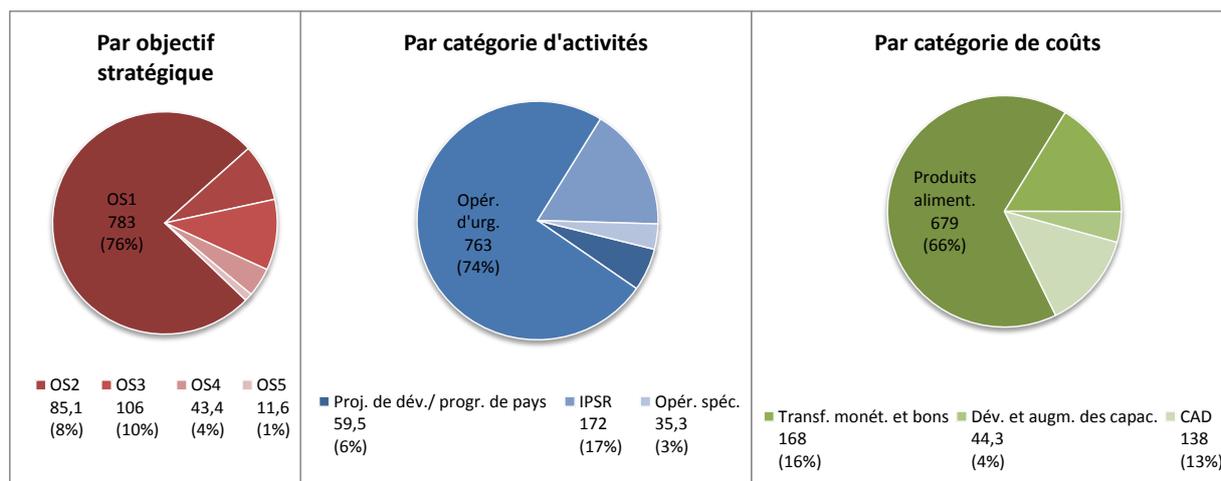
118. Partant du constat qu'un tiers des enfants de moins de 5 ans qui souffrent de malnutrition vivent en Asie, le PAM amplifie ses programmes de nutrition maternelle et infantile à travers toute la région. Au titre de l'Objectif stratégique 4, il développera de manière significative les programmes ciblant les 1 000 premiers jours de la vie, entre la conception et l'âge de 2 ans, au Cambodge, en Indonésie, au Myanmar et en République démocratique populaire lao. Les programmes d'alimentation scolaire offrent la possibilité d'améliorer les effets directs obtenus dans le domaine de la nutrition au Bangladesh, au Bhoutan, au Népal et en République démocratique populaire lao. Le PAM poursuivra sa collaboration avec ses partenaires pour mettre au point des aliments nutritifs novateurs, le but à long terme étant que ceux-ci soient utilisés dans les programmes nationaux de filets de sécurité et, en fin de compte, qu'ils puissent être mis en vente à des prix abordables.
119. Le rôle de la résilience étant de plus en plus reconnu, le PAM fera appel aux activités de création d'avoirs pour renforcer la capacité de résistance des communautés face aux crises, au titre de l'Objectif stratégique 2. Les programmes de filets de sécurité appuyés par la distribution de bons, les transferts monétaires ou l'aide alimentaire seront utilisés notamment au Bangladesh, au Cambodge, en Indonésie et au Népal, et le PAM collaborera avec les communautés et les partenaires afin de trouver des moyens de renforcer la capacité de résistance. Les transferts monétaires ou la distribution de bons seront de plus en plus utilisés pour favoriser la création d'avoirs et la pérennisation des moyens d'existence. À partir de 2013, le PAM va considérablement accroître la composante monétaire de ses activités au Bangladesh, au Myanmar et en République démocratique populaire lao.
120. Parallèlement, au titre de l'Objectif stratégique 5, le PAM continuera de collaborer avec les gouvernements à l'élaboration et à l'amélioration de solutions au problème de la faim, en particulier dans le cadre des programmes de protection sociale. Par exemple, fort des bons résultats obtenus dans l'État d'Odisha, en Inde, il apporte au Gouvernement indien un appui technique et un soutien axé sur les questions de politique afin de perfectionner le ciblage en faisant appel aux technologies biométriques dans le cadre du Système public de distribution ciblée, ce qui permet de gagner en efficacité et de réduire les coûts. Tous les programmes exécutés dans la région, à l'exception d'un pays, prévoient des activités de renforcement des capacités. Étant donné que la plupart des catastrophes naturelles qui se produisent dans le monde surviennent en Asie, le PAM aidera les gouvernements des pays de la région à accroître leurs moyens de préparation et d'intervention en cas d'urgence.
121. Le bureau régional va s'attacher davantage à mettre en évidence les résultats et l'efficacité des activités menées par le PAM. Le suivi et l'évaluation seront améliorés de manière à montrer les effets obtenus et à accumuler des éléments utiles dans la perspective de nouvelles interventions.
122. Le bureau régional travaillera davantage avec des acteurs régionaux et nationaux stratégiques en vue d'atteindre les objectifs du PAM, et il poursuivra notamment sa collaboration à l'échelle régionale et nationale avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, son dialogue avec l'Organisation des Nations Unies pour

l'alimentation et l'agriculture (FAO) et son action de promotion des activités nutritionnelles en partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).

Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale (ODC)

TABLEAU III.7: BESOINS OPÉRATIONNELS RÉGIONAUX D'ODC	
Montant total des besoins opérationnels	1 030 millions de dollars
Nombre de bénéficiaires	12,9 millions
Quantité totale de produits alimentaires	0,8 million de tonnes
Nombre d'opérations	27 (11 projets de développement, 5 opérations d'urgence, 9 IPSR, 2 opérations spéciales)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	16: Algérie, Arménie, Égypte, Iran (République islamique d'), Iraq, Jordanie, Kirghizistan, Liban, Maroc, République arabe syrienne, Soudan, Tadjikistan, Territoire palestinien occupé, Tunisie, Turquie, Yémen

Figure III.8: Besoins opérationnels d'ODC (en millions de dollars)



123. Les pays qui relèvent d'ODC sont essentiellement des pays à revenu intermédiaire où l'insécurité alimentaire est très répandue. Ils sont fortement tributaires des importations de produits alimentaires: la région Moyen-Orient et Afrique du Nord importe jusqu'à 50 pour cent des céréales dont elle a besoin. L'instabilité politique, sociale et économique ne cesse de croître dans la région, les prix des produits alimentaires et des carburants y sont élevés et les déséquilibres économiques progressent, souvent exacerbés par des conflits, ce qui provoque des déplacements importants de population et des problèmes de sécurité. Le PAM collaborera avec les gouvernements hôtes et les partenaires nationaux pour développer les capacités et aider ces acteurs à pérenniser les interventions et à en assumer la responsabilité.

124. Le bureau régional adoptera une double stratégie: il continuera de mettre en œuvre des interventions de secours et de redressement pour s'attaquer aux problèmes qui se posent à court terme sur le plan de la sécurité alimentaire, tout en développant les capacités nationales pour obtenir un impact durable à long terme.

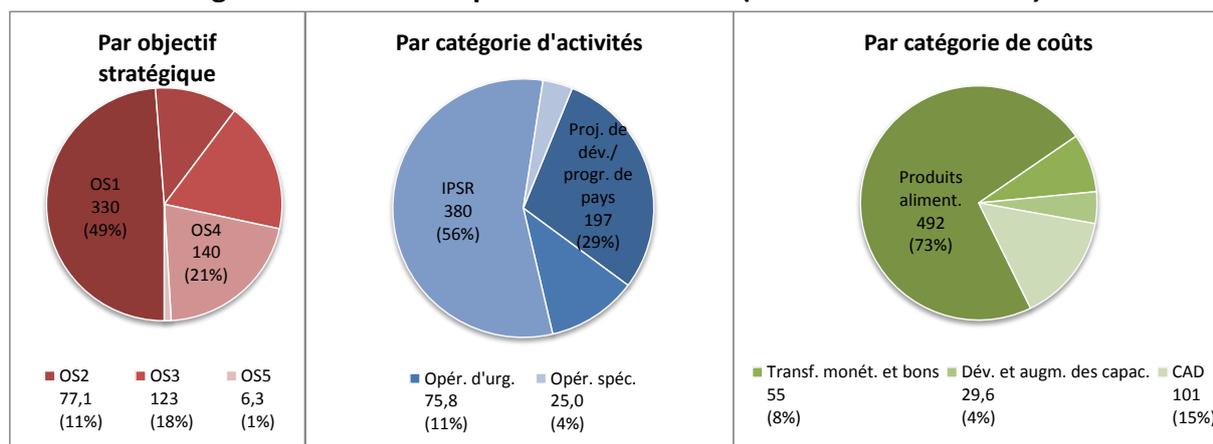
125. L'Objectif stratégique 1 est le principal axe des interventions menées par ODC, en raison du grand nombre d'opérations d'urgence lancées pour faire face à la crise syrienne et à la situation difficile qui règne au Yémen. Les distributions générales de vivres, sous forme de produits alimentaires, de transferts monétaires et de bons, sont le principal outil utilisé, les activités d'alimentation scolaire et de supplémentation alimentaire venant en complément, afin de satisfaire les besoins nutritionnels dans les situations complexes. Étant donné que le nombre de bénéficiaires d'opérations d'urgence est en augmentation dans la région, l'une des priorités sera d'améliorer les moyens de préparation aux situations d'urgence et aux catastrophes et d'intervention en cas de crise dans le cadre d'activités de développement et d'augmentation des capacités.
126. Conformément à l'Objectif stratégique 2, ODC procédera à des distributions générales de vivres et intégrera aux opérations d'urgence des activités VCT et VCA. Les activités d'ODC comprennent l'appui aux dispositifs de subventionnement des produits alimentaires, le développement de la gestion de la filière d'approvisionnement et la mise en place d'indicateurs relatifs au changement climatique dans les systèmes de suivi de la sécurité alimentaire de façon à contribuer à l'adaptation au changement climatique.
127. Les activités relevant de l'Objectif stratégique 3 occupent la deuxième place dans le portefeuille d'ODC, qui va mettre en œuvre des programmes d'alimentation scolaire et des activités VCT et VCA, et procéder à des distributions générales de vivres dans les communautés touchées par des crises pour les aider à reconstituer les moyens de subsistance et à faire face à l'insécurité nutritionnelle et alimentaire.
128. L'alimentation scolaire représente plus des trois quarts des activités menées par ODC au titre de l'Objectif stratégique 4. Le nombre d'élèves bénéficiant de l'alimentation scolaire sera de 1,5 million, et des programmes seront engagés en Jordanie, au Kirghizistan, au Maroc et en Tunisie. En outre, un programme Vivres pour l'éducation permettra de venir en aide à 1 million d'écoliers au Soudan.
129. Au titre de l'Objectif stratégique 5, des activités de renforcement des capacités seront mises en œuvre en collaboration avec les gouvernements hôtes, les partenaires nationaux et la société civile. En 2013, le PAM mettra en place de nouveaux programmes d'alimentation scolaire aux côtés des Gouvernements kirghize, marocain et tunisien, et dans le cadre d'un nouveau projet de développement comportant un important volet de renforcement des capacités.
130. Répondant à plusieurs Objectifs stratégiques, ODC viendra en aide aux réfugiés syriens présents en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie; il continuera de fournir une assistance aux réfugiés en Algérie, en République islamique d'Iran, dans le Territoire palestinien occupé et au Yémen; et il répondra aux besoins des populations vulnérables et déplacées en Géorgie, au Kirghizistan et dans d'autres pays sortant d'un conflit.
131. À l'échelle de toute la région, le PAM met davantage l'accent sur l'utilisation des transferts monétaires et des bons. Des activités de ce type sont déjà en place en Iraq, en Jordanie, en République arabe syrienne, dans le Territoire palestinien occupé et en Tunisie, et seront étendues au Liban et à la Turquie dans le cadre de l'intervention d'urgence lancée pour faire face à la crise en Syrie. Le programme de distribution de bons en cours au Soudan se poursuivra jusqu'à la fin 2015, une augmentation de 10 pour cent de la valeur distribuée et du nombre de bénéficiaires étant prévue; un nouveau programme de transferts monétaires et de distribution de bons sera lancé au Yémen.

132. Le Yémen est le pays où la valeur des opérations d'ODC devrait augmenter le plus sensiblement au cours de la période 2013–2015. La situation y est en effet alarmante sur le plan de la sécurité alimentaire. En 2013, compte tenu des taux élevés de malnutrition, les opérations au Yémen absorberont la proportion la plus importante de produits nutritionnels.
133. L'opération menée au Soudan est la plus vaste entreprise par le PAM dans la région; elle consiste à fournir une assistance alimentaire aux personnes touchées par le conflit et de multiples chocs au Darfour et dans le centre, l'est et les Trois Zones, à la frontière avec le Soudan du Sud. Pour améliorer la capacité de résistance, ce qui est pour lui un objectif à long terme, le bureau de pays poursuivra au Darfour la transition entre les distributions générales de vivres et les activités VCT et VPF. La perte des recettes pétrolières consécutive à la sécession du Soudan du Sud a entraîné au Soudan un déclin économique rapide et une augmentation considérable des coûts opérationnels pour le PAM.
134. Les problèmes de sécurité sont particulièrement sérieux en République arabe syrienne, au Yémen et au Soudan, où la difficulté d'accès à certaines régions entrave considérablement les opérations du PAM. Au Soudan, le PAM est le seul organisme des Nations Unies à avoir accès au Kordofan méridional, où jusqu'à 170 000 personnes touchées par le conflit devraient bénéficier d'une assistance alimentaire.
135. Au cours de la période 2013–2015, ODC va privilégier les partenariats avec des organismes intergouvernementaux et des organisations humanitaires, des établissements techniques et universitaires et des entités du secteur privé, et investir dans le renforcement des capacités des gouvernements et des partenaires nationaux. Dans le cadre du système d'action groupée, le PAM assure la coordination sur le terrain avec d'autres institutions et partenaires coopérants dans le but d'intensifier l'assistance et d'éviter la duplication des efforts. ODC collabore avec d'autres organismes des Nations Unies à la rédaction de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) par pays, conformément à la stratégie d'intervention et au cadre d'action qu'a arrêtés pour la région le Groupe des Nations Unies pour le développement et qui s'inscrivent dans la dynamique de transformation en cours.

Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest (ODD)

TABLEAU III.8: BESOINS OPÉRATIONNELS RÉGIONAUX D'ODD	
Montant total des besoins opérationnels	677 millions de dollars
Nombre de bénéficiaires	10,5 millions
Quantité totale de produits alimentaires	0,5 million de tonnes
Nombre d'opérations	35 (20 projets de développement, 3 opérations d'urgence, 10 IPSR, 2 opérations spéciales)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	19: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad, Togo

Figure III.9: Besoins opérationnels d'ODD (en millions de dollars)



136. En Afrique de l'Ouest, l'insécurité alimentaire est forte et les taux de malnutrition sont élevés car la pauvreté est chronique, souvent aggravée par l'instabilité politique, les fluctuations des prix des denrées et la fréquence des épisodes de sécheresse et des inondations. La région est toujours aux prises avec les effets de plusieurs conflits: le conflit en Côte d'Ivoire a donné lieu à des interventions humanitaires complexes en faveur des réfugiés, des personnes déplacées et des communautés d'accueil vulnérables, et du fait du conflit qui sévit dans le nord du Mali, l'instabilité généralisée et les déplacements de population dans la zone vont probablement se poursuivre. Dans ce contexte, il est particulièrement difficile de concilier les interventions visant à satisfaire des besoins urgents et les objectifs de développement à long terme. À cet effet, ODD généralise le renforcement de la résilience et des capacités, qui font désormais partie intégrante de toutes les activités.

137. Dans cette région où les crises sont fréquentes, la majeure partie des ressources opérationnelles est affectée à des opérations visant à sauver des vies dans des situations d'urgence humanitaire, conformément à l'Objectif stratégique 1. Les opérations d'urgence imprévues représentent généralement une part importante du portefeuille d'activités: alors que deux opérations d'urgence seulement avaient été planifiées pour 2012, 15 sont en cours. Pour 2013, ODD va s'attacher en priorité à atténuer l'impact des chocs récents sur les populations les plus vulnérables. Sa priorité est non seulement de sauver des vies, mais aussi de préserver les avoirs en renforçant la capacité de résistance des communautés et en mettant en place des filets de sécurité pour protéger l'état nutritionnel de la population et les structures éducatives.

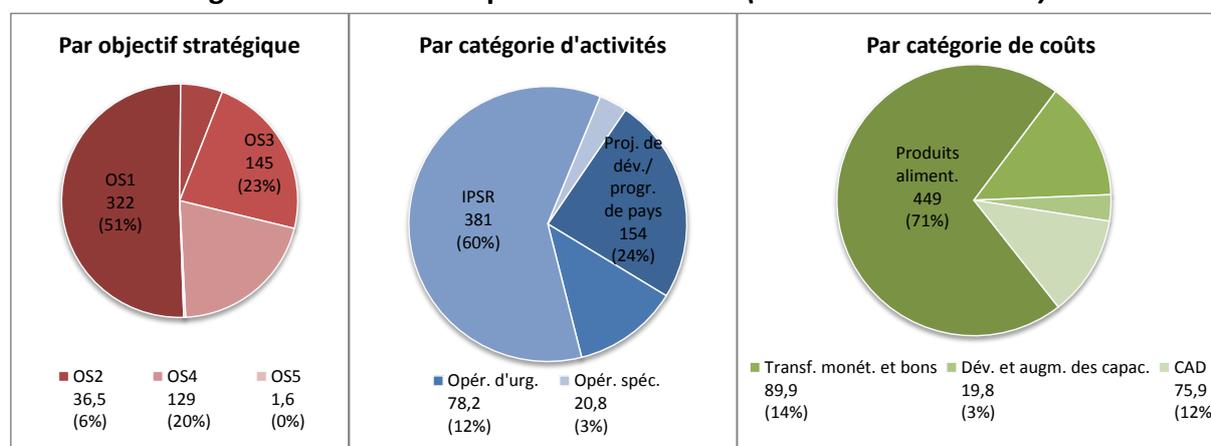
138. Pour répondre à l'Objectif stratégique 2, le bureau régional s'attache à renforcer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise au moyen d'activités de réduction des risques de catastrophe et par la mise en place d'un réseau de systèmes d'alerte rapide, en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations régionales et des organismes publics nationaux. Tirant les enseignements des précédentes interventions menées pour faire face à des inondations ou des épisodes de sécheresse, ODD collabore également avec ses partenaires afin de mettre en place des activités concertées de renforcement de la capacité de résistance, dont l'importance est mise en évidence par la proportion élevée (21 pour cent) des COD afférents aux activités VCT/Espèces contre travail (ECT) et VCA/Espèces pour la création d'avoirs (ECA) au cours de la période 2013–2015.

139. En Afrique de l'Ouest, lutter contre la faim chronique et la dénutrition est une priorité pour le PAM: les activités relevant de l'Objectif stratégique 4 se classent en deuxième position puisqu'elles absorbent 21 pour cent des besoins opérationnels; il s'agit principalement de programmes d'alimentation scolaire, qui comprennent un volet d'éducation à la nutrition afin de rompre le cercle vicieux de la pauvreté et de la malnutrition. En 2013, les pays seront plus nombreux à investir dans les programmes de nutrition, en insistant sur les 1 000 jours allant de la conception à l'âge de 2 ans. Les programmes visant à prévenir et à traiter la malnutrition aiguë modérée chez les enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes seront complétés par des programmes pilotes de prévention de la malnutrition chronique. Les enseignements tirés de ces interventions aideront le PAM à œuvrer aux côtés des gouvernements pour inclure la prévention de la malnutrition dans les politiques nationales et renforcer les capacités techniques. Les interventions seront soutenues par les partenariats conclus avec REACH, qui vise à éliminer la faim chez les enfants, l'initiative Renforcer la nutrition et d'autres.
140. Pour s'efforcer de remédier durablement au problème de la faim, ODD collaborera avec des partenaires afin de mettre au point des méthodes d'enrichissement local des aliments. ODD prévoit également d'acheter des quantités plus importantes de produits alimentaires dans la région, en particulier au Bénin, au Burkina Faso, au Nigéria et au Togo. Il crée des infrastructures qui stimulent la productivité agricole des petites exploitations et soutient les processus nationaux menés dans le cadre du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine; ODD offre aussi aux agriculteurs pauvres qui ont le savoir-faire voulu un débouché dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès.
141. Au titre de l'Objectif stratégique 5, ODD s'attache à renforcer les capacités des gouvernements et de ses interlocuteurs dans la région en matière de conception et de gestion de programmes visant à faire reculer la faim. Les activités de développement des capacités sont principalement axées sur la transition vers la prise en charge nationale des projets d'alimentation scolaire et sur des initiatives intéressant la réduction des risques de catastrophe, la préparation aux situations d'urgence et l'analyse de la vulnérabilité. Ces activités transversales concourent à la réalisation de l'ensemble des Objectifs stratégiques.
142. Le bureau régional prévoit d'amplifier nettement les transferts monétaires et la distribution de bons, dont l'utilisation sera considérablement développée dans les pays où ce mode d'intervention s'est avéré économique et efficace. Il est prévu de mettre en place à titre expérimental des activités de transfert monétaire dans chaque pays de la région d'ici à 2014 et, chaque fois que possible, d'intégrer dans toutes les activités un volet faisant appel aux transferts monétaires et aux bons.
143. Le bureau régional va renforcer sa collaboration avec le Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, l'Union monétaire des États de l'Afrique de l'Ouest et le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, en vue de faire connaître la mission du PAM et d'améliorer l'assistance fournie aux bénéficiaires. Il consolidera ses partenariats avec la FAO, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'UNICEF dans les domaines du renforcement de la capacité de résistance, de la production locale, de la réduction des risques de catastrophe, de la nutrition, de l'alimentation scolaire et de l'intervention d'urgence, et il resserrera ses liens avec World Vision, Plan International et d'autres organisations non gouvernementales (ONG) internationales.

Bureau régional pour l'Afrique australe (ODJ)

TABLEAU III.9: BESOINS OPÉRATIONNELS RÉGIONAUX D'ODJ	
Montant total des besoins opérationnels	634 millions de dollars
Nombre de bénéficiaires	13,0 millions
Quantité totale de produits alimentaires	0,5 million de tonnes
Nombre d'opérations	23 (10 projets de développement, 3 opérations d'urgence, 8 IPSR, 2 opérations spéciales)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	10: Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, RDC, République-Unie de Tanzanie, Swaziland, Zambie et Zimbabwe

Figure III.10: Besoins opérationnels d'ODJ (en millions de dollars)



144. On observe dans cinq des dix pays de la région relevant d'ODJ des taux de retard de croissance supérieurs à 40 pour cent, et plusieurs pays affichent des taux de prévalence du VIH parmi les plus élevés au monde; l'Afrique australe est donc en situation d'urgence silencieuse qui se manifeste par la forte prévalence de la dénutrition infantile, une épidémie de VIH et une extrême vulnérabilité face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, encore aggravée par les chocs d'origine climatique et les turbulences des marchés. ODJ se concentrera sur la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, la réduction des risques de catastrophe, la nutrition, les questions liées au VIH et au sida, les repas scolaires, l'accès aux marchés et les achats de produits alimentaires.

145. Au cours des cinq dernières années, au moins 14 millions de personnes ont subi les répercussions de phénomènes climatiques extrêmes dans la région. Afin de sauver des vies et de protéger les moyens de subsistance, conformément à l'Objectif stratégique 1, le PAM prévoit de gérer et d'atténuer les effets des catastrophes en recourant à l'analyse et à la cartographie de la vulnérabilité, à une planification prévoyant divers scénarios et à son savoir-faire dans le domaine de la logistique, en collaboration avec la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), des comités régionaux et nationaux d'évaluation de la vulnérabilité redynamisés et le nouveau projet concernant la mutuelle panafricaine de gestion des risques. Pour progresser vers la réalisation de l'Objectif stratégique 2, ODJ s'attachera également à lancer ou améliorer l'établissement de profils de risque de catastrophe dans les pays exposés à des crises à répétition, en travaillant avec la

FAO à l'élaboration d'une feuille de route commune pour la réduction des risques de catastrophe, qui sera mise à l'essai au Mozambique, en Zambie et au Zimbabwe. Par ailleurs, en collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, il se tient prêt à aider les pays de la région dans lesquels il ne mène pas d'opérations à se préparer et à intervenir en cas d'urgence. Dans le cadre d'activités VCT/VCA, ODJ aidera les communautés et les gouvernements à renforcer leur capacité de résistance de manière à être en mesure d'atténuer les répercussions des chocs et de réagir efficacement en cas de crise.

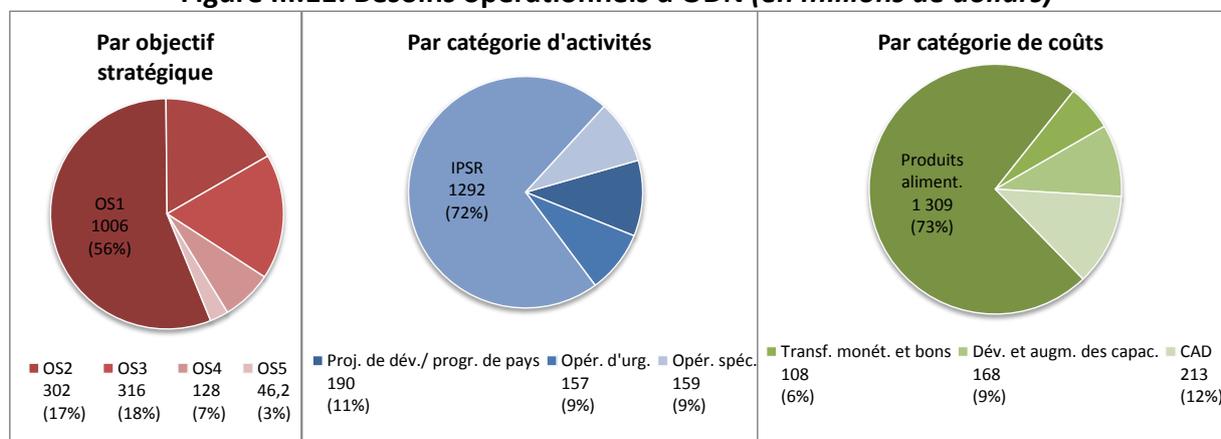
146. Au titre de l'Objectif stratégique 3, afin de remettre sur pied les communautés et de reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans une période de transition, ODJ mettra en place des activités comme des programmes d'alimentation scolaire, de supplémentation alimentaire ou de nutrition à l'intention des femmes, des enfants et des personnes vivant avec le VIH. Des activités ECA/VCA, par exemple la construction de digues et de routes, contribueront à renforcer la capacité de résistance des communautés et à créer des infrastructures.
147. Pour avancer dans la réalisation de l'Objectif stratégique 4, le PAM s'efforcera de faire reculer la faim chronique et la dénutrition, deux des principaux facteurs qui font obstacle à la santé et au bien-être de millions de personnes. Conformément à la politique en matière de nutrition adoptée en 2012, et en harmonie avec le Cadre d'action pour l'initiative Renforcer la nutrition et la Children's Investment Fund Foundation, il est prévu de lutter contre la dénutrition chez les enfants en ciblant les 1 000 premiers jours de leur existence, de la conception à l'âge de 2 ans, ce qui concerne donc aussi les femmes enceintes et les mères allaitantes. S'inspirant du partenariat REACH, un mémorandum d'accord régional sera signé avec l'UNICEF, et un autre sera conclu avec la SADC pour appuyer la coordination et l'exécution des activités nutritionnelles. Le PAM poursuivra sa collaboration avec des ONG et des partenariats public-privé, notamment l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition, pour ce qui est de l'enrichissement des aliments par des entreprises commerciales et de l'utilisation de micronutriments en poudre pour enrichir les aliments à domicile. Le PAM accordera également un appui technique et financier à l'industrie locale en vue de développer la production locale de suppléments nutritionnels prêts à consommer et de suppléments nutritifs à base de lipides, comme il l'a fait au Malawi et au Mozambique.
148. Les programmes de repas scolaires cibleront les enfants en âge d'être scolarisés dans le cycle primaire, en particulier les orphelins et d'autres enfants vulnérables. Les activités de type Achats au service du progrès seront, dans la mesure du possible, reliées aux repas scolaires et aux programmes d'alimentation scolaire issue de la production locale, dans le but d'accroître les revenus des petits exploitants agricoles. La collaboration se poursuivra avec l'UNICEF, la FAO et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) en vue de permettre aux écoliers de bénéficier d'un ensemble d'interventions essentielles, ainsi qu'avec le Centre d'excellence situé au Brésil pour améliorer la prise en charge nationale et la gestion locale des programmes de repas scolaires. Au vu des résultats positifs obtenus au Botswana et en Namibie, dès que les gouvernements assumeront la responsabilité des programmes, le PAM changera de rôle: il dispensera des conseils et assurera le renforcement des capacités.
149. Du fait de la très forte prévalence du VIH et de la tuberculose et des taux élevés de dénutrition, le PAM va accélérer l'élaboration de pratiques optimales concernant le VIH, le sida et la nutrition dans la région, et renforcer les filets de sécurité tenant compte du VIH que les gouvernements ont mis en place dans le cadre de leur régime de protection sociale. L'alimentation et la nutrition seront prises en charge par les services sanitaires et sociaux, par exemple au moyen de la prescription de certains aliments sur ordonnance.

150. Si l'instabilité des prix des denrées, les conflits politiques et la crise financière mondiale restent préoccupants, il n'en demeure pas moins que la stabilité économique accrue que connaît la région offre la possibilité de mettre en œuvre des solutions à plus long terme pour parvenir à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, au titre de l'Objectif stratégique 5. ODJ aidera les pouvoirs publics et les institutions régionales à tous les niveaux à élaborer des politiques et à renforcer leur capacité opérationnelle en vue de faire reculer la faim. Les activités de développement et d'augmentation des capacités concernent tous les projets, ce qui démontre que les capacités nationales et la maîtrise par les pays font partie intégrante de toutes les activités.
151. Il est prévu en 2013 d'accroître sensiblement le recours aux transferts monétaires et aux bons: l'utilisation de ces modalités sera développée au Mozambique, en RDC et au Zimbabwe, et elles seront probablement mises en place au Lesotho, à Madagascar et au Malawi.
152. ODJ recourra dans toute la mesure possible aux achats locaux et régionaux. L'initiative Achats au service du progrès et des initiatives similaires s'adresseront aux agricultrices en particulier. Le Mécanisme d'achat anticipé permettra au PAM de choisir le moment et les conditions le plus appropriés pour acheter des produits alimentaires dans la région, au Malawi, en République-Unie de Tanzanie ou en Zambie selon le cas. Dans le cadre d'initiatives comme les activités Achats au service du progrès et les programmes d'alimentation scolaire issue de la production locale, les partenaires du PAM sont notamment la FAO, le Fonds international de développement agricole (FIDA) et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique, ainsi que des entreprises du secteur privé.
153. La collaboration avec des organisations intergouvernementales, notamment le Marché commun pour l'Afrique orientale et australe et l'Alliance pour le commerce des produits de base en Afrique orientale et australe, contribuera à l'instauration d'un environnement politique favorable et au développement des services et structures commerciaux en vue de promouvoir le commerce régional et d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle. De même, le PAM continuera à développer les pactes conclus dans le cadre du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine ainsi que les plans d'investissement dans l'agriculture et la sécurité alimentaire, en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, des gouvernements, des agents non étatiques, la SADC et l'Union africaine, y compris le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique. Ses autres partenaires importants œuvrant en faveur de la sécurité alimentaire et d'autres objectifs s'y rapportant sont notamment le Bureau d'appui régional pour la coordination interinstitutions et le Groupe des Nations Unies pour le développement chargé de la région.

Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale (ODN)

TABLEAU III.10: BESOINS OPÉRATIONNELS RÉGIONAUX D'ODN	
Montant total des besoins opérationnels	1 797 millions de dollars
Nombre de bénéficiaires	17,1 millions
Quantité totale de produits alimentaires	1,5 million de tonnes
Nombre d'opérations	28 (6 projets de développement, 1 opération d'urgence, 10 IPSR, 11 opérations spéciales)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	8: Burundi, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Rwanda, Somalie, Soudan du Sud

Figure III.11: Besoins opérationnels d'ODN (en millions de dollars)



154. Dans toute l'Afrique orientale et centrale, la pauvreté et la faim sont chroniques en raison d'un ensemble de problèmes économiques, environnementaux, sociaux et politiques. La vulnérabilité face aux épisodes de sécheresse récurrents, aux conflits et à d'autres chocs et les déplacements massifs de population sont des enjeux importants qui ont une incidence sur les opérations du PAM dans la région. Pour s'attaquer à l'insécurité alimentaire et à la faim qui sévissent dans la région, il faut renforcer la capacité de résistance en cas de crise de la sécurité alimentaire, consolider les marchés de produits alimentaires, faire reculer la dénutrition et améliorer les interventions en situation d'urgence.

155. Certaines des opérations les plus complexes que mène le PAM relèvent d'ODN, car quatre des 10 pays ayant le plus volumineux portefeuille d'activités en 2013 se situent dans la région et la plus grosse part du montant total des besoins opérationnels prévus pour 2013 est celle de ce bureau. Comme c'était déjà le cas auparavant, la première des priorités opérationnelles ira aux interventions d'urgence à l'appui des actions répondant à l'Objectif stratégique 1 menées sous la conduite des pays, afin de faire en sorte qu'une assistance alimentaire parvienne aux populations dont la survie est en jeu.

156. C'est dans cette région que les besoins correspondant à l'Objectif stratégique 2 représentent la proportion des coûts opérationnels la plus élevée de toutes les régions d'intervention du PAM, soit 17 pour cent. ODN s'attachera à appuyer et renforcer la capacité de résistance aux chocs des communautés avec la mise en place de filets de sécurité, la création d'infrastructures et la mise en œuvre de programmes souples et novateurs de transferts monétaires et de distribution de bons. Par ailleurs, une attention

particulière sera accordée au pilotage et à la coordination des modules d'intervention groupée et à l'appui apporté aux pays pour ce qui est des systèmes d'alerte rapide, de la planification préalable et de la réduction et de la gestion des risques de catastrophe. ODN place la gestion des filières d'approvisionnement régionales en tête des priorités afin d'éviter autant que possible les ruptures d'approvisionnement et faire en sorte que le PAM puisse intervenir rapidement et efficacement en cas de nécessité.

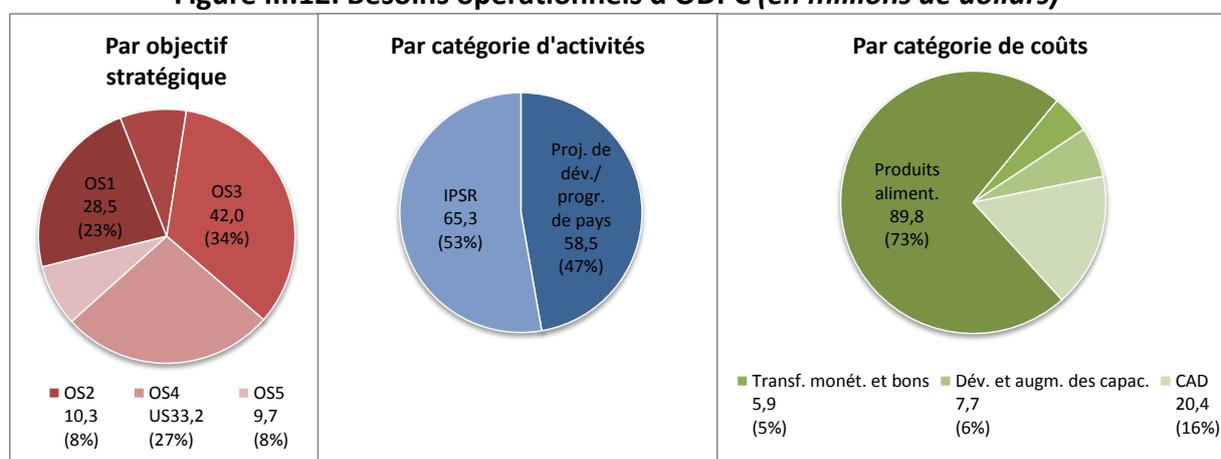
157. En raison de la forte proportion de pays qui sortent d'un conflit, ont subi une catastrophe ou sont en situation de transition, il est particulièrement important de répondre aux besoins spécifiques des populations réfugiées ou déplacées pour de longues périodes. ODN accordera la priorité aux activités visant à aider à mettre en place ou à rétablir les capacités d'approvisionnement ou de livraison des produits alimentaires des pays et des communautés touchés par une crise et à contribuer à empêcher la reprise des conflits. Cette action, qui relève de l'Objectif stratégique 3, se rattachera à des initiatives et des partenariats plus vastes répondant à l'Objectif stratégique 5.
158. Faire reculer la dénutrition chez les enfants et les adultes constitue également une priorité dans la région. Pour appuyer la réalisation de l'Objectif stratégique 4, le PAM collaborera avec les gouvernements et d'autres partenaires afin de lutter contre la malnutrition aiguë et les taux élevés de dénutrition chronique. Il tirera notamment parti des engagements pris dans le cadre de la stratégie de l'Union africaine pour la nutrition et de l'intérêt que suscitent le partenariat REACH, l'initiative Renforcer la nutrition et le partenariat concernant les "1 000 jours" afin de donner la priorité à la lutte contre la dénutrition chez les enfants et les adultes au moyen de programmes d'assistance alimentaire et nutritionnelle ciblée. En application du protocole du PAM en matière de nutrition, une plus grande importance sera accordée aux produits nutritionnels, pour lesquels le Mécanisme d'achat anticipé a d'ailleurs considérablement amélioré le processus d'approvisionnement.
159. L'action entreprise afin d'appuyer l'Objectif stratégique 5 sera particulièrement importante pour aider les gouvernements à s'attaquer plus efficacement à l'insécurité alimentaire et au problème de la faim. De concert avec la FAO, la Banque mondiale, les organisations régionales et d'autres intervenants, ODN s'emploiera à renforcer les marchés de produits alimentaires en favorisant les achats de vivres sur les marchés locaux et le marché régional et le développement des infrastructures de marché, et en collaborant avec les pouvoirs publics pour rapprocher les paysans des marchés. ODN privilégiera le renforcement des capacités dans un certain nombre de domaines – notamment les mesures d'urgence, le renforcement de la capacité de résistance et les interventions nutritionnelles – pour lesquels le PAM dispose de compétences et d'un savoir-faire qu'il est possible de transférer à des gouvernements ou des partenaires locaux de la région.
160. Toutes les opérations du PAM dans la région seront mises en œuvre après avoir analysé le contexte en profondeur, en portant une attention particulière aux aspects de la problématique hommes-femmes qui ont une incidence sur la sécurité alimentaire des ménages et des communautés, et à la nécessité de protéger les plus vulnérables.
161. Au cours de la période 2013–2015, plusieurs pays de la région vont accroître l'ampleur de leurs activités de transferts monétaires et de distribution de bons, modalités qui seront utilisées lorsqu'elles auront pour avantage de réduire les coûts, de renforcer les marchés locaux et de diversifier l'assortiment alimentaire proposé aux bénéficiaires.

162. Des partenariats renforcés et novateurs avec la FAO, l'UNICEF, le HCR, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Banque mondiale, ainsi que des ONG, des entités du secteur privé et des instituts de recherche sont essentiels pour assurer le succès des interventions menées dans la région. Le PAM collabore également avec des organisations intergouvernementales telles que l'Union africaine, la Communauté d'Afrique de l'Est, l'Autorité intergouvernementale pour le développement et le Marché commun de l'Afrique orientale et australe pour promouvoir la sécurité alimentaire. Il est responsable de la mise en œuvre à l'échelle de la région et des pays du Plan d'action pour la Corne de l'Afrique, qui vise à mettre un terme aux situations d'urgence causées par la sécheresse, en collaboration avec la FAO, Oxfam, le PNUD, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et d'autres organismes.

Bureau régional pour l'Amérique latine et Caraïbes (ODPC)

TABLEAU III.11: BESOINS OPÉRATIONNELS RÉGIONAUX D'ODPC	
Montant total des besoins opérationnels	124 millions de dollars
Nombre de bénéficiaires	2,8 millions
Quantité totale de produits alimentaires	0,09 million de tonnes
Nombre d'opérations	15 (10 projets de développement, 5 IPSR)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	9: Bolivie (État plurinational de), Colombie, Cuba, Équateur, El Salvador, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua

Figure III.12: Besoins opérationnels d'ODPC (en millions de dollars)



163. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, le PAM a des bureaux de petite ou moyenne taille situés dans des pays à revenu intermédiaire. Dans tous ces pays, la dénutrition est chronique et les carences en micronutriments très répandues, en raison surtout du manque d'accès aux denrées, d'une mauvaise utilisation des produits alimentaires et d'un régime alimentaire carencé, ainsi que de l'injustice extrêmement répandue, qui touche en particulier les zones rurales où vivent des populations autochtones. La région est exposée à des catastrophes naturelles à répétition. Les nouveaux enjeux englobent l'impact du changement climatique, notamment dans la région andine, et la progression de la faim et de la vulnérabilité en milieu urbain.

164. Le montant inscrit au budget pour 2013 est inférieur au montant planifié pour 2012, en raison essentiellement de la réduction progressive des secours fournis en Haïti après le tremblement de terre. L'une des caractéristiques singulières d'ODPC est le grand nombre de fonds d'affectation spéciale à sa disposition; 68 millions de dollars, destinés à des pays bien précis, devraient alimenter ces fonds en 2013.
165. La collaboration avec les gouvernements, les conseils relatifs aux mesures à prendre et le renforcement des capacités sont des éléments fondamentaux du plan de travail d'ODPC. Alors que les gouvernements des pays de la région misent de plus en plus sur les programmes à vocation sociale, le PAM les aide à obtenir des résultats sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle grâce à une approche globale de la lutte contre la vulnérabilité associant la nutrition, la protection sociale, l'agriculture paysanne, la gestion du cycle des catastrophes et l'adaptation au changement climatique, en particulier au sein des communautés autochtones.
166. La part des coûts opérationnels relevant de l'Objectif stratégique 4 et de l'Objectif stratégique 5 est plus élevée pour la région ODPC que pour toute autre région (37 pour cent et 8 pour cent respectivement). Dans ces domaines, les priorités sont notamment le renforcement des moyens dont disposent les gouvernements pour mettre en œuvre des solutions au problème de la faim au moyen d'une action de sensibilisation, de la facilitation de partenariats et de la coopération Sud-Sud, de l'assistance technique et de la gestion de l'information. Les activités sont axées sur la mise au point d'actions conduites par les gouvernements faisant appel à l'investissement dans la nutrition, la protection sociale et la production locale pour combattre la dénutrition de manière globale. Ces activités vont de pair avec un travail de gestion du cycle des catastrophes et le renforcement de la capacité de résistance dans les zones où la fréquence des catastrophes naturelles freine la progression vers la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et elles contribuent à la réalisation des Objectifs stratégiques 1, 2 et 3.
167. Conformément à l'Objectif stratégique 5, ODPC met actuellement en œuvre un projet régional de renforcement des capacités visant à améliorer la qualité des programmes nationaux d'alimentation scolaire et à les rendre pérennes; le bureau régional met la dernière main à un autre projet ayant pour objet de renforcer les volets nutritionnels des programmes de protection sociale afin de favoriser la réalisation des Objectifs stratégiques 4 et 5. Ce projet contribuera à un meilleur ciblage des enfants âgés de 6 à 23 mois, des femmes enceintes et des mères allaitantes, et à une utilisation plus efficace des micronutriments en poudre et des suppléments alimentaires prêts à consommer, afin de prévenir les retards de croissance. Il favorisera dans la mesure du possible les liens avec la production locale.
168. L'appui aux capacités locales visant à stimuler la production agricole des petits paysans et à favoriser le développement des marchés constitue une priorité régionale. Conformément à l'Objectif stratégique 5, le PAM met en œuvre pendant cinq ans en Amérique centrale l'initiative pilote Achats au service du progrès: pour se procurer les aliments de base dont il a besoin, il fait appel aux compétences spécialisées de certains de ses partenaires, qui aident les petits exploitants à produire un excédent et à le vendre à un juste prix.

169. Le bureau régional élabore une stratégie en vue d'intensifier les interventions axées sur la réduction des risques de catastrophe et le changement climatique, ce qui permet de répondre aux Objectifs stratégiques 1, 2 et 3. Avec le Réseau de préparation et d'intervention en cas d'urgence pour l'Amérique latine et les Caraïbes (LACERN), ODPC a mis en place des entrepôts pour le prépositionnement de stocks alimentaires et non alimentaires en prévision des situations d'urgence, un fichier des spécialistes régionaux des interventions d'urgence, et des systèmes d'alerte rapide et d'information en cas d'urgence. Le prépositionnement de stocks d'urgence pour pouvoir intervenir rapidement en cas de crise a fait la preuve de son utilité et continuera de faire partie de la stratégie du PAM.
170. ODPC a entrepris de mettre en place une Coalition pour la résilience dans le "couloir de la sécheresse" en Amérique centrale, ce qui constitue une priorité pour 2013. Cette coalition, à laquelle participent quatre pays et de multiples partenaires, devrait apporter une contribution importante à la réalisation de l'Objectif stratégique 2.
171. Pour atteindre ces objectifs, le bureau régional travaillera en partenariat avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies, des institutions intergouvernementales régionales, des ONG, des établissements universitaires et le secteur privé. Il encourage les stratégies de répartition des tâches et de partage des coûts entre les divers organismes et partenaires, et favorise la coordination au niveau des pays, conformément au Cadre d'action pour l'initiative Renforcer la nutrition et au partenariat des "1 000 jours", afin de renforcer les moyens de s'attaquer à la dénutrition. Les gouvernements de la région se montrent de plus en plus soucieux de faire figurer l'élimination de la dénutrition chez le jeune enfant dans leurs plans de développement, et la plupart d'entre eux se sont dotés d'un cadre juridique adapté à cette fin.
172. Au niveau régional, le PAM a noué une alliance avec le Système d'intégration de l'Amérique centrale, la Communauté des États andins, l'Initiative mésoaméricaine pour la santé publique et la Banque centraméricaine d'intégration économique. Il va également consolider ses alliances avec les Gouvernements chilien, mexicain et brésilien en matière de coopération Sud-Sud dans le domaine de la nutrition, de l'alimentation scolaire et de la protection sociale.

CHAPITRE IV: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES

Introduction

173. Le présent chapitre expose le budget administratif et d'appui aux programmes du PAM pour l'exercice 2013 et présente les hypothèses, la méthodologie et les facteurs d'évolution sur la base desquels il a été établi. Ce budget sert à financer les dépenses d'appui aux programmes des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du Siège, ainsi que les dépenses de gestion et d'administration du Siège.
174. Le budget AAP est financé au moyen des recettes provenant du recouvrement des CAI, conformément à la politique de recouvrement intégral des coûts du PAM. Le budget pour 2013 est établi à partir d'une estimation prudente des ressources mobilisées pour financer les opérations ainsi que de la situation des réserves. Compte tenu des perspectives financières, le montant du budget AAP a été fixé à 249,1 millions de dollars pour 2013, soit un montant identique à celui de 2012. Ce budget tient compte des mesures et priorités définies dans les documents intitulés "Un cadre d'action pour renforcer le PAM" et "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM".
175. Le tableau IV.1 présente les principales évolutions du budget AAP.

TABLEAU IV.1: RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX DOMAINES D'ÉVOLUTION À LA HAUSSE OU À LA BAISSSE DU BUDGET AAP PAR RAPPORT À 2012 (en millions de dollars)	
Référence: Ouvertures de crédits approuvées en 2012	249,1
Augmentation des dépenses de personnel recruté sur le plan international et national	0,5
Appui supplémentaire aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux	11,6
Appui supplémentaire à la problématique hommes-femmes	0,4
Suivi, communication des résultats et évaluation	0,8
Total des augmentations	13,3
Diminution résultant de la réorganisation des services du Siège	13,3
Total des diminutions	13,3
Crédits demandés pour 2013	249,1

Principaux postes en augmentation pour 2013

⇒ *Augmentation des dépenses de personnel: 500 000 dollars*

176. Le Secrétariat s'est appuyé sur une analyse des coûts effectifs pour 2011 pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international et les agents des services généraux en poste à Rome afin d'établir les coûts standard pour 2013. Il a tenu compte dans ses calculs des coûts salariaux effectifs ainsi que des indemnités et prestations, corrigés de l'inflation. Le taux de change de l'euro retenu pour établir le montant des dépenses correspondant au personnel en poste à Rome a été revu à la baisse, passant de 1 euro pour 1,41 dollar à 1 euro pour 1,28 dollar, soit le taux fixé dans le cadre de la politique de couverture du risque de change. Cette réduction des coûts libellés en euros compense en partie l'augmentation globale des dépenses de personnel. Pour 2013, l'augmentation nette des dépenses de personnel pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international et les agents des services généraux en poste à Rome est estimée à 500 000 dollars.

⇒ *Appui supplémentaire aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux: 11,6 millions de dollars*

177. Comme indiqué dans le document intitulé "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM", des crédits supplémentaires sont affectés aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux afin de renforcer les capacités et d'appuyer la prise de décisions aussi près que possible du lieu d'exécution. Les bureaux régionaux deviendront la principale structure de gestion, de supervision et d'appui aux bureaux de pays, au sein desquels les services d'appui ont été étoffés lorsque cette mesure était utile et financièrement acceptable. Pour 2013, 79 bureaux de pays recevront des crédits AAP d'un montant moyen de 500 000 dollars. L'allocation de 86,3 millions de dollars affectée aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, qui représente 35 pour cent des ressources disponibles au titre du budget AAP, est en hausse de 16 pour cent par rapport à 2012.

⇒ *Appui supplémentaire en faveur de la problématique hommes-femmes et création d'une unité autonome chargée de cette problématique: 400 000 dollars*

178. La prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes suppose des investissements soutenus dans la mise en place des mesures d'appui institutionnel préconisées aux termes de la Politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes, c'est-à-dire le renforcement des capacités du personnel et des partenaires afin qu'ils soient à même d'analyser les sexospécificités et de prendre la problématique hommes-femmes en considération dans tous les aspects de l'activité du PAM. L'augmentation des crédits du budget AAP destinée à financer la création d'une unité chargée de la problématique hommes-femmes relevant du Directeur de l'Administration générale permettra au PAM d'être mieux armé pour prendre cette problématique en considération dans le cadre de son action et au sein de son personnel. Le PAM fera appel à des crédits extrabudgétaires provenant notamment du Fonds pour les innovations en faveur de l'égalité des sexes pour compléter les crédits AAP.

⇒ *Appui supplémentaire aux activités de suivi, de communication des résultats et d'évaluation: 800 000 dollars*

179. Pour 2013, l'enveloppe affectée au suivi de la performance et à la communication des résultats est augmentée de 50 pour cent afin de financer le renforcement des capacités du PAM en matière de mesure des résultats et pour faire partager une culture associant un mode de réflexion axé sur les résultats et l'obligation de rendre des comptes.

180. Le budget du Bureau de l'évaluation est en augmentation de 8 pour cent afin d'élargir le champ d'évaluation et de disposer de données et d'éléments supplémentaires pour le nouveau Plan stratégique, et de faciliter la mise en place de la stratégie du PAM en matière de suivi et d'autoévaluation.

Principaux postes en diminution pour 2013

⇒ *Réorganisation des unités du Siège: 13,3 millions de dollars*

181. Pour 2013, le plafond de l'enveloppe de crédits affectée aux divisions du Siège est abaissé de 7,0 pour cent en moyenne. Les divisions du Siège se concentreront sur l'élaboration de politiques, de démarches, de principes, de contrôles et d'initiatives de nature à assurer le respect des obligations redditionnelles et la fourniture des services internes.

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

182. L'analyse du taux de recouvrement des CAI de 2012 selon la formule indiquée dans le document publié sous la cote WFP/EB.A/2006/6-C/1 a donné le résultat présenté au tableau IV.2.

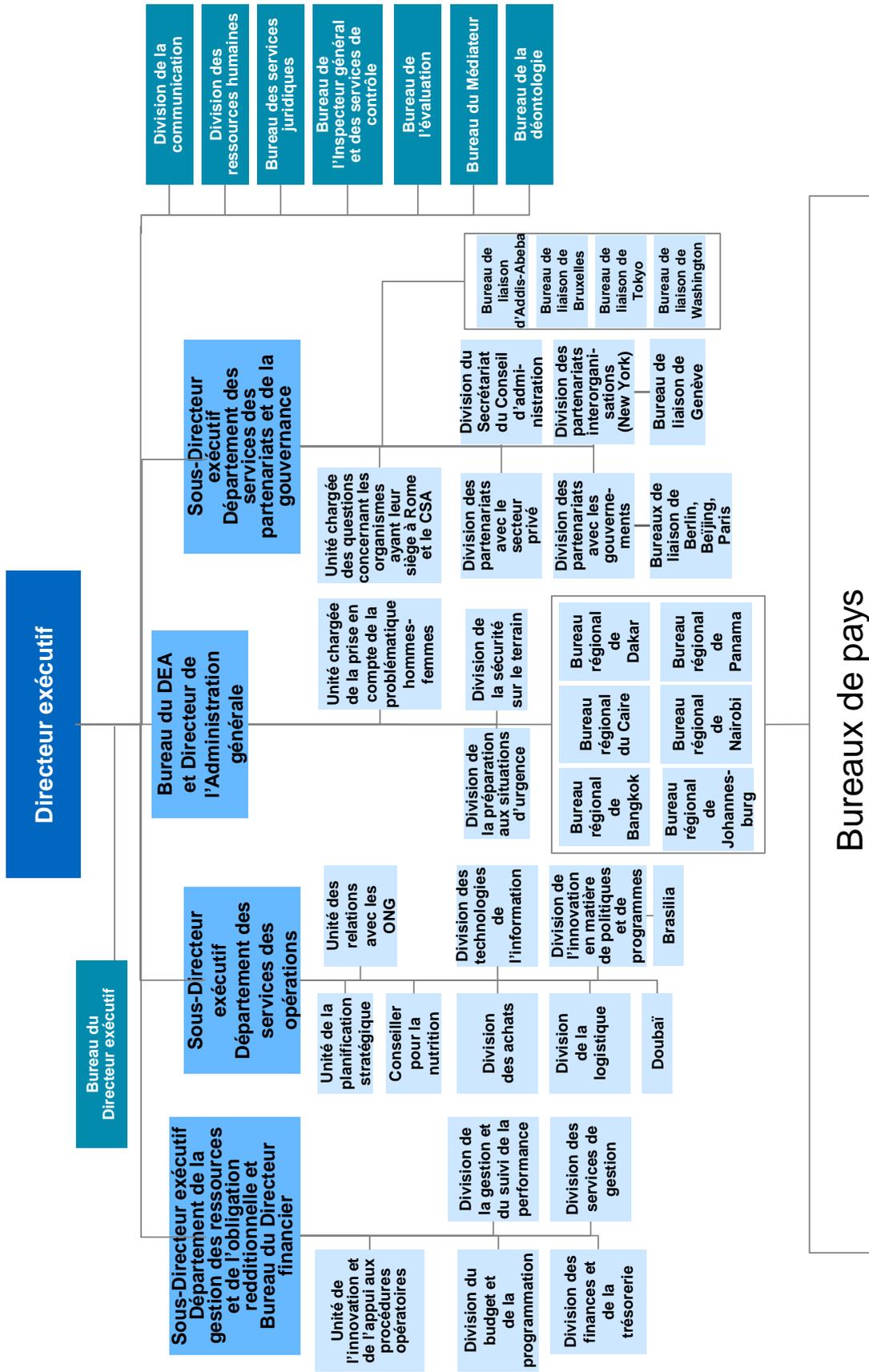
TABLEAU IV.2: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence de 2012	7,77
Réduction due à la baisse des dépenses indirectes pour 2013	-0,05
Augmentation due à la baisse des financements prévus	+0,04
Augmentation due à la baisse du solde du compte de péréquation des dépenses AAP	+0,98
Taux potentiel de recouvrement des CAI pour l'exercice 2013	8,74

183. Compte tenu de la nécessité d'utiliser au mieux les ressources dans la conjoncture financière actuelle et de la situation des réserves du PAM, le Secrétariat recommande que le taux soit maintenu pour 2013 à son niveau actuel, c'est-à-dire 7,0 pour cent.

⇒ *Organigramme du Secrétariat*

184. Le Plan de gestion du PAM pour 2013-2015 tient compte des recommandations formulées dans le document intitulé "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM". Cette réorganisation, dont le schéma est présenté à la figure IV.1, va permettre au PAM d'améliorer la cohésion et la communication au sein de la haute direction, des services du Siège et des services de terrain. Le nouvel organigramme comprend un seul Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale et trois Sous-Directeurs exécutifs respectivement chargés des services des opérations, de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle, et des services des partenariats et de la gouvernance.

Figure IV.1: Secrétariat du PAM



DEA: Directeur exécutif adjoint
 CSA: Comité de la sécurité alimentaire mondiale

Projet de budget AAP pour l'exercice 2013

185. Conformément aux dispositions de l'article 9.3 du Règlement financier, le budget AAP est réparti en trois lignes budgétaires. Les paragraphes qui suivent récapitulent département par département les points à retenir pour chaque ligne de crédit. Les dépenses de l'exercice 2011 et les estimations de coûts de l'exercice 2012 correspondent à la structure de gestion actuellement en vigueur, tandis que les prévisions de coûts pour 2013 sont établies en fonction de la nouvelle structure organisationnelle.

186. Le budget AAP pour l'exercice 2013 est réparti entre les trois lignes budgétaires suivantes:

- appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays;
- appui aux programmes: Siège; et
- gestion et administration.

	Dépenses 2011			Estimations 2012			Projections 2013		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Coût		Adm.	Coût	
Appui aux programmes—bureaux régionaux et bureaux de pays	170	652	71,4	176	657	74,7	194	737	86,3
Appui aux programmes—Siège**	160	324	60,5	169	321	68,7	165	267	54,0
Gestion et administration***	268	491	104,0	268	490	105,7	254	516	108,8
TOTAL	598	1 467	235,9	612	1 467	249,1	613	1 520	249,1

* Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses.

** Les projections pour 2013 correspondent à la nouvelle structure organisationnelle. En 2011 et 2012, la Division des politiques, de la planification et des stratégies était prise en compte dans la ligne budgétaire relative à la gestion. Cette division ayant été fusionnée avec la Division des programmes, le budget de la nouvelle Division de l'innovation en matière de politiques et de programmes sera rattaché à la ligne "Appui aux programmes—Siège". Pour 2013, la Division des services de gestion a été transférée à la ligne "Administration" puisqu'elle relève désormais du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle. Les crédits de l'Unité chargée des relations avec les ONG, qui étaient imputés à la ligne "Gestion" lorsqu'elle était rattachée à la Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG, sont désormais comptabilisés au titre de la ligne "Appui aux programmes—Siège".

Appui aux programmes—bureaux régionaux et bureaux de pays

187. Le tableau IV.4 montre la répartition des postes et des dépenses relevant du budget AAP entre les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour 2013, en comparaison des chiffres effectifs de 2011 et des estimations de 2012.

TABLEAU IV.4: APPUI AUX PROGRAMMES—BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS (en millions de dollars)									
	Dépenses 2011			Estimations 2012			Projections 2013		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
ODB	31	139	12,1	30	138	13,9	33	148	15,5
ODC	22	106	8,8	29	113	11,6	30	130	13,3
ODD	44	128	16,1	39	122	16,5	44	133	17,4
ODJ**	46	165	20,0	20	80	9,1	29	94	13,1
ODN**	s.o.	s.o.	0,0	28	88	11,9	28	106	12,8
ODPC	26	113	10,7	28	116	11,6	30	126	12,6
ODS	1	1	0,4	0	0	0,0	0	0	0,0
Fonds pour imprévus sur le terrain	0	0	3,2	0	0	0,0	0	0	1,6
TOTAL	170	652	71,4	176	657	74,7	194	737	86,3

* Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses.

** Les projections pour 2013 tiennent compte de la redéfinition du périmètre de deux bureaux régionaux, qui entraîne le transfert de trois bureaux de pays d'ODN à ODJ.

Bureaux régionaux

188. Les bureaux régionaux sont en première ligne en ce qui concerne l'appui aux bureaux de pays. Ils ont un rôle fondamental à jouer pour étayer la décentralisation des responsabilités et des décisions et pour renforcer l'efficacité de la gestion, les partenariats, la supervision des opérations et la cohérence au niveau régional et à celui des pays. Ils assurent les fonctions essentielles suivantes:

- mettre en œuvre le Plan stratégique et fournir des conseils et des orientations à l'appui des opérations;
- appuyer la gestion et la supervision des programmes de travail des bureaux de pays;
- suivre le déroulement des programmes et répondre de la réalisation des objectifs fixés dans les bureaux de pays; et
- permettre aux bureaux de pays de disposer des capacités techniques et opérationnelles nécessaires et faciliter la mutualisation des moyens techniques au sein de la région.

Bureaux de pays

189. Les responsabilités des bureaux de pays sont les suivantes:

- concevoir les projets et les programmes et les exécuter;
- rendre compte de la gestion des moyens dans le pays dont ils sont chargés;
- planifier et mettre en place de nouvelles initiatives et de nouveaux outils;

- forger des partenariats avec les pouvoirs publics du pays, les ONG, les groupements de la société civile, les représentants des donateurs, le secteur privé, les établissements financiers et les instituts de recherche, l'objectif étant de renforcer l'efficacité des programmes; et
- gérer les ressources humaines et coordonner les mesures concernant la sûreté et la sécurité du personnel.

190. Les dotations au titre du budget AAP sont affectées aux bureaux de pays en fonction de leur taille, comme le montre le tableau IV.5.

TABLEAU IV.5: STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS		
Taille du bureau	Dotations au titre du budget AAP	Nombre de bureaux
Très grand et grand	Un directeur de pays	29
Moyen	Un directeur de pays, plus 150 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents recrutés sur le plan national financés sur le budget AAP	21
Petits	Un directeur de pays, un administrateur de classe P-3, plus 200 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents recrutés sur le plan national financés sur le budget AAP	16
Très petit	Un directeur de pays et/ou un administrateur de classe P-3 si besoin, plus 250 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents recrutés sur le plan national financés sur le budget AAP	13
TOTAL		79

Appui aux programmes – Siège

⇒ *Aperçu général*

191. Le tableau IV.6 détaille la répartition des dépenses de personnel et hors personnel des services d'appui aux programmes du Siège proposée dans le projet de budget pour 2013, en comparaison des chiffres effectifs de 2011 et des estimations de 2012.

TABLEAU IV.6 APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE (en millions de dollars)									
	Dépenses 2011			Estimations 2012			Projections 2013		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale									
Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	6	9	2,2	6	9	2,2	3	8	1,5
Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	–	–	–	–	–	–	3	4	0,9
Division de la sécurité sur le terrain	4	5	0,9	4	5	1,0	4	5	1,0
Division de la préparation aux situations d'urgence	5	7	1,3	7	10	2,0	8	10	2,0
Département des services des opérations									
Bureau du Sous-Directeur exécutif	–	–	–	–	–	–	2	4	0,9
Unité de la planification stratégique	–	–	–	–	–	–	3	3	1,0
Nutrition (Conseiller principal)	–	–	–	6	6	1,5	1	2	0,5
Unité des relations avec les ONG**	–	–	–	–	–	–	1	1	0,3
Division de l'innovation en matière de politiques et de programmes**	–	–	–	–	–	–	36	47	9,3
Division des programmes**	37	48	8,8	33	43	8,3	–	–	–
Division de la logistique	38	78	11,4	44	84	13,2	41	79	12,2
Division des achats	14	25	4,3	12	23	4,4	16	28	4,8
Division des technologies de l'information	46	87	17,5	47	76	21,0	47	76	19,6
Division des services de gestion**	10	65	14,0	10	65	15,1	–	–	–
TOTAL	160	324	60,5	169	321	68,7	165	267	54,0

* Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses.

** Les projections pour 2013 correspondent à la nouvelle structure organisationnelle.

⇒ *Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale*

192. Le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale est responsable de la gestion stratégique des activités du PAM, y compris les opérations. Il assure la continuité de la ligne hiérarchique entre le Siège et le terrain, par l'intermédiaire des directeurs régionaux, placés sous sa supervision. Le Directeur de la Division des situations d'urgence, la Division de la sécurité sur le terrain et l'Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes relèveront également du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale.

193. La Division de la préparation aux situations d'urgence orchestrera les initiatives lancées par le PAM s'agissant de la préparation en général, de la planification selon divers scénarios d'interventions en cas de situation d'urgence imminente, de la gestion de l'information concernant les opérations, de la capacité géospatiale, de la coordination des interventions stratégiques et de la résilience organisationnelle. La Division assurera en outre la mise en œuvre effective du Programme transformateur en concertation avec les organismes d'aide humanitaire. La Division de la sécurité sur le terrain assurera la gestion des risques en matière de sécurité et poursuivra l'institutionnalisation d'une culture de la sécurité à l'échelle du PAM. L'Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a pour mission essentielle de faire en sorte que cette problématique soit prise en considération dans tous les services du PAM.

⇒ *Département des services des opérations*

194. Les fonctions les plus étroitement liées à l'appui aux interventions du PAM relèveront du Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services des opérations. Il s'agira de la nouvelle Division de l'innovation en matière de politiques et de programmes et des divisions de la logistique, des achats et des technologies de l'information.

195. Le Département des services des opérations sera chargé des missions suivantes: i) élaborer des règles et des orientations; ii) apporter un appui technique et opérationnel; iii) assurer la mise au point d'outils adaptés permettant d'évaluer les besoins et l'évolution de la sécurité alimentaire et de concevoir et mettre en œuvre les programmes; et iv) gérer l'achat et le transport de produits alimentaires, de biens et de services. La Division des technologies de l'information concevra des systèmes de communication destinés à appuyer les opérations et la gestion et en assurera le bon fonctionnement.

196. La Division de l'innovation en matière de politiques et de programmes apportera aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays des compétences spécialisées en matière de conception et d'organisation des processus de planification stratégique et des documents se rapportant aux projets. L'Unité de la planification stratégique collaborera avec cette division et d'autres services pour élaborer le Plan stratégique.

197. L'Unité chargée des relations avec les ONG, qui sera transférée au Département des services des opérations, s'occupera principalement du développement des capacités des partenaires, de la gestion des accords conclus sur le terrain et de la collaboration avec les ONG.

198. Un Conseiller principal pour la nutrition sera chargé d'encadrer les activités d'achat et les programmes et de gérer les relations du PAM avec le mouvement Renforcer la nutrition, le partenariat REACH et le Comité permanent des Nations Unies sur la nutrition.

⇒ *Gestion et administration*

199. Le tableau IV. 7 présente les coûts de gestion et d'administration et les effectifs prévus pour l'exercice 2013, en comparaison des chiffres effectifs de 2011 et des estimations de 2012.

TABLEAU IV.7 GESTION ET ADMINISTRATION (en millions de dollars)									
	Dépenses 2011			Estimations 2012			Projections 2013		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Bureau du Directeur exécutif	11	21	4,8	8	17	4,2	8	17	4,0
Division des politiques, de la planification et des stratégies**	16	21	4,6	15	20	4,7	–	–	–
Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes **	2	2	0,5	2	2	0,5	–	–	–
Division de la communication	26	40	10,5	26	40	10,3	22	34	8,2
Division des ressources humaines	42	93	13,2	45	97	13,9	45	97	14,0
Bureau des services juridiques	10	14	2,4	13	18	3,5	13	18	3,5
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle	25	33	6,5	28	37	7,9	28	37	7,6
Bureau de l'évaluation	8	11	4,2	8	11	4,9	9	12	5,3
Bureau du Médiateur	1	2	0,5	1	2	0,5	1	2	0,6
Bureau de la déontologie	1	2	0,5	1	2	0,6	1	2	0,5
Bureau pour les solutions au problème de la faim	1	3	1,0	1	3	0,8	–	–	–
Département des services des partenariats et de la gouvernance									
Bureau du Sous-Directeur exécutif	2	4	0,8	2	4	0,9	2	4	0,9
Unité chargée des questions concernant les organismes ayant leur siège à Rome	–	–	–	–	–	–	3	4	0,9
Division des partenariats avec le secteur privé	3	4	1,0	3	4	1,1	3	4	1,0
Division des partenariats avec les gouvernements	21	41	6,7	21	40	7,2	18	36	6,0
Division des partenariats interorganisations	8	12	3,6	7	11	3,3	8	12	3,5
Bureaux de liaison	16	28	5,8	15	27	5,8	13	25	5,6
Division du Secrétariat du Conseil d'administration	8	24	5,1	8	24	5,0	8	24	5,0
Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG **	8	11	2,0	7	10	1,9	–	–	–
Total partiel, Gestion	209	366	73,9	211	368	77,0	182	327	66,5

TABLEAU IV.7 GESTION ET ADMINISTRATION (en millions de dollars)									
	Dépenses 2011			Estimations 2012			Projections 2013		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle									
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier	1	2	0,7	2	3	0,9	2	4	0,9
Unité de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires	7	10	1,7	6	9	1,5	5	7	1,3
Division du budget et de la programmation	20	45	6,1	18	44	6,5	18	43	6,4
Division des finances et de la trésorerie	24	57	8,1	23	54	8,0	22	49	7,4
Division de la gestion et du suivi de la performance	7	11	3,1	8	12	2,1	13	16	3,1
Division des services de gestion**	–	–	–	–	–	–	10	67	13,7
Total partiel, Administration	59	125	19,7	57	122	19,0	70	186	32,8
Crédits sous gestion centrale			10,5			9,7	3	3	9,6
TOTAL	268	491	104,0	268	490	105,7	254	516,0	108,8

* Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses.

** Les projections pour 2013 correspondent à la nouvelle structure organisationnelle.

200. Le rôle du Bureau du Directeur exécutif, placé sous la responsabilité du Chef de cabinet et du Chef de cabinet adjoint, consiste à s'assurer: i) que le Directeur exécutif bénéficie de conseils et d'informations précises; ii) que ses décisions sont transmises de façon claire; et iii) qu'il est en mesure de représenter efficacement le PAM et de rendre compte de son action aux bénéficiaires et aux États membres. Ce bureau épaulé le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et l'Équipe de direction et coordonne les travaux des bureaux qui relèvent directement du Directeur exécutif.

201. La Division de la communication veille à ce que les donateurs, aussi bien publics que privés, le grand public et le personnel aient à leur disposition des informations claires et transparentes concernant le PAM. Ses principaux domaines de responsabilité sont les suivants: i) relations avec les médias; ii) communication interne, externe et sur Internet; iii) contacts avec les enseignants, les étudiants, les groupements de citoyens, les professionnels de l'aide humanitaire, les décideurs et les parties prenantes; et iv) publicité à titre gracieux.

202. La Division des ressources humaines s'assure que les effectifs correspondent aux besoins du PAM et que le personnel est préparé à l'exécution de ses tâches et soutenu. En 2013, la division contribuera à la réorganisation en ajustant les mutations, les promotions et la gestion des compétences en fonction des résultats de l'examen des ressources humaines actuellement en cours. Elle optimisera la gestion organisationnelle afin d'assurer la cohérence et le respect des règles en matière de ressources humaines et contribuera à

préserver un environnement de travail associant éthique et respect, en appliquant si nécessaire des procédures disciplinaires.

203. Le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle est chargé de donner au Directeur exécutif des assurances concernant la gouvernance, les politiques, les risques, les ressources, les opérations et le respect des obligations redditionnelles en exerçant des contrôles indépendants et objectifs. Il supervise l'application par le PAM des meilleures pratiques en vigueur au sein des Nations Unies et du secteur privé afin que ses responsables soient en mesure de donner des assurances au Directeur exécutif. Il conduit des audits internes, des enquêtes et des inspections afin de garantir que les ressources sont employées de manière efficace et efficiente.
204. Les audits internes, qui se fondent sur l'analyse des risques, contribuent à s'assurer de la solidité des processus qui sous-tendent la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM et à veiller à ce qu'ils se conforment aux meilleures pratiques et tiennent compte des dernières évolutions en matière de contrôle. En 2013, les activités d'audit devraient couvrir 45 pour cent des risques du PAM relevant du champ de vérification. Les enquêtes ont pour objet de faire en sorte que les agissements individuels qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs du PAM soient décelés promptement et qu'il y soit mis fin sans tarder.
205. Le Bureau de l'évaluation contribue à l'action du PAM en réunissant des éléments concrets concernant les résultats obtenus. Les évaluations donnent aux parties prenantes des informations sur la pertinence, la durabilité, l'efficacité, l'efficience et l'impact des politiques et des opérations. Les constats issus des évaluations favorisent la responsabilisation et l'apprentissage, éclairent les débats et permettent de reproduire les actions concluantes et de corriger les erreurs. En 2013, le Bureau de l'évaluation a l'intention: i) d'élargir le champ d'évaluation afin de se conformer pleinement aux termes de la Politique d'évaluation du PAM; ii) de favoriser une meilleure prise en considération des informations issues des évaluations dans les décisions prises; et iii) de continuer à améliorer la qualité des évaluations de manière à renforcer la responsabilisation et l'apprentissage. Le programme de travail en matière d'évaluation est présenté à l'annexe III.

⇒ *Département des services des partenariats et de la gouvernance*

206. Le Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services des partenariats et de la gouvernance supervisera les partenariats avec les organisations du secteur privé, les organismes des Nations Unies et les gouvernements. La Division des partenariats avec les gouvernements englobe les bureaux de liaison de Beijing, Berlin et Paris; les bureaux de liaison d'Addis-Abeba, Bruxelles, Tokyo et Washington dépendront directement du Sous-Directeur exécutif.
207. Compte tenu de la concurrence de plus en plus âpre pour l'obtention de ressources financières, l'action du département en matière de mobilisation de ressources afin de financer les besoins opérationnels est essentielle. Le PAM cherchera à élargir les portefeuilles des donateurs appartenant au Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, par exemple en recherchant des synergies dans le cadre de partenariats public-privé, en mettant mieux en évidence le rôle des donateurs et en améliorant la communication, et en préservant ou en accroissant sa part des financements.
208. Un Conseiller principal relevant du Sous-Directeur exécutif sera chargé des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale.

209. La Division des partenariats interorganisations sera implantée à New York afin d'assurer la gestion des relations avec les entités des Nations Unies. Le bureau de liaison de Genève sera rattaché à New York.

⇒ *Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et Bureau du Directeur financier*

210. Le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et du Bureau du Directeur financier conservera son périmètre actuel, augmenté de la Division des services de gestion. Le rôle du Directeur financier en sort renforcé puisque les responsabilités relatives à l'approbation du budget et au contrôle financier, d'une part, et à la gestion des dépenses, d'autre part, seront désormais séparées. Cela permet aussi de confier à un haut responsable unique la mission de représenter le PAM auprès des parties prenantes extérieures, dans un souci de lisibilité des responsabilités.

211. Grâce à la Division de la gestion et du suivi de la performance issue de la restructuration, le PAM sera mieux à même d'assurer le suivi et l'information sur les effets directs et l'impact de ses activités. Cette division élaborera un dispositif susceptible d'être mis en place sur le terrain afin de fournir des conseils et d'établir des règles, de manière à décentraliser la gestion de la performance, le suivi et l'évaluation.

212. La Division des services de gestion continuera de veiller au bon rapport coût-efficacité des services du Siège, de mettre en œuvre des initiatives visant à automatiser et perfectionner les procédures administratives et d'assurer la direction des services interorganisations dans le domaine de la sécurité, de la gestion des locaux, des services communs et des voyages.

213. Le département poursuivra l'amélioration du rapport coût-efficacité des activités de gestion financière par les moyens suivants: i) perfectionner les méthodes d'imputation par opération grâce à une utilisation optimale des moyens techniques; ii) mettre en œuvre des mesures de contrôle interne afin d'obtenir des gains d'efficacité, compte tenu de la détérioration de la conjoncture économique et de la nécessité de démontrer que les ressources sont utilisées au mieux; iii) améliorer l'élaboration du budget interne afin de maîtriser les coûts; et iv) affiner les priorités d'affectation des ressources.

214. Par ailleurs, le département assurera la coordination de la gestion des changements découlant du processus d'amélioration de l'organisation du PAM.

Dépenses obligatoires et autres crédits sous gestion centrale

215. Cette section présente les dépenses obligatoires et les autres crédits sous gestion centrale, qui sont imputés à la rubrique Gestion et administration. Le tableau IV.8 permet de comparer les ressources requises pour l'exercice 2013 et les dépenses estimatives de 2012.

216. La plupart des dépenses relevant de cette catégorie correspondent à l'estimation de la participation du PAM au budget d'autres organismes des Nations Unies; elles comprennent en outre les primes d'assurance souscrites par les services centraux du PAM pour couvrir les actes délictueux, la responsabilité civile et les voyages. Les dépenses de mutation correspondant à des postes financés sur le budget AAP sont gérées par le biais d'un fonds central afin de mieux les contrôler et de renforcer la transparence. Le PAM a maîtrisé les dépenses de recrutement et de mutation et il a prolongé les durées d'affectation lorsque c'était possible.

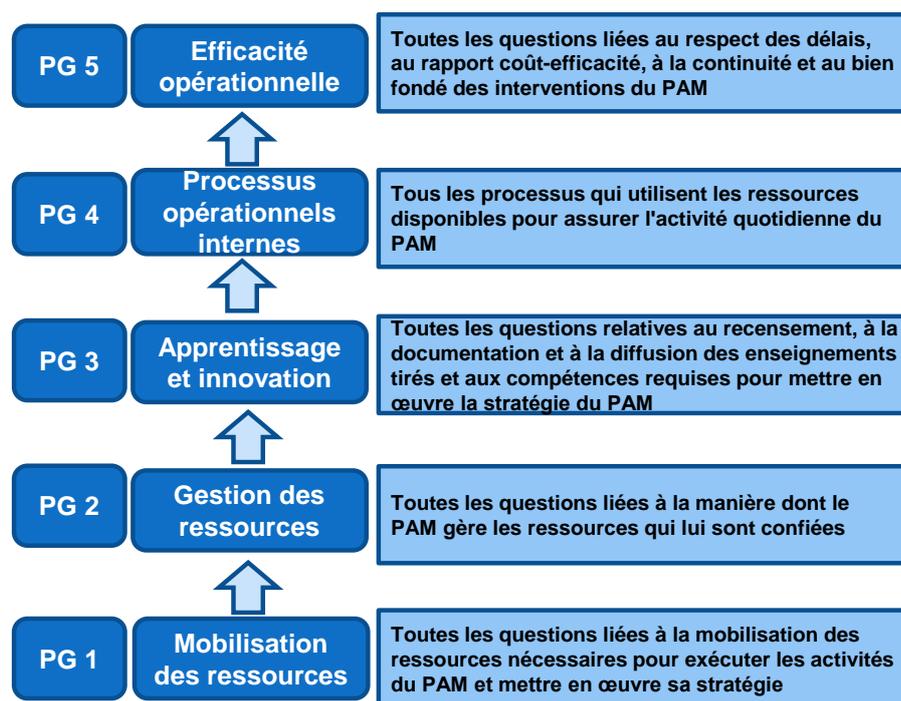
217. La catégorie "Autres" comprend des crédits destinés à financer d'une part le Plan stratégique pour 2014-2017 et, d'autre part, une étude de la gestion des actifs et des engagements du Fonds pour les prestations dues au personnel.

TABLEAU IV.8: DÉPENSES OBLIGATOIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)		
	Estimation 2012	Projet de budget pour 2013
Dépenses de mutation	2 400 000	1 900 000
Primes d'assurance	1 275 000	1 375 000
Corps commun d'inspection	900 000	1 000 000
Commission de la fonction publique internationale	600 000	510 000
Certification des comptes	450 000	450 000
Conseil des chefs de secrétariat	307 500	310 000
Évacuations sanitaires d'urgence	266 300	300 000
Comité d'audit	176 700	231 000
Prestations d'autres organismes	1 540 500	1 447 000
Fonds pour imprévus	850 000	772 000
Réunion mondiale des cadres	300 000	265 000
Autres	611 000	1 008 000
TOTAL	9 677 000	9 568 000

Priorités de gestion et budget AAP

218. Le budget AAP est établi en fonction des cinq priorités de gestion du PAM, qui sont rappelées à la figure IV.2. Pour assurer la concordance des activités financées sur le budget AAP avec les résultats de gestion du PAM, elles ont été rattachées aux priorités de gestion correspondantes. Grâce à l'articulation entre l'élaboration du budget et la gestion de la performance, le PAM est en mesure de suivre les résultats obtenus pour chaque priorité de gestion au regard des indicateurs de performance pertinents et d'établir le Rapport annuel sur les résultats à l'intention du Conseil d'administration.

Figure IV.2 Priorités de gestion



219. Grâce au budget AAP pour 2013, le PAM mobilisera des ressources en fonction des besoins. Ces ressources, dont le PAM assure la gestion et dont il tire le meilleur parti, dans le cadre d'une culture de l'apprentissage et de l'innovation, pour appuyer les processus internes et l'efficacité opérationnelle, lui permettront d'atteindre les Résultats stratégiques escomptés.

220. Les affectations proposées pour l'exercice 2013 correspondent aux priorités de gestion et tiennent compte des domaines prioritaires retenus dans le cadre du processus de réorganisation.

⇒ PG1

221. On entend par mobiliser des ressources faire en sorte que le PAM dispose des ressources financières et du personnel nécessaires pour exécuter ses activités: 9 pour cent du budget AAP pour 2013, soit 22,0 millions de dollars, sont prévus à cet effet. Les crédits affectés aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays représentent 34 pour cent de l'enveloppe relevant de la PG1.

⇒ PG2

222. Gérer les ressources signifie faire en sorte que les fonds soient utilisés comme prévu, veiller à la sécurité et au bien-être du personnel, assurer la sécurité des locaux et des opérations, réduire les répercussions sur l'environnement et gérer l'image de marque du PAM: les crédits affectés à la PG2, soit 65,3 millions de dollars, représentent 26 pour cent du budget AAP pour 2013.

⇒ PG3

223. L'apprentissage et l'innovation représentent 18,5 millions de dollars, soit 7 pour cent du budget AAP pour 2013; ces crédits serviront à renforcer les capacités du personnel et à recueillir et diffuser les enseignements dans le cadre des activités d'évaluation, de suivi et de communication des résultats. La dotation des bureaux régionaux et des bureaux de pays représente 27 pour cent des crédits affectés au titre de la PG3.

⇒ PG4

224. Les crédits affectés à la gestion des processus internes représentent 27 pour cent du budget AAP pour 2013, c'est-à-dire 66,1 millions de dollars. Sur ce montant, 25 pour cent serviront à financer le matériel et les systèmes informatiques afin d'améliorer les communications et la connectivité, et 32 pour cent seront utilisés pour affiner l'affectation des ressources et la gestion des processus financiers.

⇒ PG5

225. La part la plus importante du budget AAP pour 2013, soit 31 pour cent, ou 77,2 millions de dollars, doit servir à assurer l'efficacité opérationnelle en veillant à ce que les activités aient un impact maximum sur les bénéficiaires dans le cadre d'interventions rapides et économiques. L'appui opérationnel représente 85 pour cent des crédits relevant de la PG5, le Siège et les bureaux régionaux 62 pour cent et les bureaux de pays 38 pour cent.

Investissements supplémentaires

226. Les investissements supplémentaires ne sont pas imputés au budget AAP ordinaire, mais au budget proposé pour le Compte de péréquation des dépenses AAP. Ces dépenses sont ainsi traitées à part dans le souci d'améliorer la gouvernance et la gestion en rendant les dépenses ordinaires plus transparentes. Les dépenses envisagées, qui s'inscrivent dans la suite logique de l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP à l'occasion du précédent exercice, présentent un risque moins élevé puisqu'il ne sera pas nécessaire d'affecter des ressources pour poursuivre les activités prévues.

227. Pour donner suite aux documents intitulés "Un cadre d'action pour le renforcement du PAM" et "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM", un certain nombre de changements interviendront en 2013, pour lesquels des crédits supplémentaires d'un montant de 20 millions de dollars ont été inscrits au budget AAP. Cette enveloppe permettra de faire en sorte que le PAM dispose des capacités et des compétences spécialisées nécessaires pour mettre en œuvre les modifications voulues de manière systématique. Une partie de ces crédits pourra être employée pour créer un fonds de transition afin de disposer d'une marge de manœuvre pour la gestion des changements concernant les effectifs.

228. Le nouveau cadre de gestion du changement comprendra les mesures découlant du Cadre d'action, des discussions portant sur l'architecture organisationnelle et le réaligement et d'autres processus. Elles seront accompagnées de critères de référence et d'objectifs de résultats, afin de faire en sorte qu'elles soient appliquées de manière efficace, en coordination avec les autres actions menées à l'échelle du PAM et dans le respect du calendrier fixé.

229. Grâce aux mesures mûrement réfléchies qui seront mises en œuvre au Siège et sur le terrain, ces crédits supplémentaires en faveur du processus de gestion du changement faciliteront la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM dans un environnement extérieur de plus en plus complexe.

⇒ *Compte de péréquation des dépenses AAP*

230. Selon les estimations, le PAM devrait mobiliser des contributions financières d'un montant de 3,7 milliards de dollars, générant ainsi 236 millions de dollars de recettes au titre des CAI.
231. Le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait s'établir à 82,1 millions de dollars à l'ouverture de l'exercice 2013; d'après les projections, le solde de clôture devrait être de 49,0 millions de dollars, un montant inférieur à l'objectif de quatre mois de dépenses AAP ordinaires, soit 83,0 millions de dollars, convenu avec le Conseil.

Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2013 (projection)	82,1
Recettes au titre des CAI pour 2013	236,0
Dépenses AAP pour 2013	(249,1)
Investissements supplémentaires pour 2013	(20,0)
Solde de clôture au 31 décembre 2013 (projection)	49,0

232. Compte tenu de la légère augmentation des prévisions de financement pour 2014 et 2015, le PAM table dans ses projections sur une stabilité des recettes au titre du recouvrement des CAI. Durant la phase de réorganisation, le PAM poursuivra les activités de mobilisation de ressources et gèrera les crédits budgétaires avec prudence dans le cadre du cycle budgétaire annuel, afin d'assurer une gestion des risques appropriée.

Utilisation des intérêts perçus

233. Comme l'article 11.3 du Règlement financier l'autorise, les intérêts perçus sur les portefeuilles de placement du PAM et les comptes bancaires et comptes du marché monétaire sont intégralement crédités au Fonds général. Pour 2013, ces intérêts devraient se monter à 12 millions de dollars.
234. Le PAM attache une grande importance à la sécurité et la sûreté de son personnel et des opérations; c'est pourquoi il est proposé d'utiliser les intérêts perçus pour continuer d'abonder le Compte spécial pour la sécurité. Il est par ailleurs demandé une dotation budgétaire supplémentaire prélevée sur les intérêts perçus pour financer l'achèvement du système de gestion de la trésorerie.

⇒ *Compte spécial pour la sécurité*

235. En 2012, le PAM a créé un compte spécial pour prendre en charge les dépenses afférentes aux coûts obligatoires du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) et au Fonds d'urgence pour la sécurité, en faisant appel à une avance du mécanisme de financement anticipé. Le montant estimé pour 2013, c'est-à-dire 18,8 millions de dollars, servira à financer la participation du PAM au budget de l'UNDSS pour un montant estimé à 11,5 millions de dollars, soit 19 pour cent de plus que les dépenses de 2012, et le Fonds d'urgence pour la sécurité, pour un montant de 7,3 millions de dollars affecté à l'achat d'équipements de sécurité non pris en charge au titre des CAD.

236. Chaque fois que possible, les dépenses de sécurité seront imputées aux CAD en application des modalités de répartition des coûts exposées au paragraphe 243. Le PAM propose de faire appel aux revenus d'intérêts du Fonds général à hauteur d'un montant maximum de 10 millions de dollars pour prendre en charge les dépenses de sécurité qu'il est impossible d'imputer au budget des opérations, en particulier dans les petits bureaux de pays.

⇒ *Système de gestion de la trésorerie*

237. À sa première session ordinaire de 2011, le Conseil a approuvé l'allocation initiale d'un montant de 1 million de dollars pour financer la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie; 700 000 dollars ont été utilisés pendant l'exercice. Par la suite, dans le Plan de gestion pour 2012–2014 approuvé en novembre 2011, l'allocation d'un montant supplémentaire de 900 000 dollars a été approuvée pour 2012, en vue d'achever la mise en place du système de gestion de la trésorerie, ce qui a porté l'investissement total à 1,6 million de dollars. D'ici à la fin de l'année 2012, l'essentiel des travaux concernant la connectivité seront achevés. La seconde phase du projet, qui porte sur l'intégration du SAP du PAM avec les systèmes bancaires pour le traitement des paiements, se terminera début 2013 pour neuf pays; la mise en place du système est prévue dans tous les pays où les transactions du PAM représentent un volume significatif, de manière à tirer parti des nouvelles fonctionnalités.

238. Dans le domaine de la trésorerie, l'amélioration des modes opératoires permet de réaliser des économies substantielles, en particulier pour convertir en monnaie locale les fonds apportés par les donateurs afin de financer l'exécution des projets. Ces économies dépasseront 2,5 millions de dollars par an à partir de 2013, ce qui représente un gain nettement supérieur au montant initialement escompté.

239. Le montant des ressources nécessaires pour la mise en service en 2013 du système de gestion de la trésorerie, qui sera prélevé sur les intérêts perçus, s'élève à 400 000 dollars, soit un coût total de 2,0 millions de dollars.

Couverture du risque de change

240. À sa session annuelle de 2008, le Conseil a approuvé la mise en place d'une politique de couverture du risque de change pour la part des dépenses AAP libellée en euros afin de renforcer la stabilité du financement du budget AAP.

241. Suivant l'usage établi ces dernières années, le Secrétariat a procédé à des opérations d'achat à terme des montants mensuels en euros nécessaires selon un calendrier établi en fonction des impératifs d'élaboration du budget AAP pour l'exercice 2013. La politique de couverture pour 2013 a été mise en place en mai 2012, sur la base d'un taux de change moyen de 1 euro pour 1,28 dollar. Les nouveaux coûts standard de personnel tenant compte de ce taux de change moyen, il est ainsi possible de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses AAP libellées en euros, ce qui facilite l'établissement du Plan de gestion pour 2013.

Modalités de répartition des coûts

⇒ Technologies de l'information et des communications (TIC)

242. La nécessité d'établir des communications fiables avec tous les bureaux du PAM, de manière à ce que les agents aient accès aux outils en ligne, est de plus en plus sensible. Un modèle de financement en fonction du nombre d'agents sera mis en place afin d'adapter le coût des services informatiques pris en charge par le PAM à la taille de chaque opération et de le comptabiliser dans la catégorie de coût la plus appropriée. Le coût estimatif de 27 millions de dollars sera réparti au prorata des effectifs et imputé à une catégorie de coût dans le bureau concerné.

⇒ Mesures de sécurité

243. Pour 2013, le montant de la participation obligatoire du PAM à la prise en charge des dépenses de l'UNDSS est estimé à 11,5 millions de dollars. Jusqu'en 2012, les dépenses afférentes à l'UNDSS étaient imputées sur la portion non affectée du Fonds général ou directement sur le budget des projets. Afin de rationaliser les modalités de répartition des coûts, ceux-ci seront désormais partagés entre les bureaux de pays de moyenne, grande et très grande dimension. Le coût moyen par bureau devrait s'établir à 176 000 dollars pour l'année. Le PAM continuera d'analyser les modalités d'élaboration du budget de l'UNDSS et de répartition des coûts afin de veiller à ce que sa contribution soit utilisée au mieux.

⇒ Évaluation

244. Le Bureau de l'évaluation est tenu de procéder à des évaluations d'opérations spécifiques du PAM. Le Commissaire aux comptes et le Conseil ont constaté qu'il était difficile de trouver des ressources pour financer ces évaluations.

245. Le PAM va mettre en place un nouveau modèle de financement des évaluations reposant sur le principe de l'imputation des coûts au budget de chaque projet.

CHAPITRE V: COMPTES SPÉCIAUX ET FONDS D’AFFECTATION SPÉCIALE

246. Des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale peuvent être établis par le Directeur exécutif en application des dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier. Le présent chapitre indique comment le PAM prévoit de hiérarchiser les priorités s'agissant de l'utilisation de ces fonds en 2013.

247. En 2013, le montant global des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale devrait être de 412,9 millions de dollars, soit: i) des fonds d'affectation spéciale d'un montant de 233,3 millions de dollars, dont 161,6 millions de dollars pour les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale et 71,7 millions de dollars pour ceux qui sont constitués pour des pays spécifiques; et ii) des fonds spéciaux d'un montant de 179,6 millions de dollars.

TABLEAU V.1 - BESOINS ET RESSOURCES EXTRABUDGÉTAIRES PRÉVUS POUR 2013		
	En millions de dollars	En pourcentage du total
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale	161,6	39
Fonds d'affectation spéciale pour des pays spécifiques	71,7	17
Total fonds d'affectation spéciale	233,3	
Comptes spéciaux	179,6	44
TOTAL	412,9	

Objet des comptes spéciaux et des fonds d’affectation spéciale en 2013

248. Les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale constituent un élément important du financement du PAM, et ils ont pour objet de lui permettre:

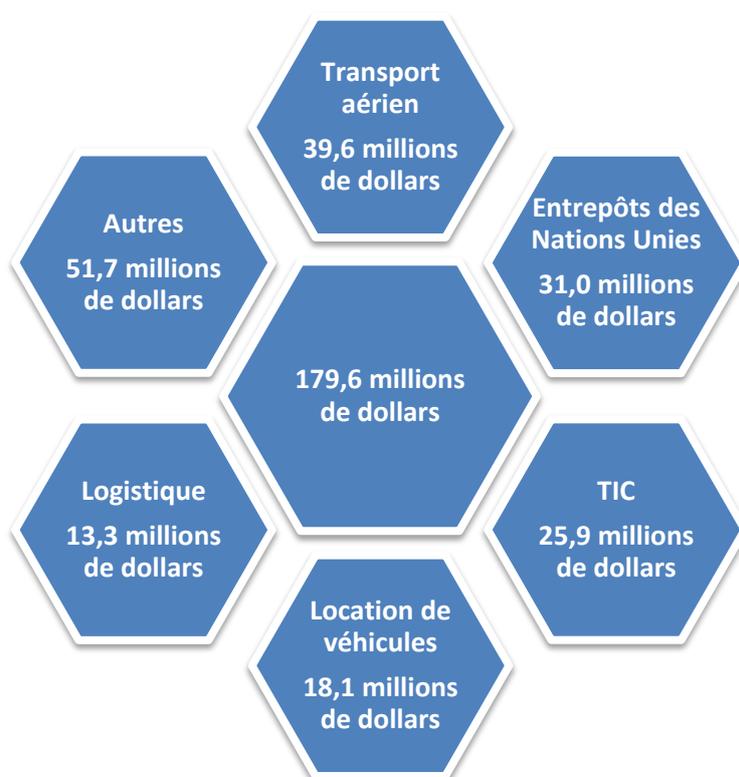
- de fournir des services sans but lucratif, comme les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, le Programme mondial d'achat-location de véhicules et le dispositif d'auto-assurance, grâce aux mécanismes de recouvrement des coûts et de financement;
- d'accroître la capacité institutionnelle et de lancer des initiatives pilotes en matière d'acheminement de l'assistance alimentaire, en complément du budget AAP et des budgets des opérations; et
- de conclure des partenariats avec les gouvernements hôtes et des organismes privés et publics au niveau des bureaux de pays en vue de mobiliser des ressources pour les programmes et d'aider les gouvernements à administrer leurs programmes de filets de sécurité appuyés par une aide alimentaire.

Comptes spéciaux

249. Un compte spécial peut être établi par le Directeur exécutif pour recevoir des contributions spéciales ou des fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou au titre du recouvrement des coûts, ou encore pour appuyer des activités de longue haleine. Les cinq principaux comptes spéciaux, qui représentent 71 pour cent du portefeuille, contribuent au financement du transport aérien, des Entrepôts

de fournitures humanitaires des Nations Unies, des TIC, du Programme mondial d'achat-location de véhicules et de la logistique⁸.

Figure V.I – Montant prévu au titre des comptes spéciaux en 2013



⇒ *Transport aérien*

250. Établi en décembre 2003, ce compte spécial permet d'assurer la gestion financière des services de transport aérien du PAM et d'améliorer la qualité et les réseaux de ces services.

251. En 2013, le Service du transport aérien continuera:

- de faciliter l'affrètement et les services d'appui, en accordant une attention particulière à la maîtrise des coûts et à la réduction de la pollution;
- de fournir une formation interne et externe pour ce qui est des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies;
- de faciliter les évacuations pour raisons médicales ou par souci de sécurité;
- de maintenir des aéronefs en attente à Entebbe (Ouganda) pour éviter toute interruption des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies dans les zones reculées; et
- d'intervenir en cas de situation d'urgence humanitaire.

⁸ Le compte spécial du mécanisme d'achat anticipé n'est pas compris étant donné que les achats de produits alimentaires prévus et les coûts s'y rapportant ont déjà été pris en compte dans le programme de travail de 2013.

⇒ *Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies*

252. Ce compte spécial a été créé en juin 2000 pour assurer la gestion des contributions des donateurs et des redevances perçues sur les services assurés par les plateformes des Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, qui font face à une demande croissante car les partenaires sont de plus en plus nombreux à avoir besoin d'un appui logistique. En 2013, les Entrepôts des Nations Unies situés au Ghana, en Italie, en Malaisie, au Panama et dans les Émirats arabes unis continueront de fournir des services de transport, d'achat, d'entreposage et de gestion des stocks pour le compte d'organismes des Nations Unies, d'États membres, d'ONG et d'autres parties, et assureront la gestion des réserves d'intervention du PAM. En 2013, la construction d'un nouvel entrepôt va démarrer au Panama, pour renforcer celui qui existe déjà à Las Palmas.

⇒ *Technologies de l'information et des communications*

253. Le compte spécial relatif aux TIC constitue un mécanisme de financement permettant le recouvrement des coûts pour les services informatiques internes, les opérations d'urgence interinstitutions et les missions menées par l'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST) dans le cadre d'interventions d'urgence et aux fins du développement des capacités. En 2013, le compte spécial permettra de continuer à mettre à jour les systèmes informatiques à la disposition du personnel du PAM et de ses partenaires et d'appuyer les projets de FITTEST tels que le Centre de transformation, qui permettra à d'autres organismes de bénéficier du savoir-faire informatique du PAM. Ce compte spécial sera également utilisé pour appliquer un mécanisme de recouvrement des coûts au prorata des effectifs pour les services et produits se rapportant aux TIC à l'échelle du Programme.

⇒ *Programme mondial d'achat-location de véhicules*

254. Le compte spécial relatif au Programme mondial d'achat-location de véhicules a été établi en novembre 2006 pour centraliser les achats de véhicules légers et a, par la suite, été étendu aux véhicules blindés. À long terme, les objectifs sont de centraliser les achats et de normaliser les véhicules du PAM pour réduire les coûts. L'examen en cours des dispositions financières relatives à ce programme et des tarifs de location a pour but d'accroître l'efficacité et l'efficacéité du modèle d'achat-location.

⇒ *Logistique au service de la communauté d'aide humanitaire*

255. Ce compte spécial, créé en avril 2009 pour fournir des services logistiques d'aide humanitaire sur la base du recouvrement des coûts, est le dispositif de gestion financière utilisé pour des services tels que le transport terrestre et maritime, et l'entreposage et la manutention des produits alimentaires et des articles non alimentaires.

Autres comptes spéciaux

256. Au nombre des autres comptes spéciaux, il convient de citer ceux qui concernent l'auto-assurance, le module de la sécurité alimentaire et l'assurance du personnel.

Fonds d'affectation spéciale

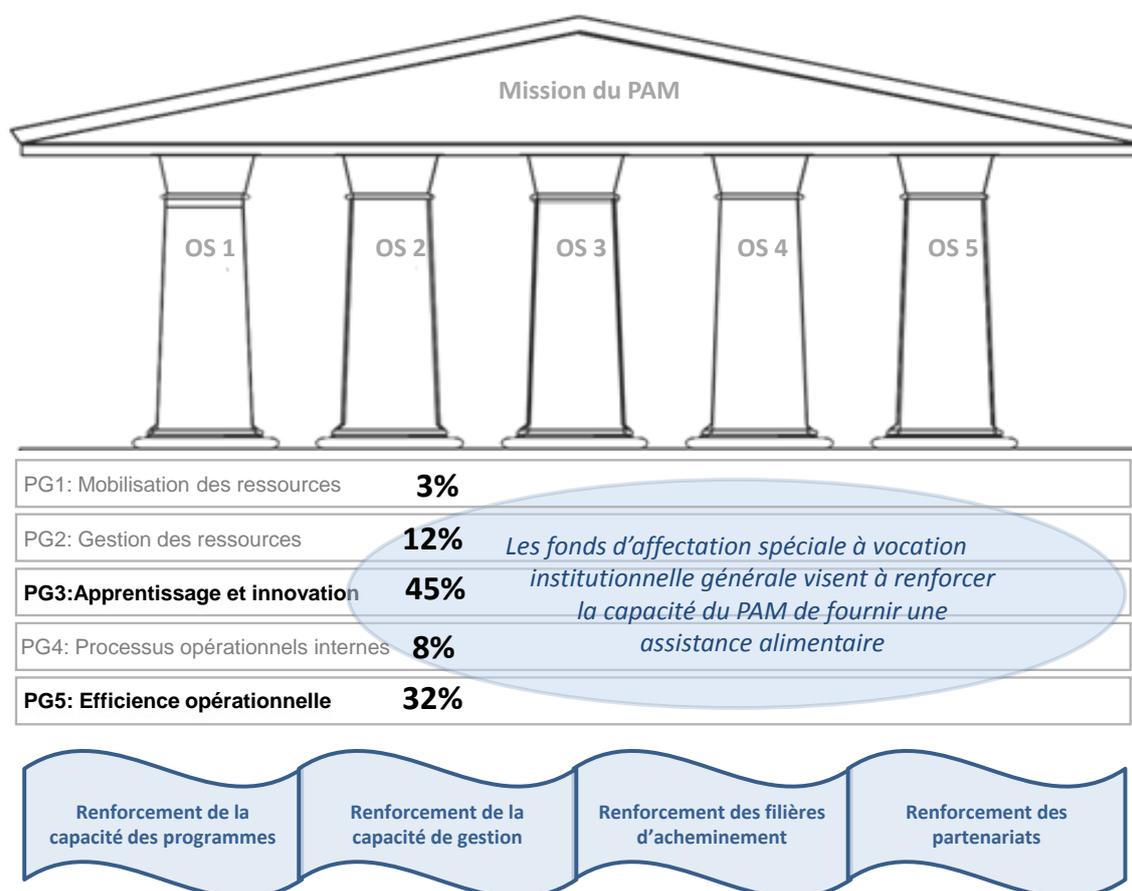
257. Les fonds d'affectation spéciale, qui sont des subdivisions du Fonds du PAM, sont établis pour recevoir des contributions spéciales dont l'objet, la portée et les procédures de notification ne relèvent pas des programmes ordinaires du PAM mais sont conformes à ses objectifs. Ils se classent en deux catégories: les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale et ceux qui sont spécifiquement constitués pour un pays donné.

Conformément au document intitulé "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée aux besoins du PAM", les ressources des fonds d'affectation spéciale serviront, si besoin est, à renforcer les capacités des bureaux de pays.

⇒ *Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale*

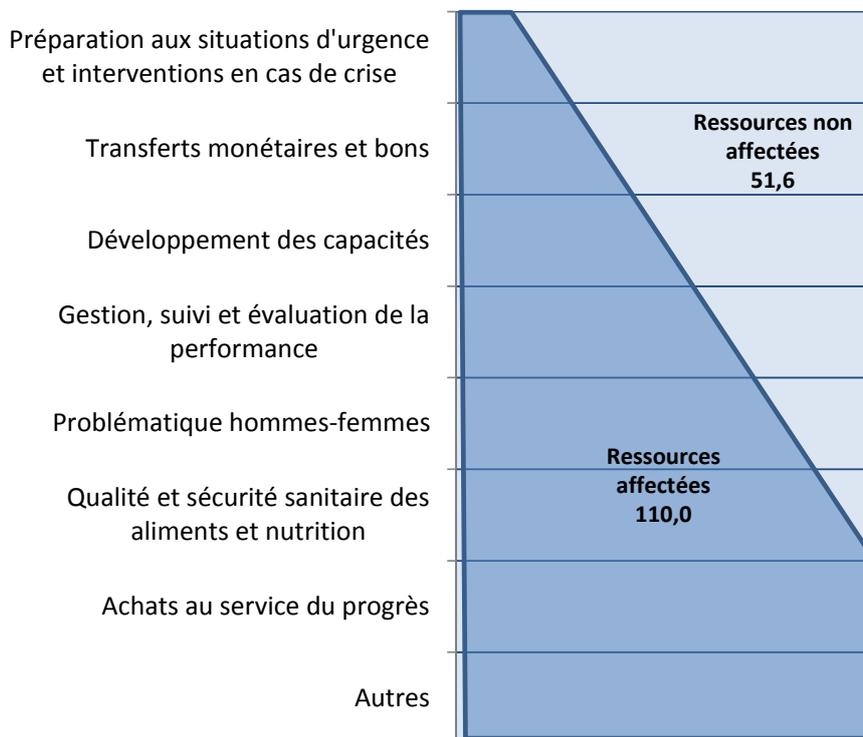
258. En l'absence de financement ordinaire, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale permettent au PAM d'investir dans la recherche, de lancer de nouvelles initiatives et de renforcer les capacités institutionnelles, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et d'accompagner la transition en cours entre aide et assistance alimentaire. En 2013, ils contribueront au renforcement de la capacité interne non couverte par le budget AAP ou par des projets. Bien que ces fonds d'affectation spéciale soient administrés par le Siège et par les bureaux régionaux, en 2013, 50 pour cent de leurs ressources seront attribuées à des bureaux de pays.

Figure V.2: Rôle et finalité des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale



259. C'est la première fois que le PAM a fait concorder les besoins des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale et les priorités de gestion, pour qu'ils soient en accord avec sa stratégie visant à améliorer sa capacité de fournir l'assistance alimentaire voulue. Soixante-dix-sept pour cent des fonds prévus vont financer: i) la Priorité de gestion 3: apprentissage et innovation (72,9 millions de dollars), en vue de renforcer la capacité globale du PAM en matière de nutrition, le partenariat REACH et l'initiative Achats au service du progrès; et ii) la Priorité de gestion 5: efficacité opérationnelle (52,2 millions de dollars) en vue d'améliorer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise et d'utiliser à plus grande échelle les transferts monétaires et les bons.

Figure V.3: Besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale en 2013: ventilation des ressources (en millions de dollars)



260. Le PAM prévoit qu'en 2013, 161,6 millions de dollars seront nécessaires au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale: un montant de 110 millions de dollars relevant des contributions prévues, soit 68 pour cent, est déjà affecté; les 51,6 millions de dollars restants, soit 32 pour cent, seront alloués à des domaines prioritaires pour renforcer la capacité organisationnelle du PAM. Un examen des besoins prévus et des financements probables a permis de définir les priorités suivantes pour les nouveaux investissements: préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise; transferts monétaires et bons; développement des capacités; gestion de la performance, suivi et évaluation; problématique hommes-femmes; et qualité et sécurité sanitaire des aliments et nutrition. L'initiative Achats au service du progrès devrait bénéficier de ressources importantes.

261. Ces priorités pourraient être revues au fil de l'exécution des mesures indiquées dans le cadre d'action et si des ressources supplémentaires s'avéraient nécessaires au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale.

⇒ *Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise*

262. Dans ce domaine d'action, les fonds d'affectation spéciale correspondent principalement à la Priorité de gestion 5: efficacité opérationnelle. En 2013, des fonds d'affectation spéciale appuieront la préparation, l'alerte rapide, l'analyse, la gestion des crises, la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, la technologie, le programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise, et l'amélioration des moyens de préparation et d'intervention du PAM en cas de situation d'urgence de grande ampleur. Les activités prévoient notamment le renforcement des réserves institutionnelles d'intervention et des services logistiques régionaux.

⇒ *Transferts monétaires et bons*

263. Tandis que le PAM a de plus en plus recours à la modalité des transferts monétaires et des bons, il est nécessaire d'accroître l'appui offert aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux pour qu'ils soient à même de concevoir et d'exécuter les interventions les plus adaptées et les plus efficaces. L'objectif est de disposer de plus de renseignements pour étayer les décisions en rapport avec les transferts monétaires et les bons, et de soutenir l'utilisation à plus grande échelle de cette modalité.

⇒ *Développement des capacités*

264. Le Centre d'excellence du PAM, exploité en partenariat avec le Gouvernement brésilien, encourage le développement des capacités au profit des programmes nationaux d'alimentation scolaire et d'autres programmes visant à lutter contre la faim. Il a recours à cette fin à la sensibilisation, au partage des connaissances, à l'appui technique et à la coopération Sud-Sud pour faire connaître l'expérience du Brésil. En 2013, le Centre prévoit d'appuyer 18 pays, mais d'autres pourront solliciter son assistance.

265. Dans ce domaine d'action, des fonds sont également prévus pour le perfectionnement du personnel. En 2013, une formation consacrée à la direction des programmes sera offerte au personnel des bureaux de pays et des bureaux régionaux, et des programmes pédagogiques seront mis au point pour dispenser une formation technique concernant l'alimentation scolaire assurée par le PAM, en ligne et par d'autres méthodes.

⇒ *Gestion de la performance, suivi et évaluation*

266. Améliorer la mesure de la performance en renforçant le suivi et l'évaluation ainsi que la communication des résultats est une priorité du PAM pour 2013. En matière de suivi et d'évaluation, la stratégie privilégie: i) le développement des capacités du personnel de terrain et des partenaires; ii) la mesure des effets directs et la communication des résultats de projets ciblés; iii) la diffusion d'orientations et d'une formation concernant les évaluations conduites par les pays; et iv) le développement de l'outil institutionnel de suivi et d'évaluation (COMET) et son inclusion dans les systèmes du PAM pour améliorer la performance et l'analyse des risques.

⇒ *Problématique hommes-femmes*

267. En vue de prendre en compte la problématique hommes-femmes à tous les niveaux, il faut investir dans le développement des capacités du personnel du PAM et de ses partenaires. Un nouveau cadre de responsabilité fera obligation au personnel et aux cadres supérieurs de rendre compte de la prise en considération de cette problématique; le Fonds pour les innovations en faveur de l'égalité entre les sexes fournira des ressources et permettra de dispenser une formation axée sur les projets adaptés au contexte établis sur la base d'une analyse de cette problématique.

⇒ *Qualité et sécurité sanitaire des aliments et nutrition*

268. En application de sa politique en matière de nutrition⁹, le PAM s'engage à appuyer les interventions nutritionnelles conduites par les gouvernements. Il va continuer à abriter le partenariat REACH, auquel participent la FAO, l'UNICEF et l'OMS et qui entend accroître la capacité des gouvernements. En 2013, le PAM se concentrera sur l'amélioration de la nutrition dans le monde et l'intensification des activités relatives à l'alimentation et à la nutrition dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

⁹ WFP/EB.1/2012/5-A.

⇒ *Achats au service du progrès*

269. En 2013, le fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale le plus important du PAM, qui appuiera l'initiative Achats au service du progrès, permettra d'optimiser et d'accroître les achats auprès de petits exploitants, afin de les aider à réaliser leur potentiel de commercialisation. Le PAM étudiera des indicateurs tenant compte de modalités d'achat novatrices permettant d'améliorer les moyens d'existence et, en collaboration avec ses partenaires, il s'efforcera d'optimiser les achats et l'offre de produits alimentaires en faisant appel aux compétences de donateurs bilatéraux, d'organismes des Nations Unies et d'associations communautaires. Le programme Achats au service du progrès comporte un important volet axé sur l'apprentissage et l'innovation dans le cadre duquel le PAM va contribuer à la diffusion à grande échelle des meilleures pratiques d'achat.

⇒ *Autres fonds d'affectation spéciale*

270. Le fonds d'affectation spéciale consacré à la mutuelle panafricaine de gestion des risques appuiera le renforcement des capacités des pouvoirs publics africains pour ce qui est de prendre des décisions en matière de gestion des risques, et fournira des fonds en cas d'imprévu pour permettre aux gouvernements participants de faire face aux catastrophes naturelles. La nature intergouvernementale de ce fonds permettra aux pays de gérer collectivement les risques et de mobiliser des fonds auprès des donateurs et du marché international du risque à moindres frais.

271. L'initiative en faveur de la résilience des communautés rurales est un partenariat d'une durée de cinq ans entre le PAM et Oxfam America dont le but est d'élaborer un dispositif novateur de renforcement de la résilience qui associe des activités VCT et ECT à une action communautaire de réduction des risques de catastrophe; des services de crédit, d'épargne et d'assurance sont fournis à la faveur d'un dispositif Assurance contre travail. Cette initiative cible les communautés exposées à la variabilité du climat en Éthiopie et au Sénégal, et elle devrait être étendue à d'autres pays.

⇒ *Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques*

272. Les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques permettent aux bureaux de pays de collaborer avec les gouvernements et les partenaires en vue de mobiliser des ressources pour les programmes, et d'aider les gouvernements à assurer la gestion et l'exécution des programmes de filets de sécurité s'appuyant sur une aide alimentaire. Il est prévu que le montant de ces fonds se chiffre à 71,7 millions de dollars en 2013; ODPC absorbe la part la plus importante des ressources prévues.

TABLEAU V.2 - FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE CONSTITUÉS POUR DES PAYS SPÉCIFIQUES, PAR RÉGION, POUR 2013		
	Prévisions 2013 (en millions de dollars)	Pourcentage
ODPC: Amérique latine et Caraïbes	66,0	92,1
ODB: Asie	2,6	3,6
ODN: Afrique orientale et centrale	1,7	2,4
ODJ: Afrique australe	0,7	0,9
ODD: Afrique de l'Ouest	0,5	0,7
ODC: Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	0,2	0,2
TOTAL	71,7	100

273. Soixante-dix-huit pour cent des activités financées par des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques se rapportent à l'Objectif stratégique 5, 21 pour cent à l'Objectif stratégique 4 et 1 pour cent à l'Objectif stratégique 3.
274. Les activités en rapport avec l'Objectif stratégique 5 visent principalement à aider les gouvernements à concevoir, administrer et exécuter des programmes de protection sociale au service de l'alimentation scolaire et de la nutrition. Les fonds d'affectation spéciale les plus importants sont ceux d'El Salvador et du Honduras, où le PAM soutient les programmes nationaux d'alimentation scolaire. Le programme appuyé par le fonds d'affectation spéciale du Honduras, qui est financé par l'intermédiaire du programme du Ministère du développement social en faveur d'un environnement scolaire sain, est le troisième plus gros programme d'alimentation scolaire du PAM.
275. D'autres fonds d'affectation spéciale en rapport avec l'Objectif stratégique 5 appuieront des programmes mis en œuvre par des gouvernements nationaux et des administrations provinciales grâce à des analyses de la sécurité alimentaire et de la nutrition, des investissements dans la capitalisation des enseignements, l'élaboration d'une documentation sur les bonnes pratiques et la promotion de la coopération Sud-Sud. Le PAM soutient le programme nutritionnel en République dominicaine en fournissant des micronutriments en poudre pour compléter le programme de transferts monétaires, et en renforçant les capacités dans les centres de santé.
276. En Colombie, le PAM appuiera l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition, l'amélioration du ciblage ainsi que du suivi et de l'évaluation et le développement de la coopération Sud-Sud en tirant parti du rôle que joue la Colombie en tant que prestataire de services à l'échelle régionale. Le PAM développera également les capacités en vue de la décentralisation des programmes sociaux. En Azerbaïdjan, au Bangladesh, en Équateur, en Namibie, au Népal, au Pérou, au Rwanda et à Sri Lanka, des fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités soutiendront la gestion efficace des programmes en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition et le renforcement du suivi et de l'analyse de la sécurité alimentaire.

277. S'agissant des activités à l'appui de l'Objectif stratégique 4, 92 pour cent concernent le fonds d'affectation spéciale pour Cuba – qui, avec l'appui du Brésil, va aider le gouvernement à assurer la continuité des programmes de filets de sécurité appuyés par une aide alimentaire. En Haïti, le fonds d'affectation spéciale aide le gouvernement à acheter des produits alimentaires aux petits exploitants agricoles pour le programme national d'alimentation scolaire. Au Cambodge et en Éthiopie, les fonds d'affectation spéciale appuient la mise au point de produits nutritionnels fabriqués localement et la réalisation d'études de suivi.

Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale – les perspectives pour 2014 – 2015

278. Les besoins au titre des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale devraient augmenter de 3 pour cent entre 2013 et 2015, pour permettre au PAM de lancer des initiatives pilotes, de répondre aux demandes de services présentées par des tiers et d'optimiser les capacités d'exécution du Plan stratégique grâce à des investissements ciblés.

279. Les fonds d'affectation spéciale constitués par pays devraient augmenter de 9 pour cent entre 2013 et 2015, une progression qui résulte de l'accroissement des demandes d'assistance que reçoit le PAM de gouvernements et de partenaires au sujet de la gestion des filets de sécurité appuyés par une aide alimentaire.

Tableau A.I.1: Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP en 2012 et 2013

DIRECTEUR EXÉCUTIF

Bureau du Directeur exécutif

	2012	Variation	2013
SSG	-	-	-
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	1	-	1
P-4	1	-	1
P-3	3	-	3
P-2	-	-	-
G	9	-	9

Bureau du DEA et Directeur de l'Administration générale

	2012	Variation	2013
SSG	1	-	1
D-2	1	(1)	-
D-1	1	(1)	-
P-5	2	-	2
P-4	1	(1)	-
P-3	-	-	-
G	3	2	5

Bureau du SDE et du Directeur financier

	2012	Variation	2013
SSG	1	-	1
D-2	-	-	-
D-1	-	-	-
P-5	-	-	-
P-4	1	1	2
P-3	1	(1)	-
P-2	-	-	-
G	1	1	2

Bureau du SDE Département des services des opérations

	2012	Variation	2013
SSG	-	-	-
D-2	-	-	-
D-1	-	-	-
P-5	-	-	-
P-4	1	1	2
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
G	-	2	2

Division de la préparation aux situations d'urgence

	2012	Variation	2013
D-2	1	1	2
D-1	-	-	-
P-5	2	-	2
P-4	1	3	4
P-3	3	(3)	-
P-2	1	-	1
G	3	(1)	2

Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	-	-	-
P-4	1	2	2
P-3	0,5	(1)	-
P-2	-	-	-
G	-	-	-

Unité chargée des questions concernant les organismes ayant leur siège à Rome

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	1	1	2
P-5	-	-	-
P-4	1	1	2
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
G	1	1	2

Unité de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	1	-	1
P-4	2	(1)	1
P-3	1	-	1
P-2	1	-	1
G	3	(1)	2

Unité de planification stratégique

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	2	2	4
P-5	-	-	-
P-4	-	-	-
P-3	1	1	2
P-2	-	-	-
G	-	-	-

Division des relations avec les ONG

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	-	-	-
P-5	-	-	-
P-4	-	-	-
P-3	-	1	1
P-2	-	-	-
G	-	-	-

Division de la sécurité sur le terrain

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	1	-	1
P-4	1	-	1
P-3	-	-	-
P-2	1	-	1
G	1	-	1

Conseiller pour la nutrition

	2012	Variation	2013
SSG	1	(1)	-
D-2	1	1	2
D-1	1	(1)	-
P-5	2	(2)	-
P-4	2	(2)	-
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
G	1	1	2

Division de la gestion et du suivi de la performance

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	2	1	3
P-4	3	1	4
P-3	1	4	5
P-2	1	(1)	-
G	4	(1)	3

Division des achats

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	2	1	3
P-4	6	-	6
P-3	2	1	3
P-2	2	2	4
G	11	1	12

Division des technologies de l'information

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	5	-	5
P-4	12	-	12
P-3	17	1	18
P-2	11	(1)	10
G	29	-	29

Bureau régional de Bangkok

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	5	-	5
P-4	7	2	9
P-3	1,3	(0,3)	1
P-2	-	-	-
G/Nat	23,7	7,3	31

Bureau régional du Caire

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	6	(1)	5
P-4	6	-	6
P-3	3,3	0,7	4
P-2	-	-	-
G/Nat	23,7	16,3	40

Bureau régional de Dakar

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	4	-	4
P-4	9	2	11
P-3	5,3	(0,3)	5
P-2	-	-	-
G/Nat	28,7	6,3	35

Bureau régional de Johannesburg

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	4	(1)	3
P-4	3	2	5
P-3	0,3	3,7	4
P-2	-	-	-
G/Nat	26,7	5,3	32

Bureau régional de Nairobi

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	3	-	3
P-5	2	1	3
P-4	6	4	10
P-3	2,3	0,7	3
P-2	-	-	-
G/Nat	26,7	18,3	45

Bureau régional de Panama

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	3	1	4
P-4	4	1	5
P-3	1,3	(0,3)	1
P-2	-	-	-
G/Nat	22,7	8,3	31

Bureaux de pays

	2012	Variation	2013
D-2	15	(2)	13
D-1	24	2	26
P-5	28	3	31
P-4	-	-	-
P-3	22	-	22
P-2	-	-	-
G/Nat	329	-	329

Division des partenariats avec le secteur privé

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	1	-	1
P-4	1	-	1
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
G/Nat	1	-	1

Division des partenariats avec les gouvernements/Rome, Berlin, Beijing, Paris

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	5	(1)	4
P-4	4	(1)	3
P-3	9	(2)	7
P-2	1	1	2
G/Nat	19	(1)	18

Division des partenariats inter-organisations New York et Genève

	2012	Variation	2013
D-2	2	(1)	1
D-1	1	1	2
P-5	2	-	2
P-4	2	1	3
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
G/Nat	4	-	4

Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	2	-	2
P-5	4	-	4
P-4	8	-	8
P-3	9	-	9
P-2	4	(1)	3
P-1	-	-	-
G	9	-	9

Bureau de l'évaluation

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	3	0,5	3,5
P-4	4	-	4
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
G	3	-	3

Bureau du Médiateur

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	-	-	-
P-4	-	-	-
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
G	1	-	1

Bureau de la déontologie

	2012	Variation	2013
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	-	-	-
P-4	-	-	-
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
G	1	-	1

Division des communications

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	11	(3)	8
P-4	7	-	7
P-3	3	-	3
P-2	3	(1)	2
SG/Nat	14	(2)	12

Division des ressources humaines

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	2	-	2
P-5	6	-	6
P-4	6	(1)	5
P-3	20	1	21
P-2	10	-	10
P-1	-	-	-
G	51,5	-	51,5

Bureau des services juridiques

	2012	Variation	2013
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	1	(1)	-
P-4	4	1	5
P-3	4	(2)	2
P-2	3	1	4
P-1	-	-	-
G	5	-	5

Remarques
 Cet organigramme correspond à la structure organisationnelle décrite dans le document intitulé « Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM ». Les unités administratives qui apparaissent en 2012 et pour lesquelles aucun poste n'est prévu au budget de 2013 ne figurent pas ici. On trouvera dans les tableaux du chapitre IV de plus amples renseignements à ce sujet.



Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2012 et 2013

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	G (Siège et bur. de liais.)	Total général
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAU DE PAYS														
BUREAUX RÉGIONAUX														
Bureau régional – Asie														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	7,0	1,3	-	-	15,3	23,0	0,7	39,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	9,0	1,0	-	-	17,0	31,0		48,0
Bureau régional – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	6,0	6,0	3,3	-	-	17,3	23,0	0,7	41,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	6,0	4,0	-	-	17,0	40,0		57,0
Bureau régional – Afrique de l'Ouest														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	9,0	5,3	-	-	20,3	28,0	0,7	49,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	11,0	5,0	-	-	22,0	34,0	1,0	57,0
Bureau régional – Afrique orientale et centrale														
2012	AAP	-	-	1,0	3,0	2,0	6,0	2,3	-	-	14,3	25,0	1,7	41,0
2013	AAP	-	-	1,0	3,0	3,0	10,0	3,0	-	-	20,0	44,0	1,0	65,0
Bureau régional – Afrique australe														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	3,0	0,3	-	-	9,3	26,0	0,7	36,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	5,0	4,0	-	-	14,0	32,0		46,0
Bureau régional – Amérique latine et Caraïbes														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	4,0	1,3	-	-	10,3	22,0	0,7	33,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	5,0	1,0	-	-	12,0	31,0		43,0
<u>Total partiel, bureaux régionaux</u>														
2012	AAP	-	-	6,0	8,0	24,0	35,0	14,0	-	-	87,0	147,0	5,0	239,0
2013	AAP	-	-	6,0	8,0	24,0	46,0	18,0	-	-	102,0	212,0	2,0	316,0
BUREAUX DE PAYS														
2012	AAP	-	-	15,0	24,0	28,0	-	22,0	-	-	89,0	329,0	-	418,0
	CAD	-	-	-	13,0	77,0	205,0	472,0	150,0	-	917,0	6 523,0	-	7 440,0
2013	AAP	-	-	13,0	26,0	31,0	-	22,0	-	-	92,0	329,0	-	421,0
	CAD	-	-	-	15,0	79,0	218,0	449,0	138,0	-	899,0	5 552,0	-	6 451,0
TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS														
2012	AAP	-	-	21,0	32,0	52,0	35,0	36,0	-	-	176,0	476,0	5,0	657,0
	CAD	-	-	-	13,0	77,0	205,0	472,0	150,0	-	917,0	6 523,0	-	7 440,0
	TOTAL 2012	-	-	21,0	45,0	129,0	240,0	508,0	150,0	-	1 093,0	6 999,0	5,0	8 097,0
2013	AAP	-	-	19,0	34,0	55,0	46,0	40,0	-	-	194,0	541,0	2,0	737,0
	CAD	-	-	-	15,0	79,0	218,0	449,0	138,0	-	899,0	5 552,0	-	6 451,0
	TOTAL 2013	-	-	19,0	49,0	134,0	264,0	489,0	138,0	-	1 093,0	6 093,0	2,0	7 188,0



Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2012 et 2013

Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures														Autres		
DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	G (Siège et bur. de liais.)	Total général				
B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)																
Bureau du DEA et Directeur de l'Administration générale																
2012	AAP	-	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	-	-	-	6,0	-	3,0	9,0		
2013	AAP	-	1,0	-	-	1,0	1,0	-	-	-	3,0	-	5,0	8,0		
Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes																
2012	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
2013	AAP	-	-	-	1,0	-	2,0	-	-	-	3,0	-	1,0	4,0		
Division de la sécurité sur le terrain																
2012	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0	-	1,0	-	4,0	-	1,0	5,0		
2013	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0	-	1,0	-	4,0	-	1,0	5,0		
Division de la préparation aux situations d'urgence																
2012	AAP	-	-	-	-	2,0	1,0	3,0	1,0	-	7,0	-	3,0	10,0		
2013	AAP	-	-	1,0	-	2,0	4,0	-	1,0	-	8,0	-	2,0	10,0		
Département des services des opérations – Bureau du SDE																
2012	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
2013	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	4,0		
Unité de la planification stratégique																
2012	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
2013	AAP	-	-	-	2,0	-	-	1,0	-	-	3,0	-	-	3,0		
Nutrition (Conseiller principal)																
2012	AAP	-	1,0	-	1,0	2,0	2,0	-	-	-	6,0	-	-	6,0		
2013	AAP	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0		
Unité des relations avec les ONG																
2012	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
2013	AAP	-	-	-	-	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	1,0		
Division de l'innovation en matière de politiques et de programmes																
2012	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
2013	AAP	-	-	1,0	3,0	8,0	13,0	10,0	1,0	-	36,0	-	11,0	47,0		

Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2012 et 2013

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	G (Siège et bur. de liais.)	Total général
Division des programmes														
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	7,0	13,0	8,0	2,0	-	33,0	-	10,0	43,0
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Division de la logistique														
2012	AAP	-	-	1,0	4,0	7,0	13,0	16,5	2,0	-	43,5	-	40,0	83,5
2013	AAP	-	-	1,0	4,0	7,0	13,0	13,0	2,0	1,0	41,0	-	38,0	79,0
Division des achats														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	6,0	2,0	-	-	12,0	-	11,0	23,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	6,0	3,0	2,0	-	16,0	-	12,0	28,0
Division des technologies de l'information														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	12,0	17,0	11,0	-	47,0	12,0	17,0	76,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	12,0	18,0	10,0	-	47,0	12,0	17,0	76,0
Division des services de gestion														
2012	AAP	-	-	-	1,0	3,0	2,0	3,0	1,0	-	10,0	12,0	43,0	65,0
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)														
2012	PSA	-	2,0	5,0	12,0	31,0	51,0	49,5	18,0	-	168,5	24,0	128,0	320,5
2013	PSA	-	2,0	6,0	13,0	27,0	54,0	45,0	17,0	1,0	165,0	12,0	90,0	267,0

Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2012 et 2013

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	G (Siège et bur. de liais.)	Total général
C. GESTION ET ADMINISTRATION														
GESTION														
Bureau du Directeur exécutif														
2012	AAP	1,0	-	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	-	-	8,0	-	9,0	17,0
2013	AAP	1,0	-	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	-	-	8,0	-	9,0	17,0
Division des politiques, de la planification et des stratégies*														
2012	AAP	-	-	1,0	4,0	4,0	3,0	2,0	1,0	-	15,0	-	5,0	20,0
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes														
2012	AAP	-	-	-	1,0	-	-	0,5	-	-	1,5	-	-	1,5
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Division de la communication														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	11,0	7,0	3,0	3,0	-	26,0	1,0	13,0	40,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	8,0	7,0	3,0	2,0	-	22,0	1,0	11,0	34,0
Division des ressources humaines														
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	6,0	6,0	20,0	10,0	-	45,0	-	51,5	96,5
2013	AAP	-	-	1,0	2,0	6,0	5,0	21,0	10,0	-	45,0	-	51,5	96,5
Bureau des services juridiques														
2012	AAP	-	-	1,0	-	1,0	4,0	4,0	3,0	-	13,0	-	5,0	18,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	-	5,0	2,0	4,0	-	13,0	-	5,0	18,0
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle														
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	8,0	9,0	4,0	-	28,0	-	9,0	37,0
2013	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	8,0	9,0	3,0	1,0	28,0	-	9,0	37,0
Bureau de l'évaluation														
2012	AAP	-	-	1,0	-	3,0	4,0	-	-	-	8,0	-	3,0	11,0
2013	AAP	-	-	1,0	-	3,5	4,0	-	-	-	8,5	-	3,0	11,5
Bureau du Médiateur														
2012	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
2013	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0

Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2012 et 2013

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	G (Siège et bur. de liais.)	Total général
Bureau de la déontologie														
2012	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
2013	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
Bureau pour les solutions au problème de la faim*														
2012	AAP	-	1,0	-	-	-	-	-	-	-	1,0	-	2,0	3,0
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Département des services des partenariats et de la gouvernance – Bureau du SDE														
2012	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	4,0
2013	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	4,0
Unité chargée des questions concernant les organismes ayant leur siège à Rome														
2012	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2013	AAP	-	-	-	1,0	1,0	-	1,0	-	-	3,0	-	1,0	4,0
Division des partenariats avec le secteur privé														
2012	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0	-	-	-	3,0	-	1,0	4,0
2013	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0	-	-	-	3,0	-	1,0	4,0
Division des partenariats avec les gouvernements (y compris Rome, Berlin, Beijing, Paris)														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	4,0	9,0	1,0	-	21,0	5,0	14,0	40,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	3,0	7,0	2,0	-	18,0	5,0	13,0	36,0
Division des partenariats interorganisations (New York, Genève)														
2012	AAP	-	-	2,0	1,0	2,0	2,0	-	-	-	7,0	-	4,0	11,0
2013	AAP	-	-	1,0	2,0	2,0	3,0	-	-	-	8,0	-	4,0	12,0
Bureaux de liaison (Addis-Abeba, Bruxelles, Tokyo, Washington)														
2012	AAP	-	-	3,0	1,0	3,0	3,0	5,0	-	-	15,0	2,0	10,0	27,0
2013	AAP	-	-	-	4,0	3,0	2,0	4,0	-	-	13,0	2,0	10,0	25,0
Division du Secrétariat du Conseil d'administration														
2012	AAP	-	-	-	1,0	2,0	5,0	-	-	-	8,0	-	16,0	24,0
2013	AAP	-	-	-	1,0	2,0	5,0	-	-	-	8,0	-	16,0	24,0
Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG														
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	1,0	-	3,0	1,0	-	7,0	-	3,0	10,0
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>Total partiel, gestion</u>														
2012	AAP	1,0	2,0	14,0	19,0	44,0	49,0	58,5	23,0	-	210,5	8,0	149,5	368,0
2013	AAP	1,0	1,0	8,0	19,0	35,5	45,0	50,0	21,0	1,0	181,5	8,0	137,5	327,0



Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2012 et 2013

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	G (Siège et bur. de liais.)	Total général
ADMINISTRATION														
Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle – Bureau du SDE et Directeur financier														
2012	AAP	-	1,0	-	-	-	-	1,0	-	-	2,0	-	1,0	3,0
2013	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	4,0
Unité de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires														
2012	AAP	-	-	-	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	-	6,0	-	3,0	9,0
2013	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-	5,0	-	2,0	7,0
Division du budget et de la programmation														
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	3,0	8,0	-	-	18,0	-	25,5	43,5
2013	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	3,0	7,5	-	-	17,5	-	25,5	43,0
Division des finances et de la trésorerie														
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	4,0	9,0	3,0	-	23,0	-	31,0	54,0
2013	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	4,0	9,0	3,0	-	22,0	-	27,0	49,0
Division de la gestion et du suivi de la performance														
2012	AAP	-	-	-	1,0	2,0	3,0	1,0	1,0	-	8,0	-	4,0	12,0
2013	AAP	-	-	-	1,0	3,0	4,0	5,0	-	-	13,0	-	3,0	16,0
Division des services de gestion														
2012	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2013	AAP	-	-	-	1,0	3,0	2,0	3,0	1,0	-	10,0	12,0	45,0	67,0
Total partiel, administration														
2012	AAP	-	1,0	2,0	6,0	11,0	12,0	20,0	5,0	-	57,0	-	64,5	121,5
2013	AAP	-	1,0	2,0	6,0	15,0	15,0	25,5	5,0	-	69,5	12,0	104,5	186,0
Crédits sous gestion centrale														
2012	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2013	AAP	-	-	-	-	3,0	-	-	-	-	3,0	-	-	3,0
TOTAL GESTION ET ADMINISTRATION														
2012	AAP	1,0	3,0	16,0	25,0	55,0	61,0	78,5	28,0	-	267,5	8,0	214,0	489,5
2013	AAP	1,0	2,0	10,0	25,0	53,5	60,0	75,5	26,0	1,0	254,0	20,0	242,0	516,0
TOTAL GÉNÉRAL														
2012	AAP	1,0	5,0	42,0	69,0	138,0	147,0	164,0	46,0	-	612,0	508,0	347,0	1 467,0
	CAD	-	-	-	13,0	77,0	205,0	472,0	150,0	-	917,0	6 523,0	-	7 440,0
	TOTAL 2012	1,0	5,0	42,0	82,0	215,0	352,0	636,0	196,0	-	1 529,0	7 031,0	347,0	8 907,0
2013	AAP	1,0	4,0	35,0	72,0	135,5	160,0	160,5	43,0	2,0	613,0	573,0	334,0	1 520,0
	CAD	-	-	-	15,0	79,0	218,0	449,0	138,0	-	899,0	5 552,0	-	6 451,0
	TOTAL 2013	1,0	4,0	35,0	87,0	214,5	378,0	609,5	181,0	2,0	1 512,0	6 125,0	334,0	7 971,0

* 2012 uniquement



Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2012 et 2013 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Achat et réparation du matériel TIC	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Audit externe	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS BUREAUX RÉGIONAUX																									
Asie																									
2012	8 334	2 772	0	2	12	209	60	355	135	60	1 411	10	64	292	8	98	70	39	0	0	0	0	3	5 600	13 935
2013	9 179	2 859	606	2	8	444	79	420	100	57	1 324	8	63	117	5	55	115	38	0	0	0	0	1	6 299	15 478
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale																									
2012	7 560	2 107	150	75	16	219	0	172	56	133	910	6	44	83	4	42	18	31	0	0	0	0	0	4 069	11 629
2013	8 168	2 654	153	241	8	341	98	154	59	174	947	9	69	88	5	40	40	52	0	0	0	0	0	5 131	13 300
Afrique de l'Ouest																									
2012	10 608	3 228	23	5	7	295	0	32	95	90	1 537	26	119	170	6	101	102	34	0	0	0	13	5 882	16 490	
2013	11 496	2 737	9	5	10	628	50	35	144	264	1 273	28	112	224	8	170	144	37	0	0	0	4	5 881	17 376	
Afrique orientale et centrale																									
2012	7 331	2 380	1	6	0	370	54	304	45	32	1 002	7	113	223	0	3	30	13	0	0	0	0	0	4 584	11 916
2013	7 727	1 656	421	6	10	727	50	542	54	56	1 260	17	68	94	0	33	105	14	0	0	0	0	0	5 113	12 840
Afrique australe																									
2012	5 191	1 935	2	12	0	329	27	341	112	75	689	26	78	215	0	6	66	29	0	0	0	1	3 944	9 135	
2013	7 664	2 703	3	41	8	230	20	733	54	90	1 068	32	99	214	0	15	91	53	0	0	0	1	5 454	13 118	
Amérique latine et Caraïbes																									
2012	7 178	2 528	0	0	4	250	0	106	82	92	999	15	78	160	0	44	27	20	1	0	0	2	4 410	11 588	
2013	7 911	2 774	0	0	4	310	0	125	155	113	797	17	93	196	0	43	31	25	2	0	0	3	4 689	12 600	
Fonds pour la sécurité sur le terrain																									
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	69	0	0	1 532	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 601	1 601
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS																									
2012	46 203	14 952	176	100	39	1 672	141	1 310	526	483	6 548	89	497	1 143	19	294	313	167	1	0	0	20	28 489	74 692	
2013	52 144	15 382	1 192	294	48	2 679	297	2 009	565	754	6 737	111	505	2 466	18	355	528	218	2	0	0	9	34 168	86 312	



Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2012 et 2013 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Achat et réparation du matériel TIC	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Audit externe	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)																									
Bureau du DEA et Directeur de l'Administration générale																									
2012	2 023	0	16	0	0	81	0	0	0	0	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137	2 160
2013	1 240	0	40	30	14	66	0	0	0	15	78	0	0	20	2	5	0	0	0	0	0	0	0	270	1 511
Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes																									
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013	779	0	21	0	0	50	3	0	0	5	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	98	877
Division de la sécurité sur le terrain																									
2012	988	0	0	0	0	50	0	0	0	0	22	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	78	1 047
2013	957	0	0	0	0	40	0	0	0	2	11	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	66	1 023
Division de la préparation aux situations d'urgence																									
2012	1 579	17	60	2	0	0	0	0	10	47	40	0	0	0	6	53	0	0	0	0	0	0	149	384	1 963
2013	1 935	5	12	1	0	0	0	0	6	18	41	0	0	0	4	10	0	0	0	0	0	0	2	99	2 034
Département des services des opérations – Bureau du SDE																									
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013	736	0	40	0	4	62	0	0	0	5	49	0	0	4	2	5	0	0	0	0	0	0	0	171	907
Unité de la planification stratégique																									
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013	781	0	97	0	0	20	0	0	0	10	7	0	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	203	984
Nutrition (Conseiller principal)																									
2012	1 506	0	0	20	0	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41	1 547
2013	421	0	36	2	0	7	0	0	0	12	17	0	0	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	80	501
Unité des relations avec les ONG																									
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013	198	0	50	0	0	10	2	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	79	277
Division de l'innovation en matière de politiques et de programmes																									
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013	8 561	0	200	50	6	160	10	0	0	45	156	0	0	30	0	25	0	0	0	0	0	0	7	689	9 250
Division des programmes*																									
2012	7 675	0	140	5	5	300	50	0	0	20	50	0	0	36	0	40	0	0	0	0	0	0	0	646	8 321
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Division de la logistique																									
2012	12 411	0	160	34	4	240	10	0	0	50	70	0	0	22	0	20	0	0	0	0	0	170	780	13 191	
2013	11 541	0	0	0	25	213	0	0	0	27	359	0	0	27	0	36	0	0	0	0	0	0	0	687	12 227
Division des achats																									
2012	3 671	0	170	283	0	107	23	1	0	11	84	0	0	1	0	16	25	0	0	0	0	11	732	4 403	
2013	4 388	0	23	108	0	34	0	1	0	32	173	0	0	0	0	17	56	0	0	0	0	0	445	4 803	
Division des technologies de l'information																									
2012	10 190	0	1 200	609	0	450	260	90	0	10	3 960	0	0	0	0	100	3 404	750	0	0	0	0	10 833	21 022	
2013	10 002	0	939	974	40	436	346	0	0	10	1 733	0	0	0	0	100	4 282	742	0	0	0	0	9 602	19 604	
Division des services de gestion																									
2012	5 576	130	924	77	182	136	118	0	4 358	329	620	150	342	1 318	2	684	140	0	0	0	0	0	9 508	15 084	
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)																									
2012	45 599	147	2 670	1 030	191	1 384	461	91	4 368	466	4 886	150	342	1 383	8	913	3 569	750	0	0	0	329	23 138	68 737	
2013	41 509	5	1 457	1 166	89	1 099	361	1	6	182	2 647	0	0	158	18	199	4 338	742	0	0	0	21	12 489	53 998	



Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2012 et 2013 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges correctives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Achat et réparation du matériel TIC	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Audit externe	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
C. GESTION ET ADMINISTRATION																									
GESTION																									
Bureau du Directeur exécutif																									
2012	2 963	0	100	40	100	500	60	0	0	70	130	0	0	60	120	40	0	0	0	0	0	0	42	1 262	4 225
2013	2 867	0	80	0	70	500	50	0	0	50	178	0	0	70	80	5	0	0	0	0	0	0	31	1 114	3 981
Division des politiques, de la planification et des stratégies*																									
2012	3 993	0	376	0	0	195	0	0	0	18	45	0	0	97	0	8	0	0	0	0	0	0	13	752	4 745
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes																									
2012	376	0	48	0	0	25	0	0	0	2	6	0	0	13	0	1	0	0	0	0	0	0	2	97	473
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Division de la communication																									
2012	6 833	26	647	146	7	479	11	55	0	259	1 049	0	0	574	8	75	0	0	0	0	0	0	92	3 427	10 260
2013	5 807	50	951	0	8	85	12	139	0	119	569	0	0	49	8	63	0	0	0	0	0	0	304	2 357	8 164
Division des ressources humaines																									
2012	12 845	0	415	30	18	300	100	0	0	25	49	0	0	0	0	160	0	0	0	0	0	0	0	1 097	13 943
2013	12 451	0	759	99	0	198	90	0	0	50	337	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	2	1 555	14 006
Bureau des services juridiques																									
2012	2 847	0	79	0	0	35	0	0	0	20	18	0	0	500	0	5	0	0	0	1	0	0	0	658	3 506
2013	2 851	0	217	73	0	35	0	0	0	20	59	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	198	610	3 461
Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle																									
2012	6 445	0	141	9	2	790	70	0	0	15	61	0	0	311	1	18	0	0	0	0	0	0	0	1 419	7 864
2013	6 299	0	256	5	2	681	70	0	0	28	125	0	0	0	1	21	0	0	0	0	0	0	150	1 339	7 638
Bureau de l'évaluation																									
2012	2 170	0	2 233	0	0	150	45	0	0	0	10	0	0	245	0	10	0	15	10	0	0	0	0	2 717	4 887
2013	2 266	0	2 347	0	0	550	40	0	0	5	34	0	0	5	0	12	0	15	3	0	0	0	0	3 011	5 277
Bureau du Médiateur																									
2012	420	0	11	0	2	20	6	0	0	2	5	0	0	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	85	505
2013	418	0	15	0	2	92	20	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	150	568
Bureau de la déontologie																									
2012	422	0	40	0	0	30	0	0	0	32	45	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	167	588
2013	418	0	40	0	0	31	0	0	0	0	40	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	7	121	540
Bureau pour les solutions au problème de la faim*																									
2012	544	0	0	4	12	116	2	0	0	16	38	2	4	31	6	6	0	0	0	0	0	0	0	237	781
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2012 et 2013 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Achat et réparation du matériel TIC	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Audit externe	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Département des services des partenariats et de la gouvernance – Bureau du SDE																								
2012	746	0	0	0	15	75	6	0	0	6	6	0	0	18	2	6	0	0	0	0	0	0	134	880
2013	736	0	0	0	15	85	6	0	0	6	21	0	0	0	7	10	0	0	0	0	0	20	170	906
Unité chargée des questions concernant les organismes ayant leur siège à Rome																								
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013	785	0	44	0	0	13	0	0	0	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	72	857
Division des partenariats avec le secteur privé																								
2012	828	2	56	13	1	41	1	5	0	22	91	0	0	50	1	6	0	0	0	0	0	8	297	1 125
2013	871	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	80	0	0	0	0	0	0	0	0	89	960
Division des partenariats avec les gouvernements (y compris Rome, Berlin, Beijing, Paris)																								
2012	5 561	212	199	59	11	340	38	327	32	41	151	5	3	114	12	27	28	0	0	0	0	14	1 613	7 173
2013	4 812	168	191	33	7	251	7	125	3	35	149	2	4	30	6	15	1	0	0	0	0	149	1 175	5 987
Division des partenariats Interorganisations (New York, Genève)																								
2012	2 253	0	219	7	0	96	0	304	104	131	122	0	0	0	3	4	9	0	0	0	0	0	1 000	3 253
2013	2 616	0	187	0	0	17	0	393	54	10	163	0	0	4	5	5	0	10	0	0	0	0	848	3 464
Bureaux de liaison (Addis-Abeba, Bruxelles, Tokyo, Washington)																								
2012	4 507	225	157	47	8	276	30	282	27	32	125	4	2	90	10	22	22	0	0	0	0	11	1 369	5 876
2013	4 314	111	92	16	5	170	25	469	52	46	177	6	7	64	9	20	46	0	0	0	0	14	1 330	5 644
Division du Secrétariat du Conseil d'administration																								
2012	3 345	0	0	724	46	12	5	0	20	74	18	0	0	289	102	0	1	0	421	0	0	0	1 711	5 055
2013	3 251	0	0	679	46	1	10	0	0	52	69	0	0	59	36	0	1	0	194	0	0	613	1 760	5 011
Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG																								
2012	1 834	0	16	1	0	7	0	23	8	10	9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	75	1 909
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total partiel gestion																								
2012	58 932	464	4 737	1 079	222	3 486	373	996	190	775	1 978	11	9	2 452	266	390	60	15	431	1	0	182	18 117	77 049
2013	50 764	329	5 179	905	155	2 710	329	1 126	109	425	1 951	7	11	367	152	176	51	25	197	0	0	1 498	15 701	66 466

Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2012 et 2013 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Achat et réparation du matériel TIC	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Audit externe	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
ADMINISTRATION																									
Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle – Bureau du SDE et Directeur financier																									
2012	628	0	40	0	3	104	12	0	0	9	31	0	0	48	0	9	0	0	0	0	0	0	0	256	884
2013	767	0	20	0	3	70	0	0	0	6	24	0	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0	5	140	907
Unité de l'Innovation et de l'appui aux procédures opératoires																									
2012	1 506	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 506
2013	1 172	0	0	10	0	40	0	0	0	0	36	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	2	97	1 269
Division du budget et de la programmation																									
2012	6 221	0	19	60	0	0	0	0	0	4	5	0	0	136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	223	6 444
2013	5 974	0	38	160	10	26	0	0	0	4	102	0	0	36	0	10	0	0	0	0	0	0	0	386	6 361
Division des finances et de la trésorerie																									
2012	7 507	118	16	0	0	80	24	1	0	28	22	0	0	165	0	16	4	0	0	0	0	0	0	474	7 981
2013	6 698	172	39	31	53	119	48	0	11	37	141	0	0	0	0	31	3	0	0	0	0	0	24	709	7 408
Division de la gestion et du suivi de la performance																									
2012	2 054	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	2 096
2013	2 889	0	150	0	0	53	0	0	0	0	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	239	3 128
Division des services de gestion																									
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2013	5 337	124	1 095	240	107	254	285	0	3 009	1 147	1 006	150	167	418	2	271	70	0	0	0	0	0	0	8 342	13 679
Total partiel administration																									
2012	17 918	118	75	60	3	184	36	1	0	41	58	0	0	392	0	25	4	0	0	0	0	0	0	996	18 912
2013	22 837	296	1 342	441	172	563	333	0	3 020	1 194	1 345	150	167	454	4	332	73	0	0	0	0	0	31	9 915	32 751
Crédits sous gestion centrale																									
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9 697
2013	765	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8 802	9 568
TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION																									
2012	76 848	582	4 812	1 139	225	3 670	409	997	190	816	2 036	11	9	2 844	266	415	64	15	431	1	0	182	19 113	105 658	
2013	74 366	625	6 520	1 346	327	3 272	662	1 126	3 129	1 619	3 302	157	178	821	156	508	124	25	197	0	0	1 529	34 419	108 785	
TOTAL GÉNÉRAL																									
2012	168 650	15 681	7 658	2 269	455	6 726	1 011	2 398	5 084	1 765	13 470	250	848	5 370	292	1 622	3 946	932	432	1	0	532	70 740	249 087	
2013	168 018	16 013	9 170	2 806	464	7 050	1 319	3 136	3 700	2 556	12 686	269	683	3 445	191	1 061	4 989	985	199	0	0	1 558	81 076	249 094	

* 2012 uniquement



ANNEXE II

EXAMEN DU PLAN DE GESTION POUR 2012–2014

Généralités

1. Cette annexe présente un aperçu des principaux changements survenus pendant la mise en œuvre du Plan de gestion pour 2012–2014¹⁰, établi sur la base des données disponibles au mois d'août 2012.
2. Le montant du budget tel qu'il avait été approuvé, comprenant les besoins opérationnels, le budget AAP, les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale, s'élevait à 5,5 milliards de dollars. Les recettes pour l'exercice biennal étaient estimées à 3,75 milliards de dollars.

⇒ *Principales modifications apportées au programme de travail*

3. Le montant du programme de travail¹¹ pour 2012 est estimé à 6 567 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 27 pour cent par rapport au montant initialement projeté, qui était de 5 162 millions de dollars.

	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Besoins imprévus* (en millions de dollars)	Programme de travail en milieu d'année* (en millions de dollars)	Variation (en %)
Projets de développement	801	-65	736	-8
Opérations d'urgence	1 076	1 167	2 243	109
IPSR	3 004	210	3 214	7
Opérations spéciales	281	93	374	33
TOTAL	5 162	1 405	6 567	27

* Pour 2012, le montant des besoins imprévus et celui du programme de travail en milieu d'année sont établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation jusqu'en août 2012.

4. En 2012, les besoins opérationnels ont augmenté de 1 584 millions de dollars dans 56 pays et diminué de 179 millions de dollars dans 28 pays, ce qui se traduit par un accroissement net de 1 405 millions de dollars.
5. Le tableau A.II.2 fait apparaître les pays et régions qui ont enregistré les besoins imprévus les plus importants en 2012.

¹⁰ WFP/EB.2/2011/5-A/1.

¹¹ Le terme de "programme de travail" désigne les besoins opérationnels et les CAI.

TABLEAU A.II.2: PAYS ET RÉGIONS AYANT ENREGISTRÉ LES BESOINS IMPRÉVUS LES PLUS IMPORTANTS EN 2012

	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Besoins imprévus (en millions de dollars)	Programme de travail à mi-2012* (en millions de dollars)	Augmentation (en %)
Sahel**	386	611	997	158
Soudan du Sud	272	209	481	77
Éthiopie	480	177	657	37
Pakistan	326	129	455	40
Somalie	234	108	342	46
RPDC***	79,9	83,2	163	104

* Pour 2012, le montant des besoins imprévus et celui du programme de travail en milieu d'année sont établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation jusqu'en août 2012.

** Burkina Faso, Cameroun, Gambie, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad.

*** République populaire démocratique de Corée

6. En raison de la crise alimentaire et nutritionnelle découlant d'un épisode de sécheresse de grande ampleur et de la crise politique survenue au Mali, cinq pays sahéliers figurent parmi les dix pays où la plus forte progression des besoins imprévus a été enregistrée en 2012. Les augmentations les plus importantes résultent du lancement de deux opérations d'urgence au Niger et au Mali et d'une opération d'urgence régionale mise en œuvre afin d'apporter une assistance alimentaire et nutritionnelle aux personnes déplacées et réfugiées du Nord Mali, ainsi que de l'amplification des activités de secours et de redressement menées au Tchad.
7. Au Soudan du Sud, l'accroissement des crédits sert surtout à financer l'amplification des opérations d'urgence visant à répondre à l'augmentation des besoins des personnes déplacées ou réfugiées, le développement de la supplémentation alimentaire à l'intention des femmes et des enfants, l'appui apporté à la réinsertion des rapatriés en milieu urbain, et les services de logistique, de télécommunications et de transport à l'intention de la communauté d'aide humanitaire.
8. En Éthiopie, les crédits pour 2012 ont été revus à la hausse afin: i) de venir en aide aux nouveaux bénéficiaires qui auront besoin de secours, dont le nombre est estimé à 1 million compte tenu des évaluations de la sécurité alimentaire; ii) de développer les programmes de supplémentation alimentaire ciblée et d'alimentation sur ordonnance; et iii) de lancer un projet pilote reposant sur les transferts monétaire et les bons.
9. Au Pakistan, des augmentations budgétaires ont été nécessaires afin de reprendre les activités d'aide au redressement accéléré telles que l'appui aux moyens de subsistance, l'alimentation scolaire ou l'appui nutritionnel ciblé. Ces crédits supplémentaires sont principalement destinés aux régions touchées par les inondations de 2010, où les opérations d'assistance avaient été suspendues pour mettre en œuvre des interventions destinées à sauver des vies humaines après les nouvelles inondations survenues en 2011.

10. En 2012, le PAM a poursuivi ses opérations en Somalie et les a étendues à des régions auxquelles il n'avait jusque-là pas accès. L'essor des bons dans le cadre des interventions de secours et de renforcement des moyens de subsistance et le développement des services aériens d'aide humanitaire se sont également traduits par une augmentation des ressources nécessaires.
11. En République populaire démocratique de Corée, il a fallu augmenter les crédits pour financer l'extension des opérations d'urgence décidée afin de répondre aux besoins des populations les plus vulnérables durant la période de soudure, tandis que le territoire couvert par l'IPSR a été élargi aux zones les plus exposées à la malnutrition.

Prévisions de recettes

12. Le Plan de gestion du PAM pour 2012–2014 tablait sur des recettes s'élevant à 3,75 milliards de dollars en 2012, qui devaient générer 239 millions de dollars au titre des CAI. Les dernières prévisions laissent présager pour 2012 un niveau de financement conforme à ces hypothèses.
13. Le PAM a continué de solliciter les nouveaux donateurs et les pays émergents en 2012, notamment dans le cadre d'initiatives comme le dispositif de couplage qui permet de financer les coûts connexes des contributions en nature apportées par les pays émergents sous forme de produits alimentaires au moyen de contributions en espèces ou du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs.
14. Le PAM a également continué d'encourager les donateurs à rendre leurs financements plus prévisibles et plus souples afin d'accroître l'efficacité et l'efficacités de ses opérations et de lui permettre d'optimiser les achats et les expéditions dans le souci de faire des économies.

Budget AAP

15. Pour 2012, un budget AAP ordinaire d'un montant de 249,1 millions de dollars a été approuvé, réparti entre une enveloppe de 74,7 millions de dollars destinée à financer les dépenses d'appui aux programmes des bureaux régionaux et bureaux de pays, une enveloppe de 68,7 millions de dollars destinée à financer les dépenses d'appui aux programmes du Siège, et 105,7 millions de dollars de crédits affectés au financement des dépenses de gestion et d'administration.
16. Des investissements exceptionnels d'un montant de 22,2 millions de dollars imputés au budget AAP ont été approuvés en 2012; ces crédits sont principalement destinés à financer: i) l'achèvement du programme de renforcement du contrôle de gestion et de l'obligation redditionnelle, ce qui permettra d'améliorer les contrôles internes et la gestion des risques au sein du PAM et d'harmoniser les politiques et les manuels de procédures en matière financière; ii) la mise en œuvre du projet relatif à la gestion des risques financiers concernant les transferts monétaires et les bons; et iii) l'achèvement de plusieurs initiatives dans le domaine des technologies de l'information: FoodLink, Connect, OneTruth et le Centre intégré pour la préparation aux situations d'urgence (EPIC).
17. Plusieurs dépenses imputées à la portion non-affectée du Fonds général ont été approuvées. Un Compte spécial pour la sécurité financé au moyen d'une avance du mécanisme de financement anticipé a été créé afin de prendre en charge les dépenses afférentes au Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies et aux mesures de sécurité sur le terrain; dans la mesure du possible, les dépenses directement liées aux opérations seront imputées au budget des différents projets. Le Fonds général financera à concurrence de 10 millions de dollars les dépenses de sécurité qui ne

peuvent être imputées aux projets. À cela s'ajoute un crédit de 0,9 million de dollars provenant du Fonds général pour mettre la dernière main au système de gestion de la trésorerie.

⇒ *Reconfiguration des effectifs*

18. Le projet de planification des effectifs a pris forme depuis son lancement en novembre 2011. La première phase portait sur l'analyse de la demande, avec l'appui du cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC), qui a recensé les compétences et capacités dont le PAM aura besoin à l'avenir. Pour se forger une image exacte et fidèle des compétences dont le PAM allait avoir besoin, PwC s'est appuyé sur une étude de documents, 40 entretiens et quatre visites sur le terrain à destination des bureaux de pays du PAM au Kenya, au Libéria et en Somalie et du bureau régional de Nairobi, à l'occasion desquelles il s'est entretenu avec des groupes de réflexion et des membres du personnel relevant de différentes catégories.
19. Durant la deuxième phase, PwC a mené une enquête auprès du personnel afin d'apprécier les compétences et les points forts actuels au regard des besoins prévisibles. PwC devrait élaborer d'ici à l'automne 2012 un plan concernant les effectifs indiquant quelles mesures le PAM peut adopter en matière de recrutement, de fidélisation, de mobilité et de gestion du personnel pour se doter des compétences qui lui font défaut ou éviter les doubles emplois; ce plan sera un élément du processus de renforcement de l'organisation déjà engagé et du plan stratégique pour les ressources humaines qui doit être présenté au Conseil à la suite de l'approbation du nouveau Plan stratégique en juin 2013.
20. Sur les crédits ouverts pour couvrir les indemnités de départ prévues en application des dispositions du Statut du personnel et des règles établies par la Commission de la fonction publique internationale, soit 10 millions de dollars, 8,7 millions de dollars ont été utilisés à ce jour.

Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale

21. En 2012, le PAM a continué de faire appel aux comptes spéciaux pour financer des activités en rapport avec les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, la logistique, le transport aérien, le Programme mondial de location de véhicules, le mécanisme d'achat anticipé et les technologies de l'information.
22. Les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale ont servi à appuyer le renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM, principalement en finançant des activités qui concernent notamment les Achats au service du progrès, les transferts monétaires et les bons, la qualité et la sécurité sanitaire des aliments, la nutrition, la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, l'analyse de la sécurité alimentaire et la réduction des risques de catastrophe.

TABLEAU A.II.3: MONTANT RÉVISÉ DES COMPTES SPÉCIAUX ET FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE PRÉVUS POUR 2012 AU TITRE DU PLAN DE GESTION (2012-2014)

	Plan de gestion pour 2012	Montant prévu après révision	Augmentation en % du Plan de gestion pour 2012
Comptes spéciaux	164,2	168,1	2
Fonds d'affectation spéciale	205,1	217,5	6
TOTAL	369,3	385,6	4

23. En 2012, les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques ont continué à prendre de l'ampleur du fait des réformes entreprises par les Nations Unies et de la montée en puissance de la prise en main des activités d'aide humanitaire par les gouvernements. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, qui absorbe 90 pour cent des montants imputés à ces fonds, l'accent a été mis sur le renforcement des capacités et l'alimentation scolaire en El Salvador et au Honduras. Au Népal, un nouveau fonds d'affectation spéciale sert à appuyer l'institutionnalisation du suivi et de l'analyse de la sécurité alimentaire. Une opération bilatérale a été engagée dans la région de l'Afrique de l'Ouest afin d'aider la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, à se procurer les produits alimentaires destinés à appuyer les opérations d'aide aux réfugiés menées par les Gouvernements ivoirien et libérien.

ANNEXE III**PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2013****Introduction**

1. La présente annexe contient le programme de travail du Bureau de l'évaluation (OE) pour 2013 et décrit dans leurs grandes lignes les évaluations prévues pour 2014 et 2015.
2. OE appuie les efforts déployés par le PAM pour atteindre ses Objectifs stratégiques en apportant des éléments concrets attestant des résultats obtenus par le Programme, aux fins de la reddition de comptes et de l'apprentissage. Les évaluations permettent de renseigner toutes les parties prenantes sur la pertinence, la durabilité, l'efficacité et l'impact des politiques, des stratégies et/ou des opérations, ainsi que sur l'efficacité de leur mise en œuvre. Elles éclairent les débats sur les questions stratégiques et aident à engager des initiatives qui reproduisent les expériences couronnées de succès et corrigent les erreurs.
3. L'action du PAM s'étant diversifiée et ayant gagné en complexité pour tenir compte de l'évolution du contexte extérieur et atteindre les objectifs définis dans le Plan stratégique, OE a adapté sa stratégie en privilégiant les niveaux de l'organisation les plus appropriés et les principaux enjeux. OE consacre essentiellement ses ressources à la réalisation d'évaluations complexes portant sur des stratégies, sur des politiques et sur plusieurs opérations.
4. Les politiques qui encadrent l'action du PAM et ses principales unités opérationnelles – les bureaux de pays – sont désormais systématiquement passées au crible dans les évaluations de politiques et les évaluations de portefeuilles de pays menées par OE. Ces dernières ont également pour objet de s'assurer de la convergence avec les priorités des gouvernements. Elles sont complétées par une série d'évaluations d'impact, qui permettent d'analyser de manière plus approfondie les effets directs et les impacts des activités programmées. En outre, compte tenu du caractère évolutif du Programme, les évaluations stratégiques analysent les nouvelles orientations et priorités de l'institution, les questions transversales, les systèmes et les procédures opératoires qui permettent au PAM d'obtenir les résultats souhaités. Elles ont pour objet d'apporter des informations utiles pour l'orientation stratégique et l'efficacité organisationnelle, plutôt que d'évaluer une politique ou un domaine de programmation particuliers.
5. Il est proposé de poursuivre cette stratégie d'ensemble jusqu'à la fin de 2015. Les produits d'information seront diversifiés afin que chaque évaluation soit la plus utile possible. Parallèlement, la nouvelle direction du PAM donne plus de poids à l'évaluation et à la constatation des résultats. Cela se traduit par une augmentation de 8 pour cent des ressources du budget AAP consacrées au programme de travail d'OE, et par des propositions de financement supplémentaire provenant de sources autres que l'AAP, en vue de mettre en œuvre un nouveau programme pluriannuel d'évaluations portant sur des opérations particulières (appelées évaluations des opérations) à l'appui de la stratégie de suivi et d'autoévaluation du PAM. Ainsi, les lacunes actuelles en matière de reddition de comptes et d'apprentissage commenceront à être comblées et l'action du PAM sera plus conforme à sa politique d'évaluation de 2008¹ et aux autres politiques pertinentes.

¹ "Politique d'évaluation du PAM" (WFP/EB.2/2008/4-A).

6. En 2013, plusieurs nouveautés importantes, tant internes qu'extérieures, devraient influencer sur la stratégie d'évaluation et le programme de travail futurs d'OE, à savoir:
 - les nouvelles priorités prévues dans le nouveau Plan stratégique du PAM à compter de 2014;
 - le lancement et la mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière de suivi et d'autoévaluation;
 - les avancées du Programme transformateur (*Transformative Agenda*) et des dispositifs d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies; et
 - plus largement, les débats en cours au sein de la communauté internationale du développement – au sujet notamment des objectifs de développement fixés à l'échelle internationale pour l'après-2015, du Partenariat de Busan et des priorités relatives à la responsabilité réciproque – et la poursuite des efforts engagés pour assurer la transparence et rendre compte des résultats.
7. Le programme de travail d'OE pour 2013 vise à jeter des bases utiles en vue de ces activités. De nombreux thèmes d'évaluation ont été initialement arrêtés, par suite des engagements pris en vertu des politiques et également en consultation avec le Conseil et la direction du PAM. À la suite de la consultation annuelle sur l'évaluation, un programme de travail a été élaboré en fonction des priorités définies, de la pertinence et du calendrier des évaluations, ainsi que de la capacité d'absorption de l'organisation. Outre la diversification des produits, des gains d'efficacité sont également recherchés sur le plan administratif: la part des dépenses de personnel dans le budget total sera ramenée de 44 pour cent en 2012 à 35 pour cent en 2013².
8. Afin de garantir que la politique et la fonction d'évaluation au PAM évoluent de manière à rester adaptées au but poursuivi, et que la qualité de l'évaluation, les systèmes de gestion, la dotation en ressources et la gouvernance d'OE sont à la hauteur des meilleures pratiques internationales, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques procéderont à un examen de la fonction d'évaluation au PAM. Les conclusions de cet examen, qui débutera à la fin de 2012, seront rendues en temps voulu pour la consultation annuelle sur l'évaluation qui se tiendra en mai 2013 et seront utilisées pour établir le nouveau Plan stratégique du PAM.

Programme de travail pour 2013

9. En 2013, OE entend élargir le champ couvert par l'évaluation en vue de mieux se conformer aux politiques du PAM en matière d'évaluation, d'utiliser davantage les données issues des évaluations pour la prise de décision à tous les niveaux, moyennant la diffusion ciblée des enseignements tirés, et de continuer à relever les défis que pose la qualité des évaluations, afin de créer des conditions propices à la reddition de comptes et à l'apprentissage au niveau de l'organisation, compte tenu de l'évolution de l'orientation stratégique et du contexte des activités du PAM.
10. Le programme de travail et le budget de base d'OE pour 2013 comprendront dix évaluations complexes de plusieurs opérations et deux synthèses (se reporter au tableau A.III.1). Ce programme est fondé sur l'allocation AAP effective pour 2013, qui est inférieure au montant demandé et a conduit à reporter trois évaluations proposées ainsi qu'à réduire les projets de déploiement des activités d'apprentissage fondées sur l'évaluation.

² Ces chiffres supposent que le financement proposé pour les 12 évaluations d'opérations sera disponible.

11. Si le financement supplémentaire proposé provenant de sources autres que le budget AAP est disponible, OE lancera un nouveau programme de 12 évaluations d'opérations.
12. Le programme de travail d'OE sera mis en œuvre par 12 fonctionnaires, soit un effectif en légère augmentation composé d'un directeur, de huit administrateurs et de trois agents des services généraux². Le coût hors personnel du programme de travail est chiffré à 3,0 millions de dollars, auxquels s'ajoute le coût hors personnel de 12 évaluations d'opérations, à savoir 1,6 million de dollars, ce qui porte le total à 4,6 millions de dollars.

TABLEAU A.III.1: PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2013^a

Type d'évaluation	Nombre d'évaluations lancées en 2013 ^b	Thème
Politiques	1	Problématique hommes-femmes
Stratégies	5	Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP)* Module mondial de la sécurité alimentaire mis en place conjointement par la FAO et le PAM* Insécurité alimentaire en milieu urbain* Utilisation par le PAM des fonds de financement communs* Achats au service du progrès * Relèvent de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise
Impact	2	Trois évaluations de l'impact d'activités Vives pour la création d'avoirs sur la consolidation des moyens de subsistance (suite du travail engagé en 2012) Deux évaluations de l'impact d'activités Vives pour la création d'avoirs sur la consolidation des moyens de subsistance
Portefeuilles de pays	2	Niger (suite de l'évaluation lancée en 2012) Kirghizistan (suite de l'évaluation lancée en 2012) Congo (suite de l'évaluation lancée en 2012) Timor-Leste Soudan
Portefeuilles régionaux	1	Amérique centrale
Synthèses d'évaluations	2	Impact des activités Vives pour la création d'avoirs sur la consolidation des moyens de subsistance Rapport annuel sur l'évaluation de 2012
Autres	À confirmer	Participation à des évaluations interorganisations en temps réel, par exemple au Soudan du Sud
TOTAL	13	
Opérations ^c	12	
TOTAL	25	

^a Ce tableau ne comprend pas les activités de portée plus générale d'OE qui sont décrites plus avant dans le présent document, telles que diffusion des évaluations, apprentissage, projet d'examen par les pairs et autres activités.

^b Les évaluations complexes ne se terminent pas toujours au cours de l'année où elles ont été lancées. Sauf indication contraire, le programme de travail pour 2013 se réfère donc aux évaluations qui seront engagées et budgétisées pour la majeure partie en 2013.

^c Sous réserve de la disponibilité de fonds provenant de sources autres que le budget AAP.

13. La synthèse des principaux thèmes et conclusions des évaluations prévues sera présentée dans le Rapport annuel sur l'évaluation.

Évaluation des politiques et des stratégies

14. L'évaluation fait désormais partie intégrante du processus d'élaboration des politiques³; les évaluations sont programmées de manière à éclairer une politique nouvelle et/ou à être conduites quatre à six ans après l'approbation d'une politique. Le Recueil des politiques du PAM relatives au Plan stratégique⁴ de 2012 fait le point de toutes les politiques afférentes aux Objectifs stratégiques du Programme et contient désormais des renseignements sur les politiques qui ont été récemment évaluées ou doivent l'être.
15. Compte tenu de ce qui précède ainsi que des points de vue exprimés pendant la consultation annuelle sur l'évaluation, des contraintes budgétaires et de la capacité d'absorption du PAM, OE conduira une seule évaluation de politique, sur le thème de la problématique hommes-femmes, à titre prioritaire. Cette évaluation est extrêmement utile non seulement pour le Programme mais aussi pour d'autres intervenants; elle constitue une occasion exceptionnelle d'étudier les suites données aux recommandations issues de l'évaluation de 2008 dans le cadre de la politique en matière d'égalité entre les sexes, d'évaluer la qualité et l'étendue de leur mise en œuvre, et de contribuer à définir les orientations futures, en tenant compte des faits nouveaux survenus dans le système international. Cette évaluation sera utilisée pour le premier rapport sur le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies conduit par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, qui fixe des critères de résultats communs; elle fera le bilan de la Politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes: Plan d'action institutionnel (2010-2011)⁵.
16. L'insécurité alimentaire en milieu urbain est une question de plus en plus importante pour le PAM. Toutefois, au lieu d'évaluer la politique en vigueur depuis 2002 dans ce domaine, laquelle est généralement considérée comme dépassée au regard des pratiques actuelles, il est proposé, pour faire un meilleur usage des ressources, de procéder à une évaluation des interventions du PAM en milieu urbain, dans le cadre d'une nouvelle série d'évaluations stratégiques sur divers aspects de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise.

⇒ *Thème d'évaluation stratégique: préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise*

17. Dans un contexte en mutation du fait de la hausse des prix des produits alimentaires et des carburants, des conflits complexes à l'échelle nationale ou régionale, des chocs et des catastrophes à évolution lente, et en considération de la multiplication des organismes d'aide humanitaire et du Programme transformateur de l'aide humanitaire, le thème primordial de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, qui couvre la majeure partie des opérations du PAM⁶, sera retenu pour les quatre évaluations stratégiques décrites ci-après. Une note conceptuelle sera rédigée et les

³ Se reporter au document "Élaboration des politiques du PAM" (WFP/EB.A/2011/5-B).

⁴ WFP/EB.2/2012/4-B.

⁵ WFP/EB.2/2009/4-C.

⁶ Liées aux Objectifs stratégiques 1 – sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence; et 2 – prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets.

premiers préparatifs auront lieu en 2012. Les évaluations seront réalisées en 2013 et au début de 2014, et une synthèse des grands thèmes et des principales conclusions sera établie fin 2014.

18. *Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise – Évaluation 1: Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP).* L'initiative transversale du PREP, qui a pour objet de mettre au point le nouveau modèle d'intervention du PAM en cas de crise de grande ampleur, doit s'achever d'ici à la fin de l'année 2013. Son évaluation permettra de mesurer les progrès accomplis par le PAM en ce qui concerne l'adaptation de ses moyens, systèmes, directives, services et partenariats en vue d'intervenir efficacement dans des environnements de plus en plus imprévisibles et difficiles, tout en facilitant le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Cette évaluation contribuera à l'élaboration d'une nouvelle politique de l'intervention d'urgence en 2014; le rapport d'évaluation sera présenté au Conseil à la même session que la nouvelle politique.
19. *Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise – Évaluation 2: Module mondial conjoint FAO-PAM de la sécurité alimentaire.* Cette évaluation, qui sera menée de concert avec le Bureau de l'évaluation de la FAO, a pour objet de mesurer la valeur ajoutée apportée par ce module créé en 2011 et dirigé conjointement par les deux organisations, ainsi que son efficacité. Conformément au thème stratégique retenu, l'évaluation abordera la question d'une architecture internationale pour les interventions d'urgence et sera l'occasion de tirer des enseignements des activités de deux des organismes qui ont leur siège à Rome.
20. *Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise – Évaluation 3: Insécurité alimentaire en milieu urbain.* Cette évaluation examinera le rôle et l'efficacité du PAM dans la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise dans des contextes présentant bon nombre des aspects à la fois nouveaux et complexes du problème de la faim — prix élevés des produits alimentaires et difficultés d'accès malgré les disponibilités — et face auxquels les nouveaux outils et les nouvelles modalités de protection sociale telles que les filets de sécurité mis au point par le PAM s'avèrent particulièrement utiles. Les conclusions contribueront à l'élaboration d'une nouvelle politique.
21. *Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise – Évaluation 4: Utilisation par le PAM des fonds de financement communs pour la préparation et les interventions en cas de crise humanitaire.* Cette évaluation analysera la contribution de l'ensemble des fonds de financement communs – parmi lesquels le Fonds central pour les interventions d'urgence, les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires et les fonds humanitaires communs – à l'efficacité de l'action du PAM en matière de préparation et d'intervention en cas de crise, notamment sur le plan de la collaboration avec les partenaires d'exécution et les partenaires coopérants.

⇒ *Thème d'évaluation stratégique: Achats au service du progrès*

22. Une évaluation finale portant sur une question stratégique très différente, l'initiative pilote Achats au service du progrès, démarrera en 2013 et se poursuivra en 2014. Cette évaluation récapitulative d'un grand programme pilote s'appuie sur le dispositif de suivi et d'évaluation de l'initiative, qui est doté de ressources importantes et permet de disposer d'un ensemble d'observations beaucoup plus solide que de coutume. Cette évaluation est classée dans la catégorie des évaluations stratégiques en raison de l'envergure des interventions de l'initiative, de sa démarche innovante, qui consiste à s'appuyer sur les opérations en cours pour un plus grand impact, et de ses implications pour la future

stratégie du PAM concernant des questions transversales comme la passation des marchés, le renforcement des capacités, les partenariats et les dispositifs de suivi et d'évaluation.

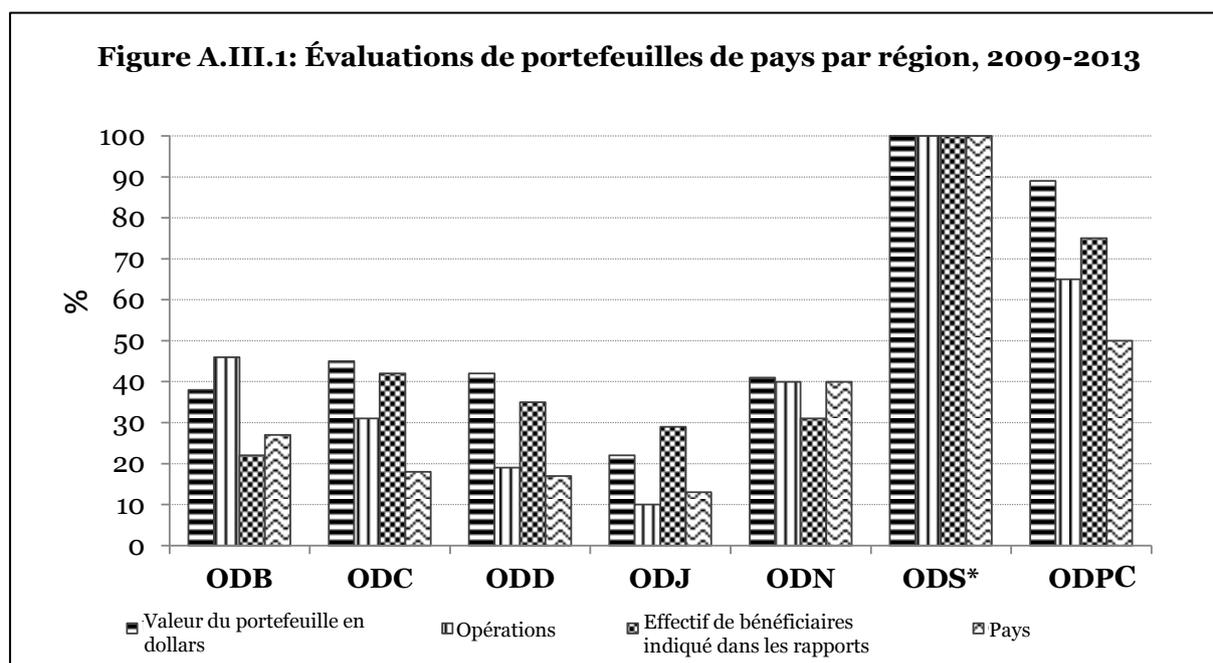
Évaluations d'impact

23. Le deuxième grand axe de la stratégie d'évaluation adoptée par OE consiste à évaluer de manière plus approfondie et plus rigoureuse la contribution de l'assistance apportée par le PAM en termes d'effets directs pour les bénéficiaires au fil des ans et d'impact durable sur les conditions de vie des populations. Les évaluations d'impact ont pour objet d'apporter des informations utiles pour les prochaines opérations et pour les politiques et stratégies futures dans le domaine programmatique évalué. Elles aident également le PAM à mieux rendre compte de son action aux bénéficiaires. Pendant la conception et le déroulement des évaluations, des dispositions sont prises pour appeler l'attention sur ce point, qui est en général insuffisamment pris en compte dans les évaluations, en particulier dans le contexte de l'aide humanitaire.
24. À l'aide de diverses méthodes, les principales questions soulevées sont les suivantes: L'action menée était-elle judicieuse compte tenu des circonstances? Qu'a-t-elle changé, et pour qui? Était-elle conforme aux normes et critères admis à l'échelle nationale et internationale? Comment s'est-elle articulée avec d'autres apports et contributions pour produire un impact négatif ou positif, intentionnel ou fortuit? Qu'est-ce que le PAM devrait changer dans sa façon de procéder pour renforcer les effets et l'impact obtenus? Les critères de sélection sont notamment l'ampleur et la durée des activités, qui doit être assez longue pour que des changements durables se soient produits, et l'existence d'un volume de données suffisant pour pouvoir procéder à l'analyse et/ou à la ventilation des diverses contributions.
25. Les cinq évaluations de l'impact des activités Vivres pour la création d'avoirs sur la consolidation des moyens de subsistance s'achèveront en 2013. Trois ont commencé en 2012 et les deux autres seront entreprises en appliquant une méthodologie et un schéma d'évaluation identiques. Un rapport de synthèse sur cette série sera établi en 2014.
26. En 2010, plus de 50 pour cent des programmes du PAM prenaient en considération le risque de catastrophes naturelles et leur impact sur la sécurité alimentaire. Cette série d'évaluations donne suite à la recommandation issue de l'évaluation stratégique de l'efficacité des interventions du PAM visant à rétablir les moyens d'existence conduite en 2009, qui préconisait d'approfondir l'analyse d'impact, notamment en ce qui concerne le rôle de l'assistance alimentaire dans les processus de redressement et les efforts entrepris par les populations pour se constituer des moyens d'existence plus solides.

Évaluations de portefeuilles de pays et de portefeuilles régionaux

27. Portant sur toutes les opérations dans un pays donné, généralement sur une période de cinq ans, les évaluations de portefeuilles de pays sont conçues comme un moyen de rendre des comptes à l'échelon institutionnel et un outil d'apprentissage contribuant à orienter les stratégies et les opérations futures dans le pays. Selon des critères de sélection bien établis tenant compte de l'équilibre entre les régions, du volume du portefeuille, de la gamme d'interventions et de la portée des évaluations précédentes, l'ordre de priorité des pays et le calendrier des évaluations de portefeuilles sont fixés de manière à éclairer les décisions concernant les stratégies à mettre en œuvre, le processus du PNUAD, ainsi que la conception et l'approbation des opérations de grande ampleur prévues dans le cadre d'un portefeuille de pays.

28. Compte tenu des autres priorités en matière d'évaluation et des ressources limitées, seules deux évaluations de portefeuilles de pays seront conduites en 2013: au Timor-Leste et au Soudan. Le PAM va se retirer du Timor-Leste, et l'évaluation de ce portefeuille devrait permettre de tirer des enseignements utiles sur la gestion du transfert des responsabilités et du désengagement. Les évaluations portant sur le Soudan ont laissé à désirer, en particulier en ce qui concerne le nombre de bénéficiaires pris en compte, problème auquel l'évaluation du portefeuille de pays remédiera.
29. Dans l'ensemble, les évaluations de portefeuilles de pays du PAM restent peu nombreuses, ainsi que l'indique la figure A.III.1. Il faudrait en conduire 12 par an pour parvenir à un cycle quinquennal (une évaluation tous les cinq ans), cycle selon lequel les stratégies de réduction de la pauvreté, les PNUAD et les stratégies du PAM pour les pays sont établis. Cette fréquence, qui est souhaitable, ne semblant guère réaliste d'un point de vue budgétaire, OE passera en revue les critères de sélection des évaluations de portefeuilles de pays, de manière à mettre l'accent sur les risques et l'innovation.
30. Étant donné le manque d'évaluations de portefeuilles de petits bureaux de pays et de pays où le nombre des interventions est limité, en 2013, OE engagera en Amérique centrale une première évaluation de portefeuille régional. Si celle-ci s'avère concluante, le modèle pourra être adapté à d'autres groupes de petits bureaux de pays et/ou de portefeuilles peu importants. Puisqu'il s'agit d'une initiative nouvelle, une note conceptuelle et un cadre d'évaluation seront définis avant le démarrage de l'évaluation.



Sources:

% de la valeur du portefeuille en dollars: pour les évaluations déjà effectuées, rapports d'évaluation; pour les évaluations en cours ou prévues, programmes de travail de 2011 et 2012, au 13 février 2012, Sous-Division de l'analyse et des rapports sur les opérations (ODXR).

% des opérations: pour les évaluations déjà effectuées, rapports d'évaluation; pour les évaluations en cours ou prévues, programmes de travail de 2011 et 2012, au 13 février 2012, ODXR.

% de l'effectif de bénéficiaires indiqué dans les rapports: application Telecoms de collecte des données, 2010, ODXR.

% du nombre de pays: base de données d'OE.

* Depuis avril 2011, ODS couvre le Soudan et ODN le Soudan du Sud.

Évaluations d'opérations

31. Les évaluations d'opérations s'attachent à mesurer l'efficacité et l'efficacités d'une opération spécifique au regard de ses objectifs et finalités et des normes et critères en vigueur au PAM et à l'échelle internationale, en examinant la qualité de la conception, de l'exécution et des résultats. Les opérations doivent être évaluées car elles constituent le principal élément de référence aux fins de l'approbation de la planification et du financement. La politique d'évaluation prévoyait de laisser à OE la gestion de certaines évaluations d'opérations et de décentraliser les autres, mais le nombre d'opérations couvertes en appliquant cette méthode n'a pas été satisfaisant⁷.
32. La stratégie du PAM concernant le suivi et l'autoévaluation, approuvée par le Conseil des politiques en 2012⁸, pourrait contribuer à combler cette grave lacune en matière d'obligation redditionnelle. Toutefois, même en supposant que cette stratégie mette en place des dispositions efficaces pour procéder à des évaluations décentralisées d'opérations, il faudra du temps pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés dans la politique d'évaluation. En consultation avec le Département des opérations, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et d'autres services, OE appliquera pendant trois ans, à compter de 2013, une solution provisoire qui ne le détournera pas de sa principale mission et ne réduira en rien l'importance qu'il accorde à des évaluations plus complexes.
33. Si des fonds provenant d'autres sources que le budget AAP sont disponibles au début de 2013, OE concevra et mettra en œuvre un modèle externalisé de gestion de l'évaluation afin de réaliser en 2013 un programme de 12 évaluations d'opérations, qui passera à 24 évaluations en 2014 puis à 30 à compter de 2015. À la longue, ce modèle permettra de réaliser des évaluations de qualité en nombre suffisant pour généraliser les conclusions au niveau de l'organisation. Il devrait également entraîner des économies par rapport aux modèles utilisés jusqu'ici pour l'évaluation des opérations, estimées à 23 pour cent pour la première année et à 32 pour cent pour la troisième. Ce modèle sera conçu en vue d'une décentralisation ultérieure vers les bureaux régionaux et les bureaux de pays, avec l'appui du Siège via le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle établi.
34. En 2013, première année du nouveau modèle, OE mettra au point et appliquera les critères de sélection fondés sur les risques et l'utilité, passera en revue et actualisera les normes d'évaluation, et établira les accords-cadres. Les évaluations d'opérations effectuées en 2013 seront donc moins nombreuses que les années suivantes.
35. Pendant toute l'année 2013, OE travaillera avec le Département des services des opérations, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et d'autres services, afin de préciser la façon dont sera conçue l'évaluation des opérations dans le cadre de la stratégie de suivi et d'autoévaluation, la normalisation, le rôle des diverses parties dans la réalisation des évaluations et en matière d'assurance qualité, et toute autre modification de la fonction d'évaluation au PAM qui pourrait être recommandée à l'issue du prochain examen par les pairs organisé par le GNUE et le Comité d'aide au développement.

⁷ Se reporter aux Rapports annuels sur l'évaluation de 2009, 2010 et 2011.

⁸ Décision prise à la quinzième Réunion du conseil des politiques du PAM (9 février 2012).

Évaluations conjointes et initiatives prises à l'échelle du système des Nations Unies dans ce domaine

36. Chaque fois que cette méthode est opportune et applicable, les évaluations sont réalisées conjointement. Le Programme transformateur devrait avoir d'importantes répercussions sur les évaluations interorganisations conduites par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, ainsi que sur les évaluations en temps réel et les autres évaluations à l'échelle du système. OE contribuera aux évaluations de ce type en tant que de besoin, lorsqu'elles correspondent à des priorités du PAM – à titre d'exemple, l'éventuelle évaluation à l'échelle du système de la gestion axée sur les résultats⁹.
37. Outre l'évaluation stratégique conjointe du module mondial de la sécurité alimentaire, OE continuera de participer à la mise au point et à l'examen permanents de la méthodologie applicable aux évaluations interorganisations en temps réel, afin d'en améliorer la qualité, la rapidité et la convergence avec le Programme transformateur, notamment en ce qui concerne l'évaluation en temps réel proposée pour le Soudan du Sud. OE participera également aux travaux du GNUE et d'autres réseaux d'évaluation des activités de développement et d'aide humanitaire, afin de faire connaître sa démarche et de l'adapter.

Diffusion, exploitation et qualité des évaluations

38. OE continuera de produire de la valeur ajoutée en créant des synergies entre les différentes évaluations et les produits qui en résultent, de manière à enrichir la base d'éléments factuels et à favoriser le regroupement des connaissances tirées des évaluations. OE s'attachera également à faire en sorte que l'utilisation prévue pour chaque évaluation soit mieux prise en compte aux stades de la conception, de la réalisation et de la diffusion du rapport. Des synthèses seront établies chaque fois qu'il y a lieu, et OE encouragera leur utilisation dans le cadre d'autres évaluations et des processus décisionnels. Il continuera également à élaborer des produits destinés à compléter le cycle d'apprentissage au sein du PAM (dix enseignements à retenir en priorité et synthèses d'évaluation par pays) selon un ordre de priorité dicté par la demande, mais il ne sera pas en mesure d'accroître le volume de cette production.
39. Le prochain examen par les pairs de l'évaluation au PAM, organisé par le GNUE et le Comité d'aide au développement, portera sur la fonction et la politique d'évaluation au sein du Programme, en tenant compte des progrès accomplis depuis le dernier examen analogue effectué en 2007 et de l'évolution récente du PAM concernant le recueil de données factuelles, le suivi et l'évaluation, les risques, l'obligation de rendre compte des résultats et l'apprentissage. Il facilitera la comparaison avec les principes et les pratiques les plus avancés en matière de gouvernance, de gestion, de méthodologie, d'assurance de la qualité, de gestion du suivi, d'apprentissage au sens large et de gestion des savoirs, d'éthique, de reddition de comptes et de partenariat, en vue d'améliorer sans cesse la contribution d'OE à l'efficacité globale du PAM.

⁹ Département des affaires économiques et sociales, Nations Unies, 2012. Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (projet non revu, 15 août)

40. L'examen interne de l'approche d'OE concernant la qualité et le champ des évaluations, du point de vue de l'analyse de l'optimisation des ressources, de l'efficacité et de la problématique hommes-femmes, sera poursuivi en 2013. Il a été entrepris en 2012, en partie en vue de l'examen par les pairs, qui fournira d'autres points de référence ainsi que des conseils. Toutefois, en dernier ressort, pour pouvoir mesurer les résultats, il faut que la collecte et l'analyse des données indispensables soient prévues aux stades de la conception et du suivi des programmes.

Perspectives pour 2014 et 2015

41. Sous réserve des dotations budgétaires, le programme des activités d'évaluation pour 2014 et 2015 comprendra les évaluations indiquées dans les tableaux A.III.2 et A.III.3. L'élaboration du programme pour 2015 en particulier sera fondée sur le nouveau Plan stratégique du PAM, sur les recommandations issues de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM organisé par le GNUE et le Comité d'aide au développement, et sur les faits nouveaux survenus au sein du système des Nations Unies.

TABLEAU A.III.2: PRÉVISIONS CONCERNANT LE PROGRAMME DES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION POUR 2014-2015		
Type d'évaluation	2014 (évaluations lancées en 2014, sauf indication contraire)	2015 (évaluations lancées en 2015)
Politiques et stratégies	Transferts monétaires et bons d'alimentation Nutrition Partenariat REACH (visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants) Thème: préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise, 4 évaluations (suite des évaluations en cours) Achats au service du progrès (suite de l'évaluation en cours)	VIH/sida 4 autres évaluations (chiffre estimatif) à confirmer
Portefeuilles de pays	Ouganda République démocratique du Congo Cambodge Indonésie	Iraq République centrafricaine République-Unie de Tanzanie 1 autre pays à confirmer
Portefeuilles régionaux		1 évaluation à confirmer
Impact	5 évaluations d'activités de santé et nutrition maternelles et infantiles (SNMI)	Série de 4 évaluations à confirmer
Synthèses des évaluations	Série d'évaluations sur les activités Vivres pour la création d'avois Série d'évaluations sur la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise	Série sur les activités de SNMI Renforcement des capacités
Opérations	24	30

TABLEAU A.III.3: MONTANT PROJÉTÉ DES RESSOURCES REQUISES POUR 2014–2015				
	2014		2015	
Type d'évaluation	Nombre d'évaluations	Budget hors personnel (estimatif) (en dollars)	Nombre d'évaluations	Budget hors personnel (estimatif) (en dollars)
Politiques/stratégies	2	640 000	5	1 600 000
Portefeuilles de pays	4	880 000	4	880 000
Portefeuilles régionaux	–	–	1	250 000
Impact	5	1 250 000	4	1 000 000
Synthèses des évaluations	2	60 000	2	60 000
Opérations	24	3 120 000	30	3 900 000
Divers (interorganisations, etc.)	–	50 000	–	150 000
TOTAL	37	6 000 000	48	7 840 000
Coûts de gestion	–	150 000	–	150 000
Effectifs requis	15	–	15	–

ANNEXE IV

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES 2012

1. Le Cadre de résultats stratégiques a été précisé en 2011 pour faire apparaître plus clairement les résultats des opérations du PAM, en mettant l'accent sur les indicateurs d'effet direct qui sont mesurés et dont il est rendu compte au niveau des bénéficiaires et des communautés. En 2012, le PAM a continué d'exploiter les enseignements tirés pendant le cycle annuel de reddition de comptes et il a veillé à ce qu'un système de mesure approprié soit en place pour tous les éléments de l'assistance alimentaire mis en évidence dans son nouveau cadre de financement, y compris l'augmentation des capacités. À cette fin, l'on s'est attaché à renforcer le système de mesure des produits dans les domaines de travail du PAM relevant de l'Objectif stratégique 5.
2. Le PAM continuera d'utiliser la version révisée du Cadre de résultats stratégiques pour assurer le suivi et la communication de l'information pendant les cycles de reddition de comptes 2012 et 2013 – jusqu'à l'approbation du nouveau Plan stratégique pour 2014-2017, qui sera présenté en même temps qu'un cadre de résultats reflétant en conséquence les objectifs du Programme
3. 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	Cible: propre à une population donnée – réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë Source: données provenant des enquêtes et/ou du suivi
		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 – 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			
<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
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 ménages⁹</i>	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'abandon¹¹</i>	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			
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
Produits	Indicateurs		
Produit 1.1.¹²: 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 suppléments nutritionnels spéciaux distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions prévues 1.1.3 b) Quantités d'aliments enrichis, de compléments alimentaires et de suppléments nutritionnels spéciaux 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'avoirs			
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'avoirs 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'avoirs (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'avoirs</i> ¹⁷	Augmentation du nombre d'avoirs 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'avoirs (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'avoirs			
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 <i>Taux de scolarisation: taux annuel moyen</i> 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 cibles d'enfants et/ou parmi 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 Périmètre brachial des 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 contre la tuberculose	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			
<ol style="list-style-type: none"> 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 suppléments nutritionnels spéciaux, 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 suppléments nutritionnels spéciaux</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 Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
	4.2.4 <i>Taux de passage dans la classe supérieure des filles et des garçons</i>	Taux de passage égal ou supérieur à 50% dans 80% des projets	Cible: taux de passage dans la classe supérieure égal à 50% Source: données provenant des enquêtes auprès des écoles échantillonnées

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
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 *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 patients ciblés 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 (Rapport mondial 2008 sur la lutte contre la tuberculose) (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 prévoir 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	5.1.1 <i>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	5.2.1 <i>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 renforcement 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 ici

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 V

BESOINS IMPRÉVUS

1. Les projections concernant les besoins opérationnels pour 2013 correspondent à l'état actuel de la planification, établie en fonction des opérations en cours et de leurs phases ultérieures prévisibles. Ces chiffres ne comprennent pas les besoins imprévus. La présente annexe donne un aperçu des effets des besoins imprévus sur le programme de travail du PAM⁶⁰ afin d'en montrer les répercussions potentielles pour l'année à venir.
2. Le tableau A.V.I fait apparaître les besoins imprévus entre 2004 et 2012. Leur montant ayant été particulièrement élevé durant l'exercice biennal 2008-2009 sous l'effet de la flambée des prix des produits alimentaires mondiaux, la moyenne annuelle ne tient pas compte de ces deux années.

	Programme de travail initial	Besoins imprévus	Programme de travail définitif	Augmentation (en %)
2004-2005	4 784	1 076	5 860	22
2006-2007	6 198	252	6 450	4
2008-2009	5 792	5 987	11 779	103
2010	4 606	2 241	6 848	49
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 405*	6 567*	27
Moyenne (hors exercice 2008-2009)	3 585	963	4 548	27

* Pour 2012, les montants des besoins imprévus et du programme de travail définitif sont établis à partir des chiffres de milieu d'année.

3. Depuis 2004, la part des besoins imprévus a été comprise entre 4 pour cent et 103 pour cent. Si l'on exclue l'exercice biennal 2008-2009, le montant du programme de travail a dépassé de 27 pour cent en moyenne les prévisions initiales.
4. Par conséquent, il est probable que les prévisions établies pour 2013 devront être modifiées pour tenir compte des besoins imprévus. Toutefois, compte tenu des caractéristiques de l'environnement dans lequel opère le PAM et des fluctuations des augmentations constatées pour les six derniers Plans de gestion, il est difficile de prévoir quelle sera l'ampleur de leurs répercussions.

Facteurs sociopolitiques

5. L'instabilité sociopolitique et les conflits peuvent avoir une influence considérable sur les opérations du PAM, en particulier en raison de l'accroissement de l'insécurité alimentaire, de la faim, des problèmes de sécurité ou des difficultés d'accès. L'instabilité qui règne au Mali, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo,

⁶⁰ Le terme de "programme de travail" désigne les besoins opérationnels et les CAI.

au Soudan, au Soudan du Sud et au Yémen, par exemple, pourrait se traduire pour 2013 par un accroissement des ressources dont le PAM a besoin.

6. En dépit d'une perspective de croissance économique de 4,8 pour cent pour 2013⁶¹, l'instabilité, la récession économique et la forte variabilité des prix des produits alimentaires vont continuer à mettre gravement en péril la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne.

Facteurs environnementaux

7. Tous les ans, les épisodes de sécheresse, les cyclones, les inondations et les séismes pèsent fortement sur le montant des ressources dont le PAM a besoin, comme le montre l'exemple de la sécheresse qui a sévi au Sahel en 2012. Ces phénomènes sont susceptibles d'entamer directement la sécurité alimentaire des populations vulnérables et de rendre l'environnement opérationnel du PAM difficile, ce qui complique l'accès aux bénéficiaires.
8. Plusieurs pays exportateurs de blé et de maïs subissent actuellement des épisodes de sécheresse, ce qui va vraisemblablement se traduire par une diminution de l'approvisionnement en céréales à l'échelle mondiale dans les derniers mois de l'année 2012 et au cours de l'année 2013.

Facteurs économiques

9. Les populations les plus exposées à l'insécurité alimentaire continuent de subir les répercussions de la crise financière mondiale, en particulier en raison de la forte instabilité des prix des denrées alimentaires et du taux de chômage élevé, qui frappent de manière disproportionnée les populations pauvres. La hausse des coûts de l'énergie a également une incidence sur les opérations du PAM car elle se traduit par une augmentation des coûts du transport qui retentit indirectement sur les moyens de subsistance des bénéficiaires.
10. Des facteurs économiques tels que la forte instabilité des prix des produits alimentaires sur le marché mondial et sur les marchés nationaux et les fluctuations monétaires restent très préoccupants car ils compromettent la capacité du PAM à faire face efficacement à l'aggravation de l'insécurité alimentaire et de la faim. Dans les pays en développement tributaires des importations qui dépensent une grande partie de leurs recettes pour s'approvisionner en vivres, un raffermissement du dollar et des cours des céréales élevés peuvent entraîner des effets dévastateurs sur le budget des ménages, avec des répercussions immédiates sur la sécurité alimentaire et des conséquences à long terme pour la santé et l'éducation.
11. L'indice FAO des prix des produits alimentaires a progressé de 6 pour cent en juillet 2012, après trois mois de recul. Selon la FAO, ce rebond s'explique par des conditions météorologiques défavorables.

⇒ *Indice PAM des cours des céréales*

12. Pour suivre l'évolution des cours mondiaux des denrées de base afin d'en évaluer les répercussions potentielles sur le budget qu'il consacre aux produits alimentaires, le PAM établit un indice des cours des céréales.

⁶¹ Banque africaine de développement. 2012. *Perspectives économiques en Afrique 2012*: Promouvoir l'emploi des jeunes. Disponible à l'adresse: <http://www.africaneconomicoutlook.org/fileadmin/uploads/PAGES-%20Pocket%20Edition%20AEO2012-FR.pdf>

13. La comparaison périodique des prix des produits alimentaires utilisés pour prévoir les budgets opérationnels et des prix effectivement pratiqués met en évidence le risque auquel le PAM est exposé en ce qui concerne les produits alimentaires, dont les prix sont devenus plus instables sous l'effet de l'évolution des marchés.

⇒ *Indice des prix des carburants*

14. Les coûts de transport, qui représentent une part importante des coûts opérationnels directs supportés par le PAM, constituent une mise de fonds nécessaire pour venir en aide à des millions de personnes à travers le monde dans des régions reculées où l'environnement est difficile et où l'insécurité règne. Les coûts de transport comprennent les frais de transport extérieur ainsi que les dépenses de transport terrestre, d'entreposage et de manutention.
15. Le PAM suit l'évolution des prix des carburants à l'aide d'un indice du pétrole brut établi à partir des cours à terme du Brent afin d'en évaluer les répercussions potentielles sur le budget qu'il consacre au transport.

ANNEXE VI

TERMINOLOGIE

Dans toute la mesure possible, la terminologie habituellement utilisée par le système des Nations Unies dans le domaine budgétaire a été employée dans le présent document. Dans certains cas, il a été utilisé des expressions et définitions propres à la budgétisation et à la gestion financière du PAM.

Les catégories d'activités bénéficiant de l'appui du PAM en vue de répondre aux besoins des bénéficiaires sont également décrites dans la présente annexe.

Activité

Action permettant de venir en aide aux bénéficiaires du PAM, qui peut prendre diverses formes (distribution générale de vivres, supplémentation alimentaire, repas scolaires, expérimentation des transferts monétaires, développement des capacités, etc.).

Augmentation des capacités

Par l'augmentation des capacités on entend toutes les activités intégrées qui visent à mettre en place, consolider ou développer les institutions et les processus nécessaires à la gestion des programmes de sécurité alimentaire et des interventions humanitaires. Ces activités concernent toutes les catégories d'interventions: opérations d'urgence, interventions prolongées de secours et de redressement, projets de développement et opérations spéciales.

Bénéficiaire

Par bénéficiaire du PAM on entend une personne ciblée qui reçoit des vivres du Programme dans le cadre d'au moins une intervention de celui-ci à un moment quelconque de la période considérée. Le volume de la ration alimentaire et la durée du programme d'assistance alimentaire n'ont pas d'incidence sur le nombre de bénéficiaires. Ainsi, le bénéficiaire qui reçoit une assistance alimentaire pendant quelques mois est compté de la même manière que celui qui en bénéficie pendant toute la période considérée. On ne parle pas de bénéficiaires pour les opérations spéciales, et les personnes qui reçoivent des vivres dans le cadre d'opérations bilatérales sont considérées comme bénéficiaires du pays donateur, et ne sont donc pas dénombrées comme des bénéficiaires du PAM.

Besoins opérationnels

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

Budget administratif et d'appui aux programmes

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

Budget du PAM

Élément budgétaire du Plan de gestion, approuvé chaque année par le Conseil, qui indique les estimations des ressources et des dépenses afférentes aux programmes, aux projets et aux activités, et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.

Cadre d'action

Processus visant à améliorer l'organisation, les structures, les procédures et la culture du PAM, ayant pour finalité d'optimiser l'efficacité et l'efficacité du Programme.

Catégorie d'activités

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

Compte

État d'éléments d'actif et de passif, de postes de recettes et de dépenses, dans lequel le résultat des opérations est exprimé en valeur monétaire ou en une autre unité de mesure.

Compte spécial

Compte établi par le Directeur exécutif aux fins de comptabiliser des contributions spéciales ou des montants réservés à des activités déterminées et dont le solde peut être reporté sur l'exercice suivant.

Conseil

Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

Contribution

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

Contribution multilatérale

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

Contribution multilatérale à emploi spécifique

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

Coûts d'appui directs

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

Coûts d'appui indirects

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

Coûts opérationnels

Coûts des produits, coûts du transport maritime et frais connexes ainsi que coûts de transport terrestre, d'entreposage et de manutention ou tout autre apport fourni par le PAM aux bénéficiaires, au gouvernement du pays bénéficiaire ou à d'autres partenaires d'exécution.

Directeur exécutif

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

Distribution générale de vivres

Fourniture de vivres à tous les ménages ou sous-groupes ciblés au sein d'une population donnée de façon à satisfaire leurs besoins nutritionnels essentiels.

Enrichissement des aliments

Adjonction de micronutriments pendant ou après la fabrication des produits alimentaires afin d'augmenter le contenu en micronutriments que présentaient ces produits à l'origine.

Évaluation

Analyse critique d'une situation avant de décider de l'opportunité de procéder à une intervention et de ses modalités.

Fonds

Entité comptable comprenant un ensemble de comptes s'équilibrant où sont enregistrés les ressources en espèces et d'autres ressources, financières ou non, ainsi que les éléments de passif connexes et les actifs ou les soldes résiduels, et tout changement s'y rapportant. Chacun des fonds est géré comme une entité séparée aux fins de mener des activités particulières ou d'atteindre certains objectifs en conformité avec des règles, des restrictions ou des limites spéciales.

Fonds d'affectation spéciale

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

Fonds général

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

Indicateur

Facteur ou variable d'ordre quantitatif ou qualitatif qui donne un moyen simple et fiable de mesurer les réalisations ou d'exprimer les changements liés à une opération du PAM.

Intervention d'urgence

Série organisée de procédures, de mesures et d'actions qui permettent d'assurer la fourniture en temps utile d'une assistance alimentaire d'urgence rapide, efficace et appropriée aux populations bénéficiaires ciblées afin de sauver des vies et de protéger les moyens de subsistance.

Lignes de crédit

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

Malnutrition

Large éventail d'affections chez l'enfant et l'adulte, qui résultent d'une ou plusieurs carences nutritionnelles. Elle comprend la malnutrition aiguë et la malnutrition chronique.

Ménage

Entité socioéconomique qui se compose de personnes vivant ensemble. Les ménages diffèrent grandement quant à leur structure et à leur composition d'une culture et d'une société à l'autre.

Nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM

Document qui expose les changements apportés à l'organisation du PAM pour donner suite aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation organisationnelle rapide et de l'initiative en faveur de l'architecture organisationnelle et du réaligement.

Ouverture de crédit

Montant approuvé par le Conseil pour des fins déterminées, prévues dans le budget administratif et d'appui aux programmes, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.

Partenaires coopérants

Organisations non gouvernementales, organismes des Nations Unies et organisations internationales qui exécutent des projets en partenariat avec le PAM (précédemment dénommés "partenaires d'exécution").

Plan de gestion

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

Plan stratégique

Document portant sur une période de quatre ans qui fixe un cap, des objectifs stratégiques et des priorités à moyen terme pour le PAM.

Préparation aux situations d'urgence

Systèmes, mesures, dispositifs et procédures utilisés dans l'attente d'une crise humanitaire potentielle afin d'assurer une approche rapide, efficace et appropriée de la gestion des risques et des interventions propre à sauver des vies et à préserver des moyens de subsistance. La préparation aux situations d'urgence comprend divers systèmes, outils et fonctions: préparation en matière d'alerte rapide et d'information, planification prévisionnelle et opérationnelle, lignes directrices et développement des capacités (formation), mise en place de capacités de réserve ainsi que de capacités et de mécanismes de financement permettant une montée en puissance de l'intervention. Une préparation efficace permet une intervention plus efficiente.

Programme de travail

Instrument utilisé pour mobiliser des ressources sur la base d'une évaluation des besoins effectuée en collaboration avec les gouvernements et d'autres partenaires. Le PAM participe à des évaluations conjointes menées avec des organismes des Nations Unies, les partenaires et les donateurs.

Projet

Activité bien définie correspondant à une catégorie d'activités précise.

Rapport annuel sur les résultats du PAM

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

Recouvrement intégral des coûts

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

Règlement financier

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

Développement des capacités

Activités non alimentaires qui favorisent un processus d'apprentissage pour améliorer l'aptitude d'un pays ou d'une région à lutter contre la faim. Les activités de développement des capacités du PAM mettent en commun les compétences spécialisées et les méthodes de celui-ci pour répertorier les besoins liés à la faim, élaborer des stratégies de réduction de la faim, mettre en œuvre des programmes appuyés par l'aide alimentaire et en mesurer l'impact.

Repas scolaires

Distribution quotidienne, pendant toute l'année scolaire, de repas à l'école - petit déjeuner, collation en milieu de matinée ou déjeuner ou encore combinaison de ces divers repas - pour encourager la fréquentation scolaire et soulager la faim des enfants à court terme. Les rations à emporter sont habituellement des rations familiales qui sont distribuées aux élèves dans les zones où coexistent une pauvreté endémique, la malnutrition, de faibles indicateurs d'instruction, de fortes inégalités entre les sexes dans l'éducation et/ou un fort taux de prévalence du VIH/sida.

Performance

Mesure dans laquelle une intervention ou une organisation (PAM ou partenaire) opère conformément à des critères/normes/directives spécifiques ou parvient à atteindre les résultats escomptés conformément aux objectifs fixés ou aux programmes établis.

Vivres pour la création d'avoirs/Vivres contre travail

Les activités Vivres pour la création d'avoirs sont entreprises dans le cadre de processus participatifs à assise communautaire qui permettent de créer ou de remettre en état des avoirs en vue de renforcer, rétablir ou assurer la résilience des ménages bénéficiaires vulnérables. Dans le cadre des projets et activités Vivres contre travail, des produits alimentaires sont fournis à titre de paiement intégral ou partiel de travaux exécutés dans le contexte d'un programme encadré.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
COD	coûts opérationnels directs
ECA	Espèces pour la création d'avoirs
ECT	Espèces contre travail
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FITTEST	Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour le réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LACERN	Réseau de préparation et d'intervention en cas d'urgence pour l'Amérique latine et les Caraïbes
ODB	Bureau régional de Bangkok (Asie)
ODC	Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale)
ODD	Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)
ODJ	Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe)
ODN	Bureau régional de Nairobi (Afrique orientale et centrale)
ODPC	Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)
ODS	Bureau régional pour le Soudan
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RDC	République démocratique du Congo
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VCA	Vivres pour la création d'avoirs
VCT	Vivres contre travail
VPF	Vivres pour la formation