



Programme Alimentaire Mondial

**Session annuelle
du Conseil d'administration
Rome, 12–16 juin 2017**

Distribution: générale

Date: 7 juin 2017

Original: anglais

** Nouvelle parution pour raisons techniques
(en anglais, français et espagnol uniquement)*

Point 4 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2017/4*

Rapports annuels

Pour approbation

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

Rapport annuel sur les résultats de 2016

Projet de décision*

Le Conseil approuve le Rapport annuel sur les résultats de 2016 (WFP/EB.A/2017/4*), notant que celui-ci constitue un exposé complet des résultats obtenus par le PAM pendant l'année écoulée. Conformément à l'article VI.3 du Statut et à ses décisions 2000/EB.A/2 et 2004/EB.A/11, ainsi qu'à la résolution E/2013/L.17 du Conseil économique et social et à la décision prise par le Conseil de la FAO à sa 148^{ème} session en 2013, le Conseil demande que le Rapport annuel sur les résultats de 2016 soit transmis au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO, accompagné de la présente décision ainsi que des décisions et recommandations qu'il a adoptées en 2016.

* 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.

Coordonnateurs responsables:

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

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

Mme J. Pearce
Directrice
Division de la gestion et du suivi de la performance
tél.: 066513-2525

Mme I. Himanen
Conseiller pour les programmes
Sous-Division de la gestion de la performance et de
l'établissement de rapports
tél.: 066513-2413

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

Mme E. Rasmusson
Sous-Directrice exécutive chargée du Département
des partenariats, de la gouvernance et de l'action de
sensibilisation
tél.: 066513-2005

Mme A. Karim
Chef
Sous-Division de la mise en œuvre de la stratégie, de
la gestion des risques et du développement des
systèmes
tél.: 066513-2022

Table des matières

	Page
Projet de décision	1
Avant-propos de la Directrice exécutive	4
RÉSUMÉ	6
PARTIE I – INTRODUCTION	12
Contexte stratégique	13
Interventions du PAM	18
Intensification et prolongation des interventions d'urgence	18
Accélération de l'innovation pour des interventions plus efficaces en situation d'urgence	21
Réalisation de l'ODD 2 – Élimination de la faim et questions transversales	26
Réalisation de l'ODD 17 – travailler en partenariat pour réaliser les ODD	32
Renforcement organisationnel	35
La feuille de route intégrée	37
PARTIE II – BILAN DES RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	38
Vue d'ensemble des activités du PAM	38
Analyse des rations distribuées	41
Résultats par Objectif stratégique	42
Résultats relatifs aux questions transversales	71
Résultats des projets financés par des fonds d'affectation spéciale	75
PARTIE III - RÉSULTATS INSTITUTIONNELS PAR PRIORITÉ DE GESTION	79
Optimisation de l'utilisation des ressources	80
Priorité de gestion 1 – Ressources humaines	82
Priorité de gestion 2 – Partenariats	88
Priorité de gestion 3 – Processus et systèmes	95
Priorité de gestion 4 – Programmes	100
Priorité de gestion 5 – Obligation redditionnelle et financement	106
PARTIE IV – PERSPECTIVES	112
Risque de famine élevé	112
Application de la feuille de route intégrée	112
Renforcement de la gestion des risques et des contrôles internes	114
Mise en œuvre de la nouvelle politique en matière de nutrition	115
Priorités concernant la dotation en personnel pour 2017	115
Accroître la transparence et atteindre l'excellence dans le domaine de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports	116

ANNEXES

	Page
ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2016	119
ANNEXE II-A: CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PAM (PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2014-2017)	121
ANNEXE II-B: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	136
ANNEXE II-C: MÉTHODOLOGIE D'AGRÉGATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU NIVEAU DES PRODUITS	140
ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2016 (PRIORITÉS DE GESTION)	142
ANNEXE III-B: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR PRIORITÉ DE GESTION	147
ANNEXE IV: ACTIVITÉS DU BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE – RAPPORT ANNUEL 2016	149
ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM AU 31 DÉCEMBRE 2016	162
ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2016	163
ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2016	166
ANNEXE VII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2016	167
ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2013–2016	170
ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2013-2016	173
ANNEXE VIII-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2013-2016	179
ANNEXE IX-A: PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES EN 2016	180
ANNEXE IX-B: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2016	181
ANNEXE X: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET	182
ANNEXE XI: PROPOSITIONS D'INVESTISSEMENT - RÉSULTATS DE 2016	184
Liste des sigles dans le présent document	200

AVANT-PROPOS DE LA DIRECTRICE EXÉCUTIVE

En 2016, les conséquences des situations d'urgence complexes dues à des conflits se sont encore aggravées, rendant la tâche d'autant plus redoutable. Dans le même temps, les catastrophes naturelles et les chocs climatiques ont continué de frapper plus durement les communautés les plus vulnérables.

L'avenir immédiat est incertain pour bien des populations pauvres du monde qui souffrent de la faim. Quatre pays sont au bord de la famine, à savoir le Nigéria, plus précisément le nord-est du pays, la Somalie, le Yémen et le Soudan du Sud, où la disette est déjà une réalité dans l'État de l'Unité. La famine y est imminente parce que la paix, la gouvernance responsable et les conditions nécessaires à l'amélioration des infrastructures et à leur entretien sont aussi évanescentes que jamais.

Le présent Rapport annuel sur les résultats décrit l'action menée par le PAM en 2016 et ses réalisations en matière d'assistance alimentaire en faveur des populations qu'il sert. Il aborde aussi les plateformes et services logistiques communs essentiels qu'il met à la disposition des instances chargées de l'action humanitaire et du développement.

En partenariat avec des gouvernements nationaux, le secteur privé, plus de 1 000 organisations non gouvernementales et d'autres organismes des Nations Unies, le PAM a apporté une assistance directe à 82,2 millions des personnes parmi les plus vulnérables au monde dans 82 pays – soit le plus grand nombre de bénéficiaires depuis 2013. Cette progression s'explique par l'accroissement de la demande d'assistance d'urgence, en partie attribuable aux événements climatiques dus au phénomène El Niño en Afrique orientale et australe et à l'intensification des opérations au Nigéria. Les activités du PAM ont profité à bien plus de personnes qu'aux seuls bénéficiaires de son assistance directe, et le présent rapport en donne des exemples.

Le PAM est parvenu à ces résultats grâce au niveau de contributions volontaires le plus élevé de son histoire, soit un montant de 5,8 milliards de dollars É.-U. Près de 80 pour cent de ses dépenses ont servi à financer des opérations d'urgence.

Le PAM est désormais l'un des principaux distributeurs de liquidités du système d'aide humanitaire. La valeur des transferts de type monétaire a atteint 880 millions de dollars en 2016, contre 670 millions de dollars en 2015. En 2017, ce chiffre devrait atteindre 1,2 milliard de dollars. Le nombre de bénéficiaires de transferts de type monétaire a aussi considérablement augmenté, passant de 9,6 millions en 2015 à 14 millions l'an dernier, attestant de la souplesse d'intervention croissante du PAM. Dans bien des pays, les transferts de type monétaire parviennent à renforcer les systèmes de protection sociale et favorisent l'inclusion financière et la création d'écosystèmes financiers locaux. Là où cette modalité est adaptée, elle restera prioritaire pour le PAM.

Les objectifs de développement durable (ODD) énoncent clairement la marche à suivre pour libérer le monde de la faim d'ici à 2030. Ils occupent une place centrale dans le nouveau Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, approuvé au titre de la feuille de route intégrée par le Conseil d'administration en novembre 2016 afin d'assurer l'adéquation avec le Programme 2030.

La feuille de route intégrée, en orientant expressément la stratégie globale du PAM sur la réalisation des ODD, place celui-ci en position de tête au sein du système des Nations Unies en ce qui concerne la mise en application des prescriptions du nouvel Examen quadriennal complet.

Toutefois, l'année 2017 est cruciale pour la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Le PAM doit s'atteler à la tâche urgente qui consiste à s'assurer que cette nouvelle méthode soit adoptée dans tous les pays au cours des deux années et demi à venir. Il s'agit là d'un calendrier ambitieux pour le Secrétariat, pour les États membres et pour les organes directeurs du PAM.

Le PAM continuera aussi de progresser par rapport à ses autres objectifs. En 2012, je me suis personnellement engagée à promouvoir une plus grande égalité entre les sexes. Je suis fière des progrès accomplis, mais nous ne sommes pas au bout de nos peines. Les inégalités entre les sexes sont à la fois une cause majeure et une conséquence de la pauvreté et de la faim. Pour s'attaquer de manière systématique à ces inégalités, le PAM a lancé en 2016 son programme de transformation des relations entre les sexes, en tirant parti de sa politique en vigueur en matière de problématique hommes-femmes. Une trousse à outils sur le sujet permet au personnel et aux partenaires du PAM d'obtenir des

renseignements détaillés et des guides de consultation rapide sur la prise en compte de cette problématique dans le cadre des programmes et des opérations.

Le PAM assume pleinement la responsabilité de montrer l'exemple en matière d'égalité hommes-femmes. Depuis cinq ans, la proportion de femmes dirigeant un bureau de pays est passée de 33 à 41 pour cent. En 2016, 54 pour cent des nouvelles recrues sur le plan international étaient des femmes, contre 42 pour cent en 2012. Globalement, au niveau du personnel de direction, à la classe P-5 et au-dessus, la proportion de femmes a progressé, passant de 36 à 40 pour cent depuis 2012.

En 2016, l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission a pris fin mais elle se poursuit, puisqu'il ne s'agit pas d'un simple slogan mais d'une tournure d'esprit désormais profondément ancrée à l'échelle de tout le PAM. Par exemple, l'initiative relative à l'excellence en matière de coûts, lancée dans le cadre de l'action que mène le PAM pour s'adapter au mieux à sa mission, continue d'apporter des améliorations dans cinq domaines fonctionnels. Tout en continuant de privilégier constamment l'efficacité et l'efficacités, il nous faut veiller à ce que de solides dispositifs de contrôle soient en place pour protéger les ressources du PAM et les mettre à l'abri de toute fraude ou gabegie. Nous avons pris des mesures pour veiller à ce qu'il soit rapidement donné suite aux résultats des examens préventifs d'intégrité menés par l'Inspecteur général en 2016, et ce travail ne s'arrêtera pas là.

Le Conseil d'administration a reçu un rapport détaillé sur la mise en œuvre de l'initiative visant à adapter le PAM à sa mission, qui en soulignait les succès mais aussi les difficultés dues à la complexité du renforcement organisationnel. Il est manifeste que le PAM est incontestablement plus solide qu'il ne l'était:

- Il existe désormais une base solide d'éléments factuels pour élaborer les politiques et programmes du PAM, et la mise en œuvre des programmes s'est vue renforcée par une formation poussée axée sur les compétences essentielles pour les programmes.
- L'approche suivie pour traiter tous les aspects de la gestion des ressources humaines au PAM a été plus robuste et plus professionnelle, notamment l'accent accru mis sur la formation et le soutien destinés au personnel recruté sur le plan national qui constitue l'épine dorsale de l'efficacité opérationnelle du PAM.
- Le rôle de chef de file joué par le PAM en matière de programmes et de dispositifs de transferts de type monétaire est désormais ancré dans les nouveaux systèmes et s'appuie sur des directives claires et une formation poussée du personnel.
- Le PAM a développé ses capacités de gestion en améliorant ses normes et processus de contrôle interne et en appliquant des méthodes efficaces de gestion des risques.

Alors que mon mandat de Directrice exécutive touche à sa fin, les plus de 15 000 employés dévoués du PAM, hommes et femmes, qui s'attèlent au quotidien à la tâche rude, éprouvante et ambitieuse consistant à sauver des vies et à changer la vie restent pour moi une source d'inspiration. Nous avons embarqué avec les populations que nous servons sur le même navire. Je suis absolument certaine qu'ensemble nous parviendrons à bon port, à savoir un monde libéré de la faim et de la pauvreté au profit de tous.

RÉSUMÉ

Le PAM, qui est l'organisme des Nations Unies situé en première ligne de la lutte contre la faim, est résolu à œuvrer aux côtés des gouvernements et de ses partenaires pour faire en sorte que les populations qui souffrent de la faim, partout dans le monde, aient accès à des aliments nutritifs, en particulier en temps de crise.

Ces engagements sont bien compris, mais les actions à mener pour les tenir sont complexes. La présente édition du Rapport annuel sur les résultats met l'accent sur les besoins auxquels il a été demandé au PAM de subvenir en 2016 et les mesures qu'il a prises pour y faire face. Le contexte humanitaire demeure caractérisé par des situations d'urgence et les crises qui sont leur corollaire. En 2016, le PAM a dû affronter un nombre record de situations d'urgence de niveau 3 et de niveau 2 qui nécessitent une mobilisation de toute l'organisation. Il a également pris des mesures audacieuses pour devenir le premier organisme du système des Nations Unies à transformer son mode de fonctionnement afin d'atteindre les ODD et de libérer le monde de la faim d'ici à 2030.

Le PAM a pu s'attacher à la réalisation des quatre Objectifs stratégiques énoncés dans son Plan stratégique pour 2014-2017¹, grâce aux généreuses contributions des partenaires qui lui fournissent des ressources. Le montant global de ses recettes pour les trois années couvertes par ce Plan stratégique constitue un record historique, et les contributions ont atteint un niveau sans précédent en 2016 – 5,8 milliards de dollars.

Le PAM peut faire état d'une solide performance, tant du point de vue des résultats de ses programmes que de sa gestion. Le présent rapport passe ces résultats en revue de façon détaillée. Des changements importants sont attendus pour le Rapport annuel sur les résultats de 2017, mais la structure de la présente édition reste identique à celle des dernières années.

PARTIE I – INTRODUCTION

L'introduction examine le contexte mondial dans lequel le PAM a opéré en 2016. D'après les estimations les plus récentes disponibles, une personne sur trois dans le monde souffre d'une forme ou d'une autre de malnutrition, une sur neuf de sous-alimentation et une sur 113 est réfugiée, en demande d'asile ou déplacée à l'intérieur de son pays.

Quatre conflits de longue durée, en Iraq, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen, se sont poursuivis sans discontinuer depuis 2015, exigeant une forte mobilisation de tout le PAM. Ces interventions de niveau 3 sont venues s'ajouter à cinq situations d'urgence de niveau 2 de longue durée en Libye, au Mali, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et en Ukraine. Au cours de l'année, le PAM a aussi dû faire face à deux autres situations d'urgence de niveau 3: un épisode du phénomène El Niño d'une ampleur record qui a débuté à la fin de 2015 et a eu des effets préjudiciables pour les campagnes agricoles de toute l'année 2016; et la crise due à la détérioration des conditions de sécurité et de la situation humanitaire dans le nord-est du Nigéria. Le PAM a également dû intervenir face à une situation d'urgence de niveau 2 survenue brutalement en Équateur, qui a connu l'un des pires séismes de son histoire.

Pour faire face à ce nombre de crises sans précédent, le PAM a continué de rechercher de nouveaux moyens de fournir une assistance plus efficacement et plus rapidement. Il a notamment recouru pour la première fois à des largages aériens à haute altitude, s'est doté d'outils de programmes plus pointus et a préparé et déployé du personnel en situation d'urgence.

À la suite de l'adoption du Programme 2030 et des ODD correspondants par l'Assemblée générale des Nations Unies, d'autres conférences et sommets internationaux tenus en 2016 ont examiné et développé des aspects importants du travail du PAM. Pour engager la transformation de fond que sous-entendait l'adoption des ODD, le PAM a élaboré une feuille de route intégrée en faveur du changement incluant quatre composantes essentielles: un nouveau Plan stratégique pour 2017-2021 en harmonie avec les ODD; une nouvelle approche de la planification stratégique à l'échelle des pays pour renforcer la prise en charge nationale; des modifications radicales de l'architecture financière du PAM pour accroître la

¹ WFP/EB.A/2013/5-A/1.

transparence et favoriser la maîtrise des coûts; et un nouveau Cadre de résultats institutionnels afin de pouvoir mieux mesurer l'efficacité du PAM. Ces quatre composantes ont été approuvées par le Conseil d'administration en novembre 2016.

Le rapport aborde également des aspects essentiels des opérations du PAM et des problématiques transversales qui contribuent à la réalisation de l'ODD 2 relatif à l'élimination de la faim et de l'ODD 17 relatif aux partenariats.

PARTIE II – BILAN DES RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

La deuxième partie décrit les résultats du PAM au regard de ses quatre Objectifs stratégiques, et donne des renseignements supplémentaires sur les résultats obtenus pour ce qui est des questions transversales – égalité des sexes, protection, responsabilité à l'égard des populations touchées et partenariats – ainsi que sur les résultats de projets financés par des fonds d'affectation spéciale. L'évaluation des résultats repose sur le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017.

Globalement, le PAM a fourni en 2016 une assistance alimentaire directe à 82,2 millions de personnes, dont la plupart étaient des femmes et des enfants, dans 82 pays. De plus, 1,8 million de bénéficiaires ont reçu une assistance grâce à des fonds d'affectation spéciale généralement établis avec l'appui de gouvernements hôtes. Les activités du PAM ont eu des retombées pour bien plus de personnes que les seuls bénéficiaires de transferts directs.

- *Objectif stratégique 1 – Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence.* Plus de 80 pour cent du montant total des dépenses engagées au titre des programmes relevaient de cet Objectif stratégique, en faveur de 64 pour cent des bénéficiaires de programmes. Le PAM a pu avec ces fonds obtenir des résultats positifs au niveau des effets directs dans les domaines de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et appuyer l'élargissement de l'accès humanitaire. Ces bons résultats ont pu être atteints grâce au soutien déterminant des donateurs qui a permis de faire face à environ 70 pour cent de l'ensemble des besoins d'urgence de l'année.
- *Objectif stratégique 2 – Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence.* Environ 14 pour cent des bénéficiaires du PAM ont reçu une assistance à la faveur des activités menées au titre de cet Objectif stratégique, qui a absorbé 8 pour cent des dépenses opérationnelles. De bons résultats ont été obtenus en ce qui concerne l'amélioration de la consommation alimentaire des bénéficiaires, l'accès à l'éducation et aux actifs communautaires et la lutte contre la dénutrition. Toutefois, l'insuffisance des données communiquées au niveau des effets directs a limité l'évaluation des capacités dont disposent les pays pour faire face aux besoins en matière de sécurité alimentaire.
- *Objectif stratégique e 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels.* Les activités du PAM relevant de cet objectif sont en 2016 à nouveau celles qui ont reçu le moins de ressources, ce qui s'est nécessairement répercuté sur le nombre de bénéficiaires, les rations fournies et les produits alimentaires distribués. Les décaissements à ce titre n'ont représenté que 3 pour cent du montant total des dépenses du PAM et n'ont couvert que moins de 20 pour cent des besoins prévus. De ce fait, les résultats ont été mitigés au niveau des effets directs. Le PAM a aidé à renforcer la sécurité alimentaire et à sécuriser les moyens d'existence des communautés et a progressé en matière de développement des débouchés des producteurs et des commerçants locaux, mais les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités de gestion des chocs et des risques climatiques n'ont guère été concluants.
- *Objectif stratégique 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.* Près de 18 pour cent de l'ensemble des bénéficiaires ont reçu une assistance directe relevant de cet Objectif stratégique, qui a absorbé 8 pour cent des dépenses engagées dans le cadre des programmes. Globalement, le PAM a obtenu de solides résultats en matière de réduction de la malnutrition et d'amélioration de l'accès à l'éducation. Mais les efforts déployés pour renforcer les capacités locales et nationales de prise en charge de programmes d'assistance alimentaire ont pâti de l'insuffisance des ressources et les résultats n'ont pas été totalement convaincants.

Le volume estimé des ressources nécessaires pour les activités prévues au cours d'une année est calculé à partir de l'estimation des besoins des groupes de bénéficiaires ciblés. Ces dernières années en particulier, une part seulement des besoins recensés a pu être financée. Toutefois, bien que le programme de travail fondé sur les besoins ait été globalement financé à hauteur de 60 pour cent en 2016, le PAM a obtenu des résultats appréciables. L'insuffisance des apports ne se traduit pas toujours au niveau des effets directs car de nombreux indicateurs d'effet direct ne sont mesurés que pour les populations recevant une assistance.

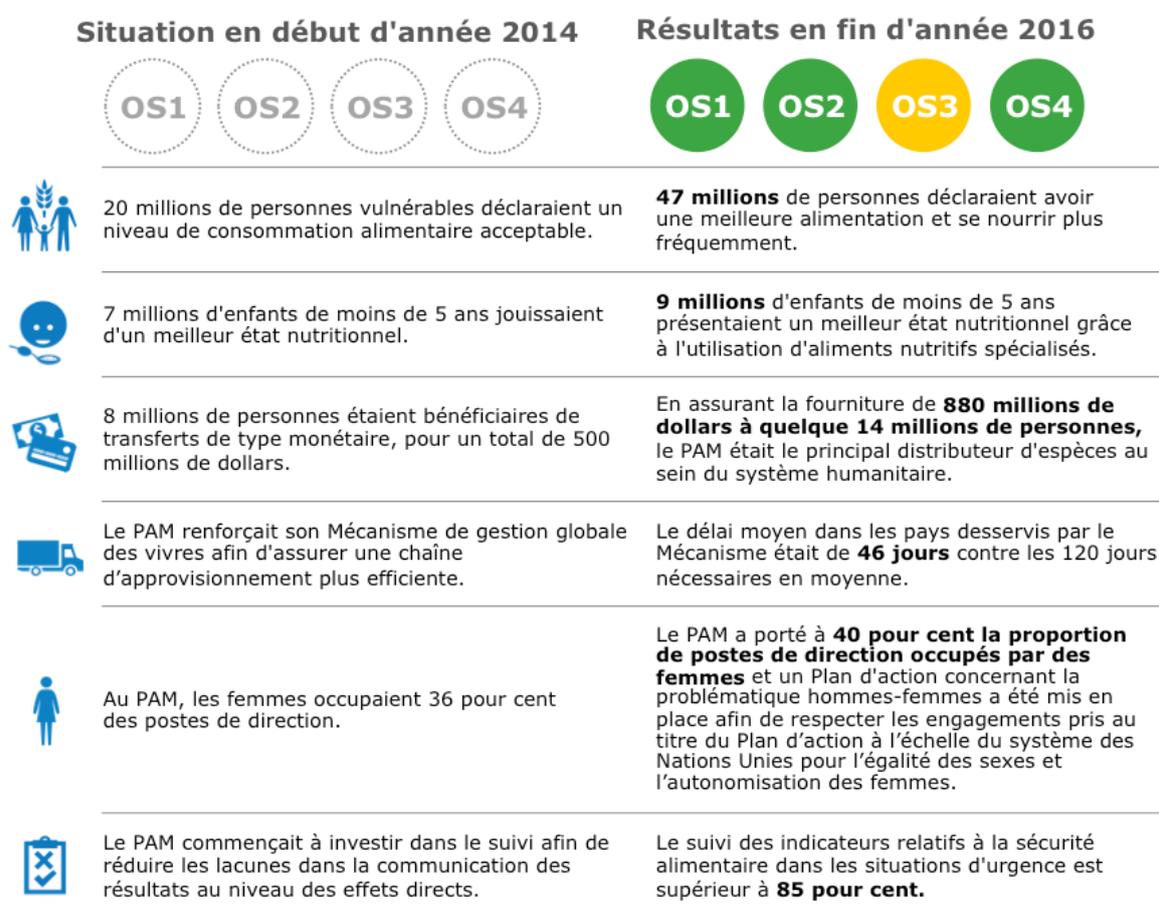
Développement des capacités. L'évaluation du développement des capacités a été une tâche complexe dans tous les domaines. Des réalisations notables ont été signalées au niveau des produits mais les données factuelles sur les effets directs étaient insuffisantes car les bureaux de pays ont eu du mal à appliquer la méthode de suivi des indicateurs institutionnels. La même difficulté était constatée dans l'évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités réalisée en 2016. Conscient du problème, le PAM a ajouté à son Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 un nouveau mode de calcul des effets directs qui servira à planifier et à évaluer les progrès du renforcement des capacités nationales.

Égalité des sexes et autonomisation des femmes. L'un des buts de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes est d'accroître la participation des femmes et des filles aux décisions concernant la sécurité alimentaire et la nutrition au sein du ménage, de la communauté et de la société. En 2016, dans le cadre des programmes du PAM, la participation des femmes aux décisions du ménage s'est améliorée dans 14 des 20 pays les moins bien classés selon l'indice d'inégalité de genre.

Responsabilité à l'égard des populations touchées. Les données montrent que la population est mieux informée au sujet des programmes qu'en 2014, au moment du lancement du Plan stratégique pour 2014-2017. Des progrès ont aussi été faits par les bureaux de pays, dont deux tiers disposent désormais d'au moins un dispositif de réclamation et de remontée de l'information. Le suivi de ces deux aspects de la responsabilité à l'égard de ceux que sert le PAM est prévu dans le nouveau Plan stratégique pour 2017-2021.

Comme il le fait depuis 2015, le Rapport annuel sur les résultats donne un aperçu des résultats des plus gros projets du PAM financés par des fonds d'affectation spéciale dans 11 pays. Les fonds d'affectation spéciale sont un moyen pour les gouvernements concernés de reconnaître l'avantage comparatif du PAM et sont souvent axés sur le transfert de connaissances à des acteurs locaux.

La figure 1 illustre les résultats globaux obtenus à la fin de 2016 et la valeur que le PAM a pu apporter aux populations dans le besoin, grâce aux économies réalisées et à l'efficience et à l'efficacité de ses processus.

Figure 1: Progrès accomplis dans le cadre du Plan stratégique pour 2014–2017

PARTIE III – RÉSULTATS INSTITUTIONNELS PAR PRIORITÉ DE GESTION

Cette partie du rapport examine les cinq domaines prioritaires auxquels le Cadre de résultats de gestion du PAM pour 2014–2017 appelle à porter une attention particulière: Ressources humaines, Partenariats, Processus et systèmes, Programmes et Obligation redditionnelle et financement. Le PAM est en mesure de faire état d'une tendance globalement positive des résultats de sa gestion, et souligne par ailleurs les efforts mis en œuvre et les obstacles à surmonter pour assouplir son administration.

- Ressources humaines.** La formation à distance du personnel grâce au Système de gestion de l'apprentissage a fortement progressé. Pour les agents recrutés sur le plan national, on note un accroissement de presque 50 pour cent de la proportion de ceux qui ont suivi les cours jusqu'au bout et un triplement du nombre de ceux qui ont pris part à une formation entre 2014 to 2016. La proportion de femmes occupant des postes d'encadrement a atteint 40 pour cent, les femmes représentant 43 pour cent de l'effectif total du PAM, tous postes confondus. En revanche, pour les postes à la classe D-2 et au-dessus, on ne compte que 28 pour cent de femmes.
- Partenariats.** Des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies ont été instaurés par tous les bureaux de pays. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ont progressé, principalement dans les domaines de l'alimentation scolaire et de la protection sociale. Un nouveau Centre d'excellence a été créé en Chine en vue de promouvoir ces deux formes de coopération. Le PAM n'a pas atteint la cible qu'il s'était fixée en matière

de contributions du secteur privé puisqu'il n'a mobilisé que 77 millions de dollars en 2016, contre 94 millions de dollars en 2015.

- *Processus et systèmes.* Le PAM a continué de dépasser les cibles fixées en ce qui concerne la réduction des délais d'approvisionnement en produits alimentaires. Dans les pays approvisionnés grâce au Mécanisme de gestion globale des vivres, le délai moyen est passé à 46 jours. Pour faire face à deux situations d'urgence survenues brutalement en 2016, le PAM a atteint son objectif en démarrant les distributions de vivres dans les trois jours à compter de la réception de la demande d'assistance du gouvernement. Le coût moyen de la ration alimentaire, soit 0,34 dollar en 2016, a légèrement dépassé celui de 2015 (0,31 dollar), situation en partie imputable à la complexité des facteurs opérationnels. Le PAM a continué de recourir à l'Accélérateur d'innovations de Munich (Allemagne), pour aider à repérer et à mettre en œuvre des innovations très utiles pour parvenir à éliminer la faim.
- *Programmes.* Que ce soit pour les opérations terminées ou pour celles encore en cours, des résultats positifs ou stables sont signalés pour plus de deux tiers des indicateurs d'effet direct – une amélioration par rapport à 2015. Le PAM a dépassé les valeurs cibles pour 11 des 15 indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et les a atteintes pour trois autres. En outre, 71 pour cent des pays ont indiqué avoir mis en place un mécanisme de réclamation et de remontée de l'information, soit un net progrès par rapport à la valeur de référence de 2014 (49 pour cent). Les évaluations sont désormais une source importante de données factuelles qui permettent de tirer des enseignements et d'améliorer les choses au PAM. La cible de 100 pour cent d'achèvement des évaluations prévues a été dépassée en 2016 étant donné que le nombre d'évaluations terminées est supérieur aux prévisions. La Partie III du présent rapport fait référence aux constatations des évaluations réalisées en 2016.
- *Obligation redditionnelle et financement.* En 2016, le PAM a bénéficié d'un niveau de financement record – 5,8 milliards de dollars. Des conditions opérationnelles hors de l'ordinaire dans certaines des situations d'urgence de niveau 3 les plus importantes gérées par le PAM ont obligé celui-ci à recourir dans une large mesure à des opérations aéroportées, avec des effets délétères pour l'objectif qu'il s'est fixé en matière d'émissions de gaz à effet de serre. Tous les directeurs ont rempli une déclaration d'assurance, permettant ainsi à la Directrice exécutive de signer une déclaration sur l'efficacité des contrôles internes. Le PAM est l'un des neuf organismes des Nations Unies à fournir un tel niveau d'assurance aux parties prenantes. Conscient que de solides dispositifs de contrôle sont nécessaires pour protéger ses ressources et les mettre à l'abri de toute fraude ou gabegie, le PAM a lancé une série d'examen préventifs d'intégrité qui ont été réalisés par l'Inspecteur général en 2016 et prend actuellement des mesures pour y donner suite comme il se doit.

La définition d'"utilisation optimale des ressources" adoptée par le PAM fait appel aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités – tous trois clairement énoncés dans le Cadre de résultats de gestion pour 2014-2017. Renforcer l'efficacité consiste notamment à réduire les délais liés à l'utilisation des mécanismes de préfinancement et de gestion des vivres et à améliorer la réactivité en cas de nouvelle crise par rapport à un calendrier établi. Les aspects liés à l'efficacité, qui relèvent du volet du Cadre de résultats de gestion concernant les programmes, permettent de voir combien de projets clos ont atteint les cibles fixées en matière d'effets directs à la fin du cycle d'exécution. Le rapprochement des ressources et des résultats prévus dans le nouveau Plan de gestion pour 2017-2021 aidera le PAM à examiner l'utilisation optimale des ressources dans ses rapports futurs.

PARTIE IV – PERSPECTIVES

La dernière section du rapport anticipe les efforts que le PAM va devoir déployer et les défis qu'il devra relever pour aller de l'avant. Au début de 2017, rien ne laissait entrevoir que les besoins liés à des situations d'urgence complexes dues à des conflits ou à des événements climatiques, allaient diminuer dans une quelconque mesure en cours d'année. Une forte réduction du nombre de réfugiés par rapport à leurs niveaux sans précédent est tout aussi peu probable – de vastes déplacements de populations vont se poursuivre, voire s'intensifier, sous l'effet des conflits, de la pauvreté, des inégalités, du changement climatique, de catastrophes et de la dégradation de l'environnement.

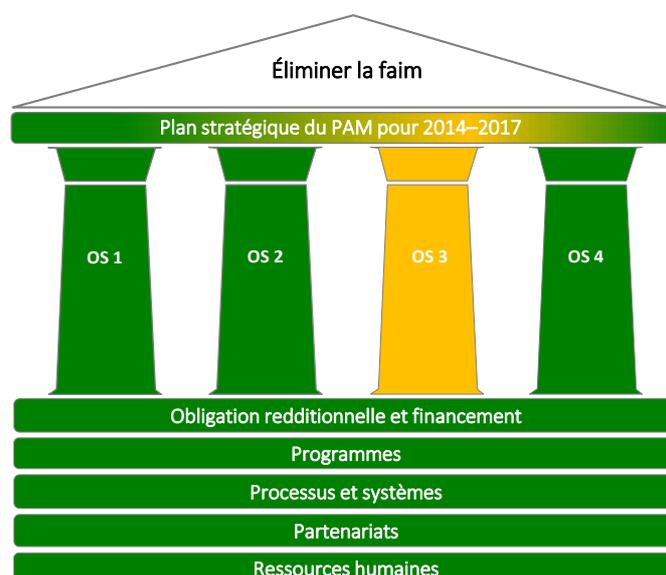
En collaboration avec ses partenaires, le PAM maintiendra sa double approche qui consiste à faire face aux souffrances immédiates des populations prises au dépourvu par des situations d'urgence causées par un conflit ou un événement climatique, tout en jetant les bases qui permettront d'éliminer la faim à plus long terme. Alors qu'il se bat pour éliminer la faim et assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des 795 millions de personnes sous-alimentées dans le monde, le PAM doit continuer de fournir une assistance aux plus vulnérables en toute transparence et en rendant des comptes, conformément aux engagements qu'il a pris en matière d'action humanitaire.

PARTIE I – INTRODUCTION

La présente section vise tout d'abord à examiner le contexte mondial dans lequel s'est inscrite l'action du PAM en 2016. Selon les toutes dernières estimations disponibles, une personne sur trois souffre de malnutrition, sous une forme ou une autre, une sur neuf est sous-alimentée et une sur 113 est réfugiée, demandeuse d'asile ou déplacée à l'intérieur de son propre pays. En outre, des situations d'urgence complexes et prolongées d'un niveau sans précédent se sont poursuivies en 2016. On trouvera dans la présente Introduction une analyse de ces crises, ainsi qu'une vue d'ensemble des modalités d'intervention du PAM mettant l'accent sur l'importance de l'action menée aux fins de la réalisation des ODD, en particulier de l'ODD 2 (Faim zéro) et de l'ODD 17 (Partenariats). Il s'agit notamment de la mise au point d'outils de programmation innovants et du déploiement de personnel contribuant à la réalisation de progrès dans plusieurs domaines thématiques, en particulier les partenariats, les transferts de type monétaire, la nutrition, la problématique hommes-femmes et la responsabilité à l'égard des populations touchées.

1. Le présent rapport évalue la performance du PAM en 2016 au regard de son Plan stratégique pour 2014-2017¹ ainsi que du Cadre de résultats stratégiques et du Cadre de résultats de gestion, conformément aux principes appliqués par le système des Nations Unies pour harmoniser la communication des résultats. Le nouveau Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2016 et entré en vigueur en janvier 2017, met les activités du PAM en adéquation avec les ODD approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2015.
2. En 2016, pour la deuxième année consécutive, il ressort de l'analyse des projets qui ont rendu compte des indicateurs d'effet direct que l'exécution des programmes du PAM a été efficace en ce qui concerne l'Objectif stratégique 1 (Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence), l'Objectif stratégique 2 (Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence) et l'Objectif stratégique 4 (Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim). Certains progrès ont été accomplis dans la réalisation de l'Objectif stratégique 3 (Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels). Le PAM a également fait état de progrès importants en ce qui concerne les cinq priorités de gestion, à savoir: ressources humaines, partenariats, processus et systèmes, programmes, et obligation redditionnelle et financement (Figure 2). On trouvera dans les parties II et III du présent rapport des informations plus approfondies sur le PAM et les ODD et sur les priorités de gestion du PAM, respectivement.

Figure 2: Les résultats du PAM sont fondés sur la réalisation des Objectifs stratégiques et l'application des priorités de gestion



Contexte stratégique

3. En 2016, le PAM a continué d'être confronté au double défi que constitue la nécessité de faire face à des situations d'urgence complexes et prolongées d'un niveau sans précédent, tout en se transformant afin de réaliser les ODD et de contribuer à libérer le monde de la faim à l'horizon 2030. Le contexte humanitaire a continué d'être caractérisé par des situations d'urgence causées par des conflits et par les crises liées aux réfugiés que celles-ci ont créées. Le nombre des réfugiés et des personnes déplacées, qui atteignait déjà 60 millions en janvier 2016, a encore augmenté de 5 millions au cours de l'année. Afin de lancer le processus de transformation majeure qu'implique l'adoption des ODD, le PAM a mis au point une feuille de route intégrée pour le changement, comportant quatre éléments fondamentaux: i) un nouveau Plan stratégique pour 2017-2021 en phase avec les ODD; ii) une nouvelle approche de la planification stratégique par pays visant à renforcer la prise en main des activités par les autorités nationales; iii) un remaniement radical de la structure de financement du PAM visant à renforcer l'obligation redditionnelle et à promouvoir l'efficacité en termes de coûts; et iv) un nouveau Cadre de résultats institutionnels permettant de mesurer plus précisément l'efficacité des interventions du PAM. Les quatre éléments de la feuille de route ont été approuvés par le Conseil en novembre 2016.

Une personne sur neuf dans le monde est sous-alimentée

4. Les progrès vers la sécurité alimentaire restent inégaux. Selon le rapport 2015 sur l'état de l'insécurité alimentaire dans le monde, 795 millions de personnes sont sous-alimentées, dont 780 millions vivent dans les pays en développement. Cependant, depuis la période 1990-1992, le nombre de personnes sous-alimentées a diminué de 216 millions (21,4 pour cent)².
5. Dans le rapport, il est aussi indiqué que certaines régions, "notamment l'Asie centrale et le Caucase, l'Asie de l'Est, l'Afrique du Nord et l'Amérique latine, ont progressé rapidement en matière de réduction de la faim. D'autres, en particulier l'Asie de l'Ouest, les Caraïbes et l'Océanie ont également réussi à faire baisser la prévalence de la sous-alimentation, mais plus lentement". Toutefois, les progrès avaient été globalement plus lents dans deux régions, l'Asie du Sud et l'Afrique subsaharienne, et on estimait qu'en Afrique subsaharienne, près d'une

² Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2016. *Rapport sur la nutrition mondiale 2016: Des promesses aux impacts: Éliminer la malnutrition d'ici 2030*. Washington.

personne sur quatre, soit 23,2 pour cent de la population, était sous-alimentée en 2014-2016. Il s'agissait de la prévalence la plus forte au niveau mondial et la deuxième en chiffres absolus, puisque la région comptait environ 220 millions de personnes souffrant de la faim en 2014-2016. En fait, le nombre de personnes sous-alimentées a même augmenté de 44 millions entre 1990-1992 et 2014-2016.

Une personne sur 113 est réfugiée, demandeuse d'asile ou déplacée à l'intérieur de son propre pays

6. Les conflits de grande envergure et la stagnation économique qui affligent diverses régions du monde continuent de contraindre les populations civiles à se déplacer à la recherche de lieux plus sûrs et plus stables pour vivre. De ce fait, les déplacements transfrontaliers atteignent des niveaux record et augmentent à un rythme de plus en plus soutenu. On dénombre aujourd'hui 65 millions de réfugiés dans le monde, chiffre le plus élevé jamais enregistré depuis la Seconde Guerre mondiale. Les déplacements de populations se sont multipliés tout au long de l'année 2016. Les perspectives, pour de nombreux réfugiés, sont plutôt sombres. Selon les estimations, au début de 2016, 6,7 millions de réfugiés dans le monde vivaient en exil depuis au moins cinq ans, avec peu d'espoir d'obtenir une solution durable à leur problème dans un avenir proche.

Une personne sur trois souffre de malnutrition

7. Dans le Rapport sur la nutrition mondiale 2016², il est souligné que "parmi les obstacles auxquels la communauté internationale est confrontée aujourd'hui, rares sont ceux qui rivalisent en intensité avec la malnutrition, une condition qui touche directement une personne sur trois". Une alimentation inadaptée et la malnutrition comptent parmi les principales causes de la charge mondiale de morbidité et sont à l'origine de 45 pour cent des décès des enfants de moins de 5 ans. En Asie et en Afrique, les pertes annuelles de produit intérieur brut dues à la dénutrition représentent en moyenne 11 pour cent. Au moins 12 des 17 ODD s'accompagnent d'indicateurs se rapportant étroitement à la nutrition, faisant ainsi état du rôle central que celle-ci joue dans le développement durable².
8. La prévalence du retard de croissance³ à l'échelle mondiale a reculé d'un tiers au cours des 20 dernières années, mais près d'un enfant sur quatre (159 millions) souffre d'un retard de croissance, et les chiffres continuent d'augmenter en Afrique et en Océanie. C'est en Asie que les meilleurs résultats ont été enregistrés, même si 57 pour cent des enfants qui présentent un retard de croissance sont encore recensés dans cette région. Les taux d'anémie chez les femmes, en particulier les femmes enceintes, demeurent aussi obstinément élevés. Deux milliards de personnes dans le monde souffrent de carences en micronutriments.
9. Parallèlement, le surpoids et l'obésité sont devenus un énorme problème à l'échelle mondiale, dont la prévalence augmente dans toutes les régions et dans la quasi-totalité des pays. Au moins 44 pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire sont désormais confrontés au "double fardeau" de la dénutrition et du surpoids. L'Asie et l'Afrique comptent pour les trois quarts des enfants de moins de 5 ans en surpoids. À l'échelle mondiale, on dénombre 41 millions d'enfants en surpoids, chiffre qui se rapproche des 50 millions d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'émaciation⁴.

Divers phénomènes climatiques sont à l'origine de situations d'urgence majeures

10. Le phénomène El Niño-oscillation australe de 2015, qui a été le deuxième en termes d'intensité et de durée jamais enregistré, a continué d'avoir de lourdes répercussions sur la sécurité alimentaire de millions de personnes en 2016, en donnant lieu à une augmentation des épisodes de sécheresse et, dans certaines régions du monde, à des précipitations plus intenses et à des inondations de grandes proportions. On estime qu'à son apogée, 60 millions de personnes ont été touchées dans le monde, dont 45 millions en Afrique australe et en Afrique de l'Est. Les effets de ce phénomène devaient se faire sentir jusqu'en avril 2017.

³ Le retard de croissance est défini comme un faible indice taille/âge chez les enfants.

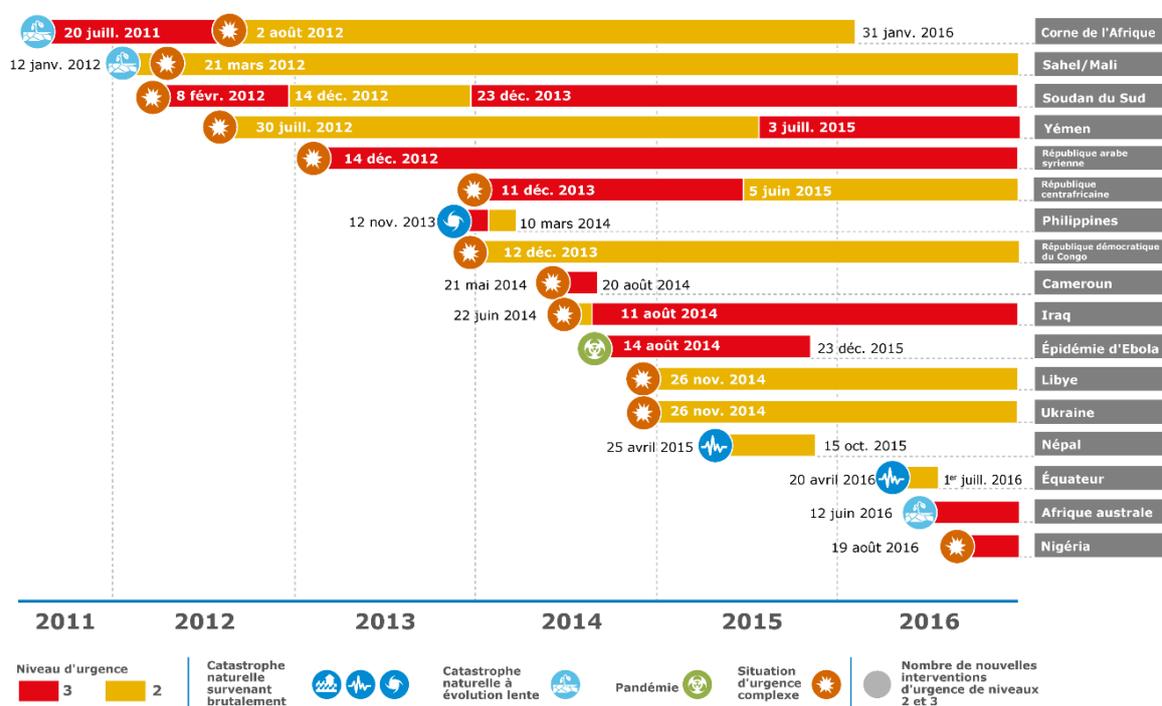
⁴ L'émaciation est définie comme un faible indice poids/taille. Certains enfants souffrent à la fois d'un retard de croissance et d'émaciation.

11. Les effets de l'ouragan Matthew, le plus fort qui ait frappé les Caraïbes depuis 2007, ont été particulièrement dévastateurs à Cuba et en Haïti. Selon les estimations du Gouvernement haïtien, plus d'un millier de personnes ont été tuées, 15 600 ont dû être évacuées et 300 000 ont eu besoin d'une assistance humanitaire immédiate.

Des niveaux élevés d'intervention d'urgence ont été maintenus en 2016 face à des crises prolongées causées par des conflits

12. Le PAM continue de faire face à des niveaux sans précédent de crises prolongées, qui sont pour beaucoup liées à des conflits (figure 3). Quatre conflits de longue durée qui se sont poursuivis en 2016 ont exigé du PAM la mise en place d'opérations d'envergure:
 - *Iraq*. Même si un effort militaire soutenu de la part des forces de sécurité iraqiennes et de leurs partenaires a permis de faire reculer Daech, du fait de la situation de crise prolongée 10 millions de personnes ont besoin d'une assistance humanitaire et ce nombre pourrait atteindre 12 ou 13 millions tandis que la crise de Mossoul se poursuit.
 - *Soudan du Sud*. Alors que la crise est entrée dans sa quatrième année en décembre 2016, on estime que 3,6 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire grave, un niveau encore jamais enregistré pendant la saison des récoltes. Au total, les populations civiles déplacées représentent plus de 3 millions de personnes, soit un quart de la population, dont 1,9 million de personnes sont déplacées à l'intérieur du pays et 1,1 million réfugiées dans les pays voisins. Au moins 400 000 Sud-Soudanais ont fui vers la République démocratique du Congo et l'Ouganda. Compte tenu de la dégradation des conditions de sécurité et de l'aggravation de la situation humanitaire au Soudan du Sud, de hauts fonctionnaires des Nations Unies, notamment l'ancien Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) Ban Ki-moon, ont tiré la sonnette d'alarme en déclarant qu'une épuration ethnique pouvait être en cours dans plusieurs régions du pays.
 - *République arabe syrienne*. Suite à la prolongation du conflit, le nombre de personnes ayant besoin d'une assistance humanitaire a atteint 13,5 millions, dont 6,5 millions de personnes déplacées à l'intérieur du pays et 4,8 millions de réfugiés en Turquie, au Liban, en Jordanie, en Iraq et en Égypte, parmi lesquels on dénombre 8,7 millions de personnes nécessitant également une assistance alimentaire.
 - *Yémen*. Compte tenu de l'enlisement des négociations et de la fragilité des cessez-le-feu, le conflit perdure au Yémen, où l'on recense en conséquence 18,8 millions de personnes ayant besoin d'une assistance humanitaire, 2 millions de personnes déplacées à l'intérieur du pays et 7 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire grave.

Figure 3: Grandes opérations d'urgence menées par le PAM (2011–2016)



13. Le PAM a continué de faire face à cinq situations d'urgence prolongées de niveau 2 en Libye, au Mali, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et en Ukraine. La crise de niveau 2 due à la sécheresse dans la Corne de l'Afrique, déclarée en 2011, a été désactivée fin janvier, lorsque le PAM a établi que les interventions nécessaires pouvaient être gérées par les bureaux de pays concernés.
14. En 2016, le PAM a également fait face à deux nouvelles situations d'urgence de niveau 3 et à une crise soudaine de niveau 2:
 - *Intervention de niveau 3 – El Niño.* Un épisode du phénomène El Niño⁵ d'une ampleur record, qui a débuté à la fin de 2015, a eu des effets préjudiciables sur les campagnes agricoles tout au long de 2016. De ce fait, plus de 60 millions de personnes dans le monde, dont environ 40 millions en Afrique de l'Est et en Afrique australe seulement, étaient en situation d'insécurité alimentaire et 23 millions de personnes nécessitaient une assistance humanitaire immédiate. Toute la région connaît de graves pénuries alimentaires, exacerbées par une multitude de facteurs de vulnérabilité croissants, notamment la faiblesse des prix des produits de base, des taux de change défavorables et une croissance économique ralentie.
 - *Intervention de niveau 3 – Insurrection de Boko Haram au Nigéria.* Dans le nord-est du Nigéria, les conditions de sécurité et la situation humanitaire ont continué de se dégrader en 2016 alors que les habitants fuyaient pour échapper aux violences de Boko Haram. La population était confrontée à de graves problèmes d'insécurité alimentaire suite à plusieurs mauvaises récoltes consécutives provoquées par l'abandon des cultures, à la réduction drastique des ventes transfrontières de cultures de rente et à la perte de perspectives économiques. En mai 2016, le PAM et d'autres acteurs humanitaires ont signalé des conditions proches de la famine dans l'État de Borno et, en octobre, l'insécurité alimentaire

⁵ Les épisodes El Niño, qui sont observés tous les trois à sept ans, sont liés à des conditions associant des eaux de surface exceptionnellement chaudes dans l'océan Pacifique à une modification des conditions météorologiques à l'échelle mondiale.

a atteint un niveau de gravité extrême dans certaines zones du nord-est du pays, où 4,3 millions de personnes se trouvaient en situation de crise ou d'urgence.

- *Intervention de niveau 2 – Séisme en Équateur.* Le 16 avril, l'un des tremblements de terre les plus dévastateurs de l'histoire du pays (de magnitude 7,8) a frappé la côte septentrionale de l'Équateur, suivi d'une réplique de magnitude 6,3, quatre jours plus tard, dans la province d'Esmeraldas. Ce séisme a fait plus de 660 morts et plus de 380 000 personnes ont été touchées. Compte tenu de la complexité de la situation et des demandes adressées à son bureau de pays, le PAM a activé une opération d'urgence de niveau 2 le 20 avril.
15. Outre ces interventions d'urgence, le PAM a dû intervenir rapidement afin de répondre à des besoins d'assistance alimentaire immédiate dans les Caraïbes, en particulier en Haïti et à Cuba, suite aux ravages de l'ouragan Matthew qui a frappé la région en octobre. Par ailleurs, le Gouvernement éthiopien et le PAM ont travaillé en collaboration face à la pire sécheresse qu'ait connue le pays depuis des décennies: en septembre 2016, on comptait 9,7 millions de personnes en proie à une grave insécurité alimentaire, contre 2,9 millions en janvier 2015.

Des initiatives sont prises à l'échelle mondiale pour faire face aux crises humanitaires

16. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui a été adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2015, constitue un cadre d'action ambitieux centré sur la personne humaine pour parvenir au développement durable, comportant une redéfinition importante des priorités de la communauté internationale. Pour le PAM, cette nouvelle approche signifie ne plus seulement sauver des vies mais aussi améliorer les conditions d'existence, en tout premier lieu celles des personnes les plus démunies. Il en a conclu qu'il fallait procéder à une profonde réforme de la façon dont ses opérations étaient conçues, financées et mises en œuvre, et dont il en était rendu compte, processus qu'il a engagé en élaborant la feuille de route intégrée⁶, approuvée en 2016.
17. D'autres conférences et sommets internationaux tenus en 2016 ont permis d'examiner et d'approfondir certains aspects importants du Programme 2030.
- *Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition.* Reconnaisant l'importance de la nutrition et ses liens étroits avec les ODD, l'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé la décennie 2016-2025 Décennie d'action pour la nutrition. Dirigée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), en collaboration avec le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le PAM, cette initiative offre une plateforme qui permettra de renforcer les partenariats sur la nutrition. Un programme de travail est en cours de définition.
 - *Accord de Paris sur le changement climatique.* L'Accord de Paris⁷ représente un grand pas en avant dans plusieurs domaines qui sont d'importance cruciale pour le PAM, en particulier la sécurité alimentaire, l'élimination de la faim et la réduction des pertes et dégâts dus aux phénomènes climatiques extrêmes. Il influera sur l'approche adoptée par le PAM en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, de préparation aux situations d'urgence, d'intervention en cas de crise et de renforcement de la résilience. L'Accord de Paris a une incidence directe sur l'accès du PAM aux financements de l'action climatique et sur ses activités visant à aider les gouvernements à lutter contre la faim et à s'adapter à l'évolution du climat.
 - *Sommet mondial sur l'action humanitaire.* Le Sommet mondial sur l'action humanitaire⁸, tenu en mai 2016, a permis de présenter le Programme d'action pour l'humanité. Aspect essentiel, le PAM a pu mettre en lumière la nécessité de réduire le clivage entre action humanitaire et aide au développement, en assurant une complémentarité d'action entre les divers acteurs aux fins de la préparation, du renforcement de la résilience, de la protection

⁶ Voir les paragraphes 75 à 77 de la présente partie.

⁷ Vingt et unième session de la Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_french_.pdf.

⁸ Il s'agissait d'une initiative du Secrétaire général de l'ONU, Ban Ki-moon.

sociale et du redressement, tout en appelant à améliorer le financement de l'aide humanitaire afin de contribuer à relever le Défi Faim zéro du système des Nations Unies.

- *Sommet des Nations Unies pour les réfugiés et les migrants.* L'Assemblée générale des Nations Unies a accueilli, en septembre 2016, le premier sommet de haut niveau pour les réfugiés et les migrants afin d'apporter une réponse au phénomène mondial des déplacements forcés, qui a atteint un niveau sans précédent, et à la multiplication récente de flux migratoires dangereux, désordonnés et irréguliers dans plusieurs régions. En délivrant la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants, le Sommet a ouvert la voie à l'adoption de deux pactes mondiaux innovants, sur les déplacements de réfugiés et sur les migrations, et a appelé les États membres à redoubler d'efforts pour lutter contre la xénophobie.
- *Conférence Habitat III.* La troisième Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III), qui s'est tenue en octobre 2016, a abouti à l'adoption du Nouveau Programme pour les villes. Ce programme propose une conception ambitieuse des villes de demain dans un monde qui s'urbanise, visant à guider les États membres, les autorités locales et leurs partenaires dans l'élaboration des politiques. Travaillant en collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, les États membres, la société civile et les universités, le PAM a plaidé avec succès afin que le Nouveau Programme tienne compte des questions liées à l'alimentation et à la nutrition, ainsi que des problèmes d'ordre humanitaire que connaissent les villes touchées par des crises.

Interventions du PAM

18. Tout au long de 2016, le PAM s'est employé à prendre les mesures nécessaires, à court et à long termes, en vue d'éliminer la faim conformément aux ODD. Pour cela, il lui a fallu faire face aux situations d'urgence humanitaires les plus pressantes de la manière la plus efficace possible, en faisant appel à la vaste gamme d'outils et d'approches disponibles, tout en continuant de chercher des moyens innovants pour contribuer, à plus long terme, à l'élimination de la faim, grâce à une collaboration efficace avec divers partenaires.
19. Le PAM a également intensifié et prolongé ses interventions d'urgence afin de faire face aux crises actuelles de niveaux 2 et 3 et à une nouvelle situation d'urgence de niveau 3 dans une zone reculée du nord-est du Nigéria (pays dans lequel le PAM n'est pas présent), ainsi qu'à un certain nombre de crises à évolution lente ou à démarrage rapide en Afrique australe, en Équateur et dans les Caraïbes. Pour assurer des interventions plus efficaces aussi bien dans les situations d'urgence soudaines ou à évolution lente qu'en cas de crise prolongée, il a été nécessaire d'accélérer l'innovation et de mettre au point de nouveaux outils.
20. Le PAM a aussi pris des mesures afin de contribuer à la réalisation des ODD, notamment l'ODD 2, dans le cadre des grandes étapes de ses opérations et des questions transversales, et l'ODD 17, en misant sur des partenariats plus efficaces. Il a procédé à un examen approfondi de son programme de renforcement institutionnel (l'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission) afin de déterminer les domaines méritant une plus grande attention, en particulier les travaux préparatoires à la modification fondamentale de la façon dont les opérations sont conçues, financées et mises en œuvre et dont il en est rendu compte, dans le cadre de la feuille de route intégrée.

Intensification et prolongation des interventions d'urgence

21. La présence du PAM a été essentielle pour faire face aux crises en Iraq, au Nigéria, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen, aux effets du phénomène El Niño en Afrique australe et au séisme en Équateur.

Nigéria

22. Le PAM a commencé à fournir une assistance alimentaire en mars 2016 face à la détérioration rapide de la situation humanitaire dans le nord-est du Nigéria et il a activé une intervention d'urgence de niveau 3, le 19 août, une fois obtenus les "privilèges et immunités" des Nations

Unies nécessaires à l'exercice de ses activités dans le pays. Des bureaux ont été ouverts à Abuja, Damaturu et Maiduguri et les effectifs portés à près de 200 unités. En septembre, une mission conjointe a permis à un mécanisme d'intervention rapide PAM/UNICEF de se rendre dans des zones précédemment inaccessibles des États de Borno et de Yobe. Le PAM a aussi fourni des services communs essentiels à la communauté humanitaire au titre de ses opérations spéciales assurées par les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, permettant ainsi le transport de 2 245 passagers au cours du seul mois de décembre. En décembre, le PAM avait secouru plus de 1 million de personnes, soit 95 pour cent de son objectif mensuel, principalement sous forme d'assistance alimentaire en nature. En 2017, il espère renforcer son action et atteindre des zones n'ayant pas encore bénéficié de son appui.

Soudan du Sud

23. Malgré l'engagement pris d'adhérer à l'accord de paix, les affrontements et les actes de violence se sont poursuivis, entravant l'accès des secours humanitaires et causant des déplacements massifs de population, aussi bien à l'intérieur du pays que vers les pays voisins, avec de lourdes répercussions sur la sécurité alimentaire. La situation en matière de sécurité alimentaire et de nutrition devrait s'aggraver et on estime que le nombre des personnes en situation d'insécurité alimentaire grave atteindra 4,6 millions entre janvier et avril 2017, soit une augmentation de 62 pour cent par rapport à la période correspondante de 2016. Le PAM a renforcé son assistance au Soudan du Sud, apportant son secours à 4 millions de personnes en 2016 et visant à en atteindre davantage d'ici à la mi-2017 sous la forme d'une assistance alimentaire en nature, de transferts de type monétaire, de programmes axés sur la nutrition et d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs. Les opérations ont été complexes en raison des difficultés d'accès dues à l'insécurité et au mauvais état des routes pendant la saison des pluies qui a rendu une grande partie du pays inaccessible par voie terrestre. En juillet, suite à une flambée de violence à Djouba, l'entrepôt principal du PAM dans cette ville a fait l'objet d'un pillage alarmant, qui a concerné 4 600 tonnes de vivres, plusieurs camions ainsi que d'autres équipements essentiels et matériel de secours. Ces vivres auraient permis de nourrir 220 000 personnes pendant un mois.

République arabe syrienne

24. Chaque mois, le PAM apporte une assistance à 4 millions de personnes en moyenne en République arabe syrienne et à 1,6 million de réfugiés dans les pays voisins, sous forme d'assistance alimentaire en nature, de transferts de type monétaire, de programmes d'alimentation scolaire d'urgence et de soutien nutritionnel. En décembre, il a distribué une assistance alimentaire à 3,5 millions de bénéficiaires dans 13 des 14 gouvernorats syriens, menant ainsi à bien 89 pour cent de son programme mensuel. Ce même mois, le PAM a fourni des produits alimentaires prêts à consommer à environ 35 000 personnes retournant chez elles et personnes déplacées, dans les zones précédemment assiégées d'Alep-Est. Globalement, en 2016, le PAM a aidé plus de 7 millions de personnes en République arabe syrienne et dans les pays voisins.
25. Le PAM se heurte à de graves difficultés d'accès dues à l'insécurité, mais continue néanmoins de travailler avec ses partenaires afin de porter secours aux populations les plus démunies. Ainsi, par exemple, des livraisons transfrontières de produits provenant de Jordanie et de Turquie sont effectuées en faveur de 682 000 personnes vivant dans les zones tenues par l'opposition dans les gouvernorats d'Alep, d'Idleb, de Hama et de Deraa. Par ailleurs, le PAM a employé deux grues de 70 mètres pour livrer, par-delà la frontière avec la Jordanie, une assistance alimentaire en nature à 78 000 réfugiés bloqués en République arabe syrienne⁹. Il a également effectué 170 largages de rations alimentaires destinées à 110 000 personnes dans la ville de Deir el-Zor et a assuré 242 ponts aériens vers la ville de Qamishly, pour la livraison de vivres et de matériel humanitaire pour le compte d'autres acteurs humanitaires.

Encadré 1: Turquie: programme de filets de protection sociale d'urgence

⁹ Le 15 novembre, la construction d'un nouveau site de distribution, situé à proximité du camp, a été achevée. Dès la mi-novembre, le PAM a donc été en mesure de procéder aux distributions par des moyens plus classiques.

Ce programme, qui a été mis en place en septembre 2016, vise à aider les familles de réfugiés les plus vulnérables vivant hors des camps en Turquie en leur fournissant des cartes électroniques utilisables à des fins variées: payer la nourriture et le loyer, ou acheter des médicaments et des vêtements chauds pour l'hiver. Cette modalité d'assistance innovante, qui associe la connaissance pratique et les principes de l'action humanitaire aux services publics, permet de secourir efficacement un très grand nombre de réfugiés. Suite aux résultats positifs de l'expérimentation menée à Ankara en octobre et en novembre, ainsi que dans la province centrale de Sivas en novembre, le programme proprement dit a été mis en œuvre en décembre. Le processus d'enregistrement est en cours dans tout le pays et un demi-million de personnes remplissant les conditions requises ont présenté une demande d'adhésion au programme.

Iraq

26. Depuis le début de l'offensive de Mossoul, en octobre, le PAM a fourni des vivres à plus de 376 000 personnes touchées par le conflit, en adaptant ses interventions afin de distribuer des vivres aux personnes restées chez elles ou accueillies dans des communautés, ainsi qu'aux populations vivant dans des camps. Le PAM et ses partenaires ont été en mesure d'atteindre de nombreuses zones reconquises, mais les conditions de sécurité demeurent très instables. En sus de l'opération menée à Mossoul, le PAM a visé à secourir chaque mois, dans tout le pays, 1,4 million de personnes supplémentaires, en leur apportant une assistance sous forme de rations alimentaires, de bons électroniques ou de transferts de type monétaire. En décembre, il a ainsi fourni une assistance alimentaire en nature à plus de 1 million de personnes, et des transferts de type monétaire à 350 000 personnes. Enfin, dans le cadre de son opération d'urgence régionale en faveur des réfugiés fuyant le conflit en République arabe syrienne, le PAM a également aidé plus de 50 000 réfugiés syriens vulnérables en Iraq.

Yémen

27. Le PAM a assuré des distributions générales tous les deux mois, en réduisant les droits individuels à prestation de manière à atteindre le plus grand nombre de personnes possible. Grâce à la mise en place de ce cycle bimestriel en 2016, il a pu apporter son assistance à 6,3 millions de bénéficiaires, contre les 3 millions prévus initialement. Il a également déployé à plus grande échelle la programmation des interventions nutritionnelles et des transferts de type monétaire, dans la mesure du possible. À partir de 2017, le PAM vise à livrer, chaque mois, des rations complètes à 6 millions de personnes. L'insécurité et les retards dus aux contrôles de sécurité continuent d'entraver l'accès aux zones où les besoins sont les plus importants, ce qui fait que les populations les plus démunies sont souvent privées de toute forme d'assistance humanitaire. En 2016, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ont transporté 9 000 passagers pour le compte des organismes humanitaires partenaires. Le module de la logistique dirigé par le PAM a assuré le transport de 14 000 m³ de matériel humanitaire par voie maritime, de 800 m³ de fret par avion, et de passagers en provenance et à destination d'Aden et a livré plus de 1,2 million de litres de carburant à des partenaires de l'action humanitaire.

Phénomène El Niño en Afrique australe

28. En prévision du phénomène El Niño de 2015-2016, le PAM a travaillé en collaboration avec la FAO et le module mondial des Nations Unies relatif à la sécurité alimentaire afin de mettre au point des mesures de préparation et d'intervention visant, notamment, à renforcer les activités de sensibilisation, la mobilisation de ressources et la coordination des opérations. Le PAM a mené des interventions dans 19 pays, les principales activités étant concentrées en Afrique australe, qui a connu l'une des sécheresses les plus graves et les plus longues des 35 dernières années.
29. À la mi-2015, les systèmes d'alerte rapide du PAM et de la FAO ont mis en évidence les risques liés au phénomène El Niño en Afrique australe, ce qui a permis au PAM de se préparer à faire face aux effets attendus et à élargir ses interventions en cas de besoin. Le 12 juin, il a déclaré une situation d'urgence de niveau 3 intéressant le Malawi, où se trouvait le plus grand nombre de personnes nécessitant une assistance alimentaire, le Lesotho, Madagascar, le Mozambique, le Swaziland, la Zambie et le Zimbabwe. Malgré une situation difficile en termes de mobilisation de ressources, le PAM a triplé le nombre de bénéficiaires de son assistance alimentaire et nutritionnelle entre août et novembre, pour atteindre 9,3 millions de personnes, secourues au titre

de ses programmes de secours, de renforcement de la résilience et de développement. Au Malawi, en novembre, le PAM a assuré la plus grande intervention humanitaire dans l'histoire du pays, apportant une assistance sous forme de produits alimentaires et de transferts de type monétaire à 5,8 millions de personnes. Les opérations menées dans la région ont comporté notamment une assistance alimentaire en nature, des transferts de type monétaire, un soutien nutritionnel, des repas scolaires d'urgence, ainsi qu'une aide aux gouvernements dans le cadre d'initiatives de renforcement des capacités et de développement. Les délais d'achat et de transport des produits alimentaires peuvent être longs, mais le PAM a mis en place des dispositifs favorisant le transport immédiat des denrées vers les sites opérationnels situés à une distance raisonnable. Dans la mesure où une grande partie des produits alimentaires nécessaires devaient être importés, plusieurs nouveaux couloirs logistiques ont été activés dans toute la région.

30. Les activités menées par le PAM comportaient principalement: la fourniture de produits alimentaires d'urgence ou d'argent comptant destiné à l'achat de nourriture là où les marchés fonctionnaient; le déclenchement d'indemnités d'assurance innovantes dans les pays participants afin d'aider les familles d'agriculteurs et les économies rurales à faire face aux effets du phénomène El Niño; et la collaboration avec des partenaires afin de fournir aux agriculteurs des informations sur le climat qui soient faciles à comprendre et qui leur permettent de se préparer aux conditions de la campagne agricole à venir. Au Zimbabwe, une intervention rapide face aux effets du phénomène El Niño a été accélérée grâce au Mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques (FoodSECuRE). Au Zimbabwe et au Guatemala, le PAM et des organismes partenaires ont pris des mesures plusieurs semaines avant que la campagne agricole ne ressente les effets du phénomène El Niño, ce qui a permis de renforcer la résilience des petits exploitants agricoles victimes de la sécheresse.

Séisme en Équateur

31. Le PAM a assuré un premier convoi d'assistance alimentaire en faveur de 8 000 personnes, le 19 avril, soit trois jours après le tremblement de terre, puis il a commencé à planifier une opération d'urgence de trois mois visant à assister 161 000 personnes (50 pour cent de la population touchée). Le 22 avril, le PAM avait secouru 45 000 personnes et, dès le 4 mai, il avait distribué des bons pour trois jours d'assistance alimentaire à 103 430 personnes et pour 15 jours d'assistance à 5 710 personnes hospitalisées. Pour la première fois en Amérique latine, le PAM est intervenu dans une situation d'urgence soudaine en fournissant une assistance aux ménages vulnérables sous forme de transferts monétaires et en s'appuyant sur la plateforme nationale de protection sociale¹⁰. Le suivi de l'apport de l'assistance a été assuré conjointement avec le gouvernement, ce qui a permis d'intervenir plus rapidement et d'une manière plus efficace et plus durable. L'intervention a également renforcé le partenariat du PAM avec le gouvernement, donnant lieu à la conception et la mise en œuvre conjointes d'activités visant à améliorer la préparation aux catastrophes, tandis que des accords de longue durée entre le bureau de pays et des prestataires de services ont été conclus pour la fourniture de bons-valeur et de bons-produits. Le 1^{er} juillet, le bureau de pays disposait des capacités nécessaires pour gérer la situation d'urgence, si bien que l'intervention de niveau 2 a été désactivée.

Accélération de l'innovation pour des interventions plus efficaces en situation d'urgence

Alerte rapide et préparation aux situations d'urgence

32. En 2016, le PAM s'est efforcé de tirer parti des atouts qui sont les siens en matière d'alerte rapide et de préparation aux situations d'urgence, en menant les activités suivantes:
- *Promotion des centres interorganisations pour les opérations et la gestion des crises.* En avril, afin de favoriser une plus grande coordination et un meilleur partage des informations entre les institutions, le PAM, en collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations

¹⁰ Le PAM a complété les mesures d'incitation au logement mises en place par le Ministère de la coordination du développement social, par des transferts monétaires mensuels visant à couvrir les besoins alimentaires et nutritionnels des familles dans les provinces d'Esmeraldas et de Manabí.

Unies pour les réfugiés (HCR), la FAO, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), a créé le réseau des centres des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, qui permet de partager rapidement les informations en situations d'urgence pour une prise de décisions éclairée au plus haut niveau.

- *Automatisation de l'analyse et de la cartographie des catastrophes.* Le PAM a lancé un système automatisé innovant pour l'analyse et la cartographie des catastrophes qui permet d'obtenir un "tableau de bord virtuel" dès qu'une catastrophe survient, indiquant l'ampleur du sinistre, le nombre de personnes potentiellement touchées, les conditions météorologiques et les ressources du PAM disponibles dans la zone concernée. Après le séisme en Équateur, ce système a permis de réduire le laps de temps entre la catastrophe et l'intervention du PAM.
- *Amélioration de l'évaluation des risques et des systèmes d'alerte rapide.* Le PAM dirige le sous-groupe du Comité permanent interorganisations sur l'alerte rapide et préside le groupe des analystes en matière d'alerte rapide, chargé d'évaluer les risques et d'établir des rapports sur l'alerte rapide, l'action rapide et la préparation aux situations d'urgence imminentes, sous l'angle des capacités et de la préparation. Ces rapports complètent les voies de communication établies aux fins de l'analyse des risques et du suivi par les coordonnateurs résidents et coordonnateurs de l'action humanitaire et par les équipes de pays pour l'action humanitaire, dans le cadre de la stratégie du Comité permanent interorganisations en matière de préparation aux situations d'urgence, et visent à favoriser le débat, ainsi qu'une réflexion plus approfondie sur les scénarios potentiels.
- *Mise en commun des données relatives aux prévisions météorologiques.* Dans le cadre du projet de préparation aux situations d'urgence fondée sur les prévisions météorologiques, mis en œuvre en Asie et en Amérique latine, le PAM a passé des accords avec les services météorologiques nationaux aux fins de la mise en commun des données et de l'amélioration des prévisions météorologiques. Conjointement avec les gouvernements des pays intéressés, il a dirigé un certain nombre de simulations de catastrophes naturelles qui ont permis de renforcer les capacités des pouvoirs publics et d'autres parties prenantes en matière de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise fondées sur les prévisions météorologiques.
- *Renforcement de la préparation aux catastrophes et amélioration du prépositionnement.* Les enseignements tirés des interventions du PAM après le passage du cyclone à Vanuatu en 2015 et les inondations dans les Îles Salomon en 2014, indiquaient que, dans ces zones exposées aux catastrophes, il fallait être prêt avant que les crises ne frappent. En 2016, le PAM a poursuivi son engagement à titre préventif en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise dans la région Pacifique, qui est sujette aux catastrophes et phénomènes extrêmes naturels, et s'est employé à renforcer les capacités et à améliorer l'état de préparation et les moyens d'intervention d'urgence, sous la conduite des gouvernements. Grâce à ces activités préparatoires, le PAM a pu apporter une assistance sous forme de produits alimentaires à plus de 268 000 personnes vulnérables en Papouasie-Nouvelle-Guinée, lorsque le pays a été frappé par la sécheresse par effet du phénomène El Niño. Quand le cyclone tropical Winston a dévasté les Fidji en février 2016, le PAM a fourni une assistance à plus de 70 000 personnes sous forme de transferts de type monétaire, dans le cadre des dispositifs nationaux d'assistance et de protection et de lutte contre la pauvreté.

Nutrition dans les situations d'urgence

33. En 2016, le PAM a créé une équipe chargée de la nutrition dans les situations d'urgence au sein de sa nouvelle Division de la nutrition, afin de contribuer à intégrer la nutrition dans ses interventions d'urgence; il a aussi créé une réserve externe d'agents mobilisables en cas de crise afin de renforcer les capacités d'intervention immédiate en la matière; et il a mis au point une panoplie complète d'outils pour aider le personnel à concevoir et mettre en œuvre des programmes nutritionnels en cas de crise, sur la base de ses nouvelles normes relatives à la nutrition dans les situations d'urgence. Parallèlement, le PAM a commencé à intégrer la nutrition

dans les outils institutionnels de suivi et d'évaluation, afin de promouvoir des interventions nutritionnelles plus rapides dans les situations d'urgence. Des indicateurs nutritionnels sont pris en compte dans l'initiative du PAM pour la collecte et l'analyse des données par téléphone portable et certaines interventions font désormais appel à des opérateurs téléphoniques pour recueillir des renseignements sur l'alimentation et la nutrition des femmes et des enfants au moyen de messages SMS. En République-Unie de Tanzanie, les programmes de traitement de la malnutrition aiguë modérée font l'objet d'un suivi à l'aide de la plateforme numérique SCOPE du PAM¹¹, qui permet le suivi et l'établissement de rapports en temps réel.

Des interventions qui tiennent mieux compte de la problématique hommes-femmes dans les situations d'urgence

34. Toutes les personnes confrontées à une situation d'urgence jouissent des mêmes droits à une assistance humanitaire qui réponde à leurs besoins immédiats. Mais elles ne sont pas toutes touchées de la même façon et leurs besoins, leurs priorités, leurs vulnérabilités et leurs stratégies d'adaptation ne sont pas toujours les mêmes. Un certain nombre de facteurs, tels que le sexe, l'âge, la situation sociale et l'état de santé, les invalidités et les maladies chroniques, influent sur la façon dont les femmes, les hommes, les filles et les garçons subissent une situation de crise. Le PAM a donc adapté les outils dont il dispose et les a regroupés en une boîte à outils spécialisée, afin d'assurer la prise en compte de la problématique hommes-femmes lors de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise. Cette boîte à outils permet ainsi aux membres du personnel du PAM et à ses partenaires d'accéder à des informations détaillées (quoi, pourquoi, quand, où, qui et comment) ainsi qu'à des guides de consultation rapide, à des listes de contrôle et à des modèles. Le PAM a aussi publié de nouveaux manuels sur la protection et la violence sexiste et il a intégré la problématique hommes-femmes dans les enseignements tirés des interventions d'urgence de niveau 3.

Moyens innovants pour assurer l'accès à l'assistance dans les situations complexes prolongées

35. *Stratégie de livraison.* La stratégie d'approvisionnement mise en place en 2016 a permis au PAM et à ses partenaires d'atteindre des zones du Soudan du Sud qui étaient inaccessibles depuis la vague de violences de 2013, et de réduire considérablement les délais de livraison. Grâce à l'établissement de nouvelles plateformes logistiques et à l'ouverture de couloirs de transport, le PAM a pu augmenter ses livraisons de vivres, même pendant la saison des pluies ou en périodes de conflit. Les agents du bureau de pays, du bureau régional et du Siège ont travaillé de concert à l'élaboration et à la mise en œuvre de cette initiative, pour laquelle l'équipe responsable de la flotte du PAM au Soudan du Sud a reçu en 2016 le prestigieux prix international *International Best Transport Achievement Award*, à l'occasion de la conférence annuelle *Fleet Forum* tenue à Dublin (Irlande).
36. *Analyse des données.* Les données et les informations, qui sont essentielles pour le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement du PAM, permettent d'assurer le recours à la modalité de transfert la plus efficace et la plus efficiente qui soit. Chaque jour, le personnel doit s'attaquer à divers problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement, notamment la disponibilité et la qualité des produits, les prix, les réseaux logistiques et les délais de livraison, et tenir compte de facteurs opérationnels tels que l'accessibilité, la capacité des couloirs, l'incertitude des financements et les préférences des bénéficiaires.
37. L'outil logiciel Optimus aide les bureaux de pays à déterminer la chaîne d'approvisionnement la plus efficace et efficiente, compte tenu des paramètres de financement et des contraintes opérationnelles, tout en améliorant au maximum les résultats en matière de nutrition et en assurant une utilisation optimale des ressources. Cette méthode, qui utilise des algorithmes pour évaluer l'ensemble des options disponibles et proposer des configurations optimisées de la chaîne d'approvisionnement, a été mise à l'essai avec succès en Iraq, au Mali, en République arabe syrienne et au Yémen, où elle a permis de réaliser des économies considérables.
38. Le logiciel Optimus a aidé le PAM à optimiser les colis alimentaires familiaux livrés en Iraq, qui apportent 1 761 kilocalories (98 pour cent de l'objectif de 1 800 kilocalories), pour un coût

¹¹ Plateforme numérique du PAM, utilisée pour l'enregistrement des bénéficiaires, la planification et les transferts.

mensuel de 10,89 dollars par bénéficiaire, soit un montant total de 1,12 million de dollars par mois, correspondant à une réduction des coûts de 17 pour cent.

Encadré 2: République arabe syrienne: Le PAM procède à des largages de produits alimentaires à haute altitude

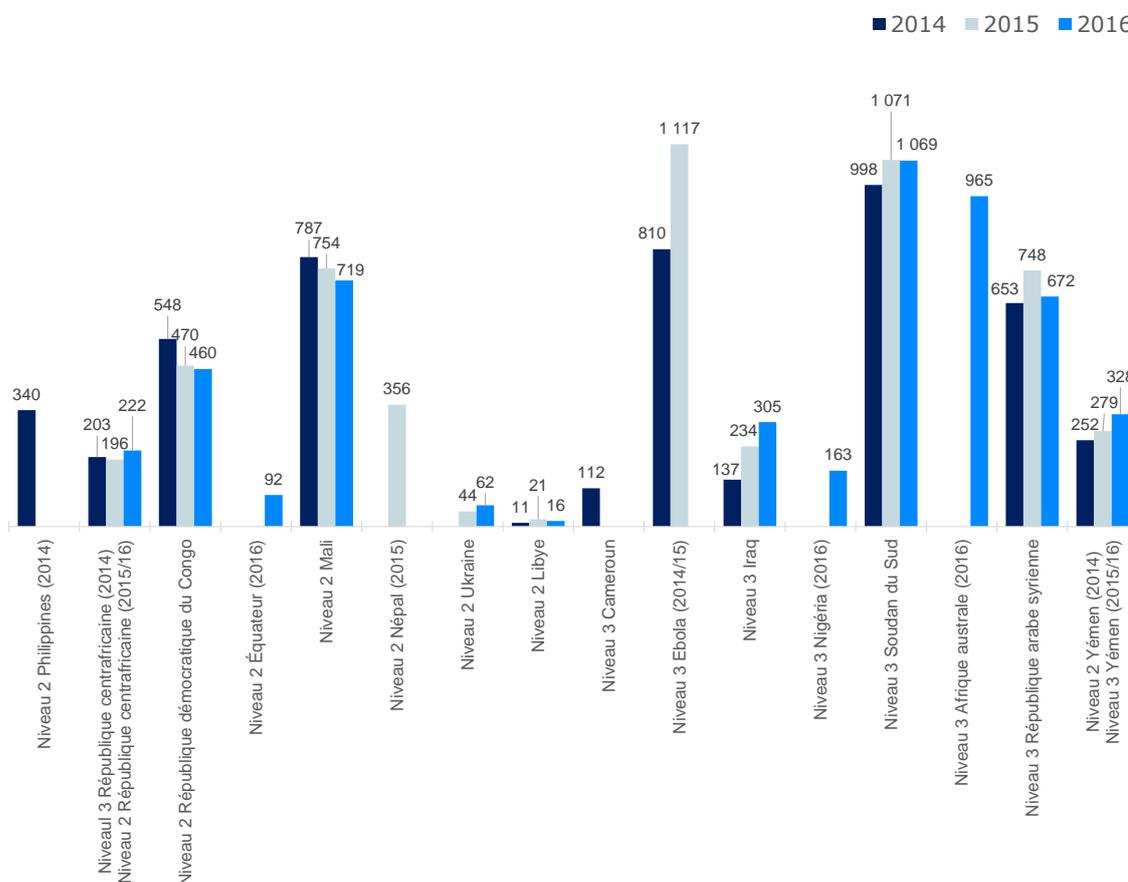
Pour la première fois, le PAM a procédé à des largages à haute altitude afin de livrer des vivres et d'autres articles de secours à des communautés assiégées. Des largages à faible altitude (300 mètres) étaient effectués depuis de nombreuses années, mais compte tenu des problèmes d'insécurité en République arabe syrienne une altitude d'au moins 5 000 mètres s'imposait. En collaboration avec des spécialistes de l'aviation et ses partenaires, le PAM a analysé de nombreux facteurs, tels que: systèmes de largage les plus efficaces (aéronefs et parachutes), conditions météorologiques, choix des zones de largage appropriées et formation à dispenser au personnel au sol chargé de réceptionner, collecter et distribuer ces cargaisons vitales. Il a passé des contrats de service pour l'achat rapide d'équipements spéciaux.

Les vols d'essai effectués fin février 2016 n'ont pas été satisfaisants mais, en avril, le PAM a lancé plusieurs opérations de largage efficaces à partir de la Jordanie. En décembre, 168 largages à haute altitude avaient été menés à bien, qui avaient permis de livrer plus de 3 000 tonnes de vivres et de matériel de secours pour le compte d'organismes tels que l'UNICEF, l'OMS et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR). Le PAM est le seul organisme humanitaire à effectuer des largages à haute altitude de produits alimentaires et d'articles de secours.

Incidences des situations d'urgence majeures sur les effectifs du PAM

39. Les situations d'urgence majeures continuent d'avoir une forte incidence sur les effectifs. En 2016, le PAM a dépêché 4 966 personnes sur les sites de situations d'urgence de niveau 3 et de niveau 2, contre 5 290 en 2015. Il s'agissait, dans bien des cas, d'affectations temporaires d'une durée maximale de six mois. Comme il ressort de la figure 4, ce léger fléchissement s'explique par la désactivation de l'intervention de niveau 3 liée au virus Ebola et le recul des déploiements de personnel en République arabe syrienne et au Soudan du Sud, compensés par une augmentation des effectifs nécessaires en Iraq, au Nigéria, au Yémen et en Afrique australe. Dans le cadre de l'examen de l'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission¹², les bureaux de pays ont fait savoir qu'ils peinaient encore à obtenir en temps voulu les compétences spécialisées dont ils avaient besoin. Cet examen a révélé que les procédures de gestion des réaffectations, du fichier d'agents mobilisables en cas de besoin et des talents ne fonctionnaient pas encore comme elles le devraient, ce qui obligeait à utiliser des contrats de service et à faire appel à des consultants, même dans les opérations de niveau 3 de grande envergure.

¹² WFP/EB.1/2017/11-C.

Figure 4: Déploiements de personnel à l'appui des situations d'urgence (2014–2016)

40. La multiplication des crises humanitaires, ces dernières années, a réduit le nombre d'agents formés et expérimentés disponibles immédiatement. Parmi les procédures mises en place pour améliorer la rapidité d'intervention du PAM en cas d'urgence, on peut indiquer notamment la tenue de fichiers d'agents mobilisables, dotés des compétences requises. Lorsque ces listes sont devenues insuffisantes compte tenu de l'immensité des besoins, le PAM les a ouvertes afin d'y inclure des agents engagés pour une courte durée, des consultants et des Volontaires des Nations Unies. Il fait également appel à des membres du personnel national pour des crises d'envergure internationale et envisage de créer un fichier externe pour les interventions d'urgence afin d'accélérer les déploiements. L'une des conséquences de l'alourdissement de la charge de travail du PAM est la nette augmentation de ses effectifs d'appoint: les administrateurs recrutés pour une courte durée représentent actuellement plus de la moitié du personnel du cadre organique recruté sur le plan international¹³. Deux nouveaux fichiers ont été constitués dans lesquels puiser lorsque les fichiers actuels ne permettent pas de répondre aux besoins en personnel, à savoir: i) le fichier de consultants pour les interventions d'urgence fournit une liste de 300 consultants présélectionnés, mobilisables dans les 72 heures; et ii) le fichier de responsables opérationnels pour les interventions d'urgence fournit une liste de fonctionnaires de haut niveau du PAM, en alternance sur trois mois, à déployer à l'appui de nouvelles situations d'urgence.

¹³ Voir l'annexe V – Employés du PAM au 31 décembre 2016.

Sécurité du personnel

41. Le PAM a continué d'être touché par le ciblage direct et intentionnel du personnel et des dispositifs humanitaires, que l'on observe de plus en plus fréquemment dans le cadre des récents conflits. Le nombre d'incidents armés ciblant les opérations du PAM, notamment les agents du PAM, d'organismes partenaires ou de sous-traitants, dans l'exercice de leurs fonctions, qui avait augmenté au cours de ces dernières années, est resté élevé en 2016, en particulier en République arabe syrienne et au Yémen.
- *République arabe syrienne.* Même si, en 2016, l'accès aux zones assiégées s'est amélioré de manière générale, en septembre cinq chauffeurs engagés par le PAM et 12 personnes travaillant pour un organisme partenaire ont été tués lors d'une attaque contre un convoi des Nations Unies.
 - *Yémen.* Les problèmes d'accès perdurent, car les acteurs du conflit entravent de manière croissante les activités du PAM et de ses partenaires. À Taiz, plus de 70 camions transportant des denrées alimentaires et des bons ont été immobilisés, et les retards ou les refus s'agissant de l'octroi de visas ont régulièrement empêché les déploiements de personnel, si bien que les communautés tendent de plus en plus à tenir les organismes humanitaires pour responsables de la pénurie de ressources.
42. Les expériences de la République arabe syrienne et du Yémen montrent à quel point l'évolution rapide des conditions de sécurité influe directement et a des incidences sur les opérations du PAM, met à l'épreuve la capacité de l'ONU à assurer le maintien de la paix et de la sécurité, et augmente les exigences vis-à-vis de la gestion par le PAM des risques liés à la sécurité du personnel. Aussi, en vue des déploiements de personnel à l'appui des interventions d'urgence, le PAM s'est efforcé spécifiquement d'améliorer la préparation des agents à affecter dans les situations d'urgence complexes.
43. Il a ainsi fallu améliorer la préparation et les bilans médicaux et psychologiques relatifs aux déploiements de personnel dans les opérations d'urgence de niveau 3, ce qui a comporté, en 2016, la délivrance de 645 certificats médicaux pour les lieux d'affectation de niveau 3 ou de catégorie D-E¹⁴, ainsi que la tenue de 708 séances de préparation psychologique et de 120 bilans psychologiques. En 2016, aucune évacuation pour raisons médicales n'a été nécessaire pour les membres du personnel qui avaient participé aux séances tenues par le Service médical pour la sélection préalable au déploiement ou la préparation psychologique relatives aux lieux d'affectation de niveau 3 ou de catégorie D-E.

Réalisation de l'ODD 2 – Élimination de la faim et questions transversales

La croissance continue des transferts de type monétaire

44. Les transferts de type monétaire constituent un dispositif particulièrement efficace pour lutter contre la faim. Ils permettent à tous ceux auxquels le PAM vient en aide d'avoir la maîtrise des décisions qui concernent leur existence et de pouvoir choisir les produits alimentaires ou autres articles de base dont ils ont le plus besoin. Lorsque les transferts de type monétaire sont intégrés à d'autres formes d'assistance alimentaire, comme les rations alimentaires, ils permettent au PAM d'intervenir avec davantage de souplesse et d'agilité dans les situations d'urgence, en passant rapidement d'une modalité d'assistance à l'autre selon l'évolution du contexte local.
45. La tendance à la hausse dans l'utilisation des transferts de type monétaire s'est poursuivie, pour atteindre quelque 14 millions de bénéficiaires en 2016, contre 9,6 millions en 2015. Des transferts de ce type ont été effectués dans 60 pays¹⁵ et dans le cadre de 95 interventions (54 pays et 84 interventions en 2015), pour une valeur estimative de 880 millions de dollars, contre 680 millions de dollars en 2015, soit un quart de la totalité des transferts assurés par le PAM.
46. L'intervention d'urgence régionale en faveur des réfugiés syriens est restée l'opération la plus importante à cet égard, la valeur totale des transferts en faveur des bénéficiaires, principalement sous forme de bons électroniques, ayant dépassé 440 millions de dollars.

¹⁴ Lieux d'affectation classés comme particulièrement difficiles.

¹⁵ Y compris les fonds d'affectation spéciale.

47. Dans le reste du portefeuille d'activités global du PAM, l'assistance sous forme de transferts de type monétaire a aussi augmenté, atteignant un total de 438 millions de dollars, contre 326 millions de dollars en 2015. Près de la moitié des bénéficiaires de ces transferts se trouvaient en Afrique subsaharienne et environ un tiers dans la région du Moyen-Orient. Globalement, le PAM a fourni des ressources en espèces non assorties de restrictions dans 52 pays, contre 44 en 2015, permettant ainsi aux bénéficiaires de satisfaire diverses catégories de besoins. La plus grande opération de ce type a été menée au Niger où 12,9 millions de dollars ont été distribués sous forme de billets de banque par l'intermédiaire d'organismes de microfinancement.
48. Afin d'améliorer le rapport coût-efficacité des transferts de type monétaire, le PAM et ses partenaires ont travaillé avec plus de 70 prestataires de services financiers, dont des banques, grandes et petites, des institutions de microfinancement, des opérateurs de transferts d'argent par téléphonie mobile, des agents chargés d'envois de fonds et des opérateurs de systèmes de cartes et de paiement. Le PAM a aussi passé des accords-cadres types avec des prestataires de services au niveau régional afin d'accélérer les opérations de transfert de type monétaire.
49. Le PAM a également continué d'apporter son appui aux systèmes nationaux de protection sociale et de les renforcer, en recourant aux transferts de type monétaire, par exemple dans le cadre des interventions d'urgence menées suite au passage du cyclone Winston aux Fidji et au séisme en Équateur.
- *Fidji – cyclone Winston.* Le PAM a transféré des ressources en espèces par l'intermédiaire du système national de protection sociale afin de fournir une assistance aux victimes enregistrées par le gouvernement.
 - *Équateur – séisme.* Suite au séisme en avril, le PAM a financé des transferts de type monétaire par le truchement du dispositif national de filet de sécurité, qui les a distribués sous forme de bons d'alimentation à 130 000 personnes touchées, jusqu'à la fin de 2016.

SCOPE – Plateforme du PAM pour la gestion des bénéficiaires et des transferts

50. Le PAM a développé la plateforme numérique SCOPE afin d'assurer la gestion des informations concernant les bénéficiaires et de l'assistance sous forme monétaire qui leur est fournie. Cette plateforme a été mise en place dans les bureaux de pays du PAM au cours du second semestre de 2015 et, à la fin de 2016, elle contenait des données relatives à 20 millions de bénéficiaires, le déploiement complet du système pour la gestion de toutes les opérations en espèces étant prévu d'ici à la fin de 2017. SCOPE permet d'emmagasiner les données personnelles des bénéficiaires, leurs coordonnées et des informations relatives au ciblage, ainsi que leurs empreintes biométriques, le cas échéant. Elle vient à l'appui d'un large éventail d'activités liées aux projets, dont les modalités comportent des transferts d'espèces, à savoir notamment: espèces contre travail, nutrition et alimentation scolaire. En s'appuyant sur le modèle opératoire type pour les transferts monétaires, SCOPE facilite la gestion des prestations assorties de conditions et s'adapte aux systèmes des prestataires de services financiers commerciaux, ce qui permet de faire en sorte que le PAM dispose d'un outil commun pour envoyer des instructions aux prestataires de services et assurer une remontée de l'information de leur part.

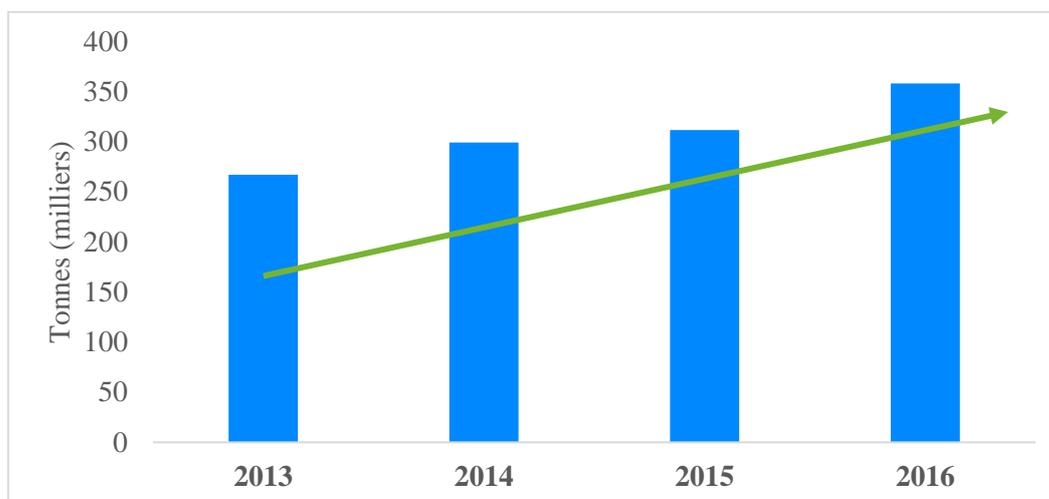
Améliorer la nutrition – l'importance accrue des régimes alimentaires

51. Renforcer les capacités dans le secteur de la nutrition en améliorant la disponibilité, l'accessibilité et la demande d'aliments sains et nutritifs était l'une des six priorités institutionnelles pour 2016 et va dans le sens du nouveau Plan stratégique du PAM, dont l'un des quatre Objectifs stratégiques est d'"Améliorer la nutrition". La nouvelle politique du PAM en matière de nutrition pour 2017-2021 définit un cadre précis qui permettra au PAM d'aider les pays à atteindre les cibles qu'ils se sont fixées au regard des ODD afin d'éliminer toutes les formes de malnutrition. Le PAM a pris plusieurs mesures en 2016 afin d'améliorer la nutrition, notamment les suivantes:
- *Des aliments nutritifs et des régimes alimentaires sains.* La part des aliments nutritifs spécialisés dans l'assortiment alimentaire du PAM a augmenté de 33 pour cent depuis 2012 (figure 5), ce qui a permis au PAM d'améliorer considérablement sa capacité à fournir aux groupes en situation de vulnérabilité nutritionnelle les nutriments dont ceux-ci ont besoin. Le PAM a également développé son approche visant à améliorer la nutrition en misant sur

la promotion de régimes alimentaires sains et adéquats et en utilisant une panoplie d'outils propres à assurer la disponibilité, l'accessibilité et la demande d'aliments nutritifs.

- *Mise en place d'un outil destiné à combler le déficit en nutriments.* Cet outil, qui s'appuie sur des données secondaires et sur une analyse innovante afin de déterminer les déficits en termes d'apport en nutriments, est mis en place au Guatemala, au Mozambique, au Pakistan en République démocratique populaire lao et en République-Unie de Tanzanie, après une mise à l'essai réussie en El Salvador, au Ghana et à Madagascar.
- *Cadre de suivi et d'évaluation.* Au titre de son nouveau Cadre de résultats institutionnels, le PAM a élaboré un cadre de suivi et d'évaluation visant à recueillir des informations fondamentales sur les programmes spécifiquement axés sur la nutrition et ceux qui en tiennent compte, à l'aide de nouveaux indicateurs tels que le seuil minimal de diversité du régime alimentaire pour les femmes.
- *Méthodes de collecte de données* Le PAM applique de nouvelles méthodes de collecte de données permettant d'assurer le suivi des programmes axés sur la nutrition, et cela plus rapidement et à moindre coût. Ainsi, en République-Unie de Tanzanie, les programmes portant sur la nutrition font l'objet d'un suivi quasiment en temps réel grâce à la plateforme SCOPE, alors qu'au Kenya et au Malawi, des études pilotes sont menées afin d'établir la possibilité de recueillir des données concernant l'alimentation des femmes et des enfants par messages SMS.
- *Étude sur le coût de la malnutrition.* Le PAM continue d'enrichir la base mondiale de données factuelles concernant les activités relatives à la nutrition. Il a lancé une étude sur le coût de la malnutrition en Amérique latine, qui établit un lien entre le fardeau de la malnutrition et les coûts économiques au niveau national. Menée en collaboration avec l'Organisation panaméricaine de la santé, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes et des universités partenaires, cette initiative développe les études sur le coût de la faim réalisées précédemment en Afrique et analyse les coûts liés au surpoids et à l'obésité compte tenu de la tendance à la hausse observée dans les pays confrontés à ces formes de malnutrition.
- *Programmes tenant compte de la nutrition.* Le PAM a noué un partenariat avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires afin de formuler des recommandations fondées sur des éléments concrets pour guider l'élaboration de politiques et de programmes tenant compte de la nutrition, qui s'attaquent aux multiples facteurs de la malnutrition sous divers angles et qui soient susceptibles d'augmenter les effets d'une meilleure nutrition.
- *Stratégie d'apprentissage en matière de nutrition.* Le PAM a créé de nouvelles possibilités de renforcement des capacités de son personnel et de ses partenaires, en mettant en place de nouveaux cours d'apprentissage et des plateformes de partage des connaissances en matière de nutrition et en renforçant ses partenariats avec des établissements universitaires.

Figure 5: Évolution des achats d'aliments nutritifs spécialisés et de biscuits à haute teneur énergétique, 2013-2016



Filets de sécurité sociaux/protection sociale

52. Le PAM assure directement la mise en œuvre de filets de sécurité, notamment les programmes de repas scolaires et les activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A), et aide les gouvernements à renforcer leurs filets de sécurité sociaux ou leurs dispositifs de protection sociale en leur fournissant une assistance technique. Les principaux filets de sécurité directement mis en œuvre par le PAM sont les programmes de repas scolaires: en 2016, le PAM a atteint 16,4 millions d'enfants dans près de 76 500 écoles de 60 pays¹⁶. Dans 51 de ces pays, il a également apporté une assistance technique et renforcé les capacités du gouvernement, tandis que dans les 9 autres, seule une assistance technique a été fournie. On estime que grâce à l'assistance technique et au renforcement des capacités aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes de repas scolaires, le PAM a pu aider indirectement 45 millions d'élèves supplémentaires.

Durabilité

53. Dans la mesure où bon nombre de ses interventions ont une fonction de filet de sécurité social ou offrent une protection sociale, le PAM vise à en améliorer la durabilité par les moyens suivants: i) en les reliant aux dispositifs nationaux de protection sociale déjà existants, comme il l'a fait dans l'intervention conduite après le séisme en Équateur, ou ii) en aidant les gouvernements à faire en sorte que leurs systèmes de protection sociale tiennent mieux compte de la nutrition et soient plus aptes à réagir aux chocs et plus résilients. De nombreux programmes de repas scolaires reposant sur l'apport par le PAM d'une assistance technique aux gouvernements sont désormais pris en charge par les instances nationales et en cours d'intégration dans les systèmes nationaux de protection sociale.

Alimentation scolaire utilisant la production locale

54. Afin d'améliorer les moyens d'existence des petits exploitants et de renforcer les systèmes alimentaires locaux, le PAM privilégie progressivement les achats de produits locaux, y compris pour les programmes de repas scolaires. En 2016, il a appuyé la mise en œuvre de programmes de repas scolaires utilisant la production locale dans 45 pays. Le PAM a uni ses forces avec la FAO, le FIDA, la Global Child Nutrition Foundation, le Partenariat pour le développement de l'enfant et le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, afin d'élaborer et de

¹⁶ Chiffre qui tient compte de l'assistance fournie dans le cadre de projets financés au moyen de fonds d'affectation spéciale.

consigner une position commune contribuant à définir des approches harmonisées et plus efficaces des programmes de repas scolaires utilisant la production locale.

Assistance alimentaire pour la création d'actifs

55. En 2016, le PAM a mis en œuvre des activités 3A dans 53 pays, visant à améliorer la sécurité alimentaire des ménages et des communautés vulnérables en protégeant et en rétablissant leurs moyens d'existence, en renforçant les filets de sécurité, en réduisant les risques et en améliorant la résilience des populations et des communautés face aux chocs et aux facteurs de perturbation, tout en renforçant les capacités aux niveaux national et local.

- *Guide d'élaboration des programmes.* Le guide récemment publié relatif à l'élaboration des programmes 3A, qui vise à faciliter la mise en œuvre de ce type d'activités dans les pays, couvre toutes les phases des programmes: depuis la détermination du contexte et le positionnement des programmes jusqu'aux moyens d'en assurer la durabilité et la continuité dans divers contextes.
- *Étude de terrain.* Une étude de terrain en cours de réalisation dans plusieurs pays (Guatemala, Kenya, Niger, Sri Lanka et Zimbabwe) vise à déterminer comment les programmes 3A peuvent contribuer à l'autonomisation socioéconomique des femmes et à leur nutrition. Elle porte sur la conception et la mise en œuvre de ces programmes, notamment les transferts effectués et les actifs créés, et sur la façon dont ces activités peuvent favoriser la transformation des relations inégales entre les sexes afin de favoriser le partage du pouvoir, de la maîtrise des ressources et de la prise de décisions entre hommes et femmes et, en dernier ressort, peuvent constituer un outil contribuant efficacement à améliorer la nutrition des femmes. Les constatations et les recommandations issues de cette étude seront regroupées et publiées en mai 2017.
- *Estimation des bénéficiaires.* Trois méthodes ont été mises au point pour estimer le nombre de personnes qui bénéficient indirectement des projets 3A, à savoir les "bénéficiaires de deuxième niveau". Ces méthodes devraient permettre aux bureaux de pays d'indiquer dans leurs plans stratégiques de pays (PSP) des chiffres plus précis concernant les bénéficiaires de deuxième niveau prévus et effectifs.
- *Indicateur relatif aux avantages en termes d'actifs.* Le nouvel indicateur relatif aux avantages en termes d'actifs qui a été élaboré pour les programmes 3A dans le contexte du nouveau Cadre de résultats institutionnels permet de mesurer, dans les communautés visées, la proportion de la population qui bénéficie d'avantages découlant de l'amélioration de la base d'actifs nécessaires à la subsistance, selon ce que les ménages perçoivent et ce dont ils font état.

Appui aux petits exploitants: l'initiative Achats au service du progrès et le consortium "Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés"

56. En août 2016, le PAM a mis en place un groupe chargé de la coordination et de l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants afin d'établir des liens nouveaux et plus étroits entre ses initiatives en faveur de ces agriculteurs. L'Unité de la coordination de l'initiative Achats au service du progrès, qui assure le secrétariat du groupe, a procédé à un examen approfondi des initiatives en cours visant les petits exploitants. À l'appui de cette nouvelle étape vers une approche unifiée et mieux coordonnée visant à concrétiser les nouveaux Résultats stratégiques 3 et 4¹⁷, le PAM a également:

- mis au point un guide d'élaboration des programmes relatifs à l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, outil dont les bureaux de pays se serviront pour concevoir des initiatives en faveur des petits agriculteurs, conformément au Résultat stratégique 3; à l'issue d'ateliers et d'essais sur le terrain, le guide a été diffusé à l'échelle du PAM au début de 2017;

¹⁷ WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2*.

- élaboré un cadre de suivi et d'évaluation assorti d'une théorie du changement exhaustive concernant l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, et les résultats, les indicateurs, les documents d'orientation et les outils de collecte de données correspondants;
- parachevé le programme général d'apprentissage relatif à l'initiative Achats au service du progrès, en mettant au point du matériel didactique conçu sur la base de la phase pilote;
- élaboré des notes d'information afin de rendre compte des nombreux changements découlant de la mise en œuvre de l'initiative Achats au service du progrès; et
- utilisé les enseignements tirés de l'expérience du consortium "Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés", comme expliqué dans l'encadré 3, pour favoriser le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture à vocation commerciale.

Encadré 3: "Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés"¹⁸

Dans trois pays (République-Unie de Tanzanie, Rwanda et Zambie), le PAM aide les petits exploitants à tirer parti des nouvelles possibilités offertes par un consortium d'institutions publiques et privées, connu sous le nom d'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés.

Ce consortium facilite le passage des petits exploitants d'une agriculture de subsistance à une agriculture à vocation commerciale, en faisant le lien entre la demande concernant leurs cultures et les marchés commerciaux, puis en aidant les agriculteurs à conclure des contrats officiels. Ces contrats facilitent l'accès des agriculteurs au crédit, aux ressources et aux services leur permettant d'avoir des semences et des récoltes de qualité et ainsi d'améliorer leurs revenus et leur résilience à long terme.

Au cours de la première année de fonctionnement du consortium, dix acheteurs ont signé des contrats avec les agriculteurs, validant le modèle opératoire sous-jacent selon lequel l'accès à des intrants de qualité, à des financements, à du matériel et à des connaissances – qui n'auraient pas été à la disposition des exploitants sans cette initiative – favorise l'augmentation du rendement et des revenus. En République-Unie de Tanzanie, où environ 50 pour cent des agriculteurs participants sont des femmes, le taux de remboursement des prêts s'élevait à 81 pour cent à la fin de 2016 et devrait atteindre 97 pour cent en mars 2017.

Les cultivateurs ont fait état d'une augmentation de leur production grâce aux services offerts par le biais du consortium et ont appliqué des techniques visant à réduire les pertes après récolte pour limiter le gaspillage de nourriture. En 2017, le consortium étendra ses activités au Kenya.

Stratégies et action plus efficaces en matière de problématique hommes-femmes

57. La politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes appelle à intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans toutes ses activités. En 2016, chaque bureau régional a donc élaboré une stratégie de mise en œuvre devant servir de cadre à l'élaboration des plans d'action des bureaux de pays et visant à guider la prise en compte de l'égalité des sexes dans la programmation et dans les interventions au niveau des pays, en mettant l'accent sur la prévention de la violence sexiste. À la fin de l'année, tous les bureaux régionaux bénéficiaient de l'appui d'un spécialiste de la problématique hommes-femmes, qui travaillait avec eux à la mise en œuvre de leur plan d'action.
58. Les examens stratégiques nationaux Faim zéro comportent une analyse par sexe et par âge contribuant à éclairer la conception des PSP. Cette analyse utilise le marqueur de l'égalité hommes-femmes mis au point par le Comité permanent interorganisations, pour déterminer à quelles étapes du plan il faudra faire expressément référence à l'égalité des sexes et pour faire en sorte que tous les plans répondent aux normes établies¹⁹.
59. Le Prix de la promotion de l'égalité des sexes, un programme de certification que le PAM a mis en place à titre pilote en 2016, en partenariat avec le PNUD, a récompensé les bureaux de pays du Myanmar, du Pérou et du Soudan du Sud pour leur excellent travail de promotion de l'égalité

¹⁸ Le consortium était auparavant connu sous le nom de "Patient Procurement Programme".

¹⁹ On trouvera dans la partie III du présent rapport les résultats du PAM au regard du marqueur de l'égalité hommes-femmes en 2016.

des sexes et de l'autonomisation des femmes. Suite à la phase pilote, le PAM a lancé son Programme visant à transformer les relations hommes-femmes en collaboration avec les dix bureaux de pays participants²⁰. Ce programme a permis d'établir 39 points de repère dans sept catégories d'activités en rapport avec les interventions du PAM. Les bureaux participants doivent montrer qu'ils adhèrent au processus en établissant une évaluation de référence et en élaborant un plan d'amélioration. Dans la phase finale du programme, chaque bureau de pays sera noté en fonction des résultats obtenus. Le PAM s'attend à ce que tous les bureaux de pays obtiennent la certification prévue.

Responsabilité à l'égard des populations touchées

60. La responsabilité à l'égard des populations touchées est axée sur la participation des personnes qui bénéficient de l'intervention du PAM dans la situation de crise. Il s'agit de promouvoir la communication dans les deux sens ainsi que le dialogue tout au long du cycle des projets. En 2016, le PAM a bien progressé, partout dans le monde, au regard des trois composantes de cette démarche, à savoir:

- *Information.* Les bureaux de pays ont continué de s'employer à fournir rapidement aux personnes touchées des informations précises et accessibles concernant l'assistance fournie par le PAM. Par exemple, les enquêtes menées par les agents du PAM en République démocratique populaire lao dans 32 des 35 districts où le PAM mène des opérations, ont révélé qu'en raison d'inégalités chroniques entre les sexes, un certain nombre de femmes ne savent ni parler ni lire le laotien. Après avoir consulté les communautés, le PAM a préparé des affiches exclusivement en images afin que ses messages parviennent au public visé, indépendamment de son niveau d'alphabétisation.
- *Consultation.* Le PAM a pris des mesures supplémentaires pour demander systématiquement l'avis de tous les segments des populations touchées, tout en favorisant la remontée de l'information, à chaque étape du cycle du projet. Ainsi, de vastes consultations menées auprès des bénéficiaires du programme de transferts monétaires sans restriction du PAM en Iraq ont permis de constater que l'assistance fournie avait: i) une incidence sur les habitudes d'achat de produits alimentaires; ii) des effets directs en termes de sécurité et de dignité; et iii) un impact sur les dynamiques sociales plus générales, aux niveaux des ménages et des communautés. Ces informations sont utilisées pour améliorer la qualité des opérations.
- *Enregistrement des réclamations et remontée de l'information.* Depuis 2014, le PAM veille à ce que les populations touchées aient la possibilité de faire part de leurs doléances et de communiquer leurs avis en retour sur ses opérations dans des conditions dignes et sûres; désormais, dans les deux tiers des bureaux de pays, il existe au moins un dispositif d'enregistrement des réclamations et de remontée de l'information. Par exemple, en Turquie, le PAM a mis en place un service téléphonique d'assistance et d'information qui assure la gestion des réclamations et des avis en retour relatifs à son grand programme de filets de protection sociale d'urgence en faveur des réfugiés syriens. Cette approche est particulièrement appropriée, dans la mesure où la plupart des réfugiés syriens en Turquie vivent en dehors des camps et ont accès à des téléphones portables.

Réalisation de l'ODD 17 – travailler en partenariat pour réaliser les ODD

Collaboration avec les gouvernements

61. En 2016, le PAM a mis au point un dispositif visant à guider les bureaux de pays dans leurs activités de renforcement des capacités. S'appuyant sur le travail mené sur le terrain dans dix pays et sur le partenariat de mutualisation des savoirs noué avec l'Université de Lund en Suède, il a également élaboré des outils pratiques destinés à faciliter la mise en œuvre de ce dispositif et à permettre au PAM de suivre de manière plus efficace les progrès accomplis dans le renforcement des capacités nationales. Au cours de ces deux dernières années, le Bureau régional de Nairobi a

²⁰ Afghanistan, Égypte, Kenya, Kirghizistan, Nicaragua, Niger, Pakistan, République démocratique populaire lao, Rwanda et Soudan.

travaillé en collaboration avec l'Agence suédoise de gestion des catastrophes afin d'évaluer et de recenser les capacités des bureaux du PAM au Kenya, en Ouganda et au Rwanda, s'agissant de mener des activités de renforcement des capacités nationales. Cette approche pourrait être reproduite dans d'autres régions.

Collaboration avec les organisations non gouvernementales

62. Les ONG partenaires contribuent de manière essentielle aux opérations du PAM. Elles aident celui-ci à mener ses activités d'assistance dans les zones difficiles d'accès et à comprendre les besoins et les priorités des communautés, et elles fournissent les compétences spécialisées requises. La mise en œuvre de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat, qui énonce l'attachement du PAM aux principes de partenariat, a contribué à marquer le passage progressif de relations de type transactionnel à un recours croissant à des partenariats visant à générer une valeur ajoutée au profit des populations auxquelles le PAM vient en aide. Les principales réalisations pendant l'année 2016 comprennent :
- la mise en place d'un protocole d'accord de partenariat sur le terrain pour les situations d'urgence et l'organisation d'une consultation annuelle de haut niveau relative aux partenariats, organisée par la Directrice exécutive;
 - la mise en chantier des activités de renforcement des capacités en collaboration avec la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge – ayant pour cible les sociétés nationales en leur qualité de premiers intervenants dans les pays; et
 - le recensement des lacunes dans la gestion des partenariats sur le terrain avec les ONG au niveau local, en vue de l'adoption des nouvelles orientations institutionnelles en tant qu'élément central de la feuille de route intégrée, qui vise à donner aux bureaux de pays les moyens de tirer le meilleur parti des partenariats stratégiques noués avec les acteurs de la société civile et d'en valoriser pleinement l'impact.

Collaboration avec le système des Nations Unies

63. Le PAM est déterminé à travailler en collaboration avec ses partenaires du système des Nations Unies en vue de réalisations collectives qui permettent de réduire les risques et la vulnérabilité dans les contextes humanitaires, dans un cadre temporel pluriannuel, à l'appui du Programme 2030. Au cours de l'année 2016, il a donc apporté son appui à plusieurs initiatives, en collaboration avec les organismes suivants :
- *Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), PNUD, FAO et Banque mondiale* – lancement du Partenariat mondial pour la préparation aux catastrophes, à Istanbul, qui mettra à profit les avantages comparatifs de chaque partenaire et permettra d'apporter une assistance technique aux membres du groupe des Ministres des finances des vingt pays vulnérables du Forum de la vulnérabilité climatique, aux fins de la préparation aux situations d'urgence et de la réduction des risques de catastrophe;
 - *UNICEF, HCR et OCHA* – initiative visant à harmoniser et à simplifier les outils et les processus de partenariat;
 - *Banque mondiale* – élargissement de l'engagement et étude des possibilités de collaboration pour la mise en place de systèmes de protection sociale réactifs aux chocs, et cela au moyen de travaux de recherche opérationnelle au niveau des pays et d'activités de coopération technique; et
 - *Secrétariat de l'ONU* – appui aux efforts que le Secrétariat de l'ONU met en œuvre pour déterminer l'avenir du partenariat entre le système des Nations Unies et la Banque mondiale.

Collaboration dans le cadre des modules d'action groupée

Module de la logistique

64. Le module de la logistique, qui est dirigé par le PAM, regroupe des organisations qui répondent à des situations d'urgence humanitaire. Au niveau mondial, il donne des orientations à caractère stratégique afin d'élargir les connaissances et d'améliorer la prise de décisions en matière de

logistique humanitaire. Il travaille également en collaboration avec les gouvernements locaux et nationaux afin de faciliter la préparation et la planification des interventions d'urgence à l'échelle du système. En 2016, le module de la logistique a :

- coordonné les convois humanitaires interorganisations et assuré l'acheminement et le stockage de 87 239 tonnes d'articles de secours, ainsi que la distribution de 1,3 million de litres de carburant;
- fourni un appui à 454 ONG nationales et internationales, organismes des Nations Unies, fondations, organisations de la société civile et organismes gouvernementaux;
- déployé 18 agents du Siège du PAM et 26 employés d'organismes partenaires à l'appui de 12 opérations, partout dans le monde²¹;
- dispensé une formation à 400 personnes dans le cadre de 15 cours de formation afin de renforcer les capacités d'intervention des organisations humanitaires en situations d'urgence;
- tenu deux réunions mondiales rassemblant 42 organismes, afin de favoriser la mise en commun des compétences et des données d'expérience en matière d'interventions d'urgence; et
- commandé des analyses des enseignements à retenir des résultats obtenus par le module dans le cadre de trois opérations.

Module de la sécurité alimentaire

65. En 2016, le module mondial de la sécurité alimentaire, qui est codirigé par le PAM et la FAO, a mis en place des dispositifs coordonnés dans 30 pays, en particulier à l'appui de toutes les interventions d'urgence de niveau 3 à l'échelle du système et des opérations à plus grande échelle menées en Haïti, au Nigéria et dans 14 autres pays, mais aussi face aux effets du phénomène El Niño et dans la région du Pacifique. Cela a représenté une augmentation de l'appui à la coordination des interventions en matière de sécurité alimentaire de 12 pour cent par rapport à 2015. En 2016, les activités ont été centrées sur la réalisation de trois résultats stratégiques: i) renforcement et développement des capacités des modules d'action groupée nationaux grâce à une formation technique dispensée dans les pays; ii) harmonisation et mondialisation du système de gestion de l'information; et iii) amélioration de l'appui opérationnel et immédiat fourni aux modules nationaux.

Module des télécommunications d'urgence

66. Le PAM est le chef de file du module des télécommunications d'urgence et, à ce titre, il renforce son rôle d'intermédiaire en matière de partenariats et de services et en tire parti, et contribue au rétablissement rapide des communications dans les situations de crise. En 2016, le PAM et ses partenaires ont mené plusieurs interventions humanitaires d'urgence en Haïti, en Iraq, au Nigéria, en République arabe syrienne, en République centrafricaine, au Soudan du Sud et au Yémen. Pour la première fois, le module a été activé dans le cadre d'activités de préparation aux situations d'urgence dans la région du Pacifique. Au titre de la stratégie du module à l'horizon 2020, le projet d'amélioration de la connectivité des communautés a été lancé en Iraq et une évaluation au niveau des communautés a été réalisée en Haïti.

Module de la nutrition

67. Le PAM a été un membre actif du module mondial de la nutrition et du groupe de travail intermodulaire sur la nutrition et, en mars 2017, il est devenu membre permanent du groupe consultatif stratégique du module. Le premier exercice PAM/UNICEF de simulation d'intervention d'urgence a été mené en 2016; il était fortement axé sur la nutrition afin d'améliorer l'efficacité des interventions nutritionnelles conjointes dans les situations d'urgence.

²¹ Éthiopie, Fidji, Haïti, Iraq, Nigéria, République arabe syrienne, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Somalie, Soudan du Sud, Ukraine et Yémen.

Renforcement organisationnel

Examen de l'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission

68. En avril 2012, la Directrice exécutive a lancé un processus de réflexion sous la forme d'une évaluation organisationnelle rapide. Cette évaluation a débouché sur une série d'activités de renforcement organisationnel, menées de 2013 à 2016, appelée par la suite "initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission". Fin 2016, le PAM a examiné les résultats obtenus dans le cadre de cette initiative, avec l'aide d'un groupe consultatif interne et en exploitant un examen supplémentaire de trois investissements du PAM, conduit par un consultant externe. Un rapport succinct de cet examen a été présenté au Conseil d'administration en janvier 2017, et un rapport plus complet a été mis à disposition en février.
69. Dans le rapport, il est précisé qu'en 2012, le PAM était une organisation humanitaire mondiale réputée pour mener à bien ses projets dans les conditions opérationnelles les plus difficiles. L'initiative lancée avait pour but de renforcer le PAM, en s'appuyant sur les principaux atouts de celui-ci et en s'attaquant aux questions jugées importantes.
70. L'examen, qui a recensé les succès et les défis liés à ce travail complexe de renforcement organisationnel, a permis de constater que "tout n'[avait] pas fonctionné comme prévu" et que "les changements n'[avaient] pas été instaurés sans quelques faux pas". Les auteurs du rapport concluaient qu'il était manifeste "que le PAM est plus solide qu'il ne l'était en 2012" et soulignaient les points suivants:
- De plus en plus de données factuelles sont recueillies sur les politiques et les programmes du PAM, et la mise en œuvre des programmes a été renforcée par une formation approfondie aux compétences fondamentales nécessaires.
 - L'approche suivie pour traiter tous les aspects de la gestion des ressources humaines du PAM a été plus robuste et plus professionnelle, notamment l'accent mis sur la formation et le soutien destinés au personnel recruté sur le plan national, qui constitue l'épine dorsale de l'efficacité opérationnelle du PAM.
 - Le PAM joue désormais un rôle de chef de file en matière de programmes et de dispositifs de transferts fondés sur l'utilisation d'espèces, qui sont désormais ancrés dans les nouveaux systèmes et appuyés par des directives claires et une formation poussée du personnel.
 - Le Conseil a approuvé une feuille de route qui définit l'action que le PAM doit mener pour réaliser les ODD à l'aide d'une planification stratégique par pays, d'un cadre de financement amélioré et d'une mesure plus efficace des résultats. Cette feuille de route intégrée s'inspire de projets pilotes de grande envergure et des nombreuses avancées obtenues grâce à l'initiative.
 - En conclusion, "des progrès considérables ont été accomplis, mais le travail n'est pas terminé. Le PAM doit continuer d'évoluer, de changer et de s'améliorer afin de relever chaque nouveau défi qui se présente sur la voie de l'élimination de la faim. L'initiative place le PAM dans une position de force pour y parvenir".
71. On trouvera dans la partie III du présent rapport d'autres constatations de l'examen se rapportant aux différentes priorités de gestion.

Réorientation stratégique de la gestion des ressources humaines au PAM

72. La plus grande force du PAM tient aux femmes et aux hommes dévoués qui travaillent en son sein. La stratégie en matière de personnel, approuvée par le Conseil en 2014, vise à permettre au PAM de disposer d'un personnel engagé, possédant les compétences requises et remplissant les rôles voulus pour parvenir à s'acquitter de sa mission humanitaire tout en se dotant des capacités nécessaires pour réaliser l'objectif à plus long terme de l'élimination de la faim. On trouvera ci-après les quatre impératifs de la stratégie et une description des importants progrès accomplis en relation avec chaque impératif en 2016:
- *Renforcer la culture de la performance en reconnaissant et en récompensant les bons résultats et en responsabilisant davantage les supérieurs hiérarchiques.* Un nouveau cadre a été mis en place pour remédier aux résultats insatisfaisants et on a amélioré les plans de

carrière afin de renforcer la culture du perfectionnement professionnel continu et de l'excellence des résultats.

- *Développer les talents en dotant le PAM des compétences et des capacités voulues afin qu'il puisse s'acquitter de sa mission en constante évolution.* Le système en ligne de gestion de l'apprentissage a été mis à niveau en 2016 afin d'assurer un meilleur service et pour fournir un point d'accès unique aux employés du PAM qui sont fortement dispersés sur le plan géographique. En 2016, 46 684 cours ont été suivis dans leur intégralité, soit une augmentation sensible par rapport à l'année précédente. La teneur des cours a aussi été améliorée, avec l'ajout de ressources d'apprentissage génériques de premier ordre et l'offre de nouveaux cours de formation fonctionnelle. Enfin, le PAM a mis en place un nouveau processus de recrutement par voie électronique afin d'atteindre davantage de candidats potentiels et de réduire le temps de traitement des candidatures.
- *Recentrer l'attention au niveau des pays et faire en sorte que les membres du personnel national du PAM soient motivés en leur offrant des possibilités de continuer à renforcer leurs capacités.* En 2016, le PAM a commencé d'étudier la possibilité d'utiliser les savoir-faire nationaux pour des fonctions jusqu'alors assurées par des administrateurs recrutés sur le plan international. Il a cherché à déterminer si des progrès suffisants avaient été accomplis pour ce qui était de convertir le contrat des vacataires nationaux employés de longue date de telle sorte qu'ils intègrent les rangs du personnel.
- *Préparer des dirigeants très performants en développant leur aptitude à diriger et leurs capacités de gestion.* Le PAM a amélioré le processus de promotion pour les classes P-5 à D-1 en y intégrant une évaluation interne et externe des candidats afin d'en déterminer les capacités d'encadrement potentielles et pour faire en sorte que tous ses administrateurs de haut niveau répondent aux critères fixés en matière d'aptitude à diriger. Il a poursuivi avec succès la mise en œuvre du programme de pilotage pour le Défi Faim zéro, ainsi que celle de son programme phare INSPIRE sur l'accès des femmes à des postes de responsabilité.

Suivi, examen et évaluation plus efficaces des projets

73. En 2016, le PAM a pris un certain nombre de mesures supplémentaires visant à améliorer la qualité et l'efficacité du suivi des projets. Il a notamment apporté son appui dans les domaines suivants:

- *Théories du changement.* Des théories institutionnelles du changement, sur lesquelles repose la formulation des catégories d'effets directs, des catégories de produits et des indicateurs qui figurent dans le Cadre de résultats institutionnels, ont été élaborées en étroite collaboration avec les divisions et les unités techniques compétentes.
- *Évaluations et examens décentralisés.* Deux guides détaillés illustrant comment planifier, faire réaliser, gérer et utiliser les évaluations et les examens décentralisés, ont été élaborés et diffusés à l'intention du personnel du PAM. Des dispositifs d'appui aux évaluations décentralisées ont également été mis en place ou renforcés, en particulier un service d'assistance à l'appui de cette fonction, un service qualité externalisé permettant de disposer d'avis d'experts sur les projets de rapport d'évaluation, un fonds pour imprévus en matière d'évaluation visant à aider les pays à faire réaliser les évaluations déjà planifiées et budgétisées lorsque les ressources sont insuffisantes, et des accords de longue durée avec 13 sociétés de conseil et instituts de recherche prestataires de services d'évaluation décentralisés.
- *Suivi et évaluation.* Une formation plus poussée a été dispensée à tous les membres du personnel du PAM chargés du suivi et de l'évaluation dans le cadre du programme d'apprentissage institutionnel sur le suivi et l'évaluation, qui est maintenant disponible en anglais, en espagnol et en français.
- *Plateformes de données.* Les plateformes de collecte, de stockage et d'analyse des données ont été renforcées, mises à l'essai et déployées dans les bureaux régionaux afin d'assurer une meilleure intégration des données, de remédier aux incohérences et d'accélérer l'analyse et la visualisation des données pour un apprentissage et une reddition de comptes plus efficaces.

74. D'après le Rapport de synthèse des évaluations d'opérations effectuées en 2015-2016, davantage de données ont été recueillies, en particulier concernant les programmes institutionnels, et les données relatives aux effets directs étaient plus facilement accessibles. Lorsque des méthodes précises étaient disponibles et que les indicateurs étaient bien connus, les améliorations ont été considérables. Ainsi, pour les indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire au titre de l'Objectif stratégique 1, le taux de communication d'informations était supérieur à 85 pour cent.

La feuille de route intégrée

75. L'élaboration d'une feuille de route intégrée visant à réorienter la stratégie, la structure des programmes, le cadre de financement et le dispositif de communication des résultats du PAM était l'une des priorités de l'année 2016. Conçue pour donner au PAM les moyens d'aider les pays à réaliser les ODD à l'horizon 2030 et approuvée par le Conseil en novembre, la feuille de route intégrée est composée de quatre éléments dont l'élaboration s'appuie en grande partie sur les investissements réalisés au titre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission²², à savoir:
- Le *Plan stratégique du PAM pour 2017-2021*, qui définit les modalités de l'appui que le PAM apportera au niveau des pays afin de permettre à ceux-ci d'assurer la direction de l'action menée et d'atteindre les ODD. Le PAM privilégiera deux de ces objectifs: le deuxième, qui a pour finalité d'éliminer la faim, et le dix-septième, qui vise à établir des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des autres ODD. À chaque but stratégique correspondent des objectifs stratégiques.
 - La *Politique en matière de plans stratégiques de pays*, qui répondait à la nécessité de rendre le Plan stratégique opérationnel dans les bureaux de pays et de renforcer la cohérence, le recentrage et l'efficacité opérationnelle de l'assistance que le PAM fournit aux pays pour les aider à éliminer la faim.
 - L'*examen du cadre de financement*, visant à maximiser l'efficacité opérationnelle grâce à l'établissement d'une planification financière réaliste, au renforcement de l'obligation redditionnelle, à la rationalisation des processus et à l'harmonisation des cadres de financement et de résultats. Trois axes de réflexion ont été privilégiés en 2016: la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle, qui a permis de définir la structure de budget de portefeuille de pays; la planification fondée sur les ressources, qui a été mise à l'essai et a permis d'uniformiser les plans d'exécution dans tous les bureaux de pays en 2016; et le préfinancement global, qui a été expérimenté dans cinq bureaux de pays²³.
 - Le *Cadre de résultats institutionnels*, qui permettra d'évaluer la progression sur la voie de la réalisation des objectifs stratégiques au moyen de résultats stratégiques, correspondant eux-mêmes aux cibles des ODD 2 et 17.
76. S'appuyant sur ces éléments, la feuille de route intégrée permet au PAM de contribuer de manière plus efficace à la réduction du clivage entre aide humanitaire et aide au développement, et de concevoir et de définir des portefeuilles d'activités cohérents, de préférence à l'approche axée sur les projets qui était privilégiée auparavant. Dans le cadre de cette nouvelle démarche, les bureaux de pays seront mieux à même de venir en aide aux pays où le PAM opère, en accordant une plus grande importance à l'optimisation des résultats et à leur évaluation.
77. On trouvera dans la partie IV du présent rapport les mesures à prendre aux fins de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée en 2017 et dans les années suivantes.

²² Voir le Rapport de l'examen de l'initiative de renforcement organisationnel destinée à adapter la structure du PAM à sa mission.

²³ Les enseignements à retenir, les gains d'efficacité potentiels et les risques connexes seront évalués et il en sera rendu compte au Conseil d'administration en 2017.

PARTIE II – BILAN DES RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

Cette partie du rapport récapitule les résultats de l'année 2016 au cours de laquelle, dans le cadre de 202 projets gérés dans 82 pays, le PAM a fourni une assistance directe à 82,2 millions de bénéficiaires, livré 13 milliards de rations quotidiennes et considérablement développé le recours aux transferts de type monétaire, le but étant d'utiliser au mieux ses ressources au profit des populations qu'il sert. La présente section passe en revue les résultats du PAM au regard de ses quatre Objectifs stratégiques, et donne des renseignements supplémentaires sur les résultats obtenus en ce qui concerne les problématiques transversales que sont l'égalité des sexes, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées ainsi que les partenariats. On y trouvera aussi un aperçu des résultats des principaux projets du PAM financés par des fonds d'affectation spéciale et mis en œuvre à l'échelle des pays²⁴.

78. Le présent bilan annuel des progrès accomplis par le PAM au regard des quatre Objectifs stratégiques énoncés dans son Plan stratégique pour 2014-2017 a été effectué à partir: i) des données présentées dans les rapports normalisés sur les projets en cours pendant l'année, et ii) des résultats obtenus aux niveaux des effets directs et des produits pour les indicateurs institutionnels du Cadre de résultats stratégiques²⁵. Des analyses qualitatives des résultats, y compris des exemples régionaux des difficultés rencontrées et des succès remportés, complètent le bilan quantitatif des résultats du PAM en 2016.
79. La méthode utilisée pour évaluer les contributions du PAM aux résultats de l'action menée dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement est celle qui a été adoptée pour le Rapport annuel sur les résultats de 2014²⁶. Une analyse montrant les niveaux à la fois prévu et effectif²⁷ des ressources financières qui permettent au PAM d'obtenir les produits et les effets directs escomptés complète ce bilan.

Vue d'ensemble des activités du PAM

80. En 2016, le PAM a géré 202 projets dans 82 pays, fournissant directement une assistance à 82,2 millions de bénéficiaires au moyen de transferts de type monétaire ou de distributions de vivres. Il s'agit là du nombre le plus élevé de bénéficiaires depuis 2013 (figure 6).

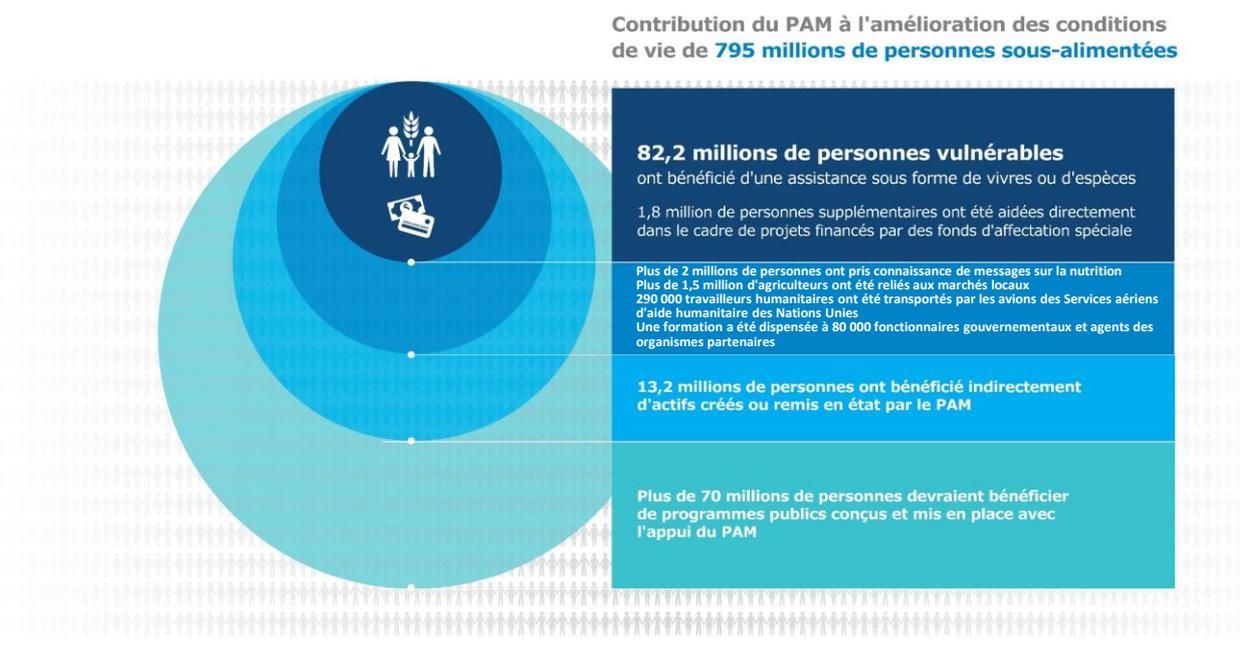
²⁴ Un fonds d'affectation spéciale est créé lorsqu'une contribution est versée au niveau local pour financer une activité ne rentrant pas dans le cadre des opérations ordinaires du PAM, y compris lorsque sont ciblés différents bénéficiaires. Les fonds d'affectation spéciale peuvent revêtir la forme d'un projet financé par des fonds d'affectation spéciale ou d'une subvention opérationnelle.

²⁵ Pour plus de détails, voir l'annexe II.A.

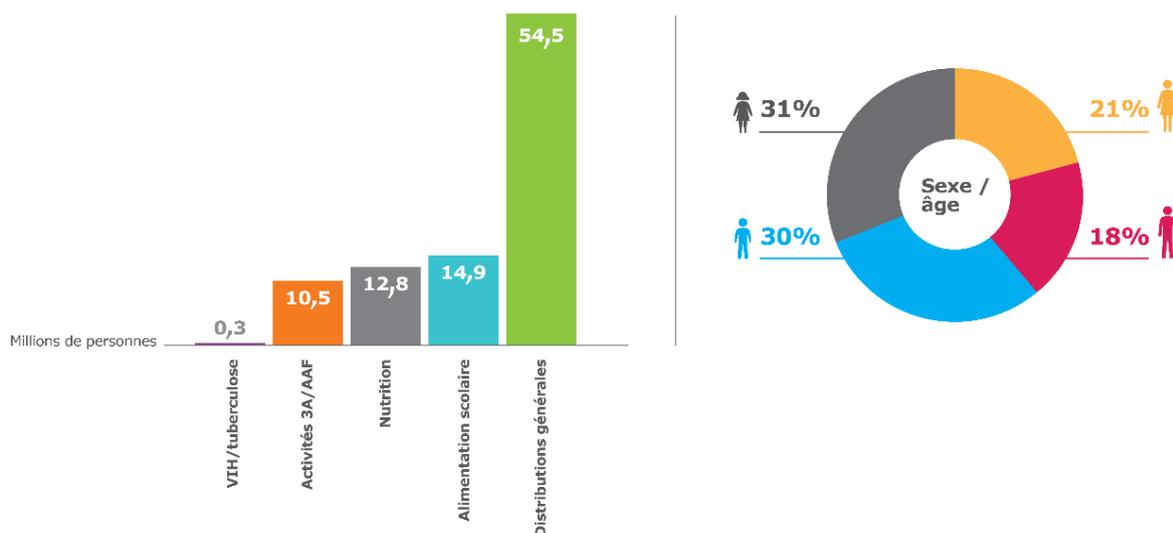
²⁶ La méthode est expliquée en détail à l'annexe II.B.

²⁷ Comme les années précédentes, cette analyse repose sur le montant des ressources financières calculé à partir des données sur les distributions de vivres, les transferts de type monétaire et le développement des capacités. Le cadre de financement révisé du PAM permettra de relier directement les dépenses aux résultats obtenus.

Figure 6: Contribution du PAM à l'amélioration des conditions de vie de 795 millions de personnes sous-alimentées



81. La plupart des bénéficiaires directs ont reçu une assistance sous forme de distributions générales de vivres ou de transferts de type monétaire, en fonction de l'ampleur des interventions d'urgence menées par le PAM en 2016. De plus:
- 14,9 millions d'écoliers ont bénéficié d'une assistance ciblée;
 - 12,8 millions de personnes ont bénéficié d'activités spécifiquement axées sur la nutrition destinées à compléter les secours et à s'attaquer à la dénutrition; et
 - 10,1 millions de personnes ont bénéficié d'activités 3A et 0,4 million d'une Assistance alimentaire pour la formation (AAF), principalement après une situation d'urgence et dans des contextes de développement.
82. Les enfants – dont 24,7 millions de garçons et 25,4 millions de filles – sont restés prioritaires pour le PAM et représentent 61 pour cent des bénéficiaires. Les 17,6 millions de femmes qui ont reçu une assistance représentent 21 pour cent des bénéficiaires. La figure 7 ventile les bénéficiaires par activité et par sexe/âge.

Figure 7: Bénéficiaires directs du PAM – par activité et par sexe/âge

83. Quatorze millions de personnes ont reçu un appui sous forme de transferts de type monétaire, y compris de bons-produits, soit un accroissement considérable par rapport aux 9,6 millions de bénéficiaires de cette modalité d'assistance en 2015. La valeur des transferts de type monétaire était de 880 millions de dollars en 2016, contre 670 millions de dollars en 2015. Dans bien des pays, les transferts de type monétaire servent à renforcer les dispositifs de protection sociale et sont un moyen efficace de favoriser l'accès au système financier et le développement d'écosystèmes financiers locaux.
84. Les projets mis en œuvre grâce à des fonds d'affectation spéciale, principalement financés par les gouvernements de pays hôtes, ont permis à 1,8 million²⁸ de personnes de plus de recevoir des transferts de type monétaire ou des vivres. Plus de 80 pour cent des bénéficiaires de ces fonds – 1,6 million d'écoliers – ont reçu ce soutien dans le cadre de programmes de repas scolaires.
85. Outre cette assistance sous forme de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire, le PAM a aussi investi dans le renforcement des capacités et la prestation de services pour obtenir les effets directs souhaités en matière de sécurité alimentaire et de nutrition (figure 6). Plus de 2 millions de personnes ont bénéficié d'activités de communication destinées à faire évoluer les comportements dans le domaine de la nutrition – y compris des hommes des communautés ciblées et des aidants pour les guider dans leur action de conseil. Les activités destinées à améliorer l'accès des petits producteurs aux marchés s'adressent désormais à plus de 1,5 million de membres d'organisations paysannes dans le monde entier. Le PAM a formé 80 000 membres du personnel d'entités publiques et d'organismes partenaires dans les domaines de l'élaboration, de l'exécution et du suivi des politiques, des télécommunications d'urgence, de la sécurité et d'autres aspects de l'assistance alimentaire. Les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ont transporté 290 000 travailleurs humanitaires vers certains des sites les plus difficiles d'accès au monde.
86. En 2016, des méthodes ont été mises au point pour estimer le nombre de bénéficiaires indirects des activités 3A. On a ainsi pu estimer que 13,2 millions de personnes ont pu bénéficier des actifs créés ou remis en état par le PAM en 2016 (figure 6). Le PAM va fournir aux bureaux de pays un appui pour estimer le nombre de bénéficiaires indirects des programmes 3A dans le cadre du lancement des PSP.

²⁸ Il s'agit là du nombre de bénéficiaires directs des projets financés par des fonds d'affectation spéciale dont il est fait état dans le présent rapport.

87. On trouvera des exemples de personnes qui devraient bénéficier des programmes conçus par le PAM ou mis en œuvre avec son assistance dans la section de la présente partie intitulée "Résultats des projets financés par des fonds d'affectation spéciale". Les données factuelles recueillies dans plusieurs pays indiquent que 70 millions de personnes au moins devraient bénéficier de programmes publics conçus et lancés avec l'aide du PAM dans les pays examinés (figure 6).

Analyse des rations distribuées

88. Les rations²⁹ alimentaires et les transferts de type monétaire sont les principaux moyens utilisés par le PAM pour atteindre les résultats prévus (produits et effets directs). En 2016, le PAM a analysé le nombre de rations effectivement livrées par rapport à celui des rations prévues dans le cadre de ses projets et l'écart entre les besoins estimés et les quantités effectives de vivres et de transferts de type monétaire effectivement distribués.

89. En 2016, le PAM a livré 13 milliards de rations quotidiennes. La figure 8 présente les résultats de l'analyse du nombre de rations livrées dans le cadre des 133 projets qui prévoyaient la fourniture directe de produits alimentaires, de transferts de type monétaire ou de bons-produits. Cette analyse montre que le PAM a été contraint de distribuer moins de rations que prévu dans toutes ses activités. Le "déficit de rations" est l'écart entre le nombre de rations livrées et le nombre de rations qu'il était prévu de livrer. Le "déficit de vivres" et le "déficit de transferts de type monétaire" représentent l'écart entre la quantité totale de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire distribués et la quantité prévue. L'analyse des écarts fait apparaître que le déficit de vivres ou de transferts de type monétaire était souvent supérieur au déficit de rations, preuve que les rations ont été amputées.

Figure 8: Analyse des rations fournies en 2016 (produits alimentaires ou transferts de type monétaire)

Activités	Analyse des rations		Analyse des écarts (en %)		
	Rations livrées (en % des rations prévues)		Déficit de rations	Déficit de vivres	Déficit de transferts de type monétaire
Distributions générales	8,7 milliards (85%)		15	30	41
Alimentation scolaire	2,1 milliards (51%)		49	51	76
Nutrition	1,3 milliard (49%)		51	46	78
3A/AAF	0,8 milliard (34%)		66	67	71

90. *Déficit concernant les distributions générales.* Pour ce qui est des distributions générales, l'analyse des écarts a montré que le PAM a livré 85 pour cent des rations prévues en 2016 mais d'une valeur nutritive inférieure aux prévisions, dans une proportion de 30 pour cent pour les transferts de vivres et de 41 pour cent pour les transferts de type monétaire. Il en ressort que les responsables ont décidé de maintenir ou d'augmenter le nombre de bénéficiaires en réduisant les rations. Leurs décisions ont revêtu des formes diverses. Dans le cadre de l'intervention d'urgence au Yémen, qui représentait près de 15 pour cent des distributions totales de vivres, le PAM a mis en place un dispositif qui ciblait 6 millions de bénéficiaires à tour de rôle tous les deux mois, en distribuant des rations d'un mois à 3 millions de bénéficiaires sur un site le premier mois, puis à 3 autres millions de bénéficiaires sur un autre site le mois suivant. Il a fallu pour cela diviser les rations mensuelles, dont la valeur calorique avait déjà été réduite à 75 pour cent de la valeur prévue, en deux rations bimestrielles correspondant chacune à environ 37,5 pour cent de la valeur calorique prévue. Tout en augmentant le nombre de bénéficiaires, ce dispositif n'a pas permis d'obtenir l'intégralité des effets directs attendus en matière de sécurité alimentaire. Plus de deux

²⁹ Par ration on entend un seul repas ou un transfert de type monétaire équivalent fourni à un bénéficiaire pour lutter contre l'insécurité alimentaire. Le montant prévu en est indiqué par le PAM dans son Plan de gestion.

tiers des programmes utilisant des transferts de type monétaire ont été exécutés en recourant à des distributions générales, pour lesquelles le déficit était moindre pour les transferts de type monétaire que pour les autres modalités.

91. *Déficit concernant les programmes d'alimentation scolaire et de nutrition.* En ce qui concerne les activités d'alimentation scolaire et de nutrition, environ la moitié des rations prévues ont été livrées, soit la moitié des quantités de vivres prévues, ce qui signifie que les rations n'ont pas été réduites pour nourrir plus de bénéficiaires. Les assortiments de produits alimentaires nutritifs conformes aux prévisions ont permis en 2016 d'obtenir les effets directs attendus en matière de nutrition, mais pour un nombre de personnes inférieur aux prévisions. Pour ce qui est des programmes de repas scolaires et de nutrition faisant appel à des transferts de type monétaire, le déficit de valeur calorique était plus marqué, indiquant que la taille des rations avait été réduite. Toutefois, ces programmes ne représentaient que 5 pour cent des transferts de type monétaire de 2016.
92. *Déficit concernant les activités 3A et AAF.* Pour les activités 3A et AAF, 34 pour cent seulement des rations prévues ont été livrées et le déficit de valeur calorique était en gros le même pour les distributions de vivres ou les transferts de type monétaire. Comme l'indiquait le Plan de gestion pour 2016, les activités 3A font l'objet des réductions les plus importantes lorsqu'une hiérarchisation des activités s'impose en fonction des fonds disponibles pour financer les plans de travail des bureaux de pays.
93. Les bureaux de pays ont signalé que les principales causes de l'amputation des rations étaient le manque de fonds, les retards dans la confirmation des contributions et l'affectation des financements à des activités spécifiques. Ils ont également fait état de problèmes liés à la gestion des programmes, tels que des retards dans la mise en œuvre, des retards du côté des fournisseurs, des difficultés logistiques en rapport avec l'achat et la livraison des produits et des restrictions de l'accès du personnel humanitaire dues à la violence, à l'ingérence politique ou à de mauvaises conditions météorologiques.

Résultats par Objectif stratégique

94. Le tableau 1 donne un aperçu général des résultats obtenus par le PAM au regard de ses Objectifs stratégiques. Ces résultats sont examinés dans les sections ci-après, étayés par des évaluations des produits et des effets directs.

Tableau 1: Bilan général par Objectif stratégique

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

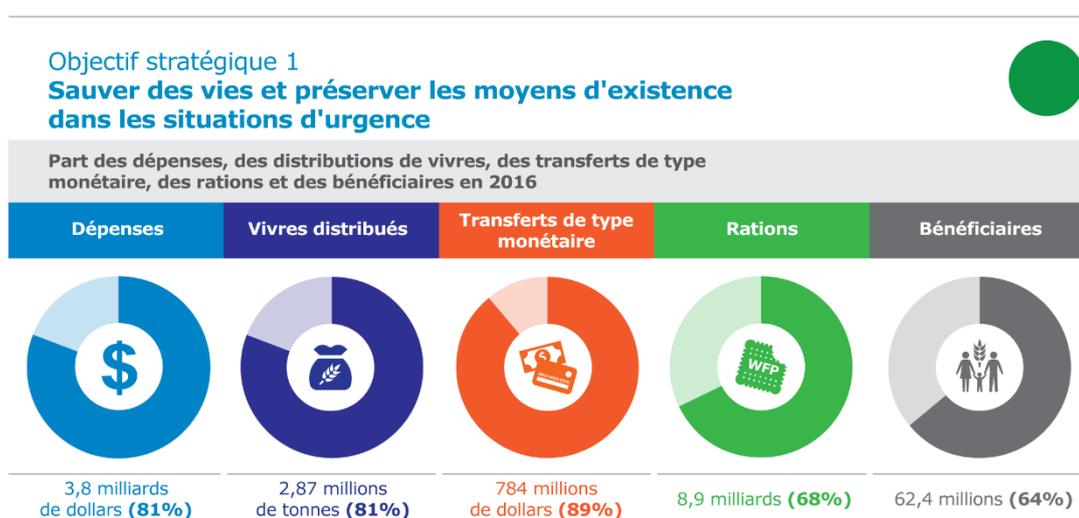
95. Le code couleurs ci-après sert à illustrer les résultats du PAM en 2016. De plus amples informations sur la méthode d'évaluation figurent à l'annexe II-B.

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

96. Le volume estimé des apports en faveur des activités prévues du PAM au cours d'une année est calculé à partir de l'estimation des besoins des groupes de bénéficiaires ciblés³⁰, mais le PAM a conscience qu'une part seulement des besoins recensés pourra être financée, en raison des déficits de financement. En 2016, la performance globale du programme de travail fondé sur les besoins a été de 60 pour cent³¹.

97. Le PAM a néanmoins obtenu des résultats appréciables. Une insuffisance des apports ne se traduit pas toujours au niveau des effets directs, et ce pour les deux raisons suivantes: i) le PAM prend des mesures pour pallier l'insuffisance des ressources, par exemple il réduit la valeur calorique des rations quotidiennes, substitue un aliment à un autre, raccourcit la durée de l'assistance ou diminue le nombre de bénéficiaires; et ii) bien que les besoins de ressources soient estimés à partir d'évaluations de l'ensemble des bénéficiaires ciblés, nombre d'indicateurs d'effet direct ne sont mesurés que pour les personnes recevant effectivement une assistance du PAM. Par exemple, les taux de récupération de la malnutrition ne sont mesurés que pour les patients bénéficiant d'un traitement, et les taux de scolarisation ne sont recueillis que dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM.

98. Le PAM obtient donc des résultats en dépit de l'insuffisance des financements, mais de moindre envergure, et en faveur d'un nombre plus réduit de bénéficiaires ou en ayant moins d'impact qu'il ne l'avait prévu au départ.



³⁰ En 2016, le PAM a achevé la mise en service de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET), conçu pour faciliter la planification et l'exécution des programmes ainsi que le suivi de leurs résultats effectifs. Les chiffres prévisionnels par Objectif stratégique et par activité correspondent aux montants actualisés des plans établis à partir des besoins figurant dans COMET, et tiennent compte de l'évolution de l'environnement opérationnel et des révisions budgétaires qui sont intervenus après l'approbation du Plan de gestion pour 2016–2018 à la deuxième session ordinaire de 2015.

³¹ On trouvera dans la partie III du rapport une analyse portant sur l'indicateur de performance clé "Pourcentage d'exécution de l'assistance alimentaire prévue".

99. Les activités menées par le PAM au titre de l'Objectif stratégique 1 concernent essentiellement des interventions d'urgence dans le cadre desquelles une assistance alimentaire est envoyée rapidement pour subvenir à des besoins urgents et combattre la dénutrition. Elles englobent également des programmes de redressement rapide destinés à créer des actifs et un capital humain, ainsi que le développement des capacités locales, nationales et régionales de prévision, d'estimation et d'intervention en cas de chocs ayant une incidence sur la sécurité alimentaire.
100. En 2016, plus de 80 pour cent de l'ensemble des dépenses du PAM au titre des programmes étaient liés à l'Objectif stratégique 1, et ont subvenu aux besoins de 64 pour cent des bénéficiaires de ses programmes. Ces chiffres témoignent de la priorité que continuent à accorder le PAM et les donateurs aux interventions visant à sauver des vies alors que de nombreuses situations d'urgence complexes se prolongent. Le nombre de personnes qui reçoivent une assistance d'urgence a augmenté de près de 10 millions en raison du lancement de deux nouvelles interventions d'urgence de grande ampleur pour faire face aux effets du phénomène El Niño en Afrique de l'Est et en Afrique australe et à la crise que connaît le nord-est du Nigéria.
101. Un montant de 784 millions de dollars a été distribué sous forme de transferts de type monétaire aux populations sinistrées dans le cadre d'activités relevant de l'Objectif stratégique 1, soit près de 90 pour cent des transferts de type monétaire de l'année.
102. Pendant les situations d'urgence survenues en 2016, l'action du PAM a sauvé des vies et préservé des moyens d'existence en ayant des effets directs concrets sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, en facilitant l'accès de l'aide humanitaire et en contribuant à garantir la mise en œuvre ininterrompue de programmes de secours. Ces bons résultats témoignent du solide appui apporté par les donateurs, qui ont aidé le PAM à fournir aux bénéficiaires des rations suffisantes en temps voulu. Le PAM a pu subvenir à environ 70 pour cent de l'ensemble des besoins d'urgence de l'année.

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



103. En 2016, pour obtenir cet effet direct, le PAM a mené des activités axées sur la nutrition dans le cadre de 41 interventions dans 31 pays en vue de prévenir la dégradation de l'état nutritionnel et la mortalité qui s'ensuit pour les populations vulnérables et de contribuer au rétablissement de personnes atteintes de malnutrition aiguë dans les zones touchées par une catastrophe ou un conflit.
104. Les données issues du suivi des effets directs des programmes révèlent que le PAM a largement contribué au rétablissement d'enfants, de femmes enceintes et de mères allaitantes atteints de malnutrition aiguë. Là où les taux de malnutrition sont élevés, comme dans le bassin du lac Tchad, le fait que le PAM ait investi avec constance dans le renforcement des capacités d'intervention des acteurs locaux qui fournissent des services dans le domaine de la nutrition a abouti à une amélioration progressive de l'état nutritionnel des enfants de moins de 5 ans.
105. Les bureaux de pays du PAM ont également fait état d'une bonne couverture des populations par les interventions nutritionnelles dans les zones ciblées. Là où les cibles fixées n'ont pas été atteintes, des restrictions d'accès ont été signalées au nombre des facteurs qui ont eu une incidence sur l'exécution des programmes nutritionnels dans les zones de conflit. Parmi les problèmes relevés en ce qui concerne le suivi, les pays de la région de l'Afrique de l'Est ont fait remarquer que la méthode qu'il était recommandé d'utiliser pour mesurer la couverture³² était onéreuse et très technique, et que l'autre méthode de calcul basée sur la documentation disponible ne pouvait pas toujours être utilisée faute de données démographiques fiables.
106. Grâce aux constatations issues du suivi amélioré, le PAM est aussi en mesure de tirer des conclusions sur la proportion des populations ciblées qui ont participé à un nombre adéquat de distributions en 2016.
107. Les indicateurs indiqués en gras dans les tableaux ci-après correspondent aux indicateurs d'effet direct clés figurant dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017.

³² Évaluation semi-quantitative de l'accessibilité et de la couverture (méthode SQUEAC).

Tableau 2: Effet direct 1.1 – Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
1.1.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée: – taux d'abandon du traitement – taux de mortalité – taux de non-réaction au traitement – taux de récupération	 29 29 29 29	 27 27 27 27	 93% 93% 93% 93%	 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 4 millions d'enfants, de femmes enceintes et de mères allaitantes pris en charge dans le cadre de projets ayant communiqué des données ont reçu des aliments riches en nutriments pour traiter une malnutrition aiguë modérée Pour les projets ayant communiqué des données, le pourcentage souhaité de bénéficiaires a récupéré et il a été mis fin à leur prise en charge. Pour 2 projets seulement, la valeur cible fixée pour 2016 n'a pu être atteinte du fait de l'abandon du traitement.
1.1.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions	29	20	69%		<ul style="list-style-type: none"> Pour les projets ayant communiqué des données, 2 millions d'enfants, de femmes enceintes et de mères allaitantes ont reçu des aliments riches en nutriments afin de prévenir la malnutrition aiguë³³. Pour 75 pour cent des projets ayant communiqué des données, les bénéficiaires ont participé à plus de deux tiers des distributions (la valeur cible était de 66 pour cent).
1.1.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement	39	31	79%		<ul style="list-style-type: none"> En moyenne, dans le cadre des 31 projets ayant communiqué des données, 81 pour cent de la population remplissant les conditions requises ont participé à des activités du PAM axées sur la nutrition.

³³ Le PAM est pour la première fois en mesure d'évaluer sa performance au regard de cet indicateur.

Produit A Nutrition: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts de type monétaire effectués en quantité suffisante et en temps voulu			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	7,9	6,9	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	194	95	
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	5	2,9	
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: centres de santé	6 481	7 533	
Produit K: Messages et conseils sur les aliments nutritifs spéciaux et les pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants efficacement diffusés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Proportion de femmes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	305 078	236 003	
Proportion d'hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	222 924	153 692	
Proportion de femmes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	513 764	369 158	
Proportion d'hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	423 677	284 119	
Proportion d'aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	991 047	541 364	
Apports financiers			
Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	153	98	

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



- 108. Les distributions générales de vivres ou les transferts de type monétaire sont restés en 2016 un moyen pour le PAM de stabiliser ou d'améliorer la sécurité alimentaire des populations frappées par une crise. Près de 52 millions de personnes ont reçu plus de 2,7 millions de tonnes de produits alimentaires et 761 millions de dollars sous forme de transferts de type monétaire, ce qui représente 77 pour cent de l'ensemble des produits alimentaires distribués et 86 pour cent de tous les transferts de type monétaire effectués par le PAM au cours de l'année. Dans la plupart des opérations, les ménages ayant reçu une assistance ont indiqué que leur consommation alimentaire s'était améliorée et leur régime alimentaire diversifié, et qu'ils avaient moins recours à des stratégies de survie préjudiciables, notamment sauter des repas, réduire la taille des portions ou vendre des actifs productifs.
- 109. En Afrique australe, la récolte de la campagne 2015/2016 n'a pas suffi à subvenir à la totalité des besoins en céréales en raison de la sécheresse et des aléas météorologiques dus au phénomène El Niño. Il s'en est ensuivi une deuxième année consécutive d'insécurité alimentaire pour 32 millions de personnes, d'après les estimations, dans toute la région. L'amplification très considérable de l'intervention du PAM a quasiment doublé le nombre de personnes recevant une assistance, ce qui s'est traduit par une amélioration de la consommation alimentaire des populations bénéficiaires, en particulier par rapport à celles qui n'ont pas reçu d'assistance du

PAM. Dans la région du Moyen-Orient et de l’Afrique du Nord, la diversification des modalités de transfert a contribué à une diversité accrue du régime alimentaire dans la plupart des pays.

110. En 2016, des déficits de financement ont obligé à amputer les rations fournies dans le cadre des distributions générales. Dans certains pays, comme en Afghanistan, ces réductions sont allées de pair avec des problèmes d'accessibilité, de faibles possibilités d'emploi et une production limitée par les conditions climatiques, autant de facteurs qui contribuent à l’insécurité alimentaire des ménages.

Tableau 3: Effet direct 1.2 – Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d’assistance

Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
1.2.1 Score de consommation alimentaire	73	65	89%		<ul style="list-style-type: none"> 49 projets ayant communiqué des données ont contribué à réduire la proportion de ménages ayant un score de consommation alimentaire insuffisant ou limite, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2016. Pour 3 seulement des 73 projets ayant communiqué des données, les progrès ont été lents.
1.2.2 Score de diversité alimentaire	72	64	89%		<ul style="list-style-type: none"> 47 des 64 projets ayant communiqué des données ont contribué à stabiliser ou à améliorer le score de diversité alimentaire des ménages, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2016.
1.2.3 Indice des stratégies de survie	43	41	95%		<ul style="list-style-type: none"> 37 des 41 projets ayant communiqué des données ont contribué à stabiliser ou à réduire le recours à des stratégies de survie préjudiciables, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2016.



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

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d’hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	52,7	51,7	
Quantités de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	4 032	2 744	
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	1 308	761	

Appports financiers			
Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	4 815	3 307	

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

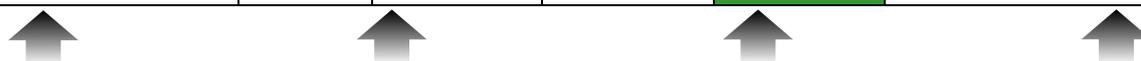
111. En 2016, le PAM a exécuté 16 interventions d'urgence ou en faveur du redressement dans 13 pays en vue de contribuer à rétablir ou à stabiliser l'accès aux services et aux actifs communautaires. Il s'agissait notamment d'activités de repas scolaires et d'assistance aux personnes vivant avec le VIH/sida. La plupart de ces projets ont atteint les cibles ou les jalons fixés pour ce qui est des résultats au niveau des effets directs, et permis de venir en aide à un nombre croissant de personnes démunies.
112. Au Mozambique et au Zimbabwe, des programmes de repas scolaires ont été lancés à la demande du Gouvernement pour faire face à la crise due aux effets du phénomène El Niño. Pour répondre aux besoins urgents du Zimbabwe, le PAM a encouragé à rétablir et à intensifier le programme national d'alimentation scolaire faisant appel à la production locale sous l'égide du Ministère de l'éducation. Au Mozambique, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle était à l'origine d'un taux de déscolarisation de 50 pour cent dans les régions ciblées. Dès que le PAM a mis en place le programme d'alimentation scolaire, plus de la moitié des élèves déscolarisés ont repris les cours.

Tableau 4: Effet direct 1.3 – Rétablissement ou stabilisation de l'accès aux services de base et aux avoirs communautaires

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
1.3.1 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	10	7	70%		<ul style="list-style-type: none"> Les 7 projets ayant communiqué des données ont fait état d'un taux de poursuite des études dépassant la cible de 70 pour cent fixée au niveau institutionnel.
1.3.2 Taux de scolarisation des garçons et des filles dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	9	7	78%		<ul style="list-style-type: none"> 5 projets ont fait état d'une amélioration du taux de scolarisation, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2016.

Tableau 4: Effet direct 1.3 – Rétablissement ou stabilisation de l'accès aux services de base et aux avoirs communautaires

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
1.3.3 Taux d'abandon:					
– du traitement antirétroviral	6	6	100%		<ul style="list-style-type: none"> Pour 4 des 6 projets ayant communiqué des données, le taux d'abandon du traitement antirétroviral parmi les patients bénéficiant de l'assistance du PAM était inférieur à 15 pour cent – la norme Sphère pour les situations d'urgence³⁴. Les 3 projets ayant communiqué des données ont atteint les cibles fixées pour le taux d'abandon du traitement DOTS par des patients bénéficiant d'une assistance du PAM Le seul projet ayant communiqué des données sur les programmes de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant a atteint la cible fixée par le projet Sphère pour le taux d'abandon.
– du traitement de la tuberculose de brève durée sous surveillance directe (DOTS)	3	3	100%		
– des programmes de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant	1	1	100%		
1.3.4 Score relatif aux avoirs des communautés	8	4	50%		<ul style="list-style-type: none"> 3 des 4 projets ayant communiqué des données ont atteint ou dépassé les cibles ou les jalons fixés pour 2016 en ce qui concerne l'augmentation des avoirs communautaires.



Produit A – Repas scolaires, VIH/sida et activités 3A et AAF: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts de type monétaire effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	2,7	2,8	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	61	36	
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	40	20	
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	2 998	2 225	

³⁴ <http://www.sphereproject.org/>.

Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Kilomètres de routes et de pistes en zone de montagne construits ou remis en état	2 536	1 095	
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	717	475	
Ponts construits ou remis en état	62	43	

Apports financiers			
Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	84	51	

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



113. L'aptitude du PAM à sauver des vies et à protéger les moyens d'existence dans les situations d'urgence est tributaire des mesures prises par les gouvernements, les communautés et les organisations régionales en matière de préparation et d'intervention en cas de choc. En collaboration avec des organisations nationales, régionales et locales de gestion des catastrophes, le PAM partage ses compétences dans les domaines de l'alerte rapide, de la planification d'urgence ainsi que de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et fournit un appui en matière de logistique, de télécommunications d'urgence et d'ingénierie.
114. La prestation par le PAM de services d'appui aux organismes humanitaires dans des situations d'urgence a bénéficié de ressources suffisantes, les financements fournis par les donateurs ayant couvert l'intégralité des besoins en 2016, et il ressort d'enquêtes menées auprès de clients et de parties prenantes que le PAM s'est acquitté de sa mission avec efficacité. Ses activités ont notamment consisté à: diffuser des informations sur les infrastructures, les douanes, la disponibilité de carburant et les obstacles logistiques; mettre en place des réseaux de communication et partager des connexions Internet fiables; entreposer et transporter du matériel de secours pour ce qui est de l'éducation, de l'eau et de l'assainissement, des abris et de la sécurité alimentaire; et fournir du carburant afin de réduire le plus possible les délais d'acheminement de l'assistance dans les zones reculées. En outre, le personnel chargé des interventions d'urgence a estimé que les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies étaient essentiels pour assurer la survie des populations touchées étant donné qu'ils ont permis de transporter 290 000 passagers dans certaines des régions les plus difficiles d'accès du monde.
115. En 2016, les données factuelles relatives aux effets directs, qui servent à évaluer les résultats de l'appui fourni par le PAM aux institutions en matière de préparation aux situations d'urgence, étaient rares. Un grand nombre de membres du personnel de gouvernements et de partenaires ont bénéficié d'une assistance technique et d'une formation en matière de préparation aux situations d'urgence assurées par le PAM, mais des données plus nombreuses sont nécessaires pour évaluer la contribution du PAM à l'évolution de la capacité d'intervention des gouvernements. L'indice des capacités de préparation aux situations d'urgence va continuer de figurer dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2017-2021; la méthodologie correspondante et l'utilisation de cet indice seront améliorées de façon à mesurer l'efficacité de l'action que mène le PAM auprès des gouvernements hôtes pour mettre en place des mesures de préparation aux catastrophes et en assurer la gestion.

Tableau 5: Effet direct 1.4 – Aptitude des institutions nationales, des entités régionales et des organismes humanitaires à se préparer aux situations d’urgence, à les évaluer et à y faire face

Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
1.4.1 Indice des capacités de préparation aux situations d’urgence	9	4	44%		<ul style="list-style-type: none"> 2 des 4 projets ayant communiqué une valeur ont fait état d’une amélioration des capacités des pouvoirs publics en matière de préparation aux situations d’urgence.
1.4.2 Taux de satisfaction des usagers	12	9	75%		<ul style="list-style-type: none"> Les utilisateurs des services logistiques, des technologies de l’information en situation d’urgence et des Services aériens d’aide humanitaire des Nations Unies fournis par le PAM ont fait état de taux de satisfaction atteignant les cibles fixées dans 7 des 9 projets ayant communiqué des données³⁵. Pour les 2 autres projets, le taux de satisfaction était supérieur à 80 pour cent.



Produit C: Moyens logistiques renforcés, Services aériens d’aide humanitaire des Nations Unies ou services de télécommunications d’urgence mis à disposition

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de zones opérationnelles couvertes par le réseau commun de télécommunications d’urgence (moyenne globale)	72	71	
Nombre d’organismes et d’organisations utilisant les services fournis par le PAM (transport, entreposage, fourniture de données, coordination et autres)	1 510	1 737	
Quantité de cargaisons humanitaires prises en charge, déplacées ou transportées (en tonnes)	47 801	142 453	

Produit D: Capacité de gestion des situations d’urgence mise en place et/ou soutenue

Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Personnel du gouvernement et des partenaires ayant bénéficié d’une assistance technique et d’une formation (sécurité, télécommunications d’urgence, surveillance de la sécurité alimentaire, conception et exécution des programmes, élaboration des politiques)	14 523	13 870	



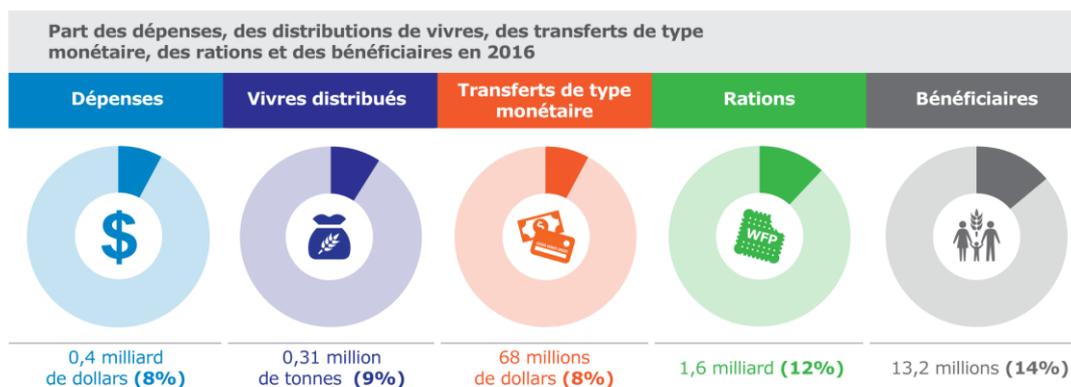
Apports financiers

Indicateur d’apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	302	310	

³⁵ Pour obtenir des détails sur la satisfaction des usagers des services fournis par les modules de la logistique, des télécommunications d’urgence et de la sécurité alimentaire, voir la partie III.

Objectif stratégique 2

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



116. L'Objectif stratégique 2 cible les pays au sortir d'une période d'instabilité, d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle. Dans ces contextes fragiles, le PAM vient en aide aux populations les plus pauvres et les plus vulnérables, notamment les réfugiés et les personnes déplacées, en soutenant la nutrition et la sécurité alimentaire et en promouvant la stabilité, la résilience et l'autosuffisance. Il aide également les gouvernements et les communautés à rétablir les moyens d'existence et à développer les capacités d'implantation sur les marchés et de gestion des systèmes alimentaires.
117. Près de 14 pour cent de l'ensemble des bénéficiaires du PAM ont reçu une assistance en 2016 dans le cadre d'activités relevant de l'Objectif stratégique 2. Les programmes mis en œuvre à ce titre représentaient 8 pour cent de la totalité des dépenses opérationnelles.
118. Les résultats obtenus étaient bons en ce qui concerne l'amélioration de la consommation alimentaire des bénéficiaires, l'accès à l'éducation et aux actifs communautaires ainsi que la lutte contre la dénutrition. Toutefois, des données lacunaires sur les effets directs n'ont pas permis de bien évaluer la capacité nationale de lutte contre l'insécurité alimentaire.

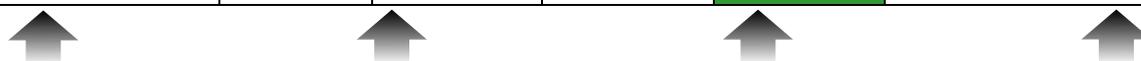
Effet direct 2.1 – Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés

119. Les distributions générales de vivres ou les transferts de type monétaire effectués par le PAM après une situation d'urgence ont contribué à améliorer la consommation alimentaire et la diversité du régime alimentaire des populations vulnérables, puisque des niveaux satisfaisants ont été atteints sur plusieurs sites d'intervention. L'ampleur des activités a par ailleurs dépassé les prévisions en ce qui concerne le nombre de bénéficiaires et la quantité de produits alimentaires.
120. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, l'utilisation des activités 3A pour promouvoir la production agricole, notamment la culture des légumes, a été l'un des facteurs positifs qui a permis d'améliorer la consommation alimentaire. Dans les régions où des cyclones ou des pluies diluviennes ont mis à mal la production agricole, par exemple aux Philippines, une baisse de la consommation alimentaire a été enregistrée vers la fin de l'année. Malgré l'évolution globalement positive observée dans un certain nombre de pays vers plus de diversité, le régime alimentaire est encore souvent carencé en protéines, fruits et sucre. Au Pakistan, les habitudes alimentaires traditionnelles de certaines zones d'intervention ont rendu difficile l'amélioration de la fréquence des repas.
121. Le score de consommation alimentaire est un indicateur secondaire de l'accès des ménages à la nourriture qui repose sur la fréquence des repas et la diversité du régime alimentaire mais n'évalue pas la qualité des aliments consommés en termes d'apport régulier en protéines et en micronutriments importants. Afin d'inclure cet aspect dans son suivi et son analyse, le PAM a ajouté un indicateur intitulé "Score de consommation alimentaire – nutrition" dans son Cadre de

résultats institutionnels pour 2017-2021 afin d'évaluer si le régime alimentaire du ménage comprend les groupes d'aliments contenant les macronutriments et les micronutriments requis.

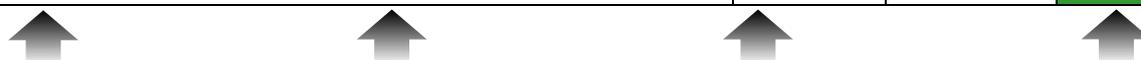
Tableau 6: Effet direct 2.1 – Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
2.1.1 Score de consommation alimentaire	24	20	83%		<ul style="list-style-type: none"> 18 des 20 projets ayant communiqué des données ont atteint les cibles ou les jalons fixés pour 2016 pour au moins un des groupes de bénéficiaires ciblés.
2.1.2 Score de diversité alimentaire	24	20	83%		<ul style="list-style-type: none"> 18 des 20 projets ayant communiqué des données ont amélioré la diversité du régime alimentaire moyen des ménages, atteignant 90 pour cent des valeurs cibles ou des jalons fixés.
2.1.3 Indice des stratégies de survie	14	11	79%		<ul style="list-style-type: none"> Pour 10 des 11 projets ayant communiqué des données, les ménages recevant une assistance recourent moins à des stratégies de survie préjudiciables.



Produit A – Distribution générale: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts de type monétaire effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	0,9	1,6	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	33,7	72	
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	17,2	19,7	



Appports financiers

Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	114	60	

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



122. Le PAM a fourni en 2016 une assistance alimentaire ciblée à 8 millions de bénéficiaires dans des contextes fragiles à l'aide de programmes visant à réduire l'insécurité alimentaire par les moyens suivants: i) en aidant à créer et à préserver des actifs qui contribuent à la résilience des communautés; et ii) en s'employant à rétablir les systèmes éducatifs et à mettre en place des filets de sécurité afin de contribuer à redonner aux enfants une vie normale et à accroître la cohésion sociale après des périodes de troubles.

123. Le PAM a fourni des repas à consommer sur place et des rations à emporter dans plus de 6 600 écoles dans des contextes d'après crise, apportant une assistance à 96 pour cent des écoles recensées comme en ayant besoin en raison de leur fragilité au sortir d'une situation d'urgence. Dans ces cas, les repas scolaires ont fortement incité les familles à scolariser leurs enfants et contribué à la nette amélioration des taux de scolarisation et d'assiduité, des filles en particulier, dans les écoles bénéficiaires. Parmi les facteurs favorables signalés par les projets ayant communiqué des données figuraient la sensibilisation et la mobilisation des communautés, ainsi que l'amélioration des conditions de sécurité, qui créaient un environnement dans lequel les parents laissaient volontiers leurs enfants aller à l'école.
124. En 2016, le nombre d'actifs communautaires créés, remis en état ou entretenus grâce aux programmes 3A recourant à des distributions de vivres ou à des transferts de type monétaire était dans la plupart des cas conforme aux cibles fixées. Il s'agissait notamment de la construction de plus de 8 000 kilomètres de routes et de pistes en zone de montagne, de la remise en état de 140 000 hectares de terres et de la construction de barrages d'un volume de 200 000 m³. Au Soudan, par exemple, le PAM a pu réorienter les bénéficiaires de distributions générales de vivres vers des activités 3A à l'issue d'une révision du ciblage au cours de laquelle une majorité de bénéficiaires ont indiqué que les actifs créés et la formation reçue leur avaient permis d'accroître leurs revenus.
125. Toutefois, la quantité de produits alimentaires et le montant des espèces distribuées n'ont pas été à la hauteur de l'assistance prévue en raison principalement de l'insuffisance des financements. Au Mali, au Niger et au Tchad, le fait de devoir subvenir aux besoins d'urgence a diminué les ressources disponibles pour le renforcement de la résilience et de nombreuses activités prévues n'ont pu être mises en œuvre.

Tableau 7: Effet direct 2.2 – Amélioration de l'accès aux avoirs et aux services de base, y compris les infrastructures communautaires et commerciales

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
2.2.1 Score relatif aux avoirs des communautés	22	14	64%		<ul style="list-style-type: none"> 9 des 14 projets ayant communiqué des données ont dépassé les cibles ou les jalons fixés pour 2016 en ce qui concerne l'augmentation des avoirs communautaires.
2.2.2 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	13	11	85%		<ul style="list-style-type: none"> Les 14 projets ayant communiqué des données ont dépassé la cible de 70 pour cent fixée au niveau institutionnel pour la poursuite des études: les taux obtenus dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM étaient en moyenne de 94 pour cent pour les filles et de 93 pour cent pour les garçons.
2.2.3 Taux de scolarisation des filles et des garçons dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	13	10	77%		<ul style="list-style-type: none"> 9 des 10 projets ayant communiqué des données ont fait état d'une amélioration de la scolarisation, 4 d'entre eux ayant atteint au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2016.



Produit A: Repas scolaires et activités 3A/AAF: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts de type monétaire effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	9,8	8,0	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	348	184	
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	141	48	
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	6 664	6 403	

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

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Kilomètres de routes et de pistes en zone de montagne construits ou remis en état	8 914	8 119	
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	154 220	146 863	
Ponts construits ou remis en état	10	12	
Puits creusés	3 104	3 038	
Volume des barrages construits (en m ³)	254 868	196 107	



Apports financiers

Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	532	218	

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



- 126. Dans des contextes d'après crise, le PAM a fourni des aliments riches en nutriments à près de 3 millions d'enfants, de femmes enceintes et de mères allaitantes ciblées, ainsi qu'à des personnes bénéficiant d'un traitement antirétroviral ou antituberculeux. De plus, près de 300 000 personnes ont bénéficié en 2016 de messages portant sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM.
- 127. La quantité de produits alimentaires distribués pour obtenir cet effet direct n'a correspondu qu'à 58 pour cent de celle qui était prévue. Faute de ressources suffisantes, des bureaux de pays ont raccourci la période d'assistance, n'assurant par exemple une supplémentation alimentaire généralisée que pendant la période de soudure, ou ont fourni un traitement contre la malnutrition aiguë à moins de groupes de bénéficiaires. Néanmoins, d'après les données communiquées par les projets ayant rendu compte de leurs résultats, l'assistance alimentaire du PAM a contribué au rétablissement de bénéficiaires souffrant de malnutrition aiguë modérée, et les programmes de prévention de la malnutrition aiguë ou chronique sont venus en aide à de vastes segments de la population ciblée.
- 128. Les réalisations positives étaient souvent attribuées aux conseils dispensés localement sur la nutrition aux aidants et aux démonstrations culinaires sur l'utilisation des produits nutritionnels enrichis, complémentaires et spécialisés.

Tableau 8: Effet direct 2.3 – Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
2.3.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée:					
– taux d'abandon du traitement	13	11	85%		<ul style="list-style-type: none"> Plus de 1 million d'enfants, de femmes enceintes, de mères allaitantes et de personnes sous traitement antirétroviral ont reçu des aliments riches en nutriments pour traiter leur malnutrition aiguë modérée. Pour 82 pour cent des projets ayant communiqué des données, la proportion escomptée de bénéficiaires ont récupéré et ne sont plus pris en charge. Deux projets seulement ayant fourni des données sur le taux d'abandon du traitement avant sa fin n'ont pas atteint la cible fixée pour 2016.
– taux de mortalité	13	11	85%		
– taux de non-réaction au traitement	13	11	85%		
– taux de récupération	13	11	85%		
2.3.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions	17	11	65%		<ul style="list-style-type: none"> Des aliments riches en nutriments ont été distribués à 1,6 million d'enfants pour prévenir la malnutrition aiguë ou chronique. Pour les projets ayant communiqué des données, tous les bénéficiaires ont participé à 66 pour cent des distributions au moins, ce qui était la cible fixée pour 2016.
2.3.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	22	15	68%		<ul style="list-style-type: none"> Pour les 15 projets ayant communiqué des données, 87 pour cent de la population remplissant les conditions requises a bénéficié d'activités nutritionnelles du PAM.
2.3.4 Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	15	11	73%		<ul style="list-style-type: none"> 36 pour cent des 11 projets ayant communiqué des données ont atteint la cible fixée pour la proportion d'enfants ayant un régime alimentaire acceptable; pour 27 pour cent, l'amélioration était modeste, soit 63 pour cent au total faisant état d'une évolution positive.

Tableau 8: Effet direct 2.3 – Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d’âge scolaire

Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
2.3.5 Nombre moyen de jours de classe par mois au cours desquels les enfants ont reçu des aliments multi-enrichis ou au moins 4 groupes d’aliments	5	5	100%		<ul style="list-style-type: none"> Les 5 projets ayant communiqué des données ont servi aux écoliers des aliments enrichis ou diversifiés pendant le nombre prévu de jours par mois.



Produit A – Nutrition: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d’articles non alimentaires de qualité et transferts de type monétaire effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d’hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	5.3	3.0	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	93	54	
Nombre d’institutions bénéficiant d’une assistance: centres de santé	5 951	5 052	

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

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Proportion de femmes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	276 789	237 278	
Proportion d’hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	38 789	36 721	
Proportion de femmes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	121 586	110 822	
Proportion d’hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	14 453	10 387	
Proportion d’aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	742 328	533 713	



Apports financiers

Indicateur d’apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	190	64	

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



129. Les conflits et les crises prolongées entraînent souvent une précarité chronique, réduisent l’accès aux marchés et interrompent l’approvisionnement alimentaire. Le PAM mobilise alors ses compétences spécialisées, par exemple dans les domaines des achats de produits alimentaires, de la logistique et de l’ingénierie, en s’employant avec ses partenaires à accroître les capacités des gouvernements et des communautés en matière de gestion des systèmes alimentaires.

130. Les activités de développement des capacités visant à combattre l'insécurité alimentaire ont manqué de ressources, les dépenses n'ayant permis de couvrir que 20 pour cent des besoins³⁶. Les données factuelles permettant d'évaluer la performance du PAM étaient également insuffisantes pour en tirer des conclusions, même si des résultats appréciables ont été enregistrés au niveau des produits en ce qui concerne: i) le nombre de rapports établis avec l'aide du PAM sur le suivi et la surveillance de la sécurité alimentaire et de l'état nutritionnel; et ii) l'appui technique fourni.
131. L'indice de capacité nationale est une mesure complexe, extrêmement technique des résultats obtenus pour les effets directs en matière de développement des capacités. Il nécessite beaucoup de connaissances et de ressources et s'est avéré difficile à mesurer, comme le soulignait l'évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités³⁷.
132. À l'issue de cette évaluation, il avait notamment été recommandé au PAM de: i) continuer de renforcer ses dispositions en matière de suivi et d'établissement de rapports pour toutes les activités de renforcement des capacités en demandant plus d'informations quantitatives et qualitatives; et ii) inclure des études qualitatives représentatives dans ses PSP.
133. Soucieux d'améliorer à l'avenir les rapports établis sur le développement des capacités, le PAM a revu et affiné en 2016 sa méthode de définition des valeurs de référence et de suivi des activités de développement des capacités. Profitant de la dynamique et des possibilités offertes par la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, et notamment la mise en place des PSP, le PAM a expérimenté sur le terrain et validé une nouvelle méthode qui sera appliquée tout au long de 2017 et de 2018. Celle-ci, qui préconise de réaliser une étude de référence sur les capacités nationales dans certains domaines, est tout à fait conforme à la méthodologie du Groupe de développement des Nations Unies dont elle s'inspire, mais en la simplifiant et en la remaniant de façon à prendre en compte certains des problèmes opérationnels que pose l'utilisation de l'indice de capacité nationale. Dans le même temps, la méthode proposée de suivi des résultats annuels permettra au PAM d'améliorer sa documentation et d'évaluer les progrès tout au long des chaînes de transmission essentielles qui contribuent à faire évoluer le niveau des capacités nationales.
134. Un nouveau mode de calcul au niveau des effets directs est donc prévu dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021.

Tableau 9: Effet direct 2.4 – Développement de la capacité à répondre aux besoins liés à l'insécurité alimentaire dans le pays

Indicateur d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
2.4.1 Indice de capacité nationale					
– programmes de sécurité alimentaire	5	2	40%		<ul style="list-style-type: none"> Les deux projets ayant communiqué des données sur le développement des capacités en matière de sécurité alimentaire ont atteint la cible fixée.
– général	—	—	—	Sans objet	
– nutrition	1	0	0%		
– résilience	—	—	—	Sans objet	
– repas scolaires	3	0	0%		

³⁶ Les projets financés par des fonds d'affectation spéciale, qui englobent plusieurs activités de développement des capacités, ne sont pas pris en compte dans cette analyse.

³⁷ WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1.



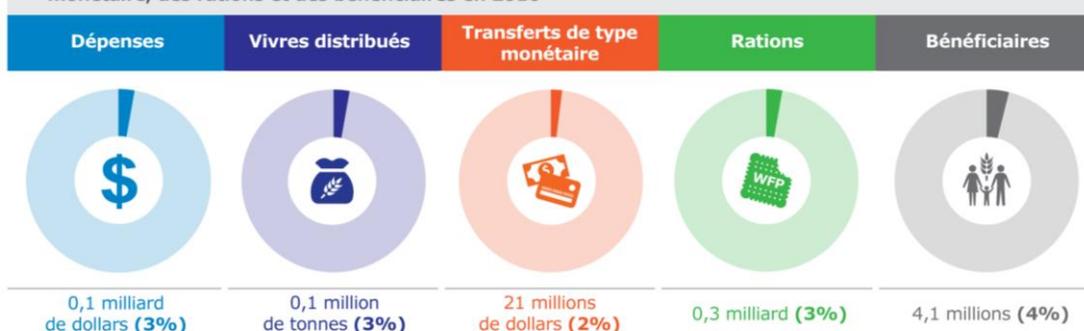
Produit E: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, de l'assistance alimentaire et des systèmes de nutrition et de sécurité alimentaire, y compris les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'évaluations/d'opérations de collecte de données réalisées au niveau national prenant en compte la sécurité alimentaire et la nutrition grâce à l'appui du PAM	7	5	
Nombre d'activités d'appui technique organisées concernant le suivi de la sécurité alimentaire et l'assistance alimentaire	62	60	
Produit F: Systèmes nationaux de suivi de l'évolution de la sécurité alimentaire et de la nutrition renforcés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'homologues gouvernementaux formés à la collecte et à l'analyse des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle	203	163	
Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l'aide du PAM	16	15	
Produit L: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la sécurité alimentaire, de la nutrition et des repas scolaires			
Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'agents publics formés par le PAM dans les domaines de la conception et de l'exécution de programmes nutritionnels et d'autres domaines en rapport avec la nutrition (techniques, stratégies, gestion)	3 469	2 187	
Produit M: Dispositifs et cadres réglementaires nationaux mis en place en matière de nutrition, de repas scolaires et de filets de sécurité			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui du PAM (nutrition, repas scolaires, filets de sécurité)	<i>Données insuffisantes</i>		
Nombre de politiques nationales concernant les filets de sécurité ayant une dimension nutritionnelle	<i>Données insuffisantes</i>		
Apports financiers			
Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	63	12	

Objectif stratégique 3

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



Part des dépenses, des distributions de vivres, des transferts de type monétaire, des rations et des bénéficiaires en 2016



135. Les interventions du PAM relevant de l'Objectif stratégique 3 ont pour objet de permettre aux populations pauvres de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels en contribuant à renforcer leur résilience en prévision de chocs futurs et, ce faisant, à briser le cycle de l'insécurité alimentaire et de la dépendance. Le PAM a recours à cette fin à des actions de sensibilisation et à l'assistance alimentaire pour:
- faire jouer son pouvoir d'achat pour relier les petits producteurs aux marchés;
 - renforcer les capacités des ménages, des communautés et des pays dans les domaines de la préparation, de la gestion et de l'intervention pour qu'ils puissent affronter les risques de catastrophe et les risques climatiques; et
 - accroître les moyens dont disposent les gouvernements pour établir, administrer et développer leurs systèmes d'alerte rapide et de préparation aux situations d'urgence en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.
136. En 2016, l'Objectif stratégique 3 était encore celui des quatre Objectifs stratégiques ayant reçu le plus faible niveau de ressources, avec des conséquences sur le nombre de bénéficiaires, sur les rations et sur les produits alimentaires distribués. Les montants décaissés ne représentaient que 3 pour cent des dépenses totales et ont couvert moins de 20 pour cent des besoins prévus.
137. Pour l'Objectif stratégique 3, les résultats étaient mitigés au niveau des effets directs. Le PAM a aidé à renforcer la sécurité alimentaire et à sécuriser les moyens d'existence des communautés et a progressé en matière de développement des débouchés des producteurs et des commerçants locaux. Mais les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités de gestion des chocs et des risques climatiques n'ont guère été concluants.

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



138. Les interventions du PAM visant à réduire les risques de catastrophe sont souvent axées sur le renforcement à la fois de la sécurité alimentaire et de l'accès aux actifs des ménages et des communautés en vue d'accroître leurs capacités de résistance aux chocs et d'adaptation au changement climatique. En 2016, le PAM a contribué à améliorer le régime alimentaire des bénéficiaires, en quantité et en qualité, et, grâce à des programmes 3A recourant aux modalités des distributions de vivres et des transferts de type monétaire, il a aussi favorisé l'accès des ménages et des communautés aux actifs en vue de renforcer leur résilience en cas de chocs, de réduire les risques de catastrophe et de leur permettre de s'adapter au changement climatique.
139. Les résultats positifs observés dans les régions de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique australe ont été imputés à l'utilisation d'une approche à trois niveaux consistant à concevoir et à exécuter des activités destinées à accroître la résilience, et à mettre en place des filets de sécurité fondés sur des activités productives ainsi que des programmes portant sur la réduction des risques de catastrophe et la préparation aux crises. Cette approche prévoit: i) une analyse intégrée du contexte qui permet de mettre en correspondance les tendances historiques de la sécurité alimentaire, des chocs naturels et de la dégradation des terres; ii) une programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence qui permet d'établir des plans d'opérations multisectoriels et pluriannuels qui tiennent compte des saisons et de la problématique hommes-femmes; et iii) une planification communautaire participative qui permet d'élaborer les plans en fonction des besoins locaux.
140. Les bureaux de pays ont souvent signalé qu'ils avaient du mal à quantifier les actifs et à détecter ceux qui sont "fonctionnels", comme le prescrit l'indicateur d'effet direct actuel "Score relatif aux avoirs des communautés". De ce fait, le nouveau Cadre de résultats institutionnels pour 2017–2021 contiendra un nouvel indicateur, relatif aux effets bénéfiques des actifs créés, qui servira à mesurer les avantages découlant des actifs créés avec l'appui du PAM. À partir du ressenti de la population, cet indicateur rendra compte de la proportion de membres des communautés ciblées signalant avoir tiré parti de l'amélioration de la base des moyens d'existence.

Tableau 10: Effet direct 3.1 – Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d’insécurité alimentaire, résultant notamment de l’amélioration de l’accès aux avoirs nécessaires à la subsistance

Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
3.1.1 Score relatif aux avoirs des communautés	39	21	54%		<ul style="list-style-type: none"> 12 des 21 projets ayant communiqué des données sur l’augmentation des actifs des communautés ont atteint ou dépassé les cibles ou les jalons fixés pour 2016.
3.1.2 Score de consommation alimentaire	41	32	78%		<ul style="list-style-type: none"> 27 des 32 projets ayant communiqué des données ont contribué à réduire la proportion de ménages dont la consommation alimentaire est insuffisante ou limite, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2016; les 5 autres projets ont fait état de progrès modérés.
3.1.3 Score de diversité alimentaire	38	29	76%		<ul style="list-style-type: none"> 20 des 29 projets qui ont communiqué des données sur l’amélioration de la diversité alimentaire des ménages ont atteint au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2016.
3.1.4 Indice des stratégies de survie	22	15	68%		<ul style="list-style-type: none"> 15 projets ayant communiqué des données ont fait état d’une réduction du recours à des stratégies de survie préjudiciables pour ce qui est de l’utilisation des actifs; 20 projets ont signalé une diminution des ventes de produits alimentaires pour faire face aux catastrophes et aux chocs.
— actifs	37	28	76%		
— produits alimentaires					
3.1.5 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d’une assistance du PAM	—	—	—	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> Aucun projet n’a inclus cet indicateur dans son cadre logique en 2016.



Produit A – Distributions générales, repas scolaires et activités 3A/AAF: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d’articles non alimentaires de qualité et transferts de type monétaire effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d’hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	9,0	4,1	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	357	96	
Valeur des transferts de type monétaire effectués en faveur des bénéficiaires (en millions de dollars)	147	21	

Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Kilomètres de routes construits ou remis en état, y compris les pistes en zone de montagne	2 440	2 314	
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	171 989	124 679	
Ponts construits ou remis en état	210	186	
Puits creusés	293	281	
Volume des barrages construits (en m ³)	392 991	497 090	
Produit I: Quantité accrue d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés par le PAM à des fournisseurs locaux			
Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Quantité d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés à des fournisseurs locaux	<i>Données insuffisantes</i>		
Apports financiers			
Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	729	81	

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



141. Le PAM tire parti de ses achats, de sa présence sur le terrain dans les régions les plus reculées et de son savoir-faire en matière de marchés des produits de base, de logistique et de manutention après récolte pour contribuer à accroître la production et les ventes des petits agriculteurs et encourager le développement des marchés agricoles. En 2016, le PAM a contribué à développer les débouchés des agriculteurs et commerçants locaux, nationaux et régionaux en leur achetant des produits alimentaires et des aliments nutritifs spécialisés. Depuis trois ans, son action destinée à accroître l'accès des petits producteurs agricoles aux marchés s'est intensifiée et plus de 1 000 organisations paysannes du monde entier, qui comptent plus de 1,5 million de membres, en bénéficient désormais³⁸.
142. En ce qui concerne les achats de produits alimentaires au niveau régional et national, y compris par le biais de systèmes de regroupement de petits producteurs, le PAM a fait des progrès sensibles en cours d'année. Les achats locaux d'aliments enrichis ont été compromis – dans certains cas, des achats de denrées nécessaires pour produire des aliments nutritifs spécialisés prévus auprès d'organisations paysannes n'ont pu être effectués car la qualité des produits ne correspondait pas au cahier des charges du PAM.

³⁸ Voir Produit H du Cadre de résultats stratégiques pour 2014–2017.

Tableau 11: Effet direct 3.2 – Amélioration des débouchés permettant aux producteurs et aux commerçants d’écouler les produits agricoles et alimentaires aux niveaux régional, national et local

Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
3.2.1 Proportion d'aliments achetés à des fournisseurs régionaux, nationaux et locaux, en pourcentage de ceux distribués par le PAM dans le pays	33	25	76%		<ul style="list-style-type: none"> 16 projets ayant communiqué des données ont fait des progrès modérés ou importants vers les cibles ou les jalons fixés pour 2016 en ce qui concerne les achats d'aliments à des fournisseurs locaux, nationaux et régionaux.
3.2.2 Proportion d'aliments enrichis achetés à des fournisseurs régionaux, nationaux et locaux, en pourcentage de ceux distribués par le PAM dans le pays	8	5	63%		<ul style="list-style-type: none"> 2 des projets ayant communiqué des données ont dépassé les cibles ou les jalons fixés pour 2016 concernant les achats d'aliments enrichis aux niveaux local, national ou régional. Les 3 autres n'ont pas acheté d'aliments enrichis en 2016.
3.2.3 Produits alimentaires achetés par le biais de systèmes de regroupement de la production auxquels participent les petits exploitants, en pourcentage des achats effectués aux niveaux régional, national et local	32	23	72%		<ul style="list-style-type: none"> 9 projets ayant communiqué des données ont dépassé les cibles ou les jalons fixés pour 2016 concernant les achats d'aliments à des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants; pour les 3 autres, les progrès étaient modérés.

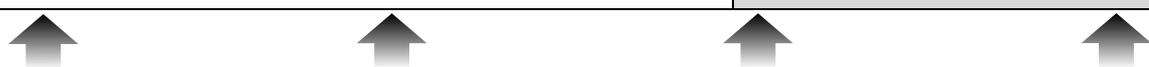


Produit H: Quantité accrue de produits alimentaires achetés par le PAM sur les marchés régionaux, nationaux et locaux et à de petits exploitants

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Quantité de produits alimentaires achetés localement dans le cadre du système d’achats locaux et régionaux (en milliers de tonnes)	141	127	
Quantité de produits alimentaires achetés localement à des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants (en milliers de tonnes)	69	49	

Produit I: Quantité accrue d’aliments enrichis, d’aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés par le PAM à des fournisseurs locaux

Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Quantité d’aliments enrichis, d’aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés à des fournisseurs locaux	<i>Données insuffisantes</i>		



Apports financiers

Indicateur d’apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	<i>Données insuffisantes</i>		

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

143. Pour que la gestion des risques puisse prendre le pas sur l'intervention face aux catastrophes, le PAM a aidé les gouvernements à accroître leurs capacités en matière de gestion des risques de catastrophe et d'amélioration de la sécurité alimentaire en contribuant à la mise au point de systèmes associant des outils d'alerte rapide, de planification d'urgence, de financement et de transfert des risques.
144. De progrès ont été constatés pour ce qui est des produits de la contribution du PAM à la réduction des risques à l'échelle des communautés, des pays et des institutions, mais peu de données ont été communiquées sur les effets directs. Les bureaux de pays ont eu du mal à appliquer la méthode adoptée pour le suivi des indicateurs d'effet direct du PAM relatifs au développement des capacités (voir la section concernant l'effet direct 2.4).
145. L'Initiative pour la gestion de l'adaptation au changement climatique et l'innovation (C-ADAPT) est une action que mène le PAM en Afrique du Nord, au Moyen-Orient ainsi qu'en Europe centrale et orientale dans le but: i) de faire mieux comprendre l'incidence des risques climatiques pour les populations le plus exposées à l'insécurité alimentaire; et ii) d'appuyer les meilleures pratiques et les modèles d'adaptation susceptibles d'aider les communautés et les gouvernements à renforcer les moyens d'existence et à accroître la résilience. En 2016, cette initiative a contribué à l'analyse des risques climatiques réalisée au Soudan avec des donateurs, a aidé à recenser les meilleures pratiques en matière de programmation d'activités d'adaptation en Égypte, a facilité l'accès au Fonds vert pour le climat au Tadjikistan et au Kirghizistan, et a soutenu le partage de compétences et d'expérience entre le personnel du PAM et ses partenaires dans la région.

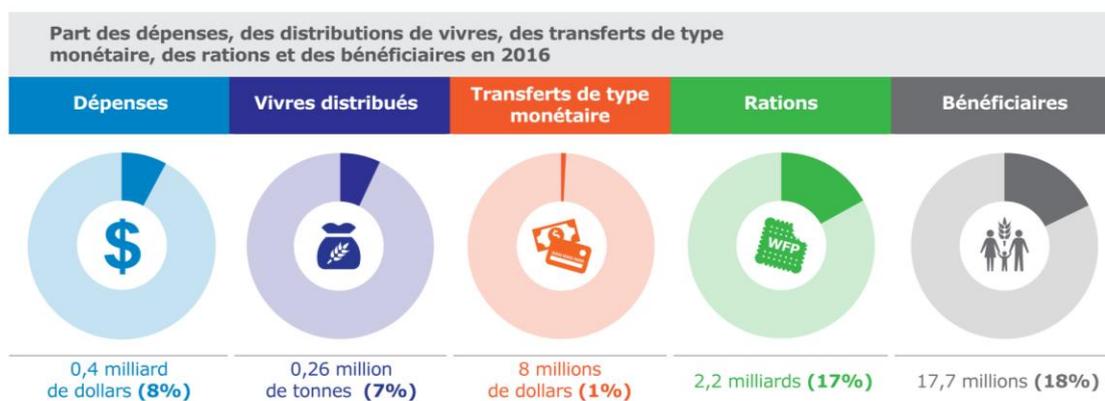
Tableau 12: Effet direct 3.3 – Renforcement de la capacité des pays, des communautés et des institutions en matière de réduction des risques

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
3.3.1 Indice de capacité nationale:					
– général	1	0	0%		<ul style="list-style-type: none"> La communication de données sur l'indice de capacité nationale est restée compromise par la complexité de cet indicateur. Le PAM continue de rechercher des moyens de rendre compte au mieux des progrès du développement des capacités dans ce domaine.
– programmes de sécurité alimentaire	4	1	25%		
– résilience	9	0	0%		
3.3.2 Proportion des communautés ciblées dont la capacité de gérer les chocs et les risques climatiques s'est améliorée avec l'appui du PAM	19	4	21%		<ul style="list-style-type: none"> Les 4 projets ayant communiqué des données ont contribué à renforcer la résilience des communautés, et dépassé les cibles ou les jalons fixés pour 2016.

Produit F: Systèmes nationaux de suivi de l'évolution de la sécurité alimentaire et de la nutrition renforcés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'homologues gouvernementaux formés à la collecte et à l'analyse des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle	200	129	
Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l'aide du PAM	75	67	
Produit G: Capacités humaines atténuant les risques de catastrophe et de choc développées			
Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de bénéficiaires des programmes d'assistance alimentaire pour la formation	425 927	387 982	
Produit J: Appui fourni aux filets de sécurité nationaux concernant la sécurité alimentaire, la nutrition, l'éducation, les avoirs des communautés et la contribution globale au renforcement de la résilience			
Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Personnel du gouvernement et des partenaires bénéficiant d'une assistance technique et d'une formation (systèmes d'alerte rapide, planification d'urgence, réduction des risques de catastrophe, surveillance de la sécurité alimentaire, conception et exécution des programmes, élaboration des politiques)	24 913	32 249	
Produit M: Dispositifs et cadres réglementaires nationaux mis en place en matière de nutrition, de repas scolaires et de filets de sécurité			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui du PAM (nutrition, repas scolaires, filets de sécurité)	<i>Données insuffisantes</i>		
Nombre de politiques nationales concernant les filets de sécurité ayant une dimension nutritionnelle	<i>Données insuffisantes</i>		
Apports financiers			
Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	60	17	

Objectif stratégique 4

Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim



146. L'Objectif stratégique 4 entend combattre la dénutrition chronique et rompre le cycle intergénérationnel de la faim dans les pays où la prévalence de l'émaciation, du retard de croissance et des carences en micronutriments est forte. En étant présent sur le terrain et en

œuvrant dans le cadre de projets associant de multiples parties prenantes, le PAM entend améliorer les capacités locales, nationales et régionales d'élaboration de politiques et de programmes portant sur la nutrition.

147. En 2016, 18 pour cent des bénéficiaires du PAM ont reçu une assistance directe au titre de l'Objectif stratégique 4. Les dépenses effectuées à cet égard ont représenté 8 pour cent de l'ensemble des dépenses relatives aux programmes, mais n'ont couvert que 44 pour cent des besoins prévus en raison de l'insuffisance des financements alloués.
148. Globalement, le PAM a contribué aux réalisations appréciables en matière de réduction de la malnutrition et d'amélioration de l'accès à l'éducation, mais ses résultats en matière de renforcement des capacités locales et nationales d'exécution des programmes d'assistance alimentaire ont été pénalisés par le manque de ressources et n'ont pas été concluants.

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



149. Dans les zones où les taux de malnutrition sont élevés, le PAM contribue aux programmes axés sur la prévention du retard de croissance, de l'émaciation et des carences en micronutriments ainsi que sur le traitement de la malnutrition aiguë dans les groupes vulnérables. Il fournit une assistance alimentaire directe aux bénéficiaires et aide également les gouvernements à élaborer et à développer leurs programmes nutritionnels, en se concentrant sur les 1 000 premiers jours de la vie afin de prévenir des dommages irréversibles sur les plans mental et physique, comme dans le cadre du projet d'investissement dans la nutrition lancé par le Gouvernement soudanais, avec l'appui du PAM et de l'UNICEF.
150. Pour ce qui concerne les projets nutritionnels relevant de l'Objectif stratégique 4, les partenaires d'exécution du PAM sont plus souvent les gouvernements hôtes ou des ONG nationales que des organisations internationales. L'efficacité et l'efficacités des programmes s'en trouvent parfois réduites à court terme, mais les capacités nationales sont renforcées et les interventions nutritionnelles deviennent plus durables à long terme.
151. Les données disponibles indiquent que les programmes de traitement et de prévention de la malnutrition appuyés par le PAM ont été en général efficaces, en dépit des difficultés rencontrées en matière de suivi et de communication de l'information. Dans certains cas, l'insuffisance des ressources a obligé le PAM à donner la priorité à l'appui nutritionnel aux populations les plus vulnérables plutôt qu'à celles qui étaient exposées au risque de malnutrition. Les progrès ont donc été modestes en ce qui concerne les indicateurs relatifs à la couverture dans des pays comme la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Mauritanie et le Niger.

Tableau 13: Effet direct 4.1 – Réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
4.1.1 Traitement de la malnutrition aiguë modérée:					
– taux d'abandon du traitement	27	18	67%		<ul style="list-style-type: none"> 2,6 millions d'enfants souffrant de malnutrition aiguë, de femmes enceintes et de mères allaitantes et de personnes sous traitement antirétroviral ont reçu des aliments riches en nutriments. Pour 83 pour cent des projets ayant communiqué des données, la proportion escomptée de bénéficiaires ont récupéré et ne sont plus pris en charge; 3 projets seulement n'ont pas atteint toutes les cibles fixées pour 2016 en matière de traitement de la malnutrition aiguë modérée.
– taux de mortalité	27	18	67%		
– taux de non-réaction au traitement	27	18	67%		
– taux de récupération	27	18	67%		
4.1.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions	21	10	48%		<ul style="list-style-type: none"> Plus de 625 000 enfants ont reçu des aliments riches en nutriments pour prévenir la malnutrition et le retard de croissance. 80 pour cent des 10 projets ayant communiqué des données ont atteint la cible fixée au niveau institutionnel.
4.1.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	42	27	64%		<ul style="list-style-type: none"> 13 des 27 projets ayant communiqué des données ont fait état d'une couverture supérieure à la valeur cible prévue; pour 9 autres, les progrès étaient modérés.
4.1.4 Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	28	14	50%		<ul style="list-style-type: none"> 36 pour cent des 14 projets ayant communiqué des données ont fait état de niveaux minimaux de diversité et de fréquence des repas conformes à la cible fixée au niveau institutionnel.
4.1.5 Score de consommation alimentaire	5	2	40%		<ul style="list-style-type: none"> Les 2 projets ayant communiqué des données ont atteint les cibles ou les jalons fixés pour 2016 en matière d'amélioration de la consommation alimentaire des ménages.
4.1.6 Nombre moyen de jours de classe par mois au cours desquels les enfants ont reçu des aliments multi-enrichis ou au moins 4 groupes d'aliments	15	12	80%		<ul style="list-style-type: none"> 9 des 12 projets ayant communiqué des données ont atteint au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2016 pour ce qui est du nombre de jours pendant lesquels des aliments enrichis ou une alimentation diversifiée ont été fournis aux écoliers.

Produit A – Nutrition: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d’articles non alimentaires de qualité et transferts de type monétaire effectués en quantité suffisante et en temps voulu			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d’hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	4,9	3,9	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	150	80	
Valeur des transferts de type monétaire effectués en faveur des bénéficiaires (en millions de dollars)	8	0,7	
Nombre d’institutions bénéficiant d’une assistance: centres de santé	6 874	6 292	
Produit K: Messages et conseils sur les aliments nutritifs spécialisés et les pratiques d’alimentation des nourrissons et des jeunes enfants efficacement diffusés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Proportion de femmes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	646 528	583 771	
Proportion d’hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	173 779	120 791	
Proportion de femmes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	162 372	162 892	
Proportion d’hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	77 534	103 230	
Proportion d’aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	423 952	231 947	
Apports financiers			
Indicateur d’apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	302	118	

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

152. Le PAM s’efforce d’améliorer l’équité d’accès à l’éducation en aidant les gouvernements à mettre en œuvre des programmes de repas scolaires en faveur des populations souffrant de sous-alimentation chronique.
153. En 2016, le PAM est venu en aide à 13 millions d’écoliers en fournissant des repas scolaires au titre de l’Objectif stratégique 4; ces programmes ont été relativement bien financés, les dépenses ayant couvert plus de 50 pour cent des besoins. Les repas scolaires ont aidé à améliorer les taux de poursuite des études dans quasiment tous les pays ayant bénéficié de cette assistance. Dans les écoles ayant bénéficié d’un appui du PAM, le taux de scolarisation a également augmenté, mais il est souvent resté en deçà des valeurs cibles fixées.
154. De bons résultats ont été relevés pour les indicateurs relatifs à l’éducation dans toute la région de l’Afrique australe en 2016. Au Malawi, les repas scolaires fournis et la politique de "gratuité de l’enseignement" instituée par le Gouvernement au début de 2016 ont entraîné une hausse substantielle du taux de scolarisation dans les écoles bénéficiant d’une assistance du PAM par rapport à 2015. En revanche, l’assistance fournie pour l’alimentation scolaire dans les camps de réfugiés au Bangladesh est restée confrontée à un fort manque de motivation. Les raisons en étaient l’absence de certification nationale des écoles situées dans les camps et une désaffection générale pour l’investissement personnel, principalement imputable à la rareté des possibilités d’études supérieures ou d’emploi qualifié. L’assistance du PAM n’était alors pas un facteur suffisant pour favoriser la scolarisation et l’assiduité.

Tableau 14: Effet direct 4.2 – Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
4.2.1 Taux de scolarisation des filles et des garçons dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	46	42	91%		<ul style="list-style-type: none"> 19 projets ayant communiqué des données ont atteint la cible de 6 pour cent fixée pour l'augmentation du taux de scolarisation des enfants dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM, mais les progrès étaient globalement modestes.
4.2.2 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	35	31	89%		<ul style="list-style-type: none"> 28 des 31 projets ayant communiqué des données ont amélioré la proportion d'enfants qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM, atteignant 90 pour cent au moins des cibles ou des jalons fixés pour 2016.


Produit A – Repas scolaires: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts de type monétaire effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	15,8	13,4	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	353	171	
Valeur des transferts de type monétaire effectués en faveur des bénéficiaires (en millions de dollars)	20	7,2	
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	51 988	53 132	


Apports financiers

Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	428	205	

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

155. Il est indispensable, pour atténuer la vulnérabilité et accroître durablement la résilience, de renforcer les capacités des gouvernements en matière d'élaboration, de gestion et d'expansion des programmes relatifs à la sécurité alimentaire, à la nutrition et aux repas scolaires.
156. Comme de nombreux pays de la région de l'Asie sont en passe de devenir des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, leur capacité de financement et de gestion des programmes d'alimentation scolaire augmente. Grâce à l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation (SABER) de la Banque mondiale, ces pays sont à même d'évaluer leur période de transition et d'élaborer une stratégie en vue d'établir un programme public viable avec l'appui temporaire du PAM. Au Bangladesh, SABER a permis d'évaluer l'encadrement politique de l'alimentation scolaire, la capacité financière ainsi que la conception

et l'exécution des programmes et d'en repérer les faiblesses institutionnelles en vue de préparer une politique nationale en la matière. En République démocratique populaire lao, le Ministère de l'éducation et des sports et le PAM ont utilisé la méthode SABER pour élaborer une feuille de route claire en vue d'améliorer le programme national d'alimentation scolaire et de préparer le retrait de l'assistance du PAM pour 2021.

- 157. Au Bhoutan, deux faits importants ont en 2016 rapproché le pays du retrait prévu du PAM, à savoir la prise en charge par le Ministère de l'éducation: i) de la gestion des aspects logistiques de la livraison et de la distribution aux écoles des produits alimentaires fournis par le PAM; et ii) du contrôle financier et de la coordination de la formation annuelle destinée aux enseignants et aux cuisiniers participant au programme d'alimentation scolaire.
- 158. Une compilation regroupant et analysant les actions menées dans le domaine du développement des capacités dans 11 bureaux de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes a été réalisée en 2016. La publication intitulée *Strengthening Capacities in Food Security and Nutrition in Latin America and the Caribbean* ("Renforcement des capacités en matière de sécurité alimentaire et de nutrition en Amérique latine et aux Caraïbes") a été présentée au Conseil d'administration et à la 43^{ème} réunion du Comité de la sécurité alimentaire mondiale accueillie par la FAO. Une évaluation régionale, dont le but était de tirer plus d'enseignements du développement des capacités dans le domaine de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, a appliqué les nouvelles directives institutionnelles relatives aux examens de la performance.
- 159. Comme on l'a indiqué pour l'effet direct 2.4, l'indice de capacité nationale qui sert au PAM à mesurer l'évolution du développement des capacités au niveau des effets directs présente des difficultés d'ordre méthodologique en ce qui concerne le suivi et la communication des données. Au niveau des produits, le PAM a toutefois obtenu des résultats en matière de renforcement des capacités, notamment pour la formation des homologues gouvernementaux portant sur la collecte et l'analyse des données relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition, et pour l'appui à l'élaboration de programmes nationaux de filets de sécurité.

Tableau 15: Effet direct 4.3 – Renforcement des capacités en vue d'un accroissement de la prise en charge de la lutte contre la dénutrition et de l'amélioration de l'accès à l'éducation aux niveaux régional, national et communautaire

Indicateur d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance	Résultats à noter
4.3.1 Indice de capacité nationale:					
– programmes de sécurité alimentaire	2	2	100%		<ul style="list-style-type: none"> • Il n'a pas été élaboré de méthode spécifique pour l'indice de capacité nationale en matière de nutrition; le PAM inclura le développement des capacités dans le domaine de la nutrition dans le nouvel indicateur qu'il est proposé de faire figurer dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021. • 9 des 15 projets ayant communiqué des données sur le développement des capacités concernant les programmes de repas scolaires ont atteint 90 pour cent au moins des cibles ou des jalons fixés pour 2016; les 6 autres ont enregistré des progrès modérés.
– nutrition	11	1	9%		
– alimentation scolaire	43	15	35%		

Produit E: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, de l'assistance alimentaire et des systèmes de nutrition et de sécurité alimentaire, y compris les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'évaluations/d'opérations de collecte de données réalisées au niveau national prenant en compte la sécurité alimentaire et la nutrition grâce à l'appui du PAM	<i>Données insuffisantes</i>		
Nombre d'activités d'appui technique organisées concernant le suivi de la sécurité alimentaire et l'assistance alimentaire	<i>Données insuffisantes</i>		
Produit F: Systèmes nationaux de suivi de l'évolution de la sécurité alimentaire et de la nutrition renforcés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'homologues gouvernementaux formés à la collecte et à l'analyse des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle	223	600	
Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l'aide du PAM	24	24	
Produit L: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la sécurité alimentaire, de la nutrition et des repas scolaires			
Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'agents publics formés par le PAM dans les domaines de la conception et de l'exécution de programmes nutritionnels et d'autres domaines en rapport avec la nutrition (techniques, stratégies, gestion)	22 811	26 880	
Produit M: Dispositifs et cadres réglementaires nationaux mis en place en matière de nutrition, de repas scolaires et de filets de sécurité			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui du PAM (nutrition, repas scolaires, filets de sécurité)	29	26	
Nombre de politiques nationales concernant les filets de sécurité ayant une dimension nutritionnelle	<i>Données insuffisantes</i>		
Apports financiers			
Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	93	36	

Résultats relatifs aux questions transversales

160. La présente section porte sur les trois questions transversales définies dans le Cadre de résultats stratégiques du PAM pour 2014–2017: la problématique hommes-femmes, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées, ainsi que les partenariats. La concrétisation des produits et des effets directs définis par le PAM est subordonnée à la prise en compte de ces aspects aux stades de la planification, de la conception, de l'exécution et du suivi des projets. Pour la troisième année consécutive, le PAM a suivi les progrès réalisés en ce qui concerne ces questions transversales. L'analyse ci-après présente, dans la mesure du possible, des comparaisons et des tendances.

Problématique hommes-femmes

161. Les résultats relatifs à l'amélioration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes rendent compte: i) des décisions prises par les ménages au sujet de l'utilisation des transferts de type monétaire ou des produits alimentaires; ii) de la parité hommes-femmes parmi les responsables des comités de gestion de projet; et iii) de l'égalité des chances en matière de

formation consacrée aux modalités de distribution (tableau 16). Depuis que les trois indicateurs transversaux liés à cette problématique ont été mis en place, en 2014, le PAM a progressivement renforcé la prise en compte des considérations liées à l'égalité des sexes à tous les stades de l'exécution, y compris ceux de la collecte des données et du suivi.

Tableau 16: Résultat relatif aux questions transversales – Amélioration de l'égalité des sexes et autonomie accrue des femmes			
Indicateur de performance	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données sur la performance	Pourcentage de projets ayant atteint les cibles fixées
Proportion de ménages bénéficiant d'une assistance au sein desquels:			
– les décisions quant à l'utilisation des transferts de type monétaire ou des produits alimentaires sont prises par les femmes	140	108	73%
– les décisions sont prises par les hommes	138	104	51%
– les décisions sont prises ensemble par les femmes et les hommes	149	113	54%
Proportion de femmes bénéficiaires exerçant des responsabilités au sein des comités de gestion de projet	159	124	65%
Proportion de femmes membres de comités de gestion de projet ayant reçu une formation sur les modalités de distribution	148	115	65%

162. En application de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020), les projets du PAM contribuent à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes en assurant une participation sur un pied d'égalité des femmes et des filles aux décisions prises au sein du ménage et de leur communauté. Dans 14 des 20 pays les moins bien classés selon l'indice d'inégalité de genre³⁹, les programmes du PAM ont fait état de résultats positifs en ce qui concerne les décisions prises par les femmes au sein du ménage quant à l'utilisation de l'assistance alimentaire.
163. Des progrès substantiels ont été faits en ce qui concerne les décisions prises ensemble, comme en atteste le recul des décisions prises uniquement par les hommes, qui sont passées de 74 pour cent en 2014 à 62 pour cent en 2015 et à 51 pour cent en 2016. Cette évolution des décisions précédemment prises par les hommes qui le sont désormais avec les femmes confirme que les interventions du PAM ont une influence sur la transformation des relations entre les sexes.
164. L'engagement du PAM en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes s'est aussi traduit par plus de parité hommes-femmes dans l'encadrement des comités de gestion de projet et dans la formation sur les modalités de distribution. En 2016, bien plus de projets ont communiqué des données sur la participation de femmes sur ces deux aspects. Les cibles fixées en ce qui concerne la proportion de femmes dans la direction des comités de gestion de projet ont été atteintes pour deux tiers des projets ayant communiqué des données en 2016.
165. L'assistance pluridimensionnelle ciblée faisant appel aux compétences de divers partenaires est une bonne pratique en essor. Elle favorise la participation accrue des femmes tant aux équipes dirigeantes des comités qu'à la formation, comme on le voit, par exemple, dans les sept pays pilotes du programme conjoint FAO/FIDA/ONU-Femmes/PAM sur l'émancipation économique des femmes rurales.
166. Le PAM va établir un nouvel indicateur pour cette problématique transversale dans le Cadre de résultats institutionnels en vue d'analyser le type de transfert (vivres, espèces, bons, absence de

³⁹ PNUD, 2015. Rapport sur le développement humain.

compensation) dont ont bénéficié les participants aux activités du PAM. Les données en seront ventilées par sexe du bénéficiaire et par type d'activité.

Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées

167. La protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées sont pour le PAM des principes fondamentaux. Dans tous ses programmes, le PAM veille à ce que son assistance alimentaire soit distribuée et utilisée dans des conditions de sécurité, de transparence et de respect de la dignité. Le nombre de projets ayant communiqué des données sur leurs résultats à ce sujet était en nette progression, notamment sur l'indicateur relatif à la sécurité et sur les personnes informées au sujet des programmes. Le tableau 17 présente ces résultats, ventilés par sexe.

Tableau 17: Résultat relatif aux questions transversales – Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité

Indicateurs de performance	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données sur la performance	Pourcentage de projets ayant atteint les cibles fixées
Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance qui ne rencontrent pas de problèmes de sécurité sur les sites des programmes du PAM ou sur le trajet emprunté pour s'y rendre ou en revenir	148	117	97%
– femmes	114	94	94%
– hommes	111	90	99%
Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance informées au sujet du programme (qui en sont les bénéficiaires, ce qu'ils vont recevoir, comment faire une réclamation)	154	123	59%
– femmes	119	97	59%
– hommes	116	94	56%

168. Pour ce qui concerne l'indicateur relatif à la sécurité, les cibles fixées ont été atteintes dans 97 pour cent des projets ayant communiqué des données. Plusieurs pays ont indiqué que leurs résultats positifs résultaient du soin avec lequel l'analyse avait été réalisée et des mesures prises pour atténuer les risques potentiels. Ces mesures étaient notamment l'augmentation du nombre de sites de distribution, la consultation des communautés sur les sites et les horaires des distributions, la communication en temps voulu d'informations sur les opérations du PAM, le recrutement de femmes dans le personnel et la participation de dirigeantes communautaires, la maîtrise des foules et la collaboration avec les partenaires pour garantir la sécurité des sites de distribution et surveiller les interventions.

169. Dans les pays où des restrictions d'accès ont limité le suivi des risques liés à la protection, le PAM a établi d'autres moyens, notamment des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information, pour que les personnes concernées puissent faire connaître leurs inquiétudes en rapport avec la sécurité. En dépit de ces progrès, l'insuffisance des données communiquées sur les problèmes de protection restait préoccupante dans plusieurs cas compte tenu des réticences à signaler les atteintes à la sécurité.

170. Pour ce qui est de l'indicateur relatif à la communication d'informations, 59 pour cent des projets ont indiqué avoir atteint les cibles fixées pour 2016. C'est là un chiffre inférieur à celui de 2015, mais le nombre total de projets ayant communiqué des données sur leur performance et le pourcentage de personnes informées ont tous deux augmenté.

171. Plusieurs pays ont signalé que les difficultés rencontrées pour atteindre les cibles fixées en ce qui concerne la diffusion de l'information tenaient au fait que les trois aspects – connaissance des critères de ciblage, des droits à prestations et des possibilités de réclamation – étaient regroupés en un indicateur unique. Dans certains cas, les résultats indiquaient que la connaissance des

critères de ciblage et des droits à prestations était bonne, mais que les possibilités de réclamation étaient moins connues. Dans d'autres cas, les résultats généralement faibles pour la communication de l'information contrastaient avec le taux élevé de réclamations et de réactions reçues, ce qui permettait de penser que les personnes savaient comment procéder pour faire une réclamation. Afin de résoudre ces anomalies, le nouveau Cadre de résultats institutionnels actualise les indicateurs relatifs à la responsabilité à l'égard des populations touchées.

172. Si quelques pays ont signalé avoir renforcé leurs programmes grâce à l'information reçue et aux mécanismes de réclamation et de remontée de l'information mis en place, le travail dans ce domaine se poursuit. Les effets directs positifs signalés sont notamment: un ciblage amélioré dû à la réduction des erreurs d'exclusion; la fourniture d'une assistance plus adaptée; l'ajustement des modalités d'exécution; et la prévention et l'atténuation de la fraude et des détournements de l'assistance.
173. Le tableau 18 présente les valeurs globales moyennes pour les deux indicateurs. Le PAM a noté des améliorations pour les indicateurs relatifs tant à la protection qu'à l'obligation de rendre des comptes par rapport aux valeurs de référence relevées au début de la période de mise en œuvre du Plan stratégique.

Indicateurs de performance	Valeur de référence	Résultats de 2016
 Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance qui ne rencontrent pas de problèmes de sécurité sur les sites des programmes du PAM ou sur le trajet emprunté pour s'y rendre ou en revenir	92%	98%
 Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance informées au sujet du programme (qui en sont les bénéficiaires, ce qu'ils vont recevoir, comment faire une réclamation)	64%	71%

Partenariats

174. Les indicateurs transversaux relatifs à la coordination et aux partenariats font ressortir le lien existant entre les partenariats et la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM (tableau 19).

Indicateurs de performance	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données sur la performance	Pourcentage de projets ayant atteint les cibles fixées
Proportion des activités du projet exécutées avec la participation de partenaires complémentaires	215	181	89%
Nombre d'organisations partenaires fournissant des intrants et des services complémentaires	222	188	76%
Montant des fonds complémentaires alloués au projet par des partenaires	154	123	75%

175. En 2016, le nombre de projets ayant communiqué des données sur les trois indicateurs se rapportant aux partenariats a augmenté dans une proportion d'environ 5 pour cent par rapport à 2015 et de près de 40 pour cent depuis 2014. Cette progression montre que les bureaux de pays suivent et communiquent plus régulièrement les résultats sur les partenariats depuis 2014.
176. Les résultats mettent clairement en évidence l'approche adoptée par le PAM, qui consiste à collaborer avec des partenaires complémentaires afin de pouvoir utiliser plus efficacement toutes les ressources disponibles en faveur des communautés et des bénéficiaires individuels. Quatre-vingt-neuf pour cent des activités de projet ont été mises en œuvre dans le cadre de

partenariats complémentaires, plus des trois quarts des partenaires ayant fourni des intrants et des services.

177. Soixante-quinze pour cent des projets ont reçu de leurs partenaires les niveaux de ressources complémentaires prévus, soit une progression par rapport aux 67 pour cent enregistrés en 2015. Les fonds complémentaires alloués par des ONG, des entités de la société civile ou du secteur privé et d'autres partenaires ont contribué à améliorer les résultats globaux des projets.

Résultats des projets financés par des fonds d'affectation spéciale

178. Depuis 2015, le Rapport annuel sur les résultats donne une vue d'ensemble des résultats obtenus par les principaux projets du PAM financés par des fonds d'affectation spéciale aux niveaux national ou régional. Ces résultats sont présentés afin de dresser un tableau plus complet des réalisations globales du PAM.
179. Les fonds d'affectation spéciale sont des contributions que reçoit le PAM localement pour financer des activités qui ne relèvent pas de ses opérations ordinaires, par exemple le ciblage de bénéficiaires différents ou la fourniture d'une assistance technique dans un domaine où le PAM jouit d'un avantage comparatif. Des fonds d'affectation spéciale peuvent être créés à tous les niveaux du PAM avec un organisme gouvernemental, une autre institution des Nations Unies, une ONG ou une entité privée. Ils peuvent revêtir la forme d'un projet financé par des fonds d'affectation spéciale ou d'une subvention opérationnelle⁴⁰.

Aperçu général

180. Les opérations financées par des fonds d'affectation spéciale qui sont présentées dans cette section ont été mises en œuvre en 2016 dans 11 pays⁴¹ de trois régions⁴². Dans trois de ces pays – Inde, Namibie et République dominicaine – le PAM n'exécute actuellement que des projets financés par des fonds d'affectation spéciale. La figure 9 montre la répartition géographique des opérations analysées dans le présent rapport.

Figure 9: Principaux projets du PAM financés par des fonds d'affectation spéciale en 2016



⁴⁰ Dans le cas d'une subvention opérationnelle, les fonds d'un ou de plusieurs donateurs sont alloués à plusieurs domaines d'activité du PAM – en général des programmes de renforcement institutionnel.

⁴¹ En 2016, les opérations du PAM financées par des fonds d'affectation spéciale ont été exécutées en Colombie, en Équateur, en El Salvador, au Guatemala, en Haïti, au Honduras, en Inde, au Lesotho, en Namibie, au Pérou et en République dominicaine.

⁴² Les opérations financées par des fonds d'affectation spéciale ont été exécutées dans trois régions, à savoir Afrique australe, Amérique latine et Caraïbes ainsi qu'Asie, Océanie et Pacifique.

181. Le PAM a aidé des autorités nationales et locales à exécuter des programmes en leur fournissant directement des produits alimentaires et des transferts de type monétaire et en dispensant des sessions de formation visant à renforcer la législation et à mettre en place des politiques nationales dans ses domaines de compétence.
182. Le PAM a fourni une assistance alimentaire à près de 1,8 million de bénéficiaires directs. Au Honduras, où il appuie le programme national de repas scolaires⁴³, 1,3 million d'enfants ont reçu un repas quotidien à l'école, ce qui en fait le premier projet du PAM financé par des fonds d'affectation spéciale du point de vue du nombre de bénéficiaires directs. En République dominicaine et au Lesotho, 400 000 personnes vulnérables de plus ont bénéficié des programmes du PAM, dont des étudiants, des femmes enceintes, des mères allaitantes et des enfants de moins de 5 ans.
183. En Inde, le PAM a continué de soutenir l'action que mènent les autorités locales dans l'État d'Odisha pour rendre plus efficient le système public de distributions ciblées grâce à la conception de solutions biométriques. En 2016, avec l'appui du PAM, cet État a enregistré 31,2 millions de personnes ayant droit à des rations subventionnées. Une approche similaire est en train d'être adoptée au Kerala, devrait profiter à 34 millions de bénéficiaires potentiels de rations subventionnées de plus. Au Pérou, le PAM a fourni, aux termes d'un accord conclu avec le PNUD, une assistance technique directe en matière de gestion du programme national d'alimentation scolaire. Plus de 3,8 millions d'élèves dans plus de 60 000 écoles de tout le pays ont à leur tour bénéficié de ce programme.
184. Les personnes qui n'ont pas reçu directement de transferts du PAM mais ont tiré parti de programmes conçus ou exécutés avec son assistance en Inde et au Pérou illustrent la contribution du PAM à l'amélioration de la situation de personnes vulnérables. S'il n'est pas possible d'assurer un suivi direct de ces bienfaits, le PAM a l'intention d'inclure dans les PSP des analyses et des études plus globales afin d'évaluer l'impact de son action sur un segment plus large de la population.

Principaux résultats obtenus

185. La préoccupation primordiale du PAM au titre de toutes les activités et modalités de collaboration avec les gouvernements hôtes est de renforcer efficacement les capacités nationales. Les projets financés par des fonds d'affectation spéciale sont conçus de façon à contribuer aux effets directs conformément aux objectifs nationaux de développement et au Plan stratégique du PAM. Les exemples ci-après donnent une vue d'ensemble des résultats obtenus grâce à des activités portant sur les repas scolaires, la nutrition et la résilience ainsi qu'à l'appui apporté en vue d'améliorer l'efficacité des programmes nationaux de filets de sécurité.
186. *Repas scolaires.* Au Honduras, le PAM a appuyé les programmes nationaux de repas scolaires dont ont bénéficié plus de 1,3 million d'élèves dans plus de 18 000 écoles. Il a continué d'acheter des produits frais locaux pour compléter l'assortiment alimentaire de base, en se servant de son dispositif d'achat pour relier les écoles à des producteurs locaux. Il a en outre formé: i) des associations de petits producteurs à différentes techniques de production; ii) des comités de parents d'élèves au stockage et à la gestion des produits alimentaires; et iii) des mères d'écoliers dans les domaines de la nutrition, de l'hygiène et de la préparation des aliments. Il a ainsi contribué à l'amélioration des taux de scolarisation, de poursuite des études et d'assiduité dans les écoles bénéficiant d'une assistance. L'utilisation d'aliments locaux a aussi été encouragée en Haïti, où le PAM a exécuté le premier programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale du pays, dans une municipalité pilote. Au Lesotho, 250 000 élèves d'écoles primaires de dix districts ont bénéficié d'une assistance du PAM qui a aussi aidé le Ministère de l'éducation et de la formation à définir les grandes orientations de la politique nationale d'alimentation scolaire. Au Pérou, l'assistance technique du PAM au programme d'alimentation scolaire englobait notamment une étude sur la consommation des rations quotidiennes fournies aux élèves, et a aidé à définir le contenu, la conception et la validation de matériel pédagogique, notamment des guides pour la préparation du petit déjeuner et du déjeuner.

⁴³ Le programme de repas scolaires est administré par le Ministère du développement social et de l'inclusion, en collaboration avec le Ministère de l'éducation et le Ministère de la santé.

187. Grâce à la coopération Sud-Sud, le PAM a favorisé des programmes d'apprentissage, par exemple en organisant à l'intention de membres du personnel du Ministère namibien de l'éducation des visites en Éthiopie et au Kenya pour acquérir connaissances et expérience en lien avec les programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Les connaissances acquises lors de ces visites d'échange enrichiront les efforts que déploie le ministère pour relier les écoles aux petits producteurs agricoles.
188. *Appui aux petits producteurs agricoles.* En El Salvador, le PAM a tiré parti du succès de la mise en œuvre de l'initiative Achats au service du progrès et a collaboré avec les autorités nationales pour relier 50 000 petits exploitants supplémentaires à des marchés locaux. En 2016, les organisations paysannes participant à cette initiative ont commercialisé 3 000 tonnes de céréales de base sur des marchés structurés, ce qui a généré des revenus d'un montant de 1,7 million de dollars.
189. *Nutrition.* Le fonds d'affectation spéciale multidonateurs du PAM et du Gouvernement colombien vise à renforcer les capacités nationales afin que la prestation de services sociaux se fasse de manière plus efficace et que la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations les plus vulnérables s'améliore. En 2016, le PAM a réalisé à l'échelle du pays une étude sur les communautés autochtones, dont les résultats serviront aux institutions pour concevoir des programmes ciblés destinés aux communautés les plus exposées à l'insécurité alimentaire. Pour compléter l'assortiment alimentaire fourni par le PAM, la Colombie a mis au point un aliment composé enrichi produit localement qui permet d'améliorer l'état nutritionnel des enfants de moins de 5 ans et des écoliers du primaire. Au Guatemala, le PAM a renforcé la composante relative à l'alimentation complémentaire du Plan national Faim zéro en prévoyant la distribution de SuperCereal produit localement parmi les services essentiels de santé et de nutrition assurés. L'évaluation de l'impact du programme pilote mené au Guatemala pour prévenir le retard de croissance a montré que les aliments nutritifs produits localement avaient aidé à prévenir le retard de croissance, malgré la faible couverture des services de santé.
190. En République dominicaine, le PAM a appuyé l'élaboration d'un volet intégré sur la nutrition faisant partie du programme national de protection sociale, dont ont bénéficié 150 000 personnes vulnérables pendant l'année, notamment en recevant des aliments nutritifs. Le projet entend renforcer l'impact du programme national sur l'état nutritionnel de la population ciblée, qui est exposée aux problèmes nutritionnels et aux carences en micronutriments. En El Salvador, le PAM a mené une action de communication sur les bonnes pratiques de nutrition, les soins de santé, les bonnes habitudes alimentaires et la préparation de repas sains afin de faire évoluer les comportements, et a ainsi atteint 600 familles durant l'année. Au Pérou, il s'est concentré sur la promotion de l'éducation nutritionnelle et le renforcement du système de suivi de la nutrition, en effectuant notamment des études de référence sur la prévalence de l'anémie dans les populations vulnérables.
191. *Résilience.* En Équateur, 45 paroisses ont préparé des plans d'adaptation pour faire face au changement climatique à la suite de l'action menée par le PAM pour réduire la vulnérabilité des communautés ciblées. Elles ont également pris des mesures d'adaptation telles que la construction de réservoirs de stockage de l'eau et de canaux d'irrigation. Un système de suivi et d'information sur les conditions météorologiques a également été conçu pour que les communautés des paroisses ciblées puissent mieux se préparer aux phénomènes potentiellement dangereux. En Namibie, le PAM a fourni un appui technique pour la planification et la réalisation d'évaluations sur la situation alimentaire et nutritionnelle, notamment au comité namibien d'évaluation de la vulnérabilité pour estimer la vulnérabilité en milieu urbain. Les résultats de ces évaluations ont aidé à concevoir des interventions, notamment pour faire face à la sécheresse due au phénomène El Niño.
192. *Filets de sécurité.* Le PAM a aidé le Gouvernement indien, comme l'indique le PSP de l'Inde pour 2015–2018, à : i) intensifier les réformes technologiques en vue de rendre le système public de distributions ciblées plus efficace; ii) améliorer l'efficacité nutritionnelle des filets de sécurité du pays appuyés par une assistance alimentaire; et iii) accroître les capacités en matière d'analyse de la sécurité alimentaire, de suivi et d'évaluation. L'efficacité du système public de distributions ciblées s'est améliorée grâce à l'utilisation de solutions biométriques conçues par le PAM. De par sa longue expérience dans le domaine de l'enrichissement des aliments en Inde, le PAM a appuyé, en collaboration avec l'Autorité indienne de sécurité sanitaire de l'alimentation et des

normes, la réalisation d'études de faisabilité sur l'enrichissement des aliments dans le cadre des programmes publics. Des essais d'enrichissement en multiples micronutriments sont en cours dans l'État d'Odisha et pourraient être étendus de manière à bénéficier à près de 4,7 millions d'écoliers. Le PAM travaille en partenariat avec des acteurs nationaux pour évaluer ces essais.

Conclusion

193. Grâce à ses projets financés par des fonds d'affectation spéciale, le PAM met en œuvre des activités très variées, le plus souvent pour renforcer les moyens dont disposent les gouvernements pour fournir des services sociaux de manière plus efficace, mieux coordonnée et plus cohérente. Dans certains cas, les distributions directes de vivres et les transferts de type monétaire complètent les programmes nationaux; dans d'autres, le PAM se concentre uniquement sur le transfert de ses connaissances à des acteurs locaux. Dans l'une et l'autre de ces situations, les fonds d'affectation spéciale sont une reconnaissance explicite par les gouvernements concernés de l'avantage comparatif du PAM.
194. Comme l'indique l'examen du cadre de financement du PAM⁴⁴, la nouvelle structure de budget de portefeuille de pays, lorsqu'il sera possible de le faire, rendra également compte des fonds d'affectation spéciale qui coexistent actuellement dans un pays. En 2017, le Secrétariat étudiera s'il est envisageable d'inclure le cadre programmatique et la justification des fonds d'affectation spéciale dans les PSP, les PSP provisoires ou les opérations d'urgence limitées dans toutes les situations et tous les contextes. En conséquence, il se pourrait que la présente section du Rapport annuel sur les résultats soit à l'avenir intégrée dans la partie sur les résultats par Objectif stratégique.

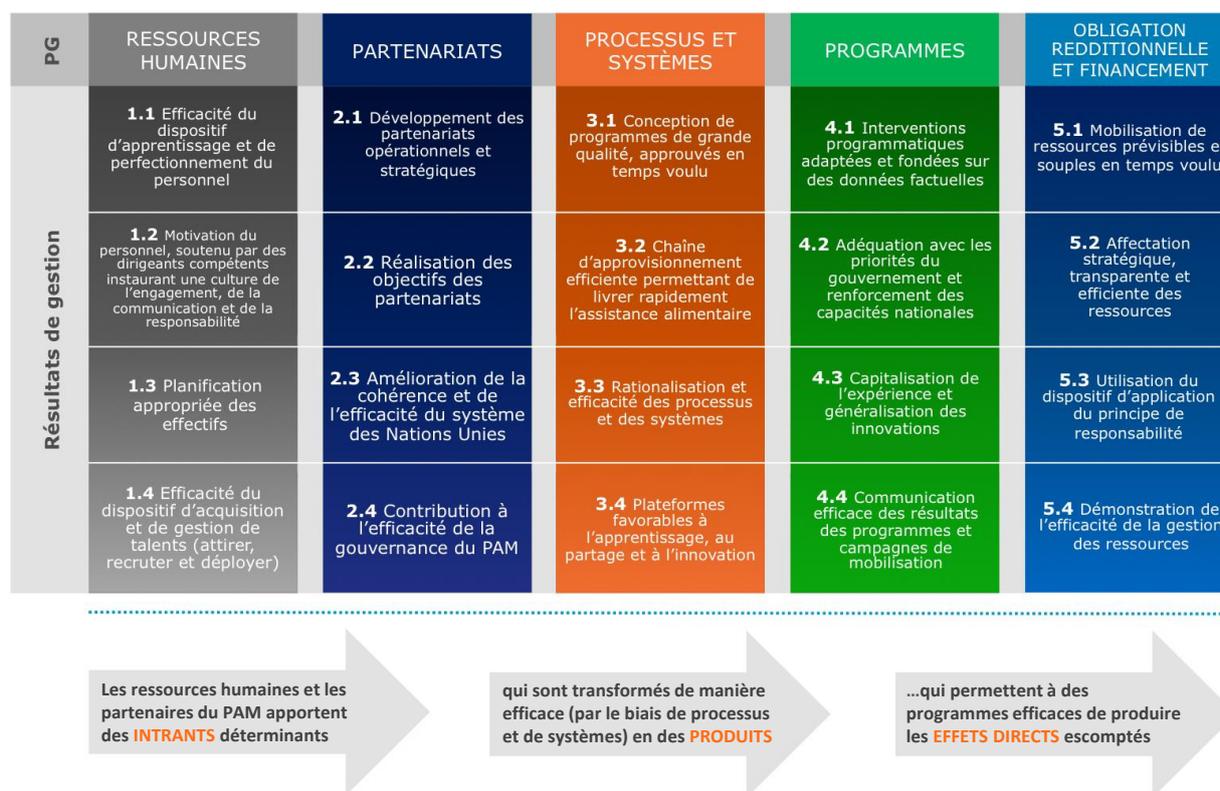
⁴⁴ WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

PARTIE III - RÉSULTATS INSTITUTIONNELS PAR PRIORITÉ DE GESTION

Cette section examine les cinq priorités de gestion sur lesquelles le Cadre des résultats de gestion du PAM de 2014 appelle une attention particulière, à savoir, les ressources humaines, les partenariats, les processus et les systèmes, les programmes, et l'obligation redditionnelle et le financement. Le PAM est en mesure de faire apparaître l'évolution positive de la performance en matière de gestion, tout en mettant en évidence les difficultés ainsi que les efforts à consentir pour assouplir l'administration. La définition de l'optimisation de l'utilisation des ressources qu'il a adoptée comprend les économies, l'efficacité et l'efficacités. Certains éléments du Cadre de résultats de gestion pour 2014-2017 vont clairement dans ce sens et des exemples sont fournis tout au long de la présente section.

195. Les cinq priorités de gestion mentionnées dans le Cadre de résultats de gestion visent à s'assurer que le PAM:
- est centré sur les personnes et, à ce titre, investit dans le renforcement des capacités et la formation de son personnel, dans une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité (Ressources humaines);
 - est un partenaire privilégié pour les bénéficiaires, les communautés, les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les ONG et le secteur privé (Partenariats);
 - fournit une assistance aux bénéficiaires de manière efficace et efficiente et renforce les capacités (Processus et systèmes);
 - dispose de systèmes efficaces à l'appui de la conception et de l'exécution optimales de ses projets, des chaînes d'approvisionnement, de l'acquisition et du partage de connaissances, et de l'innovation (Programmes); et
 - agit de manière transparente, utilise au mieux l'ensemble des ressources dont il dispose, rend compte de leur utilisation et est intégralement financé (Obligation redditionnelle et financement).
196. La performance escomptée au titre de chacune des priorités de gestion est définie dans les résultats de gestion (au nombre de 20) qui, ensemble, composent le Cadre de résultats de gestion (voir la figure 10). Le PAM mesure chacun de ces résultats et en rend compte en comparant les indicateurs de performance clés et leurs valeurs cibles en début d'année aux résultats effectifs de fin d'année. Les résultats obtenus au regard de tous les indicateurs figurent à l'annexe III-A. S'il a manqué des données quantitatives pour certains indicateurs de performance clés, l'information fournie se base sur des données qualitatives. Le code couleurs appliqué à la performance est expliqué à l'annexe III-B.
197. Les rapports futurs, qui seront établis à partir du Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, tiendront compte des constatations issues des activités de contrôle ainsi que des informations relatives à la gestion des risques, le but étant de compléter les données fournies par les indicateurs de performance clés dans le cadre de l'évaluation du bilan général par domaine de travail.

Figure 10: Cadre de résultats de gestion pour 2014-2017



198. Pour la deuxième année consécutive, comme on le voit au tableau 20, le PAM est en mesure de faire état de nets progrès en ce qui concerne les cinq priorités de gestion ainsi que les résultats de gestion et les indicateurs de performance clés y afférents.

Tableau 20: Bilan général par priorité de gestion

Priorités de gestion	Performance
1 – Ressources humaines	
2 – Partenariats	
3 – Processus et systèmes	
4 – Programmes	
5 – Obligation redditionnelle et financement	

Optimisation de l'utilisation des ressources

199. Le PAM a une longue culture de la recherche d'un équilibre entre efficacité, efficience et économies lors de la mise en œuvre des opérations. Ces trois concepts, qui sont inclus dans le cadre d'optimisation de l'utilisation des ressources de 2015, sont appliqués régulièrement dans la gestion des opérations au quotidien, de façon à assurer que les ressources sont utilisées au mieux.

200. En 2016, pour la première fois, les rapports normalisés sur les projets ont également intégré des aspects liés à l'optimisation de l'utilisation des ressources. Cela a permis de montrer qu'au niveau opérationnel, le PAM faisait des progrès vers la réalisation de résultats associés aux cinq priorités de gestion, comme l'illustrent les exemples suivants.
201. *Ressources humaines.* Certains bureaux de pays, comme en Ukraine, ont renforcé les capacités de leur personnel en assurant des formations en cours d'emploi minutieusement adaptées au contexte local, tandis que d'autres, comme au Ghana et au Myanmar, se sont employés à collaborer avec des universités et d'autres organismes des Nations Unies pour recruter des candidats de haut niveau et améliorer la qualité des interventions interdisciplinaires. Le bureau du PAM au Malawi a travaillé aux côtés d'autres organismes des Nations Unies pour accélérer le recrutement de façon à accroître ensuite l'efficacité des opérations en cas d'amplification rapide des situations d'urgence. Au Ghana et en Indonésie, des initiatives en faveur du bien-être du personnel ont visé à renforcer la motivation et la productivité. Au Soudan, la première stratégie en matière de bien-être du personnel à l'échelle du pays a été conçue et mise en œuvre.
202. *Partenariats.* La collaboration avec les partenaires a contribué à optimiser l'utilisation des ressources des opérations du PAM et des partenaires. Cela a été le cas au Burundi, où la plateforme SCOPE a aussi été utilisée par le HCR pour l'établissement des rapports; en Équateur, où la combinaison des ressources du Gouvernement et du PAM a été un facteur essentiel de l'efficacité et de l'efficacité de l'intervention menée pour faire face au tremblement de terre le plus grave de l'histoire du pays; et au Myanmar, où le partage des locaux à usage de bureau avec d'autres organismes des Nations Unies sur différents sites a permis de faire des économies.
203. *Processus et systèmes.* La mise en place et l'utilisation du Mécanisme de gestion globale des vivres⁴⁵ ont contribué à l'efficacité générale du PAM et se sont avérées des facteurs déterminants de l'efficacité dans certains pays enclavés, tels que le Burundi et le Tchad. Le suivi constant de l'efficacité et de l'efficacité du couloir de Mombasa ainsi que plusieurs initiatives de réduction des coûts ont appuyé la réalisation des objectifs du PAM dans les régions orientale et centrale de l'Afrique. Le bureau du PAM en Afghanistan a révisé ses procédures internes pour accéder aux zones les moins sûres du pays, en réussissant à maintenir l'efficacité des opérations malgré une détérioration d'une situation déjà très difficile. L'adaptation des processus d'achat conjoint avec d'autres organismes des Nations Unies ou de conclusion d'accords à long terme avec des fournisseurs d'articles achetés régulièrement a permis de réduire le coût des opérations dans des pays comme le Kenya ou la République-Unie de Tanzanie.
204. *Programmes.* Les investissements dans la préparation ont augmenté l'efficacité du PAM dans des opérations telles que celles menées au Myanmar. Dans plusieurs pays, comme en République populaire démocratique de Corée et au Tchad, le réexamen de la présence du PAM sur le terrain a amélioré l'efficacité des opérations sur le plan de la couverture et du ciblage des bénéficiaires, et réduit les dépenses administratives. Plusieurs bureaux de pays ont fait des progrès vers l'amélioration de la qualité et donc de l'efficacité des opérations en suivant de près les résultats obtenus par les fournisseurs dans les interventions utilisant des transferts de type monétaire et en adaptant davantage les assortiments alimentaires aux préférences des bénéficiaires.
205. *Obligation redditionnelle et financement.* La mise en service de divers systèmes institutionnels a permis de communiquer en temps réel des informations d'aide à la décision, ce qui a renforcé la transparence et l'obligation redditionnelle. Dans certains bureaux de pays, comme en Indonésie et en Ukraine, elle a facilité l'optimisation de la gestion du parc automobile, tandis que dans d'autres, comme en République populaire démocratique de Corée, elle a contribué à l'augmentation de l'efficacité et des économies en matière de gestion des voyages. Dans plusieurs pays, les mesures de protection ont été renforcées dans le cadre de certaines opérations compte tenu des conditions de sécurité, comme en République arabe syrienne ou au Soudan du Sud, ce qui a permis d'assurer l'efficacité des interventions.
206. En application de sa feuille de route intégrée, le PAM met en place un Cadre de résultats institutionnels unique à partir de 2017. Au sein de ce Cadre, trois catégories d'indicateurs

⁴⁵ Le Mécanisme de gestion globale des vivres est une plateforme de financement qui permet de prépositionner des produits alimentaires dans une région ou un couloir humanitaire, en anticipant la demande des bureaux de pays situés à proximité. Le prépositionnement réduit les délais de livraison (en particulier pendant les situations d'urgence) et permet d'acheter des vivres au moment opportun pour optimiser l'utilisation des ressources.

permettront de rendre compte de la performance du PAM en matière de gestion, les deux premières ayant trait à la planification stratégique et à l'établissement des rapports, et la troisième à la gestion des opérations au quotidien. Pour promouvoir la continuité, les indicateurs de la première catégorie peuvent être organisés autour des cinq priorités de gestion qui figurent dans le Cadre de résultats de gestion actuel. Les indicateurs de la deuxième catégorie refléteront les priorités arrêtées par la direction du PAM ou se rapporteront à des engagements externes spécifiques du PAM. Ceux de la troisième catégorie porteront sur l'efficacité, l'efficience et les économies réalisées dans le cadre des fonctions et des opérations dans les différents contextes où le PAM intervient, ancrant ainsi un peu plus le concept d'optimisation de l'utilisation des ressources dans la gestion de la performance du PAM.

Priorité de gestion 1 – Ressources humaines

Bilan général



207. Reflet de la volonté du PAM d'être une organisation qui privilégie la dimension humaine, cette priorité de gestion met l'accent sur le développement des capacités des employés pour qu'ils puissent mieux venir en aide aux bénéficiaires. Le détail des nombreuses mesures à mettre en œuvre pour y parvenir figurait dans la stratégie du PAM en matière de personnel approuvée par le Conseil en novembre 2014. En février 2016, le PAM a communiqué au Conseil un point complet sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette stratégie, et en février 2017, le Conseil a été informé par le biais du rapport succinct de l'examen de l'initiative de renforcement organisationnel destinée à adapter la structure du PAM à sa mission des progrès faits vers la réalisation des objectifs de cette initiative concernant les ressources humaines.
208. Le Rapport annuel sur les résultats de 2015 s'inspirait des résultats d'une enquête mondiale auprès du personnel entreprise en avril de la même année afin d'apprécier le degré de mobilisation du personnel du PAM. Étant donné que le PAM mène cette enquête tous les deux ans, le présent Rapport annuel sur les résultats comprend plusieurs indicateurs de performance clés de substitution destinés à mesurer la performance du PAM au regard des quatre résultats de gestion associés à cette priorité. Ces indicateurs de performance clés, y compris les mesures pour 2014 et 2015, sont décrits en détail à l'annexe III-A.

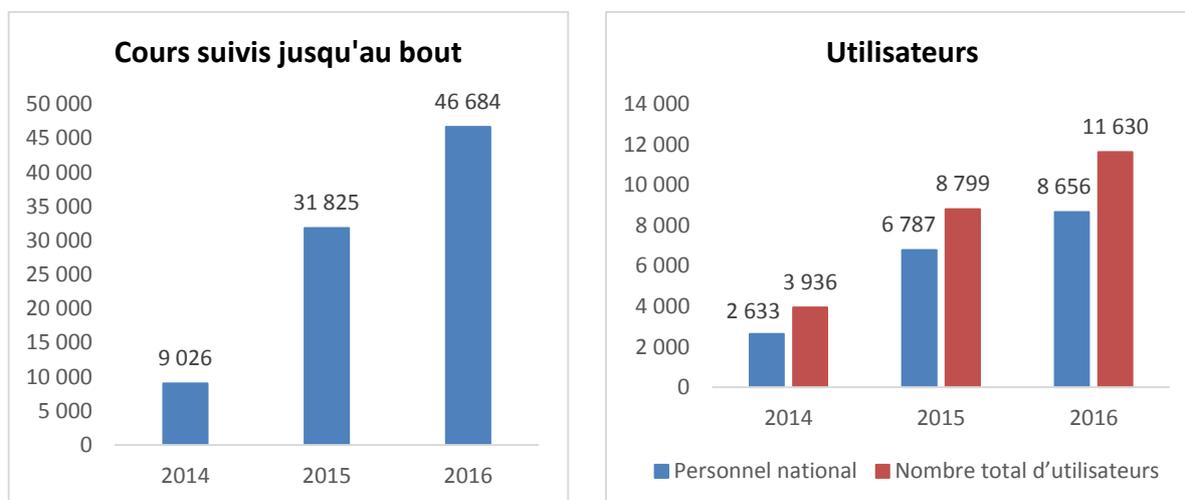
Résultat de gestion 1.1 – Compétences: efficacité du dispositif d'apprentissage et de perfectionnement du personnel



Apprentissage à distance pour améliorer les compétences du personnel

209. Le PAM doit composer avec la vaste répartition géographique de ses employés et l'éloignement de nombreux lieux d'affectation. En 2016, il a continué de moderniser et de promouvoir l'apprentissage à distance par l'intermédiaire de son Système de gestion de l'apprentissage sur le Web. Ce système offre un même point d'accès à l'apprentissage dans l'ensemble du PAM, et permet donc à celui-ci de coordonner et de mettre à la disposition de tous ses employés des cours de formation et d'en assurer le suivi.

Figure 11: Croissance de l'apprentissage assuré par l'intermédiaire du Système de gestion de l'apprentissage sur le Web



210. Les résultats de 2016 ont été remarquables:

- 46 684 cours ont été suivis jusqu'au bout, soit une augmentation de 47 pour cent par rapport à 2015 et quatre fois plus qu'en 2014 (figure 11).
- Le nombre de membres du personnel recrutés sur le plan national ayant reçu une formation a été multiplié par trois depuis l'approbation de la stratégie en matière de personnel en 2014 (figure 11).
- Plus de 1 000 membres du personnel national ont obtenu un certificat en langues en 2016, chaque participant suivant en moyenne 15,5 heures de cours en ligne par mois et développant ainsi des compétences linguistiques qui peuvent se révéler essentielles pour améliorer leur efficacité et s'ouvrir de nouvelles perspectives de carrière.
- En décembre 2016, plus de 180 cours d'apprentissage en ligne avaient été mis à disposition sur le Système de gestion de l'apprentissage, dont 80 pour cent concernaient la formation technique dans des domaines tels que le Système d'appui à la gestion logistique (LESS), les transferts de type monétaire, les programmes relatifs à la problématique hommes-femmes et la nutrition – et le corpus de cours continue de s'étoffer.
- Environ 17 pour cent des offres de formation sur le Système de gestion de l'apprentissage portent sur des compétences de base, notamment dans des domaines comme l'écoute active, l'influence et la gestion.
- Environ 3 pour cent des cours proposés sont obligatoires, comme les cours d'initiation et de perfectionnement relatifs à la sécurité sur le terrain et le cours sur la prévention de la fraude.

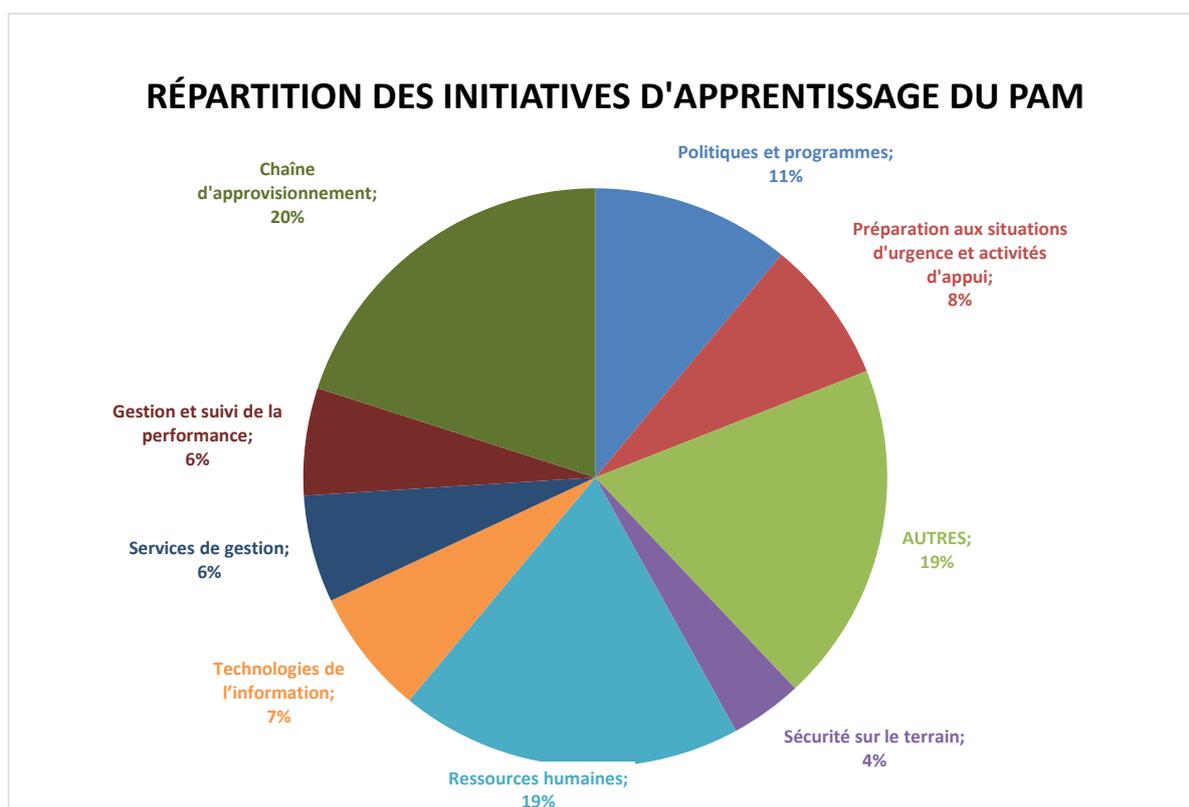
Resserrement de la collaboration entre les fonctions du PAM pour renforcer les effets de la formation technique

211. Les bureaux de terrain demandent principalement des cours dans des domaines spécialisés ou relatifs aux opérations. En 2016, le PAM a travaillé sur 33 projets différents d'apprentissage spécialisé qui appelaient à une collaboration étroite entre les spécialistes de la formation et les spécialistes de domaines fonctionnels concernant de nombreux aspects de son action (figure 12). Parmi les grandes initiatives menées à cet égard, on citera:

- la mobilisation initiale et la planification à l'appui de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée en 2017;
- une formation destinée à soutenir la mise en œuvre du système LESS;

- deux étapes du Parcours d'apprentissage axé sur l'excellence des programmes – une formation à l'intention des directeurs de pays, des directeurs de pays adjoints, des responsables de programmes et des futurs leaders;
- une formation sur la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection;
- une formation sur les concepts fondamentaux en matière de nutrition et sur le suivi et l'évaluation de la nutrition; et
- une formation sur les transferts de type monétaire et la plateforme SCOPE.

Figure 12: Éventail des cours de formation technique au PAM



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



Progrès accomplis vers une représentation équilibrée des sexes au PAM

212. Le PAM poursuit ses efforts pour atteindre l'équilibre entre les sexes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et les progrès dans ce domaine sont constants. En 2016, la proportion de femmes aux postes d'encadrement est passée de 39 à 40 pour cent, et si l'on considère l'ensemble des postes d'administrateur recruté sur le plan international, la proportion de femmes est passée de 42 à 43 pour cent. Au niveau D-2 et au-dessus, toutefois, les femmes occupent à peine 28 pour cent des postes. En 2016, 53 pour cent des fonctionnaires recrutés sur le plan international étaient des femmes, contre 54 pour cent en 2015. La moitié des personnes nommées à des postes d'encadrement étaient des femmes, comme en 2015.
213. Plusieurs mesures ont été prises pour équilibrer la représentation des deux sexes:
- le renforcement du vivier des futurs dirigeants, en appuyant la progression des femmes travaillant au PAM aptes à assumer des fonctions de direction au moyen du programme

INSPIRE⁴⁶ axé sur le développement des perspectives de carrière pour les femmes, lequel a permis de former 210 femmes au total depuis 2013 et a été élargi en 2015 pour y inclure les administratrices recrutées sur le plan national;

- l'intégration d'éléments relatifs à la problématique hommes-femmes dans le système de recrutement en ligne nouvellement mis en service, pour faire en sorte que les responsables du recrutement et les coordonnateurs chargés de la dotation en personnel vérifient que cette problématique est bien prise en compte à toutes les étapes du processus d'embauche;
- l'intégration de statistiques ventilées par sexe dans le nouveau tableau de bord en ligne des bureaux de pays pour fournir des mises à jour instantanées aux directeurs de pays et au personnel des bureaux de pays sur la représentation des hommes et des femmes; et
- la mise en place d'une formation professionnelle à l'intention de tous les coordonnateurs responsables du recrutement et du personnel chargé des ressources humaines au Siège, qui sensibilise aux biais inconscients lors de l'élaboration d'une stratégie de diversification du recrutement afin d'attirer plus de candidates.

214. La proportion de postes d'encadrement occupés par des membres du personnel originaires de pays en développement a progressé de manière constante, passant de 27 pour cent en 2012 à 32 pour cent en 2016. Toutes classes confondues, 54 pour cent des administrateurs recrutés sur le plan international en 2016 venaient de pays en développement, contre 40 pour cent en 2015.

Perfectionnement des compétences d'encadrement

215. La mise en œuvre du programme du PAM de pilotage pour le Défi Faim zéro, entamée en 2014, s'est poursuivie en 2016, et a permis à 250 responsables supplémentaires d'acquérir des compétences essentielles. Au total, 560 membres du personnel ont reçu une formation, et le cours a fait l'objet d'appréciations très favorables de la part des participants.

Mobilisation des employés et efficacité de l'encadrement

216. Les seuls indicateurs fiables relatifs à la mobilisation du personnel et à l'efficacité de l'encadrement sont ceux figurant dans l'enquête mondiale menée auprès du personnel en 2015, qui fait apparaître que le PAM obtient des scores supérieurs aux normes mondiales. L'indicateur de mobilisation du personnel évalue la mesure dans laquelle celui-ci est motivé et souhaite participer au succès du PAM. Il ressort du Rapport annuel sur les résultats de 2015 que les facteurs ayant eu un effet positif sur la mobilisation des employés sont la satisfaction, l'engagement, la fierté et le sentiment d'être personnellement responsables.

Résultat de gestion 1.3 – Organisation: planification appropriée des effectifs



Examens de la structure des effectifs

217. L'efficacité de la planification des effectifs et de la structure organisationnelle est un facteur essentiel de l'efficacité générale d'une organisation. Les besoins auxquels le PAM doit répondre et les financements dont il dispose pour y faire face évoluent avec le temps. Il procède donc à des examens de la structure des effectifs des divisions au Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays en vue de s'assurer que ces effectifs correspondent bien aux besoins et aux ressources disponibles. Ce point est particulièrement pertinent pour les bureaux de pays dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée.

218. En 2016, 14 examens de la structure des effectifs ont été menés à bien, et huit étaient en cours. Ces examens ont été réalisés dans les huit bureaux de pays expérimentant l'application de la feuille de route intégrée, et le PAM entend les élargir à tous les bureaux de pays au fur et à mesure

⁴⁶ Le PAM a été l'un des premiers organismes des Nations Unies à créer un programme axé sur l'accès des femmes à des postes d'encadrement afin de renforcer leurs capacités à diriger, leurs souhaits concernant leur carrière ainsi que leur confiance générale.

de la mise en place de cette dernière. Les résultats obtenus lors de la mise en œuvre des PSP détermineront le niveau de changement nécessaire dans chaque bureau sur le plan des effectifs.

Fidélisation du personnel

219. Les taux de fidélisation constituent un indicateur général qui donne la mesure de la capacité du PAM à conserver à son service les talents qu'il recrute, mais permet également de se faire une idée du moral du personnel. En 2016, le PAM a conservé 97,4 pour cent des fonctionnaires recrutés sur le plan international, contre 97,2 pour cent en 2015.

Projet relatif aux agents recrutés sur le plan national

220. Le personnel recruté sur le plan national, qui comprend les personnes sous contrat de durée déterminée, celles sous contrat de service et celles ayant conclu un accord de services spéciaux, représente 80 pour cent des effectifs du PAM, qui se composent de près de 16 000 personnes réparties dans 80 pays. Il est essentiel de s'assurer que le PAM mobilise efficacement ses ressources humaines, notamment en attirant, en fidélisant et en utilisant au mieux les meilleurs talents des pays où il intervient.
221. En octobre 2016, la Directrice exécutive a lancé un projet relatif aux agents recrutés sur le plan national afin d'attirer l'attention sur le personnel national. Ce projet portait sur quatre questions essentielles:
- les *modalités de contrat*, de façon, notamment, à répondre aux préoccupations persistantes concernant l'utilisation de contrats de courte durée pour du personnel de longue date;
 - la *nationalisation des fonctions*, pour tirer parti de l'accroissement des capacités dans les pays où le PAM intervient et fournir de nouvelles possibilités aux collègues recrutés localement;
 - la *gestion de carrière*, qui consiste notamment à s'assurer que tous les collègues bénéficient de possibilités de perfectionnement et d'avancement de carrière; et
 - le *bien-être du personnel*, en veillant en particulier à ce que les investissements dans l'amélioration des conditions de travail et de vie dans les pays classés difficiles profitent à l'ensemble du personnel du PAM.

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



Recherche et acquisition de talents

222. Le PAM a cherché à augmenter le nombre de candidats aux postes vacants, en recourant par exemple plus efficacement aux médias sociaux. Entre 2014 et 2016, le nombre moyen de candidats aux postes internationaux de durée déterminée est passé de 114 à 172, soit une progression de 50 pour cent.
223. Fin 2016, le PAM a mis en service une nouvelle plateforme de recrutement électronique pour accroître l'efficacité de son processus d'acquisition de talents. Les grands bureaux de pays peuvent recevoir pas moins de 40 000 candidatures par an, et jusqu'à 60 pour cent du temps du personnel chargé des ressources humaines est consacré aux activités liées au recrutement. La plateforme de recrutement électronique, qui est accessible dans tous les bureaux du PAM, permet à celui-ci d'automatiser le processus et d'en augmenter l'efficacité. Elle permet en outre d'exercer plus de contrôle d'ordre institutionnel sur l'embauche de membres du personnel recrutés localement, qui représentent 80 pour cent des effectifs du PAM. Ce nouvel outil a permis d'améliorer l'information, de réduire les délais de sélection des candidats et de diminuer les tâches à accomplir.

Sélection des meilleurs cadres dirigeants pour le PAM

224. En 2015, le PAM a mis en place une procédure en quatre étapes pour sélectionner les personnes appelées à occuper des postes d'encadrement aux classes P-5 et D-1. Cette procédure a pour but d'identifier des cadres compétents et de les affecter aux postes adéquats, et de veiller à ce que les dirigeants actuels et futurs disposent des compétences indispensables aujourd'hui comme demain. Les quatre étapes sont l'examen des talents, l'évaluation dans la perspective de l'avancement professionnel, l'intégration dans le vivier de dirigeants et la réaffectation.
- *Examen des talents.* L'étape d'examen des talents concerne tous les candidats qui remplissent les critères de sélection. En 2016, 240 membres du personnel ont été autorisés à participer à l'examen interne des talents.
 - *Évaluation dans la perspective de l'avancement professionnel.* L'étape d'évaluation dans la perspective de l'avancement professionnel comprend un examen indépendant des compétences, des connaissances et du comportement mené par des spécialistes des domaines de l'encadrement, du potentiel professionnel, du développement organisationnel et de la psychologie. En 2016, 48 membres du personnel ont participé à une évaluation réalisée par le Centre de gestion des carrières.
 - *Intégration dans le vivier de dirigeants.* Lors de cette étape, le Comité du recrutement et des affectations (personnel supérieur) examine toutes les informations disponibles relatives aux membres du personnel pour décider de les inclure ou non dans le vivier de dirigeants. En 2016, 24 membres du personnel ont été jugés aptes à bénéficier d'une promotion, et ont donc été intégrés dans le vivier de dirigeants.
 - *Réaffectation.* Les personnes figurant dans le vivier des dirigeants sont prioritaires lors des réaffectations concernant les postes P-5 ou D-1. En 2016, 12 nouveaux dirigeants ont été réaffectés à partir de ce vivier, neuf à des postes P-5 et trois à des postes D-1.
225. Le PAM recrute également de hauts responsables à l'extérieur si les compétences ou les connaissances spécialisées ne sont pas disponibles en interne. En 2016, un plus grand nombre de postes qu'auparavant ont été ouverts aux procédures parallèles de recrutement interne/externe, y compris pour des postes de plus grande responsabilité et des postes à pourvoir dans le cadre d'interventions d'urgence de niveau 3. Pour les classes P-5/D-1/D-2, 17 annonces de vacance de poste ont été publiées, contre 7 en 2015. Sur ces 17 postes vacants, 12 ont été pourvus par des femmes.

Réaffectation du personnel recruté sur le plan international

226. La réaffectation est un mécanisme que le PAM utilise pour gérer le déploiement de son personnel mobile recruté sur le plan international. En 2016, de nettes améliorations ont entraîné une augmentation du nombre de déplacements géographiques entre le Siège et le terrain, ce qui a contribué à veiller au partage du travail entre les différents lieux d'affectation classés difficiles et à étendre les compétences des administrateurs recrutés sur le plan international. En particulier, on a constaté une augmentation de 10 pour cent du nombre de candidatures à des postes situés dans des lieux d'affectation classés difficiles, qui se trouvent dans les zones les plus ardues où le PAM intervient.
227. Le processus de réaffectation a été renforcé par la mise en service au dernier trimestre de 2016 du tableau de bord des réaffectations qui permet notamment de connaître les avis de vacance par pays. Ce tableau de bord, qui est destiné aux membres du personnel, aux coordonnateurs chargés de la dotation en personnel et aux responsables, favorise la transparence et l'efficacité du processus.

Gestion des talents et cadre d'organisation des carrières

228. La stratégie en matière de personnel⁴⁷ encourage une culture de l'apprentissage et du perfectionnement en continu dans laquelle une solide performance et l'expérience par la pratique sont considérées comme des composantes essentielles de la gestion de carrière. Le PAM exige de tous les membres de son personnel qu'ils gèrent leur carrière, et a élaboré des cadres

⁴⁷ WFP/EB.2/2014/4-B.

d'organisation des carrières qui répertorient les compétences et les qualifications requises pour chaque fonction, ainsi que les parcours professionnels adaptés.

229. En 2016, le PAM a mis en place un nouveau modèle des capacités organisationnelles, qui a remplacé le précédent modèle des compétences de base du PAM. Le nouveau modèle se fait l'écho de l'exigence selon laquelle les membres du personnel doivent gérer leur propre carrière, mais il jette aussi les bases des processus de recrutement, d'évaluation de la performance, de réaffectation et de promotion. Le PAM a également mis en correspondance et aligné le nouveau modèle avec son Système de gestion de l'apprentissage afin que les membres du personnel soient mieux à même de répondre à leurs besoins de formation et de perfectionnement. Par ailleurs, le PAM a répertorié et étoffé les compétences et les cadres d'organisation de carrière pour chaque fonction compte tenu des qualifications associées aux domaines fonctionnels clés – et défini un plan de progression qui aide les membres du personnel à mieux évoluer au PAM.
230. La déclaration sur le contrôle interne du PAM a mis en évidence la nécessité d'améliorer la gestion des talents et la planification des effectifs. Ce point fait écho à la persistance du nombre élevé d'interventions d'urgence de niveaux 2 et 3, pour lesquelles le PAM n'a pas réussi à répondre pleinement aux besoins en personnel à l'échelle de l'organisation. Certains bureaux de pays faisant partie des lieux d'affectation classés difficiles ont eu du mal à attirer du personnel qualifié et à le fidéliser, en particulier dans les zones de conflit. Dans d'autres cas, l'inadéquation des compétences du personnel a été attribuée au manque de formation résultant de l'insuffisance des financements. La dépendance excessive vis-à-vis du personnel engagé pour une courte durée a entraîné une forte rotation et des lacunes dans la transmission des savoirs. Le Bureau de l'Inspecteur général a également mis en évidence de graves lacunes dans la planification des effectifs et la gestion des talents, même s'il a observé des bonnes pratiques et des évolutions positives à cet égard. Il a en outre indiqué qu'il était nécessaire d'élaborer des directives institutionnelles et attiré l'attention sur des questions liées au recours au personnel engagé pour de courtes durées.

Priorité de gestion 2 – Partenariats

Bilan général



231. Cette priorité de gestion fait état des résultats enregistrés par le PAM en 2016 s'agissant de devenir un partenaire privilégié et de confiance pour les bénéficiaires et les parties prenantes.

Résultat de gestion 2.1 – Développement des partenariats opérationnels et stratégiques



Partenariats avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies

232. En 2016, le PAM a poursuivi ses partenariats établis avec les organismes des Nations Unies pour obtenir des effets directs conjoints en matière de sécurité alimentaire et de nutrition en tenant compte des besoins et objectifs nationaux. Tous les bureaux du PAM ont pris part à des activités de collaboration administrative, de sensibilisation et de communication, d'exécution des programmes, de conseils en matière de politique, de transfert de connaissances et de suivi. La FAO, l'UNICEF et le HCR sont demeurés les principaux partenaires au niveau des pays. S'agissant de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome: 90,2 pour cent des bureaux de pays du PAM ont collaboré avec la FAO, 32,9 pour cent avec le FIDA et 26,8 pour cent se sont livrés à une coopération trilatérale. Le PAM a travaillé aux côtés d'entités des Nations Unies dans toutes les situations d'urgence de niveau 3.

Partenariats avec le secteur privé

233. Le PAM est parvenu à obtenir des contributions d'un montant de 77,2 millions de dollars du secteur privé en 2016, soit moins que l'objectif de recettes jugé viable, à savoir 85 millions de dollars. Outre un appui en espèces, le secteur privé apporte au PAM un soutien pouvant prendre

de multiples formes – compétences techniques, connaissance des marchés, processus métiers et innovations – ce qui permet au PAM de renforcer ses capacités en vue de la réalisation de ses Objectifs stratégiques. Une aide au développement des capacités a été fournie dans les domaines de la logistique, de la nutrition, des transferts de type monétaire et de la gestion de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments. Le PAM a posé les premiers jalons d'une méthode de chiffrage de la "valeur d'impact" de ces partenariats. Pour 2016, la valeur d'impact des partenariats visant à renforcer les capacités a été estimée à 270 millions de dollars.

Encadré 4: Caractéristiques des recettes provenant du secteur privé

En 2016, les résultats ont été influencés par la forte fluctuation des recettes provenant des entreprises et des fondations, qui représentent une grande partie du portefeuille global de partenariats avec le secteur privé. Les contributions de particuliers sont restées modestes, quoiqu'en constante augmentation.

- 66,9 millions de dollars, soit 87 pour cent, ont été reçus en espèces et 10,3 millions de dollars, soit 13 pour cent, en nature.
- 18 millions de dollars provenaient de nouveaux donateurs, et 59,2 millions de dollars de donateurs existants.
- 16 pour cent des contributions étaient destinées aux opérations d'urgence.

234. Afin d'atteindre les objectifs de recettes fixés pour 2017, le PAM se concentrera sur les marchés, les filières et les secteurs industriels avec lesquels pourraient être noués des partenariats évalués à au moins 2 millions de dollars. Le PAM estime que ce changement structurel, conjugué à d'autres, lui permettra d'atteindre son objectif de recettes pour 2017 et d'appuyer la mobilisation du secteur privé⁴⁸ au niveau national au cours de la mise en place de la feuille de route intégrée et de la mise en œuvre des PSP.

Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire

235. La proportion des actions menées par les bureaux de pays au titre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire a augmenté, pour s'établir à 62 pour cent en 2016, contre 60 pour cent en 2015. Les principaux domaines d'interaction sont les programmes de repas scolaires et de protection sociale, qui bénéficient souvent de l'appui du Centre d'excellence du PAM pour la lutte contre la faim⁴⁹, au Brésil, et les activités intrarégionales promues par les bureaux régionaux. La coopération Sud-Sud s'intensifie dans des domaines tels que l'accès aux marchés, la nutrition, la réduction des risques de catastrophe, l'adaptation au changement climatique et l'alerte rapide ainsi que la préparation et l'intervention en cas de situation d'urgence. En 2016, le PAM a élaboré des directives sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, qui seront officiellement diffusées début 2017, accompagnées d'un cours de formation.

⁴⁸ Dans le cadre du Plan de gestion pour 2017-2019 (WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2) approuvé par le Conseil d'administration, le PAM a harmonisé le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects appliqué aux contributions du secteur privé, qui était de 10 pour cent, avec le taux en vigueur pour les financements alloués par des gouvernements, à savoir 7 pour cent, dans le but d'accroître le volume des fonds levés auprès du secteur privé, et conformément aux pratiques d'autres organismes des Nations Unies.

⁴⁹ Le Centre d'excellence du PAM pour la lutte contre la faim, qui se trouve au Brésil, est un partenariat entre le PAM et le Gouvernement brésilien, qui aide à tirer des leçons des expériences réussies en matière d'élimination de la faim et à les communiquer ensuite aux pays en développement pour qu'ils s'en inspirent, les partagent et les adaptent par le biais de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.

Encadré 5: Le Bureau du PAM en Chine encourage la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire

Le Bureau du PAM en Chine fait office de centre d'excellence du PAM et s'emploie à renforcer la coopération Sud-Sud tout en appuyant les efforts faits par la Chine sur son territoire pour promouvoir la sécurité alimentaire et la nutrition et pour nouer des partenariats public-privé dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans ces domaines.

En 2016, le PAM a élaboré un PSP⁵⁰ pour définir son action en Chine; celui-ci appelle à collaborer avec le Ministère de l'agriculture pour faciliter le dialogue sur les politiques et la création de plateformes de coopération et de partenariats, organiser des formations techniques, dépêcher des spécialistes et favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants d'organisations d'agriculteurs en procédant à des démonstrations techniques sur le terrain. On citera notamment la "Démonstration en Afrique par les Africains", un programme qui offre à de jeunes dirigeants d'organisations d'agriculteurs africains la possibilité de se rendre en Chine pour observer le savoir-faire chinois tout au long des chaînes de valeur, avant de recevoir un capital de départ destiné à leur permettre de mettre en place des solutions innovantes et de faire une démonstration à leurs pairs, dans leur pays d'origine, des pratiques observées. Le PAM donnera la priorité aux femmes lors de la sélection des participants au programme.

La présence du PAM dans des zones instables, marquées par des catastrophes naturelles et d'origine humaine, fournit un point de départ à la Chine pour partager sa vaste expérience des interventions et des secours en cas de catastrophe naturelle. Le réseau de soutien du PAM est indispensable pour faire en sorte que la coopération Sud-Sud appuyée par le Bureau du PAM en Chine réponde à la demande.

En collaboration avec les bureaux de pays du PAM dans les pays partenaires, des tables rondes et des exercices de cartographie seront organisés pour recenser les possibilités qui s'offrent dans le domaine de la coopération Sud-Sud. Plusieurs initiatives axées sur la coopération viendront étayer ces efforts, notamment le Forum sur la coopération sino-africaine, l'initiative "Une ceinture, une route", le Mécanisme de coopération Lancang-Mekong, le Forum sur la coopération sino-arabe et le Mécanisme de coopération Chine-Amérique latine.

Résultat de gestion 2.2 – Réalisation des objectifs des partenariats**Satisfaction des usagers des modules d'action groupée**

236. Le PAM dirige les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, et mène celui de la sécurité alimentaire conjointement avec la FAO. Dans le cadre de ces fonctions, il a recours à des enquêtes pour mesurer le degré de satisfaction des usagers des modules.
237. Lors des neuf enquêtes⁵¹ réalisées par le module de la logistique⁵² en 2016 pour recueillir l'avis des usagers sur l'efficacité et l'efficience de ses activités, 92 pour cent des intéressés ont fait part de leur satisfaction, un pourcentage élevé identique à celui obtenu en 2015. Ces résultats montrent que le module continue de tirer les enseignements des opérations précédentes, et offre des services qui répondent aux besoins des partenaires. En 2017, le PAM évaluera les progrès accomplis en mesurant la satisfaction des usagers un mois après le début d'une intervention d'urgence, le but étant d'atteindre un taux de satisfaction de 70 pour cent à ce stade, mais aussi de parvenir à un taux de satisfaction de 90 pour cent avant la désactivation de l'intervention d'urgence.
238. L'enquête annuelle de satisfaction des usagers concernant les partenaires du module mondial de la sécurité alimentaire a fait apparaître que 95 pour cent des personnes interrogées jugeaient que l'appui apporté par le module aux programmes de sécurité alimentaire répondait aux attentes de leur organisation, contre 88 pour cent en 2015. Tous les intéressés ont indiqué que la position de leur organisation était bien ou très bien prise en compte par le module. En outre, les personnes interrogées ont jugé que les documents élaborés par le groupe de travail chargé des modules, les enseignements que celui-ci a tirés de l'expérience et le manuel sur les indicateurs fondamentaux

⁵⁰ WFP/EB.1/2017/7/8/Rev.1.

⁵¹ Les enquêtes ont été réalisées aux Fidji, en Haïti, en Iraq, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud, en Ukraine (2) et au Yémen.

⁵² Le module de la logistique fournit des services de coordination au secteur de la logistique et, le cas échéant, augmente l'infrastructure logistique et fournit des services communs à l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire.

étaient les produits les plus utiles pour informer leurs organisations respectives sur les initiatives menées par les modules d'action groupée.

239. Les enquêtes auprès des usagers du module des télécommunications d'urgence⁵³ en Haïti, au Soudan du Sud et au Yémen ont fait apparaître un niveau global de satisfaction quant à l'action du PAM de 86 pour cent, chiffre qui était supérieur à l'objectif de 80 pour cent, mais légèrement inférieur au taux de 89 pour cent atteint en 2015. En 2017, le module des télécommunications d'urgence entend recueillir l'avis des partenaires et des usagers de manière plus systématique dans le contexte du renforcement du cadre de suivi et d'évaluation.

Partenariats avec les ONG

240. Les principales réalisations en 2016 ont été le parachèvement de l'accord de partenariat sur le terrain avec les ONG destiné aux situations d'urgence et la conduite d'une consultation annuelle de haut niveau sur les partenariats organisée par la Directrice exécutive. Pour la première fois, un groupe consultatif d'ONG partenaires a été constitué afin d'élaborer le programme de travail avec le PAM et d'assurer la pleine participation des acteurs concernés au processus de consultation.
241. En 2017, les nouvelles directives institutionnelles sur la gestion des partenariats avec les ONG seront un outil primordial dans le cadre de la mise en place de la feuille de route intégrée. Elles donneront aux bureaux de pays les moyens de tirer tout le parti de la valeur et de l'impact des partenariats stratégiques conclus avec les acteurs de la société civile. Des travaux ont également débuté en vue de mener une initiative de renforcement des capacités conjointement avec la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ciblant certaines sociétés nationales qui sont les premières à intervenir sur le terrain. Ces travaux s'intensifieront en 2017 et fourniront une base de référence en vue de la réalisation d'initiatives similaires avec d'autres partenaires de la société civile. En collaboration avec l'UNICEF, le HCR et l'OCHA, le PAM a également commencé à travailler à l'harmonisation et à la simplification des outils et des processus relatifs aux partenariats. Ces améliorations sont demandées depuis longtemps par la communauté des ONG. Les outils de travail en partenariat harmonisés et simplifiés devraient être prêts pour la fin 2018.

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



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

242. Les cinq programmes de pays élaborés en 2016 ont été harmonisés avec les cadres de pays des Nations Unies correspondants. Dans le cadre de la nouvelle approche du PAM axée sur les portefeuilles de pays, les cycles de planification stratégique par pays seront alignés sur les cycles de planification nationaux et donc sur ceux des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Les examens stratégiques nationaux Faim zéro compléteront les bilans communs de pays qui étayent les PNUAD et à travers ses PSP, le PAM veillera à ce que ses effets directs soient conformes à ceux visés par les pays et à ceux définis dans les PNUAD, et complètent les effets directs recherchés par les autres organismes des Nations Unies.

⁵³ Le module des télécommunications d'urgence est un réseau d'organisations qui travaillent ensemble pour assurer des services communs de communication dans les situations d'urgence humanitaire.

Encadré 6: Utilisation du savoir-faire du PAM en matière de transferts de type monétaire pour fournir des transferts monétaires aux partenaires

Faisant suite à de nombreuses demandes de la part de partenaires humanitaires, la Directrice exécutive a autorisé la création d'un compte spécial pour les transferts de type monétaire en janvier 2015. Ce dispositif, qui s'inscrit dans l'initiative Unis dans l'action des Nations Unies, permet à d'autres organisations d'utiliser la plateforme de transferts de type monétaire du PAM sur la base du recouvrement intégral des coûts, et favorise l'intégration de l'action humanitaire et de l'aide au développement lorsque les mêmes bénéficiaires sont ciblés par plusieurs organismes. Il génère en outre des économies d'échelle.

En 2016, le PAM a transféré 59,8 millions de dollars aux bénéficiaires au nom de 11 partenaires humanitaires dans trois pays (Jordanie, Liban et État de Palestine) au moyen d'une "carte multifonctions". D'autres bureaux de pays recherchent les moyens d'utiliser ce dispositif pour encourager des économies d'échelle similaires dans le cadre des transferts de type monétaire dans les domaines de l'action humanitaire et de l'aide au développement.

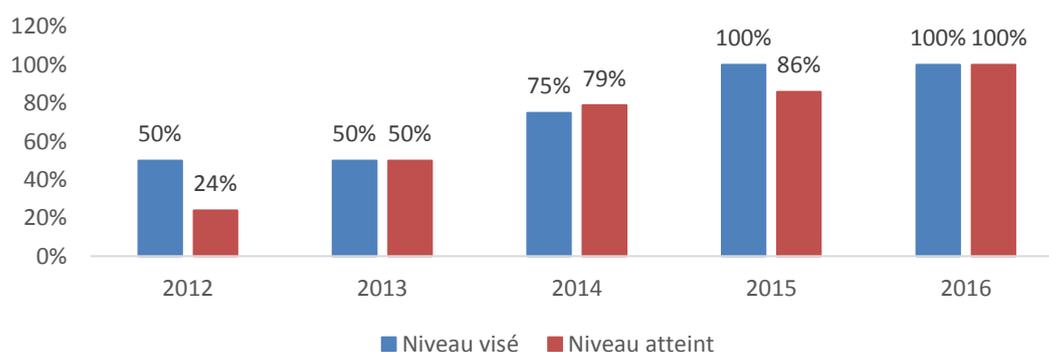
Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'Examen quadriennal complet

243. Le PAM met actuellement en œuvre les décisions prises dans le cadre de l'Examen quadriennal complet pour 2013-2016 et participe aux réunions du système des Nations Unies sur la coordination. Il rend compte de certains des indicateurs définis dans cet Examen au titre d'autres résultats de gestion (tous les indicateurs se rapportant à l'Examen quadriennal complet sont présentés à l'annexe X).
244. Le résultat de gestion 2.3 rend compte de l'application par le PAM d'indicateurs communs relatifs à la cohérence et à l'efficacité du système, pour lesquels une méthode a été établie en vue de suivre les progrès de la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen quadriennal complet. Pour 2016, les résultats concernant les indicateurs suivis font apparaître une amélioration par rapport à 2015. Les comparaisons entre les données relevées entre 2014 (niveau de référence) et 2016 (phase finale) montrent des avancées majeures pour plusieurs indicateurs, ainsi qu'une stabilisation ou des données quasiment identiques pour les indicateurs restants. En 2016, par exemple, tous les bureaux de pays du PAM utilisaient les outils et principes communs relatifs à la gestion axée sur les résultats, 92 pour cent des bureaux de pays mettaient en œuvre des services communs, soit la même proportion qu'au cours de l'année de référence (2014), mais 6 pour cent de plus qu'en 2015, et le PAM a versé la contribution prévue au réseau des coordonnateurs résidents.

Marqueur de l'égalité hommes-femmes

245. La note 2a ou 2b du marqueur de l'égalité hommes-femmes a été attribuée aux 19 nouveaux projets soumis et examinés en 2016. L'amélioration substantielle de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans ses interventions a permis au PAM d'atteindre sa cible de 100 pour cent, comme illustré à la figure 13.

Figure 13: Pourcentage de nouveaux projets ayant obtenu la note 2a ou 2b pour ce qui est du marqueur de l'égalité hommes-femmes depuis le début de l'utilisation de celui-ci, en 2012



246. Afin de renforcer les capacités en matière d'analyse de la problématique hommes-femmes et de programmation contribuant à transformer les relations entre les sexes dans l'ensemble de l'organisation, l'examen du marqueur de l'égalité hommes-femmes a été décentralisé et confié aux six bureaux régionaux du PAM en juin 2016. Ceux-ci avaient reçu une formation dispensée par le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes.
247. Le Comité permanent interorganisations a demandé au PAM d'expérimenter un nouveau marqueur de l'âge et de l'égalité hommes-femmes dans ses opérations humanitaires en vue de son lancement en juin 2017. Ce marqueur permet d'évaluer et de suivre la prise en compte de la problématique hommes-femmes et de l'âge dans les programmes humanitaires, de la conception à l'évaluation en passant par la mise en œuvre et l'établissement des rapports. Depuis septembre 2016, le PAM expérimente le nouveau marqueur en République démocratique du Congo et au Myanmar. Les premiers résultats obtenus en République démocratique du Congo ont déjà été exploités pour affiner les propositions du Comité permanent interorganisations. Des directives et des supports de formation seront élaborés en 2017 pour faire en sorte que le marqueur de l'âge et de l'égalité hommes-femmes soit intégré dans les processus et les effets directs du Cadre de résultats institutionnels et des PSP dans le cadre de la feuille de route intégrée.

Appui du PAM au système des coordonnateurs résidents

248. Dix-neuf membres du personnel du PAM (6 femmes et 13 hommes) remplissent les conditions requises pour exercer les fonctions de coordonnateur résident des Nations Unies. Trois d'entre eux sont disponibles immédiatement et neuf autres, quoique affectés à d'autres postes, sont également à disposition. Deux femmes et cinq hommes occupent déjà des postes de coordonnateur résident en Arménie, au Bhoutan, à Cuba, en Indonésie, au Nigéria, en Serbie et au Zimbabwe.

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



Appui au Conseil d'administration

249. Le programme de travail du Conseil pour 2016 comprenait 72 documents présentés pour approbation, examen et information, dont 58 (81 pour cent) ont été soumis par le Secrétariat. Ce chiffre est supérieur à celui de 2015, année au cours de laquelle 77 pour cent du programme avait été soumis par le Secrétariat, et il dépasse également l'objectif visé par le PAM, à savoir 80 pour cent. Parmi les documents non présentés figuraient: cinq documents de politique générale, reportés afin de laisser le temps d'organiser les nombreuses consultations nécessaires pour approuver la feuille de route intégrée; sept documents relatifs à des opérations, renvoyés à plus tard en raison de l'évolution des priorités et des besoins; une évaluation, remise à 2017; et un rapport oral de la réunion conjointe des conseils d'administration, repoussé à la session suivante.

Dispositifs et rapports relatifs au contrôle

250. Le PAM continue de maintenir un niveau de contrôle élevé grâce à la publication des rapports d'évaluation, d'audit interne et d'inspection et aux améliorations en cours apportées aux systèmes internes de suivi de la mise en œuvre des recommandations des organes de contrôle. Le Secrétariat rend régulièrement compte au Conseil des mesures prises pour appliquer les recommandations issues des évaluations gérées par le Bureau de l'évaluation, les recommandations du Commissaire aux comptes ainsi que celles du Corps commun d'inspection. Par ailleurs, l'Inspecteur général et le Comité d'audit présentent au Conseil un rapport annuel pour examen à sa session annuelle.

Respect de normes strictes de déontologie

251. Le Bureau de la déontologie est chargé par le Directeur exécutif de promouvoir une solide culture de la transparence et du respect des normes de déontologie applicables au PAM et à tous les membres du personnel, quel que soit leur type de contrat ou leur niveau de responsabilité, ainsi qu'aux tiers avec lesquels le PAM travaille. Certaines normes générales s'appliquent au PAM en sa qualité d'organisation humanitaire dont le personnel est membre de la fonction publique

internationale⁵⁴. En outre, le PAM est doté de politiques et de pratiques qui permettent d'appliquer les normes de conduite auxquelles le personnel et les partenaires du PAM sont tenus de se conformer. En 2016, le PAM a adopté son Plan stratégique pour 2017-2021, qui actualisait le plan stratégique précédent pour mieux tenir compte des valeurs, normes et principes du PAM et de ses engagements en matière de durabilité sociale.

252. Les valeurs, normes et principes du PAM symbolisent le statut qui est le sien en tant qu'organisation humanitaire dont le personnel est membre de la fonction publique internationale. À cet égard, les attentes quant à la conduite à tenir mises en avant par le Bureau de la déontologie englobant notamment l'intégrité, l'indépendance, l'impartialité, la neutralité, l'incorruptibilité, la compétence et plus encore, ainsi que les droits fondamentaux et la dignité de la personne humaine ainsi que l'égalité pour tous. En outre, le Bureau de la déontologie met l'accent sur la conduite attendue au regard du respect des principes humanitaires que défend le PAM, du principe consistant à "ne pas nuire" et du principe de protection, notamment la protection de ses bénéficiaires contre l'exploitation et la maltraitance.
253. En 2016, le Bureau de la déontologie a poursuivi ses initiatives en faveur de l'éducation et de la sensibilisation. Il s'est notamment agi pour lui d'appuyer les activités ci-après, qui sont venues compléter la communication annuelle sur la déontologie adressée par la Directrice exécutive, et d'y participer:
- la campagne axée sur les "16 journées de mobilisation" contre la violence sexiste;
 - la célébration tous les ans de la Journée des Nations Unies de la lutte contre la corruption, le 9 décembre;
 - la campagne annuelle de sensibilisation à la politique et aux pratiques du PAM en matière de cadeaux; et
 - le dialogue sur l'encadrement éthique entre la Déontologie et la haute direction.
254. Le Bureau de la déontologie a aussi lancé deux nouvelles initiatives: i) une campagne de sensibilisation en trois parties, demandée par la Directrice exécutive, contre la violence sexuelle et le harcèlement sexuel et pour la protection contre l'exploitation sexuelle, en collaboration avec d'autres divisions pertinentes; et, en collaboration avec d'autres intervenants; ii) un programme d'orientation visant à combler les lacunes dans les connaissances relevées par la direction et le Bureau de la déontologie sur ce que signifie le fait de travailler pour une organisation dont le personnel est membre de la fonction publique internationale.
255. Par ailleurs, les conseillers pour le respect au travail, qui bénéficient de l'appui du Bureau de la déontologie en leur qualité d'ambassadeurs de la déontologie, ont suivi des cours de "formation de formateurs", accompagnés de supports qui avaient été traduits au besoin. Cela a permis de former plus de 300 employés supplémentaires dans huit pays à la lutte contre la fraude et la corruption.
256. Le rapport annuel du Bureau de la déontologie (voir l'annexe IV) fournit des informations supplémentaires sur les points suivants: i) éducation, sensibilisation et formation et, notamment, élaboration et mise en service de cours d'apprentissage électronique sur la déontologie en 2016; ii) conseils et orientations disponibles, dont le nombre a nettement augmenté l'année dernière, en particulier s'agissant des demandes formulées par la direction; iii) protection des "dénonciateurs d'abus", qui ont signalé quelques affaires en 2016, et auxquels le Bureau de la déontologie et la direction ont accordé beaucoup de temps et d'attention; iv) Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts, qui a débouché sur une augmentation du nombre d'examen des activités extérieures des employés dans le cadre des procédures habituelles du Bureau de la déontologie; v) définition de normes et contributions aux politiques, en forte hausse; et vi) coordination avec les bureaux de la déontologie des organismes ayant leur siège à Rome et d'autres organismes des Nations Unies, qui est demeurée solide pour ce qui concerne le Bureau de la déontologie de l'ONU et des autres fonds et programmes.

⁵⁴ Les normes appliquées par le PAM s'inspirent de la Charte des Nations Unies, des Normes de conduite de la fonction publique internationale, du Code de conduite du PAM et d'autres circulaires administratives.

Priorité de gestion 3 – Processus et systèmes

Bilan général

257. Cette priorité de gestion fait état de la performance du PAM dans la mise en œuvre des processus et systèmes qui appuient la conception et l'exécution des projets, les chaînes d'approvisionnement, l'apprentissage, le partage des connaissances et l'innovation.

Résultat de gestion 3.1 – Conception de programmes de grande qualité, approuvés en temps voulu

Valeurs de référence et valeurs cibles intégrées au Cadre de résultats stratégiques

258. Le fait que les indicateurs d'effet direct s'accompagnent de valeurs de référence et de valeurs cibles dans les trois mois qui suivent la date de démarrage d'une opération témoigne de la qualité de la conception de celle-ci. Pour 2016, le PAM s'était fixé pour objectif que 75 pour cent de ces projets répondent à ces critères, compte tenu des améliorations attendues trois ans après la mise en place du Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017. Fin 2016, des valeurs de référence et des valeurs cibles avaient été déterminées pour 84 pour cent des indicateurs d'effet direct de projets en cours – de loin le meilleur résultat obtenu depuis la mise en œuvre du Cadre de résultats stratégiques. Aucune base de référence n'avait été établie pour 15 pour cent environ des indicateurs – souvent faute de données provenant des partenaires et en raison de difficultés de financement. En 2016, le PAM a maintenu son programme de formation consacré au suivi, et l'a étendu à toutes les régions. La mise en service de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) et de l'outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets (SPRING), parachevé en 2016, a facilité l'enregistrement et la communication des valeurs des indicateurs d'effet direct.

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

Nombre moyen de jours gagnés grâce aux mécanismes de préfinancement

259. En 2016, les mécanismes de préfinancement ont aidé le PAM à anticiper le processus d'achat de produits alimentaires de 53 jours en moyenne, ce qui signifie que les contributions utilisées en garantie ont été confirmées en moyenne 53 jours après l'approbation des prêts. Ce chiffre est en léger recul par rapport aux 61 jours en moyenne gagnés en 2015, mais il est conforme à la tendance des années précédentes.

Amélioration des délais de livraison grâce aux achats anticipés

260. Le Mécanisme de gestion globale des vivres du PAM, doté de 350 millions de dollars, est utilisé par le PAM pour acheter des produits alimentaires à l'avance; il alimente les filières d'approvisionnement desservant les parties nord et sud de la Corne de l'Afrique, le Sahel occidental, oriental et côtier, l'Afrique australe et le Moyen-Orient.
261. En 2016, le PAM a de nouveau dépassé son objectif consistant à réduire les délais moyens d'acheminement de 50 pour cent. Le délai moyen pour les pays desservis par les filières d'approvisionnement du Mécanisme de gestion globale des vivres était de 46 jours – soit 62 pour cent de moins que les 120 jours nécessaires en moyenne, même si ce chiffre est supérieur au délai de 37 jours enregistré en 2015.
262. Ce bon résultat est dû principalement au fort engagement institutionnel qui a favorisé la collaboration pluridisciplinaire entre les parties prenantes, l'amélioration du modèle de prévision de la demande et la constitution d'une équipe bien structurée. En 2017, le Mécanisme de gestion

globale des vivres cherchera à diminuer encore les délais et à réaliser des gains d'efficacité dans d'autres domaines, comme des économies d'échelle pour les projets, grâce à l'amélioration des prévisions concernant les ressources, à des arrangements contractuels efficaces le long de la chaîne d'approvisionnement et à la poursuite de la collaboration entre les parties prenantes.

Mise en œuvre de l'assistance alimentaire

263. Le PAM utilise le rapport entre dépenses budgétisées et dépenses effectives comme indicateur de performance pour chacune des composantes de l'assistance alimentaire, à savoir les produits alimentaires, les transferts de type monétaire, et le développement et l'augmentation des capacités. En 2016, ce rapport s'est établi à 58 pour cent, le taux le plus élevé enregistré au cours de la période couverte par le Plan stratégique actuel (pour 2014-2017). Les besoins prévus ont augmenté de 2 pour cent par rapport à 2015, tandis que la mise en œuvre des transferts alimentaires prévus a progressé de plus de 9 pour cent, grâce en partie au niveau record de ressources fournies par les donateurs. Les dépenses liées aux transferts de type monétaire ont augmenté de près de 30 pour cent cette année. Le PAM a en effet adopté cette modalité dans le cadre de 95 opérations dans 60 pays, contre 84 opérations dans 54 pays en 2015, et des transferts directs d'un montant de 880 millions de dollars ont profité à plus de 13 millions de bénéficiaires. Les dépenses alimentaires ont crû de 7 pour cent, tandis que celles relatives aux activités de développement et d'augmentation des capacités ont diminué de 4 pour cent par rapport à l'année dernière. Les coûts d'appui directs ont été comparables à ceux de 2015.

Rapidité d'intervention en situation d'urgence

264. L'objectif du PAM est de commencer à distribuer des vivres dans les trois jours suivant le déclenchement d'une crise soudaine lorsqu'une demande d'assistance lui est adressée. Cet objectif a été atteint dans les deux situations d'urgence soudaines de 2016:

- *Tremblement de terre en Équateur.* Après le tremblement de terre de magnitude 7,8 qui a frappé la côte septentrionale de l'Équateur le 16 avril, faisant 660 morts et touchant plus de 380 000 personnes, le PAM a envoyé un premier convoi de produits alimentaires pour prêter assistance à 8 000 sinistrés, et a organisé une opération d'urgence de trois mois pour venir en aide à la moitié de la population touchée.
- *Ouragan en Haïti.* Après le passage de l'ouragan de catégorie 4 Matthew, le plus violent depuis 2007, en Haïti le 4 octobre, le PAM a affrété un hélicoptère pour commencer les distributions d'urgence en faveur de 9 000 personnes pendant une semaine à Jérémie. Il a utilisé dans un premier temps les stocks de vivres qui avaient été prépositionnés à cet endroit, et a ensuite lancé une opération d'urgence régionale plus vaste.

Coût moyen par ration

265. Le calcul du coût moyen par ration pour 2016 couvre tous les projets en cours durant l'année. C'est la première fois que le PAM a été en mesure de calculer un coût global, plutôt que d'utiliser un sous-ensemble d'opérations de grande ampleur⁵⁵. Les dépenses comprennent tous les coûts liés aux transferts, tels que le transport et l'entreposage des produits alimentaires et les services de personnel/partenaires, qui sont ensuite divisés par le nombre total de rations alimentaires distribuées et de transferts de type monétaire effectués à l'échelle mondiale.

266. En 2016, le coût moyen par ration s'est établi à 0,34 dollar, soit une baisse par rapport à la valeur de référence calculée en 2014, qui était de 0,37 dollar, et une légère augmentation par rapport au montant de 0,31 dollar obtenu en 2015. Deux facteurs opérationnels ont contribué à cette augmentation:

- l'accroissement du nombre de bénéficiaires des interventions nutritionnelles, lesquelles utilisent des aliments riches en nutriments plus coûteux; et
- l'élargissement des opérations du PAM pour faire face aux effets d'El Niño, ce qui a contraint le PAM à ouvrir plusieurs nouveaux couloirs logistiques.

⁵⁵ Dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015, le calcul était fondé sur 27 projets pour lesquels une analyse détaillée des rations avait été réalisée.

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

267. Les années passées, le Rapport annuel sur les résultats faisait état de l'avancement de la mise en œuvre des activités visant à adapter la structure du PAM à sa mission. Celles-ci ont été achevées comme prévu en 2014. En janvier 2017, le PAM a présenté au Conseil un rapport final sur le sujet. Les 58 investissements budgétisés et la restructuration du personnel ont coûté au total 72,1 millions de dollars, compensés par les économies et les gains d'efficacité obtenus, estimés à 122,3 millions de dollars, y compris les 87 millions de dollars découlant de l'examen des procédures opératoires (voir l'encadré 7).

Encadré 7: Examen des procédures opératoires réalisé dans le cadre de l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission

Le Rapport succinct de l'examen de l'initiative de renforcement organisationnel destinée à adapter la structure du PAM à sa mission⁵⁶ a fourni pour la première fois un inventaire des progrès accomplis dans l'application des recommandations issues de l'examen des procédures opératoires relatif à cette initiative.

L'examen des procédures opératoires a abordé de manière globale les mesures à prendre pour améliorer les résultats dans sept domaines d'action privilégiés: gestion du cycle des programmes; gestion et utilisation des ressources; gestion de la chaîne d'approvisionnement; suivi, examen et évaluation; administration; opérations relatives aux ressources humaines; et sécurité. Il s'est également appuyé sur l'expérience de centaines de membres du personnel du PAM afin de mettre en évidence les modifications nécessaires. Parmi les mesures à mener en priorité figuraient l'élaboration de stratégies, de directives et de cours de formation, le développement des compétences, ainsi que la suppression des goulets d'étranglement dans l'ensemble des processus.

L'examen des procédures opératoires a donné lieu à plus de 150 propositions d'améliorations, qui ont été ramenées à 57 priorités d'action, dont quatre questions transversales.

Sur les 57 recommandations formulées à l'issue de l'examen des procédures opératoires, 90 pour cent ont été entièrement ou partiellement appliquées – 40 pour cent sans aucun fonds alloué directement au titre de l'Initiative. Cela semble indiquer que cet examen a permis de déterminer les mesures nécessaires pour améliorer les procédures opératoires et les systèmes du PAM, et ce plus efficacement que ne le pensent beaucoup de membres du personnel.

Refonte des processus dans le cadre de l'initiative Excellence en matière de coûts

268. Le PAM a lancé l'initiative Excellence en matière de coûts en juillet 2014 en vue de déterminer comment réduire les coûts et accroître l'efficacité, tout en maintenant des investissements dans des domaines stratégiques prioritaires. Des économies à hauteur de 3,8 millions de dollars sur le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) ont été jugées possibles et réalisées en 2016 à la suite d'une analyse approfondie de coûts d'appui d'envergure mondiale tels que les voyages, les installations et les charges courantes. Ces économies ont été redirigées vers les domaines stratégiques prioritaires, en particulier vers l'appui au terrain, qui a bénéficié de plus de 50 pour cent des sommes réaffectées.
269. En 2016, l'initiative Excellence en matière de coûts a porté essentiellement sur l'amélioration des processus et des politiques dans cinq domaines fonctionnels: les ressources humaines, les services de gestion, les technologies de l'information, les finances et la chaîne d'approvisionnement. Les états des lieux et les analyses réalisés au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays ont jeté les bases de nouvelles améliorations pour 2017 dans ces cinq domaines, notamment les finances et les services de gestion.
- *Finances.* Dans ce domaine, deux applications internes ont déjà été mises en service: le système de suivi des factures (voir l'encadré 8) et le gestionnaire de communication bancaire.
 - *Services de gestion.* Des analyses de la gestion des actifs et des véhicules légers, de l'acquisition à la liquidation, ont été réalisées dans plusieurs bureaux de pays, et un outil

⁵⁶ WFP/EB.1/2017/11-C.

de réservation en ligne a été expérimenté à la suite d'un examen approfondi des questions relatives aux voyages, un poste important tant en volume qu'en valeur. Les examens en cours de la politique en matière de voyages et la mise au point d'une plateforme offrant des services intégrés devraient permettre d'accroître la précision de la comptabilité financière, de réduire les dépenses consacrées aux billets d'avion et d'améliorer les rapports de gestion.

- *Domaines fonctionnels.* La poursuite de l'amélioration des processus dans les cinq domaines fonctionnels devrait permettre de dégager des économies d'un montant de 6,2 millions de dollars en 2017. Cela contribuera à améliorer la prestation de services en réduisant la charge que représente le traitement des transactions, en particulier dans les bureaux de terrain.

Encadré 8: Excellence en matière de coûts – suivi des factures et plateforme centrale de trésorerie

Toujours dans le cadre de l'initiative Excellence en matière de coûts, un nouvel investissement consacré au système de suivi des factures a débouché sur des avantages et des économies non négligeables pour le PAM. Le système facilite la gestion de tous les documents des fournisseurs, de l'acquisition à l'approbation en passant par la vérification, et s'intègre en outre dans le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS). Cela permet un traitement de bout en bout qui améliore l'efficacité des processus et la précision des données, et réduit considérablement le traitement manuel des documents.

Un montant de 380 000 dollars a été investi dans une application Web à la fois légère, solide et fiable dans le but de réduire les coûts des technologies de l'information et de la communication, comme les licences de logiciels et les ressources liées à la bande passante, et de favoriser la performance, la pérennisation des systèmes et leur évolutivité. Cette application peut également être utilisée sur plusieurs supports, tels que des tablettes et des smartphones, ce qui signifie qu'elle nécessitera peu d'investissements à l'avenir. En 2017, cette solution permettra de réaliser des économies annuelles sur les dépenses récurrentes à hauteur de 130 000 dollars, et évitera également les frais ponctuels de licence utilisateur s'élevant à 400 000 dollars, nécessaires pour faire évoluer l'ancienne solution ITS dans les pays cibles.

La mise en place de la nouvelle plateforme ITS est une condition préalable à remplir pour passer au traitement des factures "sans papier" et réaliser les objectifs assignés à l'initiative Excellence en matière de coûts, comme l'établissement d'une plateforme centrale de trésorerie en vue de faciliter l'automatisation de la gestion des factures.

Mise en service de systèmes institutionnels

270. En 2016, le PAM a mené à bien la mise en service à l'échelle mondiale de deux systèmes indispensables pour son efficacité opérationnelle.

- La mise en service à l'échelle mondiale du *Système d'appui à la gestion logistique (LESS)*, achevée en octobre 2016, a permis de connecter 83 pays, y compris tous les bureaux régionaux, et il est désormais possible de suivre en ligne et en temps réel 100 pour cent des produits alimentaires utilisés par le PAM. Les nouvelles situations d'urgence au Nigéria et en Papouasie-Nouvelle-Guinée ont fait apparaître que ce système pouvait être installé rapidement en cas de crise. Le nouveau système est désormais entièrement opérationnel et aide le PAM à améliorer considérablement la façon dont il gère la logistique.
- La mise en service à l'échelle mondiale de l'outil *COMET* offre au PAM, pour la première fois, un outil interne unique pour suivre les processus de conception, de mise en œuvre et de suivi des programmes ainsi que d'établissement de rapports. Cet outil sert de plateforme centralisée pour intégrer les données opérationnelles, fournir des éléments probants de qualité sur l'exécution des programmes et faciliter la prise de décisions éclairées et efficaces dans un format normalisé. Les pays utilisant COMET ont également accès à SPRING, qui facilite l'établissement chaque année des rapports normalisés sur les projets. D'ailleurs, en 2016, tous ces rapports ont été élaborés à l'aide du système SPRING. Des investissements supplémentaires seront consacrés à l'outil COMET pour intégrer des fonctionnalités reliant les évaluations et les processus de suivi et permettant le transfert de données recueillies au moyen de périphériques mobiles.

Résultat de gestion 3.4 – Plateformes favorisant l'apprentissage, le partage et l'innovation

**Gestion des connaissances**

271. La capacité du PAM à partager ses connaissances est primordiale pour renforcer l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD. Un grand nombre d'examen et d'évaluations menés en interne ont fait apparaître qu'il était nécessaire de renforcer l'approche suivie à l'échelle institutionnelle en matière de gestion des connaissances. Tout au long de 2016, le PAM s'est employé à élaborer une stratégie institutionnelle de gestion des connaissances dans le cadre de consultations avec plus de 130 membres du personnel en poste dans les bureaux de pays, dans les bureaux régionaux et au Siège.
272. La stratégie qui en résulte, élaborée dans le cadre d'une série de mesures plus vaste devant permettre au PAM d'acquérir des connaissances, comprend une classification institutionnelle normalisée, le nouveau système de gestion documentaire, le nouvel intranet, la nouvelle plateforme destinée aux directives de programmation, la plateforme destinée aux connexions en direct entre les communautés de membres du personnel du PAM, et la version améliorée du nouveau Système de gestion de l'apprentissage. Le Groupe de haut niveau chargé de la gestion a approuvé la stratégie en février 2017, et il étudie actuellement comment la mettre en œuvre progressivement pour que la gestion des connaissances au PAM soit pérenne et valorisée et dispose de la souplesse nécessaire pour évoluer au fil du temps.

Innovation

273. Le bureau du PAM pour l'accélération de l'innovation, à Munich, a été créé pour aider le PAM à trouver et à appliquer à grande échelle des solutions novatrices et efficaces aux problèmes qui se posent dans les domaines de l'action humanitaire et de l'aide au développement. L'Accélérateur permet de relever de nouveaux défis, trouve des solutions créatives et donne corps à des changements en recherchant, en alimentant et en renforçant des solutions ambitieuses pour lutter contre la faim. Il a permis de financer des innovations et de jeunes entreprises innovantes, a apporté un savoir-faire pratique en matière d'innovation et a mis sur pied au PAM des équipes de spécialistes provenant du secteur associatif, du secteur privé et du milieu universitaire pour transposer des concepts éprouvés à plus grande échelle.
274. En 2016, l'Accélérateur a pris de l'ampleur: plus de 250 idées innovantes ont été présentées en interne au Défi pour l'innovation, et le PAM a mobilisé plus de 150 membres de son personnel pour participer à plus de 20 projets appuyés par l'Accélérateur dans près de 20 pays, signe de l'engagement croissant de l'ensemble de l'organisation. Comme exemples de projets dont la mise en œuvre a été accélérée en 2016, on citera:
- la transposition à plus grande échelle d'un projet visant à éliminer les pertes après récolte, qui a permis à des pays supplémentaires de reproduire le modèle (voir l'encadré 9);
 - l'avancement d'un projet de culture hydroponique, qui exploite le potentiel qu'offre cette technique de culture hors sol économe en eau pour soutenir les communautés vulnérables dans les régions désertiques au Pérou, en Algérie et en Jordanie; et
 - le développement d'un projet destiné à aider les réfugiés syriens à se construire un avenir meilleur en acquérant des compétences dans le domaine du numérique et en se forgeant de nouvelles possibilités de subvenir à leurs besoins en partenariat avec le secteur privé.

Encadré 9: Élimination des pertes après récolte

Le PAM transpose actuellement à plus grande échelle un programme destiné à éliminer les pertes après récolte, qui consiste à vendre à bas prix des silos produits localement et à dispenser des cours de formation aux petits agriculteurs dans les pays en développement. Ce projet permet d'éliminer la quasi-totalité des pertes après récolte, qui peuvent atteindre jusqu'à 40 pour cent des récoltes des familles. La quantité de produits alimentaires ainsi préservée pourrait se chiffrer à plus de 4 milliards de dollars, soit plus que la valeur de l'aide alimentaire que reçoit l'Afrique subsaharienne chaque année. Le PAM applique des modèles innovants de formation des agriculteurs et de distribution dans le cadre de ce projet, qui porte actuellement assistance à quelque 93 000 petits exploitants rien qu'en Ouganda.

Priorité de gestion 4 – Programmes**Bilan général**

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

Résultat de gestion 4.1 – Interventions programmatiques adaptées et fondées sur des données factuelles**Résultats obtenus au niveau des cibles des indicateurs d'effet direct pour les projets clos**

276. L'une des règles instituées au titre du Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017 exige que tous les projets soient assortis de valeurs cibles pour les indicateurs d'effet direct au stade de la conception, afin que soit précisé le niveau de performance attendu et qu'il soit rendu compte des progrès accomplis au regard des cibles.
277. Pour ce qui est des projets clos en 2016, le PAM a atteint les cibles fixées pour 55 pour cent des indicateurs d'effet direct et a accompli des progrès modérés pour 19 pour cent supplémentaires, ce qui constitue une nette amélioration par rapport à 2015, année pendant laquelle moins de 50 pour cent des cibles avaient été atteintes.

Progression ou stabilité de la majorité des indicateurs d'effet direct

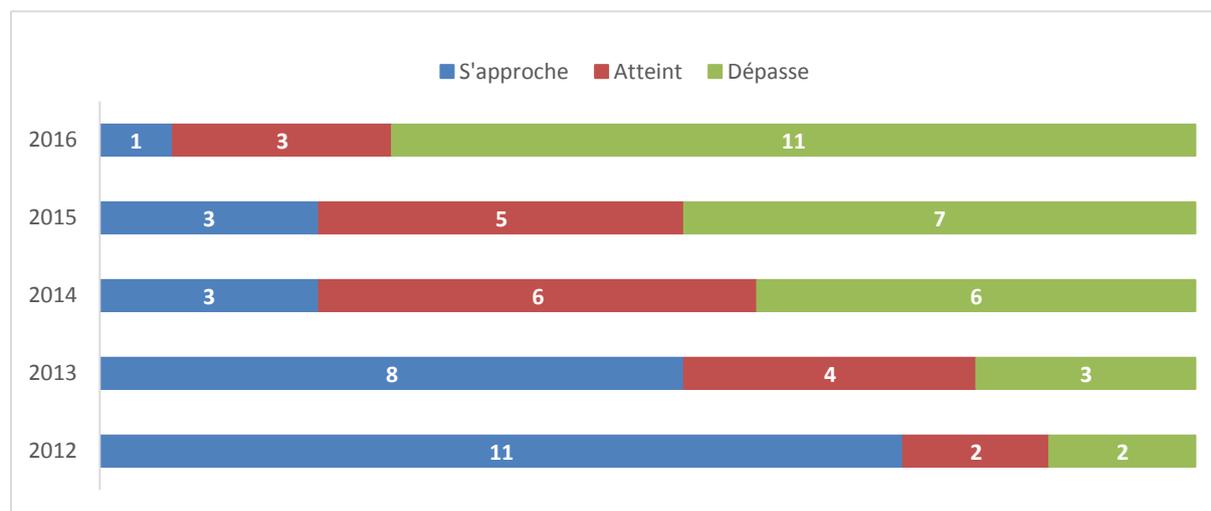
278. Pour ce qui est des opérations closes ou en cours, 68 pour cent des indicateurs d'effet direct figurant dans les cadres logiques des projets ont été en progression ou stables au cours de l'année, contre 61 pour cent en 2015. Certains projets ont débuté au second semestre de 2016, et il faudra donc attendre avant de pouvoir constater des résultats concrets au niveau des effets directs.
279. Le PAM est souvent obligé d'adapter ses programmes du fait de pénuries de ressources, et est alors amené à prendre des mesures susceptibles d'influer sur les effets directs, y compris en réduisant la taille des rations, le nombre de bénéficiaires ou la durée de l'assistance ou encore en interrompant des activités. La démarche consistant à relier les résultats aux ressources, mise en œuvre dans le cadre de la feuille de route intégrée, permettra au PAM d'analyser les résultats obtenus en tenant compte à la fois des investissements consacrés aux différents effets directs et des progrès accomplis par rapport à des objectifs annuels établis en fonction des ressources.

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

280. Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) sert de référence pour évaluer les progrès de la transformation des relations hommes-femmes, et permet de déterminer si le PAM "s'approche" des 15 indicateurs de performance définis dans le cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes, les "atteint" ou les "dépasse". Le PAM entend dépasser les niveaux établis pour les 15 indicateurs. La figure 14 montre qu'il dépasse

actuellement les niveaux fixés pour 11 indicateurs de performance, les atteint pour trois autres et s'en approche pour le dernier (parité des sexes)⁵⁷.

Figure 14: Progrès accomplis par le PAM dans le cadre d'ONU-SWAP en 2012-2016



281. Dans sa politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et le Plan d'action qui lui est associé, le PAM s'engage à faire progresser l'égalité des sexes dans l'ensemble de l'organisation. Le Plan d'action définit des responsabilités et des mesures claires à partir des quatre objectifs assignés à la politique. Plusieurs facteurs concourent au maintien de la dynamique de la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes dans l'ensemble des opérations du PAM: la mise en œuvre du Programme visant à transformer les relations hommes-femmes; l'adoption du marqueur de l'âge et de l'égalité hommes-femmes; la mise au point d'un audit participatif de la problématique hommes-femmes; et l'application des stratégies régionales en matière de problématique hommes-femmes ainsi que des plans d'action concernant la problématique hommes-femmes établis par les bureaux de pays.

Renforcement de la capacité de réduction des risques de catastrophe

282. Les catastrophes sont l'une des principales causes de la faim, et la plupart des personnes en situation d'insécurité alimentaire vivent dans des environnements fragiles qui y sont exposés. Le PAM continue de s'employer activement à aider les gouvernements à renforcer leur politique de réduction des risques de catastrophe, en se concentrant sur les initiatives destinées à réduire l'insécurité alimentaire et la malnutrition. En 2016, 79 pour cent des bureaux de pays du PAM (62 bureaux) ont indiqué que leur pays possédait une stratégie nationale de réduction ou de gestion des risques de catastrophe, contre 68 pour cent en 2015 et 72 pour cent en 2014. Plus de la moitié de ces stratégies avaient été mises en place ou actualisées au cours des trois dernières années.

283. L'un des grands axes du Cadre de Sendai préconise la montée en puissance des activités de réduction des risques de catastrophe au niveau sectoriel, une priorité que soutient le PAM. À cette fin, 47 bureaux de pays (15 de plus qu'en 2015) ont indiqué que la réduction des risques de catastrophe était en cours d'intégration dans les politiques, plans et programmes nationaux en matière de sécurité alimentaire et d'agriculture. Il est reconnu que le PAM contribue directement aux activités de réduction et de gestion des risques de catastrophe mises en œuvre par les gouvernements et les partenaires dans 51 bureaux de pays (65 pour cent). La plupart des bureaux de pays signalent qu'ils rencontrent des difficultés pour appuyer ces activités à l'échelle nationale, mais de nombreuses possibilités s'offrent au PAM pour poursuivre ou renforcer l'appui aux gouvernements dans ce domaine.

⁵⁷ Voir également les commentaires relatifs au résultat de gestion 1.2.

Dispositifs de réclamation et de remontée de l'information

284. Conformément à l'engagement pris par le PAM de mieux rendre compte de son action aux populations qu'il sert en créant des dispositifs efficaces de réclamation et de remontée de l'information, 71 pour cent des bureaux de pays ont signalé avoir mis en place de tels mécanismes, seuls ou avec des partenaires coopérants. Ce chiffre représente une augmentation par rapport au niveau de référence de 2014 (49 pour cent), et montre que des progrès sont en cours. En Turquie, par exemple, le PAM a mis en service un nouveau centre d'appel et une permanence d'urgence qui traitent les informations communiquées et les réclamations relatives au vaste programme de filets de protection sociale d'urgence destiné aux réfugiés syriens. Cette approche est particulièrement adaptée au contexte turc, dans lequel les réfugiés syriens sont très dispersés, souvent hors des camps, tout en ayant un très bon accès aux téléphones portables. Au Darfour, le PAM a mis en place des dispositifs de réclamation et de remontée de l'information dans 39 camps dans le cadre de son exercice de profilage des personnes déplacées destiné à améliorer le ciblage des plus vulnérables et à renforcer la responsabilité à l'égard des populations touchées.
285. En 2016, le PAM a mis la dernière main à sa stratégie en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées et au manuel correspondant. Pour fournir un appui supplémentaire aux bureaux de pays, le PAM élabore actuellement la version finale d'une petite boîte à outils pratique d'aide à la conception et à la mise en œuvre de dispositifs de réclamation et de remontée de l'information.

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



Développement des capacités conformément aux plans nationaux

286. En 2016, le PAM a continué d'appuyer les initiatives de développement des capacités de préparation et d'intervention en fonction des priorités définies par les pays et conformément au mandat et au savoir-faire qui sont les siens, en approuvant six⁵⁸ comptes d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence (IR-PREP) au cours de l'année. Les principales activités couvertes par ces IR-PREP ont été: le renforcement des capacités; l'appui fourni aux gouvernements pour les aider à mettre en place des dispositifs de coordination à l'échelle nationale; la réalisation d'évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition; et le rétablissement du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe.
287. Dans 10 pays⁵⁹, le PAM a aidé les institutions nationales à se doter des capacités nécessaires pour se préparer aux situations d'urgence, les évaluer et y répondre, capacités mesurées au moyen de l'Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence. Même si l'information sur les effets directs visant à évaluer les résultats à plus long terme du renforcement institutionnel a été limitée, un nombre élevé de membres du personnel gouvernemental a bénéficié de l'assistance technique et des cours de formation du PAM dans les domaines des télécommunications d'urgence, du suivi de la sécurité alimentaire, de la mise en œuvre des programmes et de l'élaboration des politiques.

⁵⁸ Les initiatives de développement des capacités ont été approuvées pour le Nigéria, la République centrafricaine et l'Arménie, ainsi que pour le Bureau régional de Johannesburg.

⁵⁹ Le PAM a appuyé des institutions nationales en Afghanistan, au Burundi, à Cuba, en Équateur, dans l'État de Palestine, en Haïti, au Niger, en République démocratique populaire lao, au Soudan et au Tadjikistan.

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

288. Comme indiqué dans le Rapport annuel sur les résultats de 2014, jusqu'alors, le PAM n'avait pas encore adopté l'indicateur relatif aux fonds investis dans le développement des capacités préconisé dans le cadre de l'Examen quadriennal complet parce que ses systèmes financiers ne séparaient pas développement et augmentation des capacités. Cette question devrait être traitée en 2017 dans le nouveau cadre de financement qui permet de suivre quatre types de modalités de transfert: les vivres, les transferts de type monétaire, le renforcement des capacités et la prestation de services. L'agrégation des données sur les transferts ainsi que les activités définies au niveau des pays liées aux catégories institutionnelles habituelles permettront au PAM de rendre compte de manière plus complète de ses opérations.

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

Dépassement de la cible visée pour les évaluations prévues gérées par le Bureau de l'évaluation

289. Les évaluations sont une source importante de données, qui aide à tirer des enseignements et à procéder à des améliorations au PAM. La cible consistant à mener à leur terme 100 pour cent des évaluations gérées par le Bureau de l'évaluation prévues pour l'année a de nouveau été dépassée en 2016, puisque le nombre d'évaluations achevées a été plus élevé que prévu.
290. En 2016, les rapports d'évaluation ont confirmé les points forts du PAM dans les interventions d'urgence, qui représentaient toujours, et de loin, la plus grosse portion de ses dépenses au titre des programmes. Ils ont permis de constater que le PAM était bien en mesure d'agir sans délai pour faire face à des crises soudaines de grande ampleur, et notamment de passer rapidement de programmes de développement à des interventions d'urgence, souvent dans des contextes très difficiles.
291. Les interventions d'urgence nécessitant la mobilisation de gros moyens prennent souvent le pas sur toutes les autres activités. Dans certains cas, cet état de fait a été jugé positif, mais dans d'autres, les évaluations ont indiqué qu'il avait des conséquences négatives au regard de certains besoins chroniques et prolongés. Il est possible d'intégrer plus efficacement les interventions d'urgence dans des approches qui pourraient contribuer à la mise en œuvre de stratégies pérennes de transfert des responsabilités, mais dont les résultats seraient plus lents à se manifester. Cette difficulté est clairement mise en évidence dans l'évaluation globale de la politique du PAM en matière de développement des capacités, qui a fourni à point nommé une appréciation des progrès réalisés dans le domaine du développement des capacités nationales dans les secteurs où le PAM a un savoir-faire reconnu.
292. Il est apparu assez nettement que le PAM joue un rôle utile pour ce qui est de mettre à disposition une plateforme pour la prestation de services communs dans le cadre d'interventions humanitaires. La riposte à la crise liée au virus Ebola a permis de dégager de nouveaux éléments de compréhension et de données d'expérience précieux sur le potentiel des partenariats intersectoriels. Elle a aussi mis en évidence les possibilités et les limites présentées par l'adaptation des outils et des systèmes du PAM pour faire face à une crise sanitaire majeure en collaboration avec les acteurs du système de santé tout en s'efforçant de répondre aux besoins en matière de sécurité alimentaire.
293. Des problèmes ont été constatés au niveau de la base de données factuelles destinée à appuyer la conception des programmes, et il a été reconnu que la feuille de route intégrée, qui prévoit des transformations majeures, avait été élaborée pour y remédier au cours de la période couverte par le nouveau Plan stratégique (2017-2021). Les constatations sur la problématique hommes-femmes demeurent très mitigées, allant de l'absence de prise en compte à l'existence d'éléments attestant d'avancées radicales dans cinq évaluations. Les effets positifs de l'application de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et des outils de mise en œuvre associés ont commencé à apparaître dans certains pays.

294. Le potentiel de réussite de la feuille de route intégrée dépend du personnel du PAM. Le renforcement en cours des fichiers pour les interventions d'urgence et des dispositifs de déploiement rapide ainsi que l'investissement à plus long terme dans la mobilisation et le développement des capacités en personnel à l'échelle nationale ou infrarégionale pour les interventions d'urgence, appuyé par des systèmes de gestion des connaissances bien intégrés, devraient demeurer une priorité.
295. Les constatations issues de certaines évaluations sont évoquées selon que de besoin au fil du présent rapport.

Évaluations décentralisées

296. Tout au long de 2016, un certain nombre d'activités se sont poursuivies afin de renforcer la fonction d'évaluation décentralisée. Les directives relatives au système d'assurance de la qualité des évaluations décentralisées (DEQAS) ont été mises à l'essai par des bureaux de pays – Bangladesh, Colombie, Kenya, Mali, Népal, République démocratique populaire lao, Sénégal et Zimbabwe. Les bureaux du PAM au Kenya et au Mali ont approuvé leurs rapports d'évaluation décentralisée fin 2016. Ceux au Bangladesh, au Népal, en République démocratique populaire lao, au Sénégal et Zimbabwe devraient le faire au deuxième trimestre de 2017. En Colombie, le travail sur le terrain devrait débuter en juin 2017. Les responsables de ces évaluations décentralisées menées à titre expérimental communiqueront leurs observations sur les directives DEQAS ainsi que sur divers autres dispositifs et outils d'appui élaborés pour faciliter la mise en service de ce système.

Enseignements tirés régulièrement des interventions d'urgence

297. Le PAM entendant être un organisme "en apprentissage permanent", il tire des leçons de chacune de ses grandes interventions d'urgence. En 2016, ce travail a pris diverses formes:
- un exercice réalisé conjointement avec l'OMS, qui était axé sur la collaboration entre les deux organismes dans le cadre de l'action d'urgence menée face à Ebola;
 - un exercice au niveau régional consacré à l'intervention menée pour faire face au tremblement de terre en Équateur;
 - un exercice institutionnel portant sur l'intervention d'urgence en Afrique australe; et
 - l'harmonisation de la méthode suivie pour tirer des enseignements de l'expérience avec la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020).

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



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

Poursuite du développement des contacts avec les médias

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

- Sur les marchés ciblés⁶⁰, les activités du PAM ont été mentionnées dans plus de 82 053 séquences d'actualité, soit 2,4 pour cent de plus qu'en 2015.
- À l'échelle mondiale, les activités du PAM ont été mentionnées dans plus de 148 484 séquences d'actualité, soit 27,5 pour cent de plus qu'en 2015.
- La couverture médiatique du PAM a été dans la très grande majorité des cas (entre 94 et 97,5 pour cent) positive. Les mentions ont été défavorables dans 1 pour cent des cas en moyenne, relatant principalement des pillages, des diminutions de rations ou des attaques de convois.
- Le PAM continue d'accroître sa présence sur les réseaux sociaux. Il avait 3,6 millions d'abonnés en 2016 sur Facebook, Twitter et Google+, soit une progression de 30 pour cent par rapport à 2015.
- Le PAM a obtenu une exposition médiatique d'une valeur de plusieurs millions de dollars sur des questions liées à la faim et sur ses grandes opérations grâce à des encarts publicitaires gratuits dans les principaux médias, les cinémas, les tableaux d'affichage des aéroports et des métros et d'autres espaces publicitaires publics. Les encarts publicitaires gratuits en 2016 ont été estimés à 13,8 millions de dollars.

Nouvelle image de marque et nouvelle stratégie de communication

300. En 2016, le PAM a renouvelé son image de marque et élaboré une nouvelle stratégie de communication. Conformément à la feuille de route intégrée, les principales mesures ont consisté à donner plus d'autonomie aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux et à les aider à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies locales de communication à l'appui de leurs PSP.

Amélioration de la communication interne

301. Il est indispensable que la communication interne soit solide et efficace – pour que le PAM soit en mesure de sensibiliser davantage l'opinion au problème de la faim à l'échelle mondiale, il faut que les membres de son personnel comprennent l'ampleur, la complexité et la teneur de ses activités. En octobre 2016, le PAM a mis en service un intranet remanié (WFPgo), sur lequel il est plus simple de faire des recherches et auquel le personnel peut accéder plus facilement. Résultat, le nombre de visites a augmenté de 35 pour cent et le nombre d'utilisateurs de 4 pour cent. Le nombre de recherches a progressé de 35 pour cent, et les consultations des principales pages d'information, comme celles consacrées aux pays, ont augmenté de 50 pour cent.

Action de sensibilisation

302. L'action de sensibilisation menée par le personnel du PAM – qui a pour but d'inciter les décideurs, les parties prenantes et d'autres acteurs à soutenir les activités mises en œuvre en vue d'éliminer la faim – englobe la recherche, l'analyse de fond, le lobbying, la communication et l'organisation de campagnes. Si le Directeur exécutif et d'autres hauts responsables sont en première ligne de par leur collaboration directe avec les gouvernements et dans le cadre de diverses instances multipartites, aux niveaux mondial, régional et national toutefois, ce sont les divisions chargées de la communication et de l'action de sensibilisation qui orchestrent les activités de plaidoyer.

303. En 2016, les principales composantes et réalisations de l'action de sensibilisation du PAM ont été les suivantes:

- un appui coordonné à l'action de sensibilisation du PAM axée sur l'élimination de la faim, à l'occasion de grandes manifestations internationales, qui s'est concrétisé à la faveur de la

⁶⁰ Allemagne, Australie, Canada, Danemark, États-Unis d'Amérique, Finlande, France, Irlande, Italie, Japon, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède.

mise à jour en juillet du cadre institutionnel de sensibilisation, qui expose les positions et les messages institutionnels sur des questions importantes et concorde avec le nouveau Plan stratégique;

- la collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome pour l'élaboration d'indicateurs mondiaux relatifs aux ODD lors de l'Assemblée générale des Nations Unies et du Forum politique de haut niveau;
- la participation de la Directrice exécutive et d'autres hauts responsables à diverses manifestations parallèles promouvant les activités du PAM lors de réunions annuelles ordinaires telles que le Forum économique mondial et l'Assemblée générale des Nations Unies;
- des activités visant à mettre en place un pôle de sensibilisation à l'ODD 2, une nouvelle initiative destinée à coordonner les campagnes et l'action de sensibilisation menées à l'échelle mondiale pour appuyer les efforts déployés en vue d'éliminer la faim d'ici à 2030, et que le PAM pense être appelée à devenir un organisme autonome et indépendant comptant de nombreuses organisations internationales parmi ses membres, dont le PAM; et
- une action de plaidoyer en faveur de l'esprit d'initiative lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire de mai 2016.

304. En 2016, le PAM a cherché à renforcer les partenariats en matière de sensibilisation avec des acteurs religieux, reconnaissant que les principes d'humanité sont des éléments centraux de toutes les confessions religieuses. Le lancement de ce partenariat a été marqué par une allocution de Sa Sainteté le Pape François devant le Conseil d'administration en juin 2016. Dans le même temps, le PAM a invité un groupe de théologiens et de chefs religieux représentant toutes les grandes confessions afin d'évoquer la meilleure façon de travailler ensemble pour éradiquer la faim. À l'avenir, le PAM collaborera dans le cadre d'activités de sensibilisation conjointes avec des organisations confessionnelles, dont un groupe religieux constitué au sein du nouveau pôle de sensibilisation à l'ODD 2.

Priorité de gestion 5 – Obligation redditionnelle et financement

Bilan général



305. Cette priorité de gestion permet au PAM de faire état de ses résultats en matière de transparence et d'optimisation des ressources et d'indiquer à quelle hauteur son budget est financé.

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



Niveau record de financement en 2016

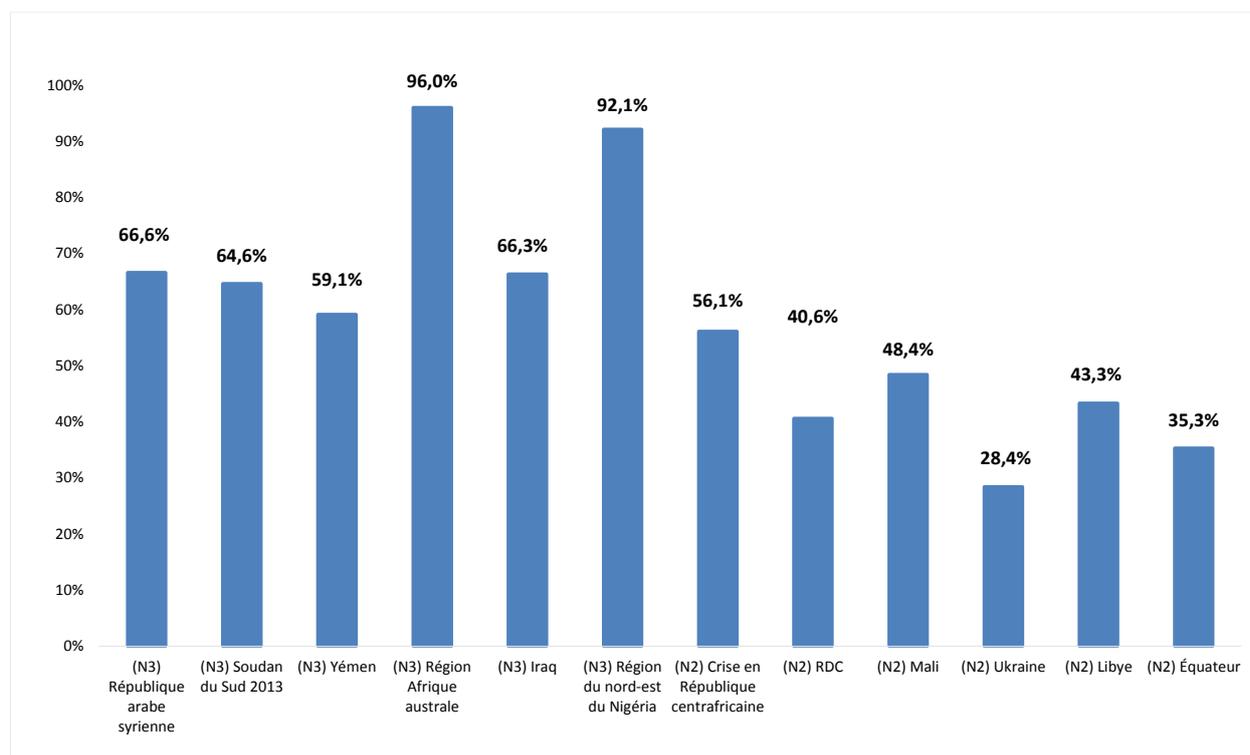
306. En 2016, le PAM a reçu des fonds d'un montant de 5,8 milliards de dollars, un niveau record, pour financer un programme de travail pour 2016 estimé à 8,85 milliards de dollars.

- Globalement, le financement des interventions de niveau 3 a augmenté, la couverture des besoins passant de 62 pour cent à 71 pour cent⁶¹, notamment grâce à une contribution exceptionnelle versée par le Gouvernement allemand en faveur des opérations du PAM en République arabe syrienne.
- De nouvelles situations d'urgence de niveau 3 très médiatisées ont retenu l'attention des donateurs: la situation d'urgence en Afrique australe a été financée à hauteur de 96 pour cent, tandis que 92 pour cent des besoins ont été satisfaits dans le nord-est du Nigéria (figure 15).

⁶¹ À la date de communication des données.

- Moins de la moitié des besoins des opérations de niveau 2 (47 pour cent) ont été couverts, les contributions reçues pour l'Ukraine et l'Équateur ne permettant de répondre qu'à 28 pour cent et 35 pour cent des besoins respectivement (figure 15).
- Cinq milliards de dollars (85 pour cent des contributions totales) ont été versés par les principales sources de financement habituelles du PAM.
- Les contributions des gouvernements hôtes ont sensiblement augmenté – de 7 pour cent –, passant de 219 millions de dollars à 233 millions de dollars.

Figure 15: Pourcentage des besoins financés dans les pays théâtres d'interventions d'urgence de niveau 2 et 3 en 2016



Baisse continue des contributions multilatérales

307. Les contributions multilatérales versées au PAM ont reculé de 41 millions de dollars par rapport à 2015, dans le prolongement de la tendance à la baisse constatée depuis 2014.
308. Le PAM continue d'améliorer la visibilité des contributions multilatérales, notamment en publiant un point mensuel sur ces contributions et leur utilisation. Des efforts particuliers sont déployés afin de mettre en évidence l'importance des contributions multilatérales pour la rapidité et la souplesse des interventions.

Disponibilité de fonds pluriannuels prévisibles

309. La prévisibilité des fonds permet au PAM de nouer davantage de partenariats stratégiques avec ses donateurs et lui donne les moyens de planifier plus efficacement son action et de prendre des engagements fermes à l'égard des personnes auxquelles il vient en aide. Les accords pluriannuels sont fondamentaux pour garantir la continuité des opérations du PAM, car ils évitent les déficits de financement et les ruptures d'approvisionnement, atténuent l'instabilité des prix et facilitent l'achat de produits alimentaires à des prix avantageux.
310. En 2016, les contributions pluriannuelles se sont élevées à plus de 500 millions de dollars au total, soit 8 pour cent de l'ensemble des contributions reçues. Début 2016, le PAM avait des accords pluriannuels en cours avec l'Allemagne, l'Australie, la Belgique, le Cambodge, le Canada, la Commission européenne, les États-Unis d'Amérique, la Finlande, l'Irlande, l'Islande,

le Luxembourg, Monaco, la Nouvelle-Zélande, le Niger, les Pays-Bas, la République de Corée, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse. De nouveaux accords ont été signés en 2016 avec le Canada, le Danemark, l'Islande, la Norvège et le Royaume-Uni.

Utilisation des fonds d'affectation spéciale au PAM

311. Le PAM suit le niveau des dépenses effectuées au titre des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques ou à vocation institutionnelle par rapport aux allocations budgétaires annuelles. En 2016, ces dépenses ont représenté 76 pour cent des allocations, contre 73 pour cent en 2015.
312. Les ressources allouées au titre des fonds d'affectation spéciale au niveau des bureaux de pays visent à aider les gouvernements à gérer et à mettre en œuvre des programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM. Les principaux donateurs sont les gouvernements hôtes, mais les gouvernements d'autres pays ainsi que des fondations privées peuvent également y contribuer (voir la partie II du présent rapport pour obtenir un commentaire détaillé sur ces activités opérationnelles).
313. Les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle gérés et coordonnés par les bureaux régionaux ou des divisions du Siège contribuent au développement des capacités dans des domaines prioritaires institutionnels tels que la préparation aux situations d'urgence, les transferts de type monétaire, la nutrition et les innovations destinées à appuyer la transformation du PAM. On trouvera ci-après des exemples de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle utilisés en 2016 dans le domaine de la nutrition.
- *Plan de renforcement des capacités en matière de nutrition.* Le PAM s'est servi de fonds d'affectation spéciale pour développer ses activités dans trois grands domaines: la problématique hommes-femmes, la gestion des connaissances et la nutrition dans les situations d'urgence. L'objectif était de faire en sorte que la nutrition soit prise en compte dans toutes les composantes et à tous les stades des interventions du PAM.
 - *Intégration de la nutrition dans les interventions en lien avec le VIH/la tuberculose et les filets de sécurité.* Des fonds d'ONUSIDA ont permis au PAM de renforcer les capacités de son personnel, de ses partenaires et des gouvernements afin d'améliorer les interventions nationales en faveur de l'alimentation et de la nutrition dans le contexte du VIH.
 - *Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH).* Le PAM a régulièrement utilisé les ressources de fonds d'affectation spéciale pour promouvoir les activités de REACH au niveau des pays. En 2016, le soutien apporté par l'un de ses donateurs lui a permis d'appuyer des activités de ce type dans quatre pays pendant un an.

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

314. Le PAM a amélioré la transparence et l'efficacité de l'affectation de ses ressources par les moyens suivants:
- en mettant en place des processus internes rigoureux d'allocation des ressources multilatérales par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources;
 - en utilisant les mêmes indicateurs et résultats dans le budget AAP présenté dans le Plan de gestion et dans le Rapport annuel sur les résultats; et
 - en rendant les processus internes d'approbation des projets plus efficaces.
315. En 2016, le PAM a atteint son objectif voulant que le Comité pour l'affectation stratégique des ressources passe en revue l'intégralité des allocations multilatérales en faveur de projets soumises à son président pour approbation⁶². Un montant de 284,7 millions de dollars de ressources multilatérales a été affecté comme suit: i) 97,4 millions de dollars en faveur d'opérations d'urgence; ii) 161,1 millions de dollars en faveur d'interventions prolongées de secours et de

⁶² Le Comité assure un contrôle des activités d'allocation de ressources pour le compte du Directeur exécutif et lui communique ses recommandations.

redressement; iii) 20,5 millions de dollars en faveur de projets de développement; et iv) 5,7 millions de dollars en faveur d'opérations spéciales. Le montant affecté aux projets de développement était conforme à la politique arrêtée par le Conseil voulant que 90 pour cent de ces fonds soient alloués aux pays sur lesquels le PAM concentre son action⁶³.

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

Application des recommandations formulées à l'issue des contrôles

316. Le PAM applique dans les meilleurs délais toutes les recommandations formulées par les organes de contrôle et rend compte au Conseil des mesures prises pour donner suite à celles du Commissaire aux comptes, du Bureau de l'évaluation et du Corps commun d'inspection. En 2016, le PAM a amélioré son analyse des constatations issues des contrôles, et il réalise désormais des analyses thématiques et fondées sur le risque tous les trimestres. Les résultats des analyses sont exploités pour faciliter des discussions pragmatiques et tournées vers l'action consacrées aux domaines de contrôle prioritaires (liés aux risques organisationnels) avec le Comité d'audit et le Groupe de haut niveau chargé de la gestion.
317. S'agissant de l'application des recommandations issues de l'audit interne, l'objectif est de réduire ou de maintenir à un niveau stable le nombre de recommandations en suspens à la fin d'une année par rapport à la précédente pour éviter d'accumuler les retards. Le PAM a atteint cet objectif en 2016, le nombre de recommandations non appliquées au 31 décembre 2016 étant de 169, soit le même qu'en 2015.
318. Le PAM a fourni un point établi conjointement par la direction et le Bureau de l'Inspecteur général sur la politique de lutte contre la fraude et la corruption à la première session ordinaire du Conseil d'administration, en février 2017. Ce point soulignait le renforcement de l'action menée par le PAM contre la fraude et la corruption depuis l'approbation de la politique en mai 2015, et exposait les évolutions prévues. En 2017, le PAM créera au niveau de l'encadrement une fonction de gestion de la lutte contre la fraude et la corruption pour compléter les activités indépendantes réalisées par le Bureau de l'Inspecteur général, qui comprendra également une composante de gestion de deuxième ligne. La fonction devrait être une fonction de coordination qui sensibilisera aux contrôles anti-fraude et aidera à renforcer les compétences et les moyens des responsables des opérations et des personnes chargées de superviser la mise en œuvre des programmes, le but étant de développer les capacités le long de la chaîne de gestion pour prévenir et détecter les fraudes. La finalité et les activités initiales de cette fonction seront précisées pour cibler les domaines où les risques sont les plus importants, en s'appuyant sur les résultats d'une analyse des risques de fraude et un examen de la résilience réalisés actuellement par le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle.
319. Conformément à son engagement en faveur d'une approche proactive de la lutte contre la fraude, le PAM a expérimenté l'utilisation des examens préventifs d'intégrité en 2016 pour étudier ses procédures opératoires ou ses opérations en vue d'évaluer le risque de fraude, de corruption ou d'autres irrégularités. Grâce à ces examens, le PAM a relevé diverses lacunes dans le contrôle exercé par la direction et dans les contrôles internes s'agissant des achats et d'autres fonctions, lacunes qui ont toutes été comblées ou sont en voie de l'être, et qui ont, pour certaines, conduit à des enquêtes officielles.

Contrôle interne et gestion des risques

320. Tous les directeurs ont dû remplir à la fin de 2016 une déclaration d'assurance garantissant l'efficacité des contrôles internes et de la gestion financière du bureau ou de la division dont ils avaient la responsabilité. La Directrice exécutive a ainsi pu signer une attestation sur l'efficacité des contrôles internes pour accompagner les états financiers annuels. Le PAM est l'un des neuf organismes des Nations Unies à fournir cette garantie supplémentaire à ses parties prenantes.

⁶³ Cette politique découle de la décision prise par le Conseil en 2003 (WFP/EB.3/2003/4-A/1) d'affecter au moins 90 pour cent de l'assistance du PAM destinée au développement aux pays à faible revenu et à déficit vivrier, laquelle a été confirmée dans des documents ultérieurs.

Dans son attestation de 2016, la Directrice exécutive a attiré l'attention sur deux questions soulevées au cours de l'année:

- Certains bureaux de pays faisant partie des lieux d'affectation classés difficiles ont eu du mal à attirer du personnel qualifié et à le fidéliser, en particulier dans les zones de conflit. Dans d'autres cas, l'inadéquation des compétences du personnel a été attribuée au manque de formation résultant de l'insuffisance des financements. La dépendance excessive vis-à-vis du personnel engagé pour une courte durée a entraîné une forte rotation et des lacunes dans la transmission des savoirs.
- Il est nécessaire de renforcer les processus de gestion globale des risques dans certains bureaux de pays et divisions du Siège.

Le PAM s'attellera à ces deux questions en 2017.

321. Le PAM utilise un indicateur composite pour mesurer où en sont les bureaux de pays en ce qui concerne trois éléments essentiels du contrôle interne, à savoir l'adoption d'un plan annuel de performance, d'un registre des risques et d'un plan de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence. En 2016, 86 pour cent des bureaux avaient mis en place ces trois éléments, contre 87 pour cent en 2015. Ce résultat peut être attribué au Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe, qui est mis en œuvre mais pas actualisé dans certains bureaux de pays, principalement en raison de la pression liée à la charge de travail engendrée par les crises. En 2017, le PAM renforcera le suivi de la mise à jour du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe dans les bureaux de pays.

Évaluation des compétences et des résultats personnels

322. Le programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) sert au PAM à évaluer les prestations professionnelles et à orienter de nombreuses carrières. En 2011, 50 pour cent seulement des membres du personnel avaient rempli leur formulaire PACE à la date limite fixée, mais les mesures prises au fil des cinq dernières années pour améliorer tant le respect des délais que la qualité des documents PACE ont permis d'atteindre en 2016 une proportion de 89 pour cent à la date limite⁶⁴. Pour ce qui est du respect des délais, le PAM se distingue car il est l'un des organismes des Nations Unies les plus performants.
323. En 2016, le PAM est devenu l'un des premiers organismes des Nations Unies à avoir intégré les consultants, le personnel engagé pour une courte durée et les volontaires des Nations Unies dans un système commun de gestion de la performance. Cela a permis une harmonisation des normes de performance pour les différents types de contrats et de meilleurs résultats dans l'ensemble du PAM.

Traitement de l'insuffisance professionnelle

324. Le traitement de l'insuffisance professionnelle est l'une des composantes fondamentales de la gestion de la performance et l'un des aspects qu'il est souvent possible d'améliorer dans les organismes, fonds et programmes et des Nations Unies. En mai 2016, le PAM a mis en place un nouveau cadre relatif à l'insuffisance professionnelle pour rationaliser le processus et fournir aux responsables et au personnel les outils leur permettant de régler les problèmes rapidement et plus efficacement.
325. En 2016, le PAM a également examiné et actualisé le modèle des capacités au sein du processus de gestion de la performance, de façon à mettre à jour tout à la fois les compétences de base et les compétences fonctionnelles de tous les membres du personnel. Cette initiative a joué un rôle important pour favoriser l'harmonisation et l'amélioration en continu de la performance du personnel du PAM.

⁶⁴ Les taux d'achèvement (après la date limite) pour 2014 et 2015 ont finalement été de 97 pour cent et 96 pour cent respectivement, et celui pour 2016 devrait être du même ordre. Ces chiffres figurent parmi les plus élevés pour les organismes des Nations Unies et sont le reflet de la priorité que le PAM accorde sans relâche à la gestion de la performance.

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

**Pertes de produits alimentaires après livraison**

326. En 2016, les pertes après livraison sont restées en deçà de l'objectif de 2 pour cent. Sur les 4,2 millions de tonnes de produits alimentaires pris en charge, 20 468 tonnes (0,48 pour cent) ont été déclarées perdues après livraison, soit une augmentation par rapport au chiffre de 2015, qui était de 0,36 pour cent.

Faibles niveaux des soldes non dépensés des projets

327. Un bon indicateur de l'efficacité de la gestion des ressources des projets du PAM est le niveau des soldes non dépensés à leur clôture, montants qui doivent être remboursés aux donateurs ou reprogrammés. Pour les projets clos en 2016 pour lesquels des rapports finals spéciaux ont été présentés, les soldes non dépensés représentaient 0,38 pour cent des contributions confirmées, soit un pourcentage inférieur à celui de 2015.

Réduction des émissions de gaz à effet de serre

328. Le PAM est résolu à réduire ses émissions de gaz à effet de serre – mais il lui faut aussi répondre aux besoins humanitaires auxquels il est confronté. Le bilan du PAM en matière d'émissions de gaz à effet de serre est calculé rétroactivement, de sorte que le PAM rend compte dans le présent rapport des émissions de 2015. Comme en 2014, le PAM a dû recourir dans une large mesure au transport aérien pour livrer des produits alimentaires et du matériel dans le cadre des interventions d'urgence de niveau 3 les plus vastes. Au Soudan du Sud, les opérations aériennes ont représenté, à elles seules, 55 pour cent des émissions mondiales du PAM, tandis que la composante aviation de l'intervention menée face au tremblement de terre au Népal a contribué à une multiplication par neuf par rapport à l'empreinte totale de 2014. L'ouverture de couloirs humanitaires de transport entre le Soudan et le Soudan du Sud en 2014 a limité le recours aux aéroportages et aux aérolargages à l'État du Haut-Nil au Soudan du Sud. Le PAM recherche les moyens d'ouvrir des couloirs supplémentaires entre les deux pays, ce qui pourrait permettre d'économiser des dizaines de millions de dollars en carburant et en dépenses liées aux opérations aériennes.
329. Ces opérations font que le bilan en matière d'émissions de gaz à effet de serre du PAM en 2015 a été supérieur de 133 pour cent à celui de 2008, année de référence, et de 17 pour cent à celui de l'année précédente. Si l'on excluait les interventions d'urgence de niveau 3 exigeant un recours intensif au transport aérien, les émissions du PAM seraient au même niveau que celles enregistrées lors de l'année de référence (2008).
330. Dans le cadre de ses autres opérations, le PAM continue de faire des progrès en matière de réduction des émissions. Les émissions totales liées aux vols commerciaux ont reculé de 2 pour cent par rapport à 2014, et le PAM continue d'encourager les téléconférences pour diminuer le nombre de vols non indispensables. Dans le cadre du programme en faveur de l'efficacité énergétique, les audits énergétiques des principales installations du PAM jouent un rôle important pour recenser les possibilités d'économie d'énergie à bas coût et rechercher les sites où les investissements dans des systèmes d'énergie renouvelable seraient pratiques et rentables.
331. Conscient que toute action visant à sauver des vies a néanmoins un coût environnemental, le PAM a acheté des crédits de carbone de qualité certifiés au Fonds pour l'adaptation de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, en vue de compenser ses émissions prévues pour 2015 et 2016.

PARTIE IV – PERSPECTIVES

La dernière partie du présent rapport fait état des efforts que le PAM va devoir consentir et des difficultés qui l'attendent plus avant. À l'approche de la mi-2017, rien n'indique que les besoins engendrés par des conflits complexes et des situations d'urgence liées au changement climatique diminueront en cours d'année. Il est également peu probable que le nombre de réfugiés, qui atteint un niveau record, baisse de manière importante. Les déplacements massifs de population se poursuivront, voire augmenteront, en raison des conflits violents, de la pauvreté, des inégalités, du changement climatique, des catastrophes et de la dégradation de l'environnement. Le PAM continuera de mener son action sur deux fronts – soulager les souffrances immédiates des personnes aux prises avec des conflits et des situations d'urgence d'origine climatique tout en préparant le terrain pour éliminer la faim sur le long terme.

Risque de famine élevé

332. Quatre régions du monde – le nord-est du Nigéria, la Somalie, le Soudan du Sud et le Yémen – risquent de sombrer dans la famine. Le PAM utilise ses outils d'alerte rapide pour sonner l'alarme au sujet des crises probables avant qu'elles ne s'installent.

- Au nord-est du Nigéria, dans les zones touchées par l'insurrection de Boko Haram, 4,7 millions de personnes connaissent la faim, parmi lesquelles 1,8 million ont besoin d'une aide d'urgence. En novembre, avec le concours de l'UNICEF et des ONG partenaires, le PAM a amplifié ses opérations avec succès et, en avril 2017, il atteignait plus de 1,1 million de personnes par mois.
- En Somalie, le manque de précipitations à la fin de 2016 a engendré une situation dans laquelle près de 3 millions de personnes requièrent une aide urgente dont dépend leur survie. Pour éviter de répéter l'erreur de 2011, lorsque la communauté humanitaire a signalé tardivement la famine imminente, le PAM a tiré la sonnette d'alarme sans perdre de temps afin d'éviter une autre catastrophe.
- Au Yémen, qui connaît une crise alimentaire dont la progression est actuellement la plus rapide au monde, l'évaluation la plus récente de la sécurité alimentaire et de la nutrition en situation d'urgence effectuée au dernier trimestre de 2016, a montré que 65 pour cent des ménages sont exposés à l'insécurité alimentaire, auxquels s'ajoutent 30 pour cent de ménages en situation d'insécurité alimentaire grave. Le PAM a réussi à venir en aide à 7 millions de personnes en 2016, en dépit des énormes difficultés opérationnelles posées par le conflit en cours. Cependant, des déficits de financement ont obligé le PAM à réduire les rations à 35 pour cent seulement de leur taille habituelle en janvier et février 2017. Le fait de ne pas obtenir les fonds nécessaires pour intensifier l'action du PAM et atteindre les personnes dans le besoin se traduira par une famine catastrophique au Yémen.
- Au Soudan du Sud, où les problèmes de sécurité et de logistique sont immenses, sans compter la détérioration des conditions de sécurité et l'évacuation de membres du personnel, le PAM a apporté une assistance alimentaire et nutritionnelle à 4 millions de personnes en 2016. Toutefois, l'aide humanitaire ne pouvant accéder à l'État de l'Unité, les victimes les plus vulnérables de cette guerre demeurent seules pour affronter la faim et la catastrophe.

Application de la feuille de route intégrée

333. En novembre 2016, le Conseil d'administration a approuvé les quatre volets de la feuille de route intégrée du PAM – le Plan stratégique pour 2017–2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels. La feuille de route intégrée renforce le rôle du PAM pour combler le fossé entre action humanitaire et développement, en passant d'une approche par projets à une approche axée sur des portefeuilles de pays pour concevoir et fournir l'assistance alimentaire dans un pays. L'application de la feuille de route intégrée permettra aux bureaux de pays d'aider plus

efficacement les pays dans lesquels le PAM opère et notamment de s'attacher davantage à optimiser et à mesurer les résultats.

- L'élaboration des PSP s'appuie sur un examen stratégique Faim zéro ouvert et consultatif mené par les pays. Cet examen offre une analyse complète des difficultés que le pays devra surmonter pour parvenir à éliminer la faim d'ici à 2030, à partir d'une étude approfondie et de consultations avec de multiples parties prenantes, dont les gouvernements, la société civile, le secteur privé, les donateurs et les organisations internationales. Les PSP favorisent une plus grande collaboration puisqu'ils s'articulent autour d'effets directs et de résultats stratégiques ne pouvant être atteints qu'au moyen d'une coopération entre de multiples acteurs. Les PSP fondés sur des examens stratégiques nationaux Faim zéro devraient garantir l'adéquation des opérations du PAM aux priorités nationales pour parvenir à des résultats en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.
- Dans des circonstances exceptionnelles, le Directeur exécutif pourra soumettre au Conseil pour approbation un PSP provisoire (PSPP) d'une durée maximale de trois ans. Un PSPP est élaboré quand un PSP fondé sur un examen stratégique Faim zéro n'a pu être établi en raison d'un conflit en cours ou d'une situation d'instabilité qui compromet la gouvernance, notamment le fonctionnement des institutions nationales. Les PSPP reposent sur des stratégies, des études et des évaluations, y compris des évaluations conjointes des besoins, des analyses et les données disponibles.
- La plupart des bureaux de pays effectueront le passage au cadre établi par la feuille de route intégrée d'ici au 1^{er} janvier 2018, au titre d'un PSP, d'un PSPP ou d'un PSPP de transition. S'il y a lieu, le PSPP de transition comblera le vide jusqu'à la mise en œuvre d'un PSP ou d'un PSPP et pourra durer jusqu'à 18 mois. En 2018, un nombre limité de bureaux de pays seront autorisés, à titre exceptionnel, à continuer d'exécuter les projets dans le cadre du système actuel, tout en préparant leur passage au dispositif de la feuille de route intégrée d'ici à janvier 2019 au plus tard.
- Le Cadre de résultats institutionnels sera mis en œuvre comme partie intégrante du cadre de PSP. Les bureaux de pays soumettant leur PSP au Conseil pour approbation présenteront à titre pilote des cadres logiques harmonisés avec le Cadre de résultats institutionnels.
- La structure de budget de portefeuille de pays, approuvée en tant qu'élément de l'examen du cadre de financement, démontrera la pertinence, la performance et l'impact des activités du PAM en instituant une "ligne de visée" qui relie la planification et la budgétisation, la mise en œuvre et la dotation en ressources aux résultats atteints. La nouvelle structure sera mise en œuvre au titre du cadre de PSP. Ainsi, d'ici à la fin de 2017, tous les bureaux de pays auront accompli la transition vers un budget de portefeuille de pays dans le cadre de leur PSP ou de leur PSPP.

334. Les éléments essentiels du calendrier de mise en œuvre sont le Plan stratégique pour 2017–2021, les PSP, le Cadre de résultats institutionnels et le budget de portefeuille de pays.

- *Plan stratégique pour 2017–2021.* Le nouveau plan stratégique a pris effet en janvier 2017.
- *PSP.* Une première série de huit PSP ont été approuvés par le Conseil en février 2017⁶⁵ et les pays devraient continuer à élaborer et présenter leur PSP ou leur PSPP jusqu'à la mi-2019.
- La phase de mise à l'essai de la solution informatique conçue afin que WINGS puisse supporter la structure de budget de portefeuille de pays s'est achevée au cours du premier trimestre de 2017 et le nouveau système informatique a été mis en ligne en mars 2017. Le Secrétariat s'attend à ce qu'il soit ensuite affiné sur la base des enseignements tirés des initiatives pilotes.
- *Cadre de résultats institutionnels.* Le nouveau cadre a pris effet en janvier 2017 et il est actuellement mis en œuvre dans le contexte de l'adoption des nouveaux PSP.

⁶⁵ Les huit PSP approuvés concernent le Bangladesh, la Chine, la Colombie, l'Équateur, El Salvador, l'Indonésie, la République démocratique populaire lao et le Zimbabwe.

- *Budget de portefeuille de pays.* La structure de budget de portefeuille de pays, approuvée en tant qu'élément de l'examen du cadre de financement en 2016, sera mise en œuvre au titre du nouveau cadre de PSP.
335. L'expérimentation, l'apprentissage et la transformation se poursuivront jusqu'à la fin de l'année 2017. Concrètement, le PAM:
- suivra la mise en œuvre des PSP afin de tirer des enseignements, de les diffuser et d'ajuster les cadres de programme et de financement en fonction des résultats de la mise en œuvre des PSP;
 - rédigera les modifications proposées à apporter à son Règlement général et à son Règlement financier pour permettre l'application des cadres révisés de programme et de financement, y compris des propositions concernant les plafonds budgétaires pour la délégation de pouvoirs;
 - mènera à terme la phase d'essai du système informatique conçu pour convenir à la structure de budget de portefeuille de pays; et
 - examinera les enseignements tirés et les changements proposés avec le Conseil.
336. Afin d'assurer la continuité des opérations et de faire le bilan des enseignements tirés, les bureaux de pays bénéficieront de deux niveaux d'appui s'agissant de l'application de la feuille de route intégrée:
- Les bureaux régionaux coordonneront la planification des PSP/PSPP dans leur région et s'assureront qu'ils sont établis en temps voulu, tandis qu'une équipe spéciale de soutien fournira des orientations et un appui stratégiques et techniques.
 - Une équipe technique au Siège continuera de formuler des orientations au sujet de la transition et offrira également des possibilités ciblées de formation et de perfectionnement à l'intention du personnel et des unités les plus directement concernés par l'application de la feuille de route intégrée.

Renforcement de la gestion des risques et des contrôles internes

337. Comme suite à l'approbation par le Conseil en 2015 de la politique révisée en matière de gestion globale des risques, le PAM a mis à jour début 2016 la Déclaration relative à l'appétence pour le risque, en consultation avec le Conseil. Cette déclaration décrit globalement le degré de risque que les donateurs et la direction sont prêts à accepter pour réaliser les Objectifs stratégiques du PAM en accord avec les impératifs humanitaires de celui-ci.
338. L'opinion annuelle d'assurance du Bureau de l'Inspecteur général pour 2016 a mis en évidence la nécessité de renforcer les processus d'évaluation et de gestion des risques à l'échelle de l'institution ainsi que les outils et directives connexes, y compris l'évaluation des risques de fraude, et de veiller à les intégrer dans les activités courantes du PAM.
339. En 2017, le PAM s'attachera principalement à: i) renforcer la maîtrise et la gestion des risques au niveau de l'exécution (la "première ligne de défense"); et ii) renforcer le suivi des risques et des contrôles internes à l'appui de la direction (la "deuxième ligne de défense"). Le PAM a commencé à examiner diverses options en vue de mettre en place une plateforme intégrée capable d'appuyer l'élaboration de tableaux de bord de gestion au niveau national, de faciliter l'enregistrement et le suivi des recommandations visant à se prémunir contre les risques, au titre de la deuxième ligne de défense, et d'enregistrer et suivre les résultats des audits.
340. Le remaniement de l'ensemble des seuils et éléments de mesure prévus dans la Déclaration relative à l'appétence pour le risque et la promotion d'échanges ouverts et transparents sur les risques inhérents aux opérations continueront d'être abordés dans le cadre du dialogue avec les donateurs et les partenaires.

Mise en œuvre de la nouvelle politique en matière de nutrition

341. Afin d'améliorer la nutrition, la nouvelle politique du PAM en matière de nutrition pour 2017-2021⁶⁶, entend faire une plus large place aux programmes tenant compte de la nutrition, tout en veillant à ce que l'intégralité des domaines d'activités du PAM prévoient des objectifs clairs en matière de nutrition. Le PAM reconnaît que les transferts de type monétaire, l'alimentation scolaire, les initiatives en faveur des petits exploitants et la protection sociale et les filets de sécurité peuvent tous constituer une plateforme permettant de venir en aide aux groupes en situation de vulnérabilité nutritionnelle. En 2017, le PAM:

- continuera d'appuyer l'exécution directe de programmes tant de traitement que de prévention de la malnutrition, tout en se concentrant davantage sur le renforcement de la résilience et la prévention du retard de croissance dans les interventions humanitaires et l'action de développement menées à plus long terme – en mettant l'accent sur la promotion d'une alimentation saine et variée qui réponde – sans pour autant les dépasser – aux besoins en nutriments des femmes, des enfants et d'autres groupes vulnérables;
- s'attaquera au double fardeau de la dénutrition et du surpoids/de l'obésité dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire où ces deux formes de malnutrition existent;
- soutiendra la transition vers la prévention de la malnutrition faisant appel à des outils d'analyse de la situation plus avancés, tandis que les nouvelles méthodes telles que l'outil destiné à combler le déficit en nutriments, permettront de déterminer les interventions axées sur la nutrition les plus efficaces et d'encourager la collaboration intersectorielle;
- facilitera le renforcement des filières alimentaires qui tiennent compte de la nutrition, à partir de la production, en passant par la transformation et la vente au détail des produits agricoles jusqu'à leur consommation – en élargissant les partenariats avec les gouvernements et les autres acteurs en mesure de renforcer les systèmes agricoles et sanitaires, et de mettre en œuvre des interventions concernant l'eau, l'assainissement et l'hygiène; et
- renforcera les capacités en matière de nutrition grâce à un nouveau programme interne de formation qui donnera au personnel et aux partenaires du PAM la possibilité de se doter de compétences en matière de politiques et de programmes nutritionnels et mettra à profit la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire pour développer ces compétences.

Priorités concernant la dotation en personnel pour 2017

342. En 2017, le PAM se concentrera sur trois priorités absolues concernant la dotation en personnel: i) garantir que les bureaux de pays disposent du personnel qualifié dont ils ont besoin pour mettre en œuvre la feuille de route intégrée; ii) affecter en temps voulu les bonnes personnes là où les besoins se font sentir; et iii) améliorer les compétences et l'efficacité du personnel.

343. *Répondre aux besoins en personnel pour appliquer la nouvelle feuille de route intégrée.* Afin de mettre en œuvre les PSP, les bureaux de pays ont besoin des compétences pertinentes, de la structure organisationnelle adaptée et de la mobilisation active du personnel. Le PSP déterminera l'ampleur des changements requis dans chaque bureau de pays. Dans le cadre des travaux préparatoires à la mise en œuvre des PSP, le PAM aidera les bureaux de pays à examiner quatre aspects des ressources humaines:

- l'ambiance en interne et le niveau de mobilisation du personnel;
- les structures organisationnelles optimales nécessaires à la mise en œuvre;
- les compétences requises, les lacunes en la matière et les mesures à prendre pour combler ces lacunes; et
- les stratégies de gestion des talents à mettre en place pour assurer la disponibilité des talents requis à court et à moyen terme et satisfaire également les exigences du personnel concernant les perspectives de carrière.

⁶⁶ WFP/EB.1/2017/4-C.

344. *Affecter les bonnes personnes là où les besoins se font sentir.* Lors de l'examen de l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission, les bureaux de pays ont indiqué toujours peiner à trouver en temps voulu le personnel spécialisé dont ils ont besoin, notamment lorsque le recrutement se fait sur le plan international. Cela signifie que les procédures de gestion des réaffectations, du fichier d'agents mobilisables en cas de besoin et des talents ne fonctionnent pas encore comme elles le devraient, ce qui oblige à utiliser des contrats de service et de faire appel à des consultants, même dans les opérations de niveau 3 de grande ampleur. En 2017, le PAM s'efforcera de rationaliser les mécanismes utilisés pour trouver les talents, mettre en place un vivier de talents et affecter le personnel. Il continuera de s'employer à affecter et gérer efficacement les talents requis dans les situations d'urgence, tout en minimisant l'impact sur le reste de ses opérations humanitaires.
345. *Amélioration des compétences du personnel.* L'examen de l'initiative d'adaptation de la structure du PAM à sa mission a permis de constater que celui-ci avait fait des progrès concernant les problèmes majeurs ayant une incidence sur sa gestion du personnel. Il a ainsi été relevé que les systèmes de gestion des prestations professionnelles sont plus efficaces et qu'il existe davantage de possibilités de développement de carrière, d'apprentissage et d'avancement. Le défi pour l'avenir consiste à tirer profit de ces améliorations pour atténuer la pression considérable que l'évolution du contexte humanitaire fait peser sur le personnel du PAM. Le PAM continuera de rechercher des possibilités d'utiliser l'apprentissage à distance et d'autres possibilités de formation pour remédier à ces grands déficits de compétences.

Accroître la transparence et atteindre l'excellence dans le domaine de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports

346. La mise en œuvre de la feuille de route intégrée devrait permettre de parvenir à une plus grande transparence, à une gestion de la performance renforcée et à une meilleure communication des données financières.
- Les liens entre le cadre de PSP, le Cadre de résultats institutionnels et le budget de portefeuille de pays créeront une "ligne de visée" directe entre la dépense des fonds et les résultats obtenus, ce qui contribuera à améliorer la planification et la gestion de la performance et la mesure de l'efficacité et de l'efficacé.
 - Un nouveau système précis de classification des coûts, le chiffrage des coûts sur la base des activités et les liens avec les catégories institutionnelles normalisées permettront de comparer les coûts et de définir les facteurs de coût.
 - La communication des résultats institutionnels gagnera en précision et mettra mieux en évidence la pertinence, la performance et l'impact des activités du PAM. Le nouveau cadre de financement suit quatre types de modalités de transfert – produits alimentaires, transferts de type monétaire, renforcement des capacités et prestation de services. En agrégeant les données sur les transferts et en reliant les activités définies pour les pays aux catégories institutionnelles normalisées, le PAM pourra établir des rapports plus complets sur ses opérations.
 - Les États membres auront davantage accès aux informations annuelles sur les opérations et les budgets grâce à l'accès en ligne aux plans de gestion des opérations dans les pays. Ces plans devraient être disponibles au deuxième trimestre de 2018.

Changements apportés au rapport annuel sur les résultats de 2017

347. L'application de la feuille de route intégrée s'accompagnera de changements majeurs dans la structure des futurs rapports annuels sur les résultats.
- La nouvelle stratégie nécessitera d'établir des rapports sur un plus large éventail de résultats stratégiques reliés à l'ODD 2 (aider les pays à éliminer la faim) et l'ODD 17 (établir des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD).
 - Le nouveau Cadre de résultats institutionnels comprendra 19 catégories d'effets directs stratégiques, 13 catégories de produits, 12 catégories d'activités, 4 résultats transversaux, 7 indicateurs transversaux, 29 indicateurs d'effet direct et 42 indicateurs de produit. Sur les 29 indicateurs d'effets directs, plus de la moitié – 15 – sont nouveaux.

- La performance en matière de gestion, définie comme l'apport d'un appui efficace, efficient et économique aux opérations en vue de l'obtention des résultats stratégiques, sera mesurée par trois catégories d'indicateurs. Les indicateurs des deux premières catégories auront trait à la planification stratégique et à l'établissement des rapports et seront assortis de cibles permettant des examens périodiques, tandis que la catégorie III concernera la gestion des opérations au quotidien.
- Le PAM saisira cette occasion pour examiner la structure du rapport annuel sur les résultats afin de veiller à ce qu'elle réponde aussi bien que possible aux besoins des différentes parties prenantes.

ANNEXES

	Page
ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2016	119
ANNEXE II-A: CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PAM (PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2014-2017)	121
ANNEXE II-B: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	136
ANNEXE II-C: MÉTHODOLOGIE D'AGRÉGATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU NIVEAU DES PRODUITS	140
ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2016 (PRIORITÉS DE GESTION)	142
ANNEXE III-B: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR PRIORITÉ DE GESTION	147
ANNEXE IV: ACTIVITÉS DU BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE – RAPPORT ANNUEL 2016	149
ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM AU 31 DÉCEMBRE 2016	162
ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2016	163
ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2016	166
ANNEXE VII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2016	167
ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2013–2016	170
ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2013-2016	173
ANNEXE VIII-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2013-2016	179
ANNEXE IX-A: PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES EN 2016	180
ANNEXE IX-B: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2016	181
ANNEXE X: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET	182
ANNEXE XI: PROPOSITIONS D'INVESTISSEMENT - RÉSULTATS DE 2016	184
Liste des sigles dans le présent document	200

ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2016

Vue d'ensemble		2015	2014	
	82,2	millions de personnes ont bénéficié directement d'une assistance sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire et de bons-produits	76,7	80
	17,6/14,5/ 25,4/24,7	millions de femmes/hommes/ filles/garçons	16,2/14,1/ 23,3/23,1	15,8/13,2/ 25,7/25,3
	6,4/1,6/ 15,1/59,1	millions de réfugiés/rapatriés/personnes déplacées/résidents	6,1/1,3/ 16,4/52,9	6,7/0,8/ 14,8/57,7
	3,5	millions de tonnes d'aliments distribués	3,2	3,2
	880	millions de dollars: montant des transferts de type monétaire et des bons-produits distribués à 14 millions de personnes	9,6 millions de personnes	8,9 millions de personnes
Distributions générales				
	54,5	millions de personnes ont bénéficié d'une assistance alimentaire inconditionnelle sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire ou de bons-produits	46,4	42,7
Repas scolaires				
	14,9	millions d'écoliers ont reçu des repas scolaires ou des rations à emporter ¹	15,7	17
	50	pour cent de filles	50	49
Nutrition et VIH/sida				
	8,7	millions d'enfants vulnérables ont bénéficié d'un soutien nutritionnel spécial	7,6	7,3
	4,1	millions de femmes vulnérables ont bénéficié d'un soutien nutritionnel supplémentaire	3,5	3,0
	0,3	million de personnes touchées par le VIH et le sida ont reçu une assistance alimentaire du PAM	0,6	0,8
	11	pays ont reçu une aide du PAM sur les 25 pays où la prévalence du VIH et du sida est la plus élevée	13	14

¹ En outre, plus de 1,5 million d'écoliers ont bénéficié d'une assistance assurée au moyen de fonds d'affectation spéciale gérés par le PAM au Honduras et au Lesotho.

		2015	2014	
Assistance alimentaire pour la création d'actifs/ Assistance alimentaire pour la formation				
	10,5	millions de personnes ont reçu des vivres du PAM pour les inciter à créer des actifs, à suivre une formation, à renforcer leur résilience face aux crises et à préserver leurs moyens d'existence	11,4	12,7
Travail en partenariat				
	80 000	membres du personnel d'administrations publiques et de partenaires ont bénéficié d'une formation	60 000	63 000
	1 100	organisations non gouvernementales ont travaillé avec le PAM	1 062	1 122
	77,2	millions de dollars: valeur de l'appui apporté par des entreprises et entités privées sous forme de dons en espèces et en nature	94	110,3
	22	partenaires de réserve	21	19
	3	missions d'évaluation conjointe de la sécurité alimentaire conduites avec la FAO	5	7
	5	missions d'évaluation conjointe conduites avec le HCR	4	12
Pays en développement et assistance du PAM				
	77	pour cent des produits alimentaires ont été achetés dans des pays en développement	73	81
	90	pour cent des ressources multilatérales affectées au développement ont été allouées aux pays sur lesquels le PAM concentre son action	90	90
	68,5	pour cent des ressources affectées au développement ont été allouées aux pays les moins avancés	67,4	57
	52,4	pour cent des ressources du PAM sont parvenues aux pays d'Afrique subsaharienne	53	49

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

RÉSULTATS ET INDICATEURS TRANSVERSAUX		
<p>Pour que les effets directs et les produits énoncés dans le Cadre de résultats stratégiques se concrétisent dans leur intégralité, il est indispensable de prendre en compte les considérations relatives à la problématique hommes-femmes, à la protection, à la responsabilité à l'égard des populations touchées et aux partenariats lors de la planification, de la conception, de l'exécution et du suivi des projets. Toutes ces questions sont liées à tous les produits et effets directs figurant dans le Cadre de résultats stratégiques; elles sont reprises ci-après sous la forme de résultats transversaux présentant de la pertinence pour l'ensemble des projets, des effets directs et des produits. On trouvera également ci-dessous une série d'indicateurs devant être obligatoirement utilisés à chaque fois que les circonstances s'y prêtent.</p>		
Résultats	Indicateurs	Cibles
<p>Problématique hommes-femmes Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes</p>	<p>Proportion de ménages bénéficiant d'une assistance au sein desquels les décisions quant à l'utilisation des espèces, des bons ou des produits alimentaires sont prises par l'homme, par la femme ou par les deux</p> <p>Proportion de femmes bénéficiaires exerçant des responsabilités au sein des comités de gestion de projet</p> <p>Proportion de femmes membres de comités de gestion de projet ayant reçu une formation sur les modalités de distribution de vivres, d'espèces ou de bons</p>	<p>Cible: propre à chaque projet</p> <p>Cible: > 50%</p> <p>Cible: > 60%</p>
<p>Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité</p>	<p>Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance qui ne rencontrent pas de problèmes de sécurité sur les sites des programmes du PAM ou sur le trajet emprunté pour s'y rendre ou en revenir</p> <p>Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance informées au sujet du programme (qui en sont les bénéficiaires, ce qu'ils vont recevoir, comment faire une réclamation)</p>	<p>Cibles: 80% pour les opérations d'urgence, 90% pour les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), 100% pour les programmes de pays et les projets de développement</p> <p>Cible: 70% pour les opérations d'urgence, 80% pour les IPSR, 90% pour les programmes de pays et les projets de développement</p>
<p>Partenariats Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats</p>	<p>Proportion des activités du projet exécutées avec la participation de partenaires complémentaires</p> <p>Montant des fonds complémentaires alloués au projet par des partenaires (y compris des ONG, la société civile, des organisations du secteur privé, des institutions financières internationales et des banques régionales de développement)</p> <p>Nombre d'organisations partenaires fournissant des intrants et des services complémentaires</p>	<p>Cible: propre au projet</p> <p>Cible: propre au projet</p> <p>Cible: propre au projet</p>

Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence Buts: <i>1: Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des personnes et des communautés vulnérables et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil d'urgence</i> <i>2: Protéger les vies et les moyens d'existence, tout en permettant aux femmes et aux hommes d'accéder en toute sécurité à l'alimentation et à la nutrition</i> <i>3: Renforcer la capacité des gouvernements et des organisations régionales à se préparer aux chocs et permettre à la communauté internationale de s'y préparer, d'en évaluer l'intensité et d'y faire face</i>		Impact Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs¹	Cibles visées par les projets et sources des données
Effet direct 1.1: Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes² Produits liés: A et K	1.1.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de récupération, de mortalité, d'abandon du traitement et de non-réaction au traitement 1.1.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions³ 1.1.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	Cibles: taux de mortalité < 3%, taux de récupération > 75%, taux de non-réaction au traitement < 15%, taux d'abandon du traitement < 15% Sources des données: registre des patients du Ministère de la santé/PAM; rapports mensuels des partenaires coopérants Cible: > 66% Source des données: suivi post-distribution Cibles: couverture du traitement de la malnutrition aiguë modérée > 50% dans les zones rurales, > 70% dans les zones urbaines et > 90% dans les camps; couverture de la prévention > 70% Sources des données: évaluation semi-quantitative de l'accessibilité et de la couverture (méthode SQUEAC); enquêtes

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

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

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

Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence Buts: <i>1: Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des personnes et des communautés vulnérables et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil d'urgence</i> <i>2: Protéger les vies et les moyens d'existence, tout en permettant aux femmes et aux hommes d'accéder en toute sécurité à l'alimentation et à la nutrition</i> <i>3: Renforcer la capacité des gouvernements et des organisations régionales à se préparer aux chocs et permettre à la communauté internationale de s'y préparer, d'en évaluer l'intensité et d'y faire face</i>		Impact Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs¹	Cibles visées par les projets et sources des données
Effet direct 1.2: Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance Produit lié: A	1.2.1 Score de consommation alimentaire⁴, en fonction du sexe du chef de famille	Cible: prévalence d'un niveau de consommation alimentaire insuffisant réduite de 80% chez les ménages/personnes ciblés Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs
	1.2.2 Score de diversité alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille	Cible: score de diversité alimentaire en hausse chez les ménages ciblés Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs
	1.2.3 Indice des stratégies de survie, en fonction du sexe du chef de famille	Cible: indice des stratégies de survie en baisse ou stabilisé pour 80% des ménages ciblés Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs

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

Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence Buts: <i>1: Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des personnes et des communautés vulnérables et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil d'urgence</i> <i>2: Protéger les vies et les moyens d'existence, tout en permettant aux femmes et aux hommes d'accéder en toute sécurité à l'alimentation et à la nutrition</i> <i>3: Renforcer la capacité des gouvernements et des organisations régionales à se préparer aux chocs et permettre à la communauté internationale de s'y préparer, d'en évaluer l'intensité et d'y faire face</i>		Impact Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs ¹	Cibles visées par les projets et sources des données
Effet direct 1.3: Rétablissement ou stabilisation de l'accès aux services de base et aux avoirs communautaires⁵ Produits liés: A et B	1.3.1 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études	Cible: 70% Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres scolaires, enquêtes
	1.3.2 Taux de scolarisation des filles et des garçons	Cible: accroissement annuel de 6% Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres scolaires
	1.3.3 Taux d'abandon du traitement antirétroviral, du traitement de brève durée sous surveillance directe (DOTS) et des programmes de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant	Cible: < 15% Sources des données: rapports des partenaires coopérants
	1.3.4 Score relatif aux avoirs des communautés	Cible: 50% des avoirs endommagés ou détruits pendant la situation d'urgence sont rétablis Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs

⁵ Les produits en rapport avec les activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) correspondant à cet effet direct concernent la réparation ou l'entretien d'avoirs naturels et matériels qui permettent aux communautés ciblées d'avoir plus facilement accès à l'assistance humanitaire, aux infrastructures et aux services essentiels (par exemple, routes desservant les marchés), et qui réduisent les risques (par exemple, vidange des canaux avant la saison des pluies pour réduire le risque d'inondation).

<p>Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence</p> <p>Buts:</p> <p>1: Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des personnes et des communautés vulnérables et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil d'urgence</p> <p>2: Protéger les vies et les moyens d'existence, tout en permettant aux femmes et aux hommes d'accéder en toute sécurité à l'alimentation et à la nutrition</p> <p>3: Renforcer la capacité des gouvernements et des organisations régionales à se préparer aux chocs et permettre à la communauté internationale de s'y préparer, d'en évaluer l'intensité et d'y faire face</p>		<p>Impact</p> <p>Contribution à:</p> <p>L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable)</p> <p>La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable)</p> <p>La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)</p>
Effets directs	Indicateurs¹	Cibles visées par les projets et sources des données
<p>Effet direct 1.4: Aptitude des institutions nationales, des entités régionales et des organismes humanitaires à se préparer aux situations d'urgence, à les évaluer et à y faire face</p> <p>Produits liés: C et D</p>	<p>1.4.1 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention⁶</p> <p>1.4.2 Taux de satisfaction des usagers</p>	<p>Cible: indice en hausse par rapport à l'évaluation initiale</p> <p>Source des données: analyse des capacités</p> <p>Cible: propre à chaque projet</p> <p>Source des données: enquête de satisfaction auprès des usagers</p>

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

<p>Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence</p> <p>Buts:</p> <p>1: <i>Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition au profit des personnes et des communautés et contribuer à la stabilité, à la résilience et à l'autonomie</i></p> <p>2: <i>Aider les gouvernements et les communautés à créer ou reconstituer les moyens d'existence, à établir des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires</i></p> <p>3: <i>Grâce à une assistance alimentaire et nutritionnelle, appuyer le retour volontaire et sans risque des réfugiés et des personnes déplacées et leur réintégration ou réinstallation⁷</i></p> <p>4: <i>Garantir aux femmes et aux hommes l'équité concernant l'accès à l'assistance alimentaire et nutritionnelle et la faculté d'en disposer</i></p>		<p>Impact</p> <p>Contribution à:</p> <p>L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable)</p> <p>La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable)</p> <p>La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)</p>
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées par les projets et sources des données
<p>Effet direct 2.1: Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés</p> <p>Produit lié: A</p>	<p>2.1.1 Score de consommation alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille</p> <p>2.1.2 Score de diversité alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille</p> <p>2.1.3 Indice des stratégies de survie, en fonction du sexe du chef de famille</p>	<p>Cible: prévalence d'un niveau de consommation alimentaire insuffisant ou limite réduite de 80% chez les ménages ciblés</p> <p>Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs</p> <p>Cible: score de diversité alimentaire moyen en hausse chez les ménages ciblés</p> <p>Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs</p> <p>Cible: indice des stratégies de survie en baisse ou stabilisé pour 80% des ménages ciblés</p>
<p>Effet direct 2.2: Amélioration de l'accès aux avoirs et aux services de base, y compris les infrastructures communautaires et commerciales</p> <p>Produits liés: A et B</p>	<p>2.2.1 Score relatif aux avoirs des communautés</p> <p>2.2.2 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études</p> <p>2.2.3 Taux de scolarisation des filles et des garçons</p>	<p>Cible: score supérieur au niveau de référence pour 80% des communautés ciblées</p> <p>Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs</p> <p>Cible: 70%</p> <p>Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres scolaires, enquêtes</p> <p>Cible: accroissement annuel de 6%</p> <p>Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres des écoles</p>

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

<p>Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence</p> <p>Buts:</p> <p>1: <i>Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition au profit des personnes et des communautés et contribuer à la stabilité, à la résilience et à l'autonomie</i></p> <p>2: <i>Aider les gouvernements et les communautés à créer ou reconstituer les moyens d'existence, à établir des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires</i></p> <p>3: <i>Grâce à une assistance alimentaire et nutritionnelle, appuyer le retour volontaire et sans risque des réfugiés et des personnes déplacées et leur réintégration ou réinstallation⁷</i></p> <p>4: <i>Garantir aux femmes et aux hommes l'équité concernant l'accès à l'assistance alimentaire et nutritionnelle et la faculté d'en disposer</i></p>		<p>Impact</p> <p>Contribution à:</p> <p>L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable)</p> <p>La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable)</p> <p>La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)</p>
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées par les projets et sources des données
<p>Effet direct 2.3: Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire⁸</p> <p>Produits liés: A et K</p>	<p>2.3.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de récupération⁹, de mortalité, d'abandon du traitement et de non-réaction au traitement</p>	<p>Cibles: taux de mortalité < 3%, taux de récupération > 75%, taux d'abandon du traitement < 15%, taux de non-réaction au traitement < 15%</p> <p>Sources des données: registre des patients du Ministère de la santé/PAM; rapports mensuels des partenaires coopérants</p>
	<p>2.3.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions</p>	<p>Cible: > 66%</p> <p>Source des données: suivi post-distribution</p>
	<p>2.3.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)</p>	<p>Cible: couverture du traitement de la malnutrition aiguë modérée > 50% dans les zones rurales, > 70% dans les zones urbaines et > 90% dans les camps; couverture de la prévention > 70%</p> <p>Source des données: évaluation SQUEAC; enquête</p>
	<p>2.3.4 Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable¹⁰</p>	<p>Cible: > 70%</p> <p>Source des données: suivi post-distribution</p>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Produits	Indicateurs
<p>Produit A: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts d'espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu au profit des bénéficiaires ciblés</p>	<p>A.1 Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire par activité, catégorie de bénéficiaires, sexe, denrée, article non alimentaire, transferts monétaires et bons, en pourcentage du nombre prévu</p> <p>A.2 Quantité d'assistance alimentaire distribuée, par type, en pourcentage de la quantité prévue</p> <p>A.3 Quantité d'articles non alimentaires distribués, par type, en pourcentage de la quantité prévue</p> <p>A.4 Montant total des transferts monétaires en faveur des bénéficiaires ciblés, par sexe et catégorie de bénéficiaires, en pourcentage du montant prévu</p> <p>A.5 Valeur totale des bons distribués (bons d'alimentation/bons d'achat) aux bénéficiaires ciblés, par sexe et catégorie de bénéficiaires, en pourcentage de la valeur prévue</p> <p>A.6 Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance (par exemple écoles, dispensaires), en pourcentage du nombre prévu</p>
<p>Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées</p>	<p>B.1 Nombre d'avoirs créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées, par type et unité de mesure</p>
<p>Produit C: Moyens logistiques renforcés, Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ou de services de télécommunications d'urgence mis à disposition</p>	<p>C.1 Quantité d'articles stockés dans les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies fournis, par rapport aux quantités demandées, par type</p> <p>C.2 Nombre de biens et de services fournis, par type</p> <p>C.3 Nombre de passagers transportés</p> <p>C.4 Cargaisons transportées (en tonnes/mètres cubes)</p>
<p>Produit D: Capacité de gestion des situations d'urgence mise en place et/ou soutenue</p>	<p>D.1 Nombre d'activités d'assistance technique organisées, par type¹⁸</p> <p>D.2 Nombre de personnes formées, par sexe et type de formation</p>
<p>Produit E: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, de l'assistance alimentaire et des systèmes de nutrition et de sécurité alimentaire, y compris les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire</p>	<p>E.1 Nombre d'évaluations/d'opérations de collecte de données réalisées au niveau national prenant en compte la sécurité alimentaire et la nutrition grâce à l'appui du PAM</p> <p>E.2 Nombre d'activités d'appui technique¹⁹ concernant le suivi de la sécurité alimentaire et l'assistance alimentaire, par type</p>

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

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

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

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

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

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

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

Base de données factuelles

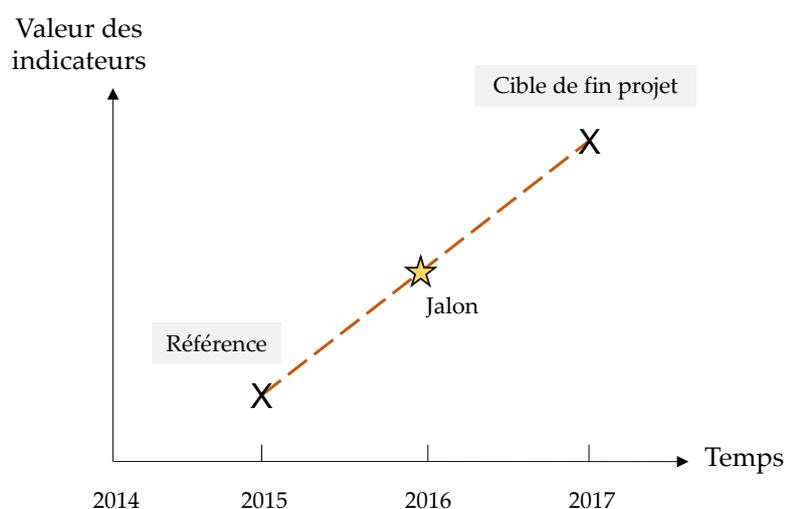
L'évaluation de la contribution du PAM aux résultats concernant l'action humanitaire et le développement se fonde sur les données de suivi présentées dans les rapports normalisés sur les projets de 2016 pour les opérations à l'échelle des pays et des régions¹. Les résultats provenant de projets en cours depuis 6 mois ou moins à la fin de 2016 ne sont pas inclus parce que la durée d'exécution est trop courte pour observer des changements substantiels au niveau des effets directs ou pour collecter des données de référence accompagnées de valeurs de suivi fiables.

Procédure d'évaluation de la performance des programmes du PAM

ÉTAPE 1 – ÉVALUER LA PERFORMANCE DES INDICATEURS D'EFFET DIRECT AU NIVEAU DES PROJETS

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

- La performance des projets clos est mesurée au regard des valeurs cibles des indicateurs établies pour la fin du projet dans le cadre logique.
- Pour les projets en cours, l'évaluation examine les progrès en termes de jalons annuels. Comme illustré ci-dessous, les jalons ont été calculés pour 2016 sur la base d'une interpolation linéaire entre valeurs de référence et valeurs cibles de fin de projet².



Pour les projets clos, les valeurs des indicateurs d'effet direct recueillies en 2016 sont comparées aux valeurs cibles de fin de projet afin de déterminer la mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été obtenus. Pour les projets en cours, les valeurs les plus récentes sont comparées aux jalons annuels pour déterminer les progrès en 2016 et indiquer si un projet est en bonne voie sur le plan de la réalisation des objectifs (à savoir, si les résultats sont conformes aux attentes).

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

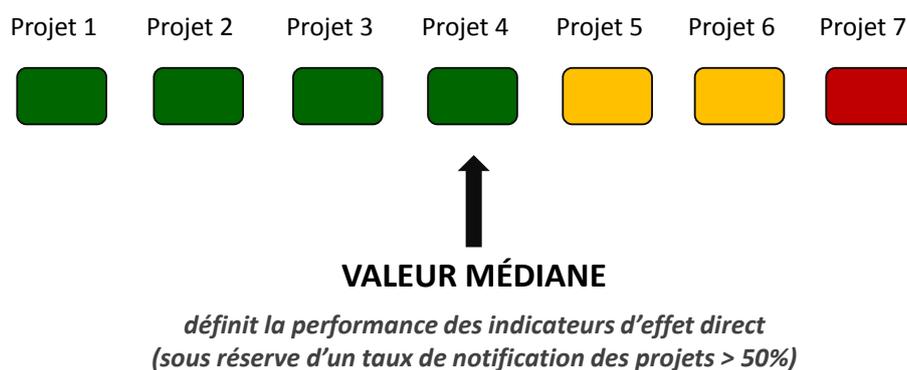
² Pour les indicateurs qui mesurent un taux moyen d'évolution comme le taux moyen annuel de scolarisation ou de récupération nutritionnelle, il n'y a pas lieu d'établir de jalon; la valeur visée pour 2016 dans le cas d'un projet en cours est censée correspondre au niveau cible de fin de projet indiqué dans le cadre logique.

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

NOTATION	DESCRIPTION	NORMES
	Le projet a atteint son objectif ou est en passe de le faire	Projets clos: la valeur des indicateurs se situe dans une fourchette de 10 pour cent par rapport au niveau cible de fin de projet Projets en cours: la valeur des indicateurs se situe dans une fourchette de 10 pour cent par rapport au niveau du jalon de 2016
	Le projet a enregistré quelques progrès, mais l’objectif n’a pas été atteint ou les progrès sont lents	Projets clos: la valeur des indicateurs se situe entre 50 pour cent et 90 pour cent du niveau cible de fin de projet Projets en cours: la valeur des indicateurs se situe entre 50 pour cent et 90 pour cent du niveau du jalon de 2016
	Le projet a enregistré des progrès très lents ou aucun progrès, ou a régressé	Projets clos: la valeur des indicateurs est égale ou inférieure à 50 pour cent du niveau cible de fin de projet Projets en cours: la valeur des indicateurs est égale ou inférieure à 50 pour cent du niveau du jalon de 2016
	Les données permettant de suivre les progrès sont insuffisantes	Aucune valeur d’indicateurs relatifs au projet n’est communiquée pour 2016, ou les valeurs de référence et les valeurs cibles manquent

ÉTAPE 2 – ÉVALUER LA PERFORMANCE DES INDICATEURS D’EFFET DIRECT AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

Pour chaque indicateur d’effet direct, la valeur médiane des scores des projets est calculée afin d’établir une notation globale de la performance à l’échelle du PAM³. Si les données manquent pour plus de la moitié des projets censés rendre compte d’un indicateur d’effet direct donné⁴, la notation globale est "grise" pour indiquer que la base de données factuelles est insuffisante pour tirer des conclusions sur la performance à l’échelle du PAM.



³ Étant donné que la grille de notation s’applique aux données ordinales, la valeur moyenne ne saurait être une mesure appropriée de la tendance centrale.

⁴ Un projet est censé rendre compte des indicateurs figurant dans son cadre logique.

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

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

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

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

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

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

Améliorations par rapport à la précédente méthodologie d'évaluation

En 2014, d'importants changements ont été apportés à la méthodologie appliquée pour évaluer la performance des programmes à l'échelle institutionnelle dans les rapports annuels sur les résultats; ils sont indiqués ci-après.

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

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

Limites de la méthodologie de notification des résultats

Qualité inégale des données recueillies

- Il est fait appel à des données provenant de sources diverses pour suivre la performance des projets du PAM, dont celles collectées par d'autres intervenants, tels que gouvernements et organisations internationales paires. Le PAM a donc peu d'influence sur la qualité de certaines des données.
- Même dans les cas où le PAM est directement responsable de la collecte des données, leur exactitude et leur représentativité varient. Le PAM est souvent appelé à travailler dans des environnements difficiles et changeants où l'accès est restreint, ce qui limite la collecte de données, et où les déplacements de population peuvent rendre l'information très rapidement obsolète⁵.

Cohérence et comparabilité des données

- Des notes d'orientation méthodologique ont été publiées pour les indicateurs figurant dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014–2017 afin de contribuer à assurer la concordance des mesures entre les diverses opérations et de faciliter l'agrégation rationnelle des résultats. Toutefois, pour certains indicateurs, d'autres modes de calcul, notamment les techniques basées sur la documentation ou les techniques alternatives d'échantillonnage, ont été autorisés lorsque les ressources des projets étaient insuffisantes pour appliquer la méthode recommandée. La comparabilité des données en souffre car les méthodes alternatives produisent des données moins fiables.
- Pour certains projets, les informations sur les résultats relatifs aux produits ont bien été communiquées mais pas toujours les données correspondantes sur les effets directs, car la collecte des données sur les indicateurs d'effet direct peut être plus problématique. De ce fait, la base de données factuelles sur les résultats concernant les produits et les effets directs à l'échelle du PAM n'est pas homogène; c'est pourquoi il convient d'interpréter avec prudence les schémas observés dans la performance tout au long de la chaîne de résultats.

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

⁵ L'étude publiée par le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire en 2014, intitulée "*Insufficient Evidence? The Quality and Use of Evidence in Humanitarian Action*" décrit d'autres facteurs d'intérêt pour le PAM qui posent problème dans la collecte de données pertinentes pour le suivi.

ANNEXE II-C: MÉTHODOLOGIE D'AGRÉGATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU NIVEAU DES PRODUITS

Procédure d'évaluation de la performance au niveau des produits

Le processus consistant à regrouper au niveau global les résultats obtenus à l'échelle des projets afin d'évaluer la performance à l'échelle de toute l'organisation est décrit en détail ci-dessous.

ÉTAPE 1 – DONNÉES OBTENUES À L'ÉCHELLE DES PROJETS AU REGARD DES INDICATEURS DE PRODUIT

À l'échelle des projets, les cibles visées et les chiffres effectifs relatifs aux indicateurs de produit sont indiqués dans les rapports normalisés sur les projets de 2016 pour ce qui est des opérations menées aux niveaux national et régional¹. Les données qui sont agrégées et figurent dans le Rapport annuel sur les résultats sont celles obtenues au regard des indicateurs de produit, telles que publiées dans les rapports normalisés sur les projets.

ÉTAPE 2 – AGRÉGATION AU NIVEAU INSTITUTIONNEL DES DONNÉES OBTENUES AU REGARD DES INDICATEURS DE PRODUIT

Les données figurant dans les rapports normalisés sur les projets sont regroupées par produit, conformément au Cadre de résultats stratégiques du PAM (voir l'annexe II-A). Ces produits sont liés aux effets directs spécifiques correspondant aux Objectifs stratégiques et sont désignés au moyen d'une lettre (de A à K). L'énoncé de chaque produit est indiqué sous l'effet direct pertinent.

Pour chaque produit, le PAM a défini un ou plusieurs indicateurs de produit. Ces produits peuvent être spécifiques (*Nombre d'évaluations/d'opérations de collecte de données réalisées au niveau national prenant en compte la sécurité alimentaire et la nutrition grâce à l'appui du PAM*) ou génériques (par exemple, *Nombre d'actifs créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées, par type et unité de mesure*).

Pour les indicateurs spécifiques, l'agrégation est la somme directe des données figurant dans les rapports normalisés sur les projets. Pour les indicateurs génériques, le PAM a configuré son système d'information de façon à ce qu'ils apparaissent sous forme de liste d'indicateurs plus précis pouvant être directement agrégés à partir des rapports normalisés sur les projets (par exemple, *Nombre d'actifs créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées, par type et unité de mesure* se traduit par *Nombre de ponts construits/remis en état, hectares de terre mis en valeur* etc.).

Pour la plupart des indicateurs, l'agrégation est la somme des résultats obtenus à l'échelle des projets (tels qu'indiqués dans les rapports normalisés sur les projets). Pour les indicateurs revêtant la forme d'un pourcentage, il s'agit d'une moyenne pondérée calculée sur la base des méthodes applicables aux indicateurs spécifiques.

ÉTAPE 3 – ÉVALUATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU REGARD DES INDICATEURS DE PRODUIT POUR L'ENSEMBLE DU PAM

Lorsque les chiffres prévus et les chiffres effectifs ont été regroupés pour chaque indicateur de produit, un pourcentage de réalisation est calculé et un code couleurs attribués (voir le tableau ci-après). Quatre scénarios sont envisagés: trois d'entre eux permettent de classer les résultats obtenus et le quatrième prend en compte le fait qu'un manque de données ne permet pas d'obtenir un résultat digne de foi.

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

NOTATION	NORMES
Vert	Les résultats effectifs agrégés se situent dans une fourchette de 10 pour cent par rapport aux valeurs agrégées visées
Jaune	Les résultats effectifs agrégés se situent entre 50 pour cent et 90 pour cent des valeurs agrégées visées
Rouge	Les résultats effectifs agrégés sont inférieurs à 50 pour cent des valeurs agrégées visées
Gris	Moins de 5 projets ont rendu compte de l'indicateur de produit concerné

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2016 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2016	IPC 2016	IPC 2015	IPC 2014
Ressources humaines				
1.1 Compétences: Efficacité du dispositif d'apprentissage et de perfectionnement du personnel				
Nombre de sessions de formation suivies en intégralité sur le Système de gestion de l'apprentissage (LMS)	31 825	46 684	31 825	9 026
Nombre d'utilisateurs uniques	8 799	11 630	8 799	3 936
Nombre d'utilisateurs uniques appartenant au personnel national	6 787	8 656	6 787	2 633
1.2 Culture: motivation du personnel, soutenu par des dirigeants compétents instaurant une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité				
Représentation des femmes – postes d'administrateur recruté sur le plan international (en %) ¹	42	43	42	41
Représentation des femmes – postes de direction (en %) ²	39	40	39	38
Représentation géographique – postes de direction (en %) ³	30	32	30	29
1.3. Organisation: planification appropriée des effectifs				
Taux de fidélisation	97,2	97,4	97,2	97,4
1.4 Talents: Efficacité du dispositif d'acquisition et de gestion de talents (attirer, recruter et déployer)				
Nombre total de candidatures reçues, à l'exception de celles concernant le vivier de talents (et nombre moyen de candidatures reçues par poste à pourvoir)	11 231 (144)	20 677 (172)	11 231 (144)	12 463 (114)
Pourcentage de femmes engagées à des postes d'administrateur recruté sur le plan international	54	53	54	43
Pourcentage de nouvelles recrues provenant de pays en développement	44	54	40	36
Réaffectations: nombre de postes auxquels personne ne s'est porté candidat	20	12	20	24
Réaffectations: pourcentage de postes pourvus	78	80	78	80
Réaffectations: pourcentage de candidatures à des postes se trouvant dans des lieux d'affectation classés D ou E	28	38	28	-

¹ Formule de calcul: "Nombre total d'administratrices recrutées sur le plan international" divisé par le "nombre total de postes d'administrateur recruté sur le plan international", multiplié par 100.

² Formule de calcul: "Nombre total de femmes occupant des postes de direction" (classe P-5 et au-dessus) divisé par le "nombre total de postes de direction" (classe P-5 et au-dessus), multiplié par 100.

³ Formule de calcul: "Nombre de ressortissants de pays en développement occupant des postes de direction (classe P-5 et au-dessus)" divisé par le "nombre total de postes de direction (classe P-5 et au-dessus)", multiplié par 100. Les pays en développement sont définis à l'appendice A du Statut et Règlement général du PAM.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2016 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2016	IPC 2016	IPC 2015	IPC 2014
Partenariats				
2.1 Développement des partenariats opérationnels et stratégiques				
Pourcentage de pays ayant conclu les accords de collaboration prévus avec des organismes pertinents	100	100	100	93
Montant des contributions reçues d'autres partenaires non gouvernementaux (<i>en millions de dollars</i>)	85	77,2	94	110,3
Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM [Examen quadriennal complet]	60	61	60	48
2.2 Réalisation des objectifs des partenariats				
Proportion de valeurs cibles de l'enquête sur les utilisateurs des modules atteintes	100	100	100	100
Score du PAM en matière de respect des principes de partenariat	N.D.	N.D.	57,59	N.D.
2.3 Amélioration de la cohérence et de l'efficacité du système des Nations Unies				
Pourcentage d'effets directs des projets du PAM (nouveaux programmes de pays) conformes au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	100	100	100	100
Proportion d'indicateurs communs de l'Examen quadriennal complet mesurés par le PAM au cours d'une année de référence	100	100	89	75
2.4 Contribution à l'efficacité de la gouvernance du PAM				
Pourcentage d'exécution du programme de travail de l'exercice biennal du Conseil d'administration du PAM	88	81	77,53	97
Processus et systèmes				
3.1 Conception de programmes de grande qualité, approuvés en temps voulu				
Pourcentage de données de référence et de valeurs cibles établies pour les indicateurs des cadres logiques des projets dans les trois mois suivant le démarrage de l'activité	75	84	75	63
3.2 Chaîne d'approvisionnement efficiente permettant de livrer rapidement l'assistance alimentaire				
Coût moyen par ration	0,33	0,34	0,31	0,37
Pourcentage des vivres requis livrés en temps voulu et répondant aux critères de qualité ⁴	100	N.D.	N.D.	N.D.

⁴ En raison de problèmes techniques et méthodologiques, le PAM n'a pas été en mesure de recueillir des données pour toutes ses opérations et il n'a pas été possible d'établir des valeurs de référence.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2016 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2016	IPC 2016	IPC 2015	IPC 2014
Pourcentage d'exécution de l'assistance alimentaire prévue (vivres, transferts de type monétaire, et développement des capacités)	100	58	54	56
Pourcentage d'interventions d'urgence lancées face à des crises soudaines dans le cadre desquelles le premier cycle de distributions de vivres commence dans les trois jours	100	100	100	0
Nombre de jours gagnés grâce à l'utilisation du préfinancement	50	53	61	52
Pourcentage de réduction des délais liée à l'utilisation du préfinancement	50	62	63	73
3.4 Plateformes favorables à l'apprentissage, au partage et à l'innovation				
Toutes les principales divisions disposent de plateformes fonctionnelles d'apprentissage et de partage	N.D.	N.D. ⁵	100	100
Programmes				
4.1 Interventions programmatiques adaptées et fondées sur des données factuelles				
Pourcentage d'indicateurs d'effet direct des projets attestant d'une évolution favorable (ou d'une stabilisation)	75	68	61	69
Pourcentage d'indicateurs d'effet direct atteignant leurs valeurs cibles pour les projets clos	90	55	46	47
Pourcentage de réalisation des 15 indicateurs de performance du cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes	100	100	80	80
Pourcentage de pays dotés d'une stratégie actualisée de réduction des risques de catastrophe [Examen quadriennal complet]	68	79	68 ⁶	72
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information pour les populations touchées	79	71	65	49
4.2 Adéquation avec les priorités du gouvernement et renforcement des capacités nationales				
Pourcentage de pays dans lesquels le développement des capacités des acteurs locaux et nationaux assuré par le PAM en matière de préparation aux crises est entièrement aligné sur les plans nationaux	70	82	82	53
Pourcentage de fonds des programmes consacrés au renforcement des capacités nationales [Examen quadriennal complet]	Taux de référence	N.D.	N.D.	N.D.

⁵ Seules des évaluations qualitatives ont été menées en 2016.⁶ Chiffre après correction.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2016 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2016	IPC 2016	IPC 2015	IPC 2014
4.3 Capitalisation de l'expérience et généralisation des innovations				
Pourcentage d'exécution du plan de travail du PAM en matière d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration	100	115	119	130
4.4 Communication efficace des résultats des programmes et campagnes de mobilisation				
Pourcentage de la couverture positive des activités du PAM par les médias traditionnels	100	96	91	89
Obligation redditionnelle et financement				
5.1 Mobilisation de ressources prévisibles et souples en temps voulu				
Pourcentage des besoins bruts couverts	100	67	58	66
Pourcentage des dépenses imputées aux fonds d'affectation spéciale par rapport aux ressources allouées à ces fonds	100	76	73 ⁷	82
Pourcentage des contributions multilatérales confirmées	30 ⁸	6,4	8,3	8,0
5.2 Affectation stratégique, transparente et efficiente des ressources				
Pourcentage d'allocations multilatérales ayant été décidées selon le processus de hiérarchisation des priorités du Comité pour l'affectation stratégique des ressources	100	100	100	100

⁷ Le chiffre de 2015 avait été calculé en ne prenant en compte que les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle; la moyenne pour l'ensemble des fonds d'affectation spéciale était de 73 pour cent.

⁸ À la deuxième session ordinaire de 2005, le PAM a proposé dans le document intitulé "Le financement, clé de l'efficacité" (WFP/EB.2/2005/5-B, paragraphe 7) de s'employer à obtenir que 30 pour cent des contributions soient versées sous forme multilatérale ("Pour accroître l'efficacité du PAM, il est recommandé que lors du prochain exercice biennal, des efforts soient réalisés afin que 30 pour cent des contributions soient versées sous forme multilatérale, sans conditions supplémentaires et de préférence en espèces"). Dans le contexte de l'examen du cadre de financement, il est apparu que la définition que nous employons actuellement de ce type de contributions ne reflète pas l'interprétation qui est faite lorsque des contributions sont confirmées. La cible fixée en 2005 en devient trop ambitieuse, ou du moins elle ne cadre pas avec ce qu'entendent les donateurs ni avec les moyens qui sont les leurs de parvenir à l'atteindre. L'examen du cadre de financement qui est en cours permettra de mieux définir ce type de contributions, de faire en sorte qu'il en existe une compréhension commune et de veiller à ce qu'il en soit rendu compte plus précisément dans les rapports. Tant que se poursuivent l'examen du cadre de financement et les analyses entamées, le PAM continuera de rendre compte du montant des contributions multilatérales reçues, étant entendu que les chiffres correspondent aux contributions qui sont totalement dépourvues d'affectation particulière, mais n'englobent pas les contributions versées en réponse aux appels interorganisations de grande envergure.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2016 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2016	IPC 2016	IPC 2015	IPC 2014
5.3 Utilisation du dispositif d'application du principe de responsabilité				
Nombre de recommandations issues de l'audit interne en souffrance	169	169	169	166
Taux d'achèvement du cycle PACE ⁹	100	89 ¹⁰	90	95
Pourcentage de bureaux de pays ayant répondu "oui" aux principales questions sur les contrôles dans la déclaration d'assurance	100	86	89	83
5.4 Démonstration de l'efficacité de la gestion des ressources				
Pourcentage de pertes après livraison	2	0,48	0,36	0,35
Proportion du solde total non dépensé à la fin d'un projet par rapport au total des fonds reçus par le projet	0	0,38	0,44	0,2
Pourcentage d'évolution du taux d'émissions de CO2 par rapport à la valeur de référence de 2008	-14	132,7	98,8 ¹¹	-9,4

⁹ Le taux d'achèvement du cycle PACE communiqué au début de l'année est établi compte tenu des données disponibles à ce moment-là. Dans l'édition suivante du rapport annuel sur les résultats, les données se rapportant à l'année précédente doivent être actualisées pour tenir compte du chiffre total.

¹⁰ Il convient de noter que le taux d'achèvement du cycle a finalement été de 97 pour cent pour 2014 et de 96 pour cent pour 2015, et le taux pour 2016 devrait être du même ordre. Ces chiffres comptent parmi les plus élevés enregistrés dans les organismes des Nations Unies et ils traduisent l'importance que ne cesse d'accorder le PAM à la gestion de la performance.

¹¹ Le chiffre figurant dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015 (contenant les données pour 2014) était de 93,3 pour cent. À l'issue d'une vérification externe de l'empreinte du PAM, la quantité d'émissions a été revue légèrement à la hausse, (171 043 tonnes d'équivalent CO2 au lieu de 166 356 tonnes); le pourcentage a donc été modifié.

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

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

Code couleurs		
 Vert	Progrès importants	Valeur effective avec écart négligeable par rapport à la valeur cible
 Jaune	Progrès modérés	Valeur effective avec écart modeste par rapport à la valeur cible
 Rouge	Aucun progrès	Valeur effective avec écart supérieur au niveau acceptable par rapport à la valeur cible
 Gris	Données insuffisantes	Valeur indisponible

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

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

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

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

Code couleurs		Indice
 Vert	Progrès importants	3
 Jaune	Progrès modérés	2
 Rouge	Aucun progrès	1

Le score "**Progrès importants**" ayant été obtenu pour l'indicateur "Pourcentage de pays ayant conclu les accords de collaboration prévus avec des organismes pertinents", la valeur indicielle correspondante est 3.

Étape 3: Calculer la moyenne des indices de l'IPC pour obtenir le bilan du résultat de gestion.

Par exemple: Trois IPC sont utilisés pour mesurer le "**Développement des partenariats opérationnels et stratégiques**":

IPC	Indice
Montant des contributions reçues d'autres partenaires non gouvernementaux (en millions de dollars)	2
Pourcentage de pays ayant conclu les accords de collaboration prévus avec des organismes pertinents	3
Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM	3

On calcule alors la moyenne. Dans le cas ci-dessus = $(2+3+3)/3 = 2,6$.

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

Indice	Code couleurs
> ou = 2,5	 Vert Progrès importants
> ou = 1,5	 Jaune Progrès modérés
< 1,5	 Rouge Aucun progrès

L'indicateur "**Développement des partenariats opérationnels et stratégiques**" ayant obtenu une note moyenne de 2,6, le bilan correspond à "**Progrès importants**".

Étape 5: Répéter la même méthodologie en suivant les étapes 2 à 4 pour évaluer les priorités de gestion à partir des bilans des résultats de gestion.

ANNEXE IV: ACTIVITÉS DU BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE – RAPPORT ANNUEL 2016

Résumé

Le présent rapport annuel, soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2017, a été examiné par le Groupe de la déontologie des Nations Unies, en application de la section 5.4 de la circulaire du Secrétaire général intitulée "Respect de la déontologie à l'échelle du système: organes et programmes ayant une administration distincte" (ST/SGB/2007/11, telle que modifiée), et a été communiqué au Directeur exécutif conformément aux dispositions du paragraphe 6.2 de la circulaire ED2008/002 de la Directrice exécutive relative à la création du Bureau de la déontologie du PAM.

Il fait une synthèse des activités menées par le Bureau de la déontologie entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2016, et contient des observations sur le travail du Bureau et sur l'éthique au sein du PAM et dans le contexte plus vaste du système des Nations Unies.

I. Introduction

1. Le présent rapport décrit le travail mené par le Bureau de la déontologie entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2016 dans chaque domaine relevant de son mandat, et renseigne sur les activités entreprises au cours des années précédentes qui se poursuivent en 2017. Le Bureau de la déontologie travaille dans le respect des principes de confidentialité, d'indépendance et d'intégrité.
2. Le Bureau de la déontologie aide le Directeur exécutif à favoriser une culture de la déontologie et de la responsabilité, de façon à ce que tous les employés (tous types de contrat confondus, bénévoles compris) s'acquittent de leurs fonctions en observant les normes de conduite les plus élevées et puissent se manifester sans crainte de représailles.

II. Contexte

3. Le Bureau de la déontologie du PAM a été institué en janvier 2008 en application de la circulaire 2008/002 de la Directrice exécutive qui donnait suite à la circulaire ST/SGB/2007/11 du Secrétaire général intitulée "Respect de la déontologie à l'échelle du système: organes et programmes ayant une administration distincte". Sa principale mission est d'aider le Directeur exécutif à favoriser un environnement respectueux de la déontologie, dans lequel l'ensemble du personnel s'acquitte de ses fonctions en satisfaisant aux exigences les plus élevées en matière d'intégrité prescrites par la Charte des Nations Unies, les Normes de conduite de la fonction publique internationale (2013)¹, le Code de conduite du PAM² et les autres politiques et pratiques relatives aux normes de conduite applicables au personnel et aux personnes qui participent aux opérations du PAM.
4. Le présent rapport donne une vue d'ensemble des activités menées par le Bureau de la déontologie en 2016 et fournit des informations statistiques, classées selon les domaines d'activités dont le Bureau est chargé, à savoir:
 - A. Avis et orientations
 - B. Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts
 - C. Protection contre les représailles – politique du PAM en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités
 - D. Appui à l'élaboration des normes et aux politiques
 - E. Formation, éducation et sensibilisation

¹ Commission de la fonction publique internationale, 2013. Normes de conduite de la fonction publique internationale.

² Circulaire ED2014/016 de la Directrice exécutive, *Code de conduite du PAM*.

5. Le présent rapport a été élaboré conformément à la section 5.4 de la circulaire ST/SGB/2007/11, en vertu de laquelle les bureaux de la déontologie du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et des organes et programmes sous administration distincte sont tenus d'établir des rapports annuels à soumettre à l'examen du Groupe de la déontologie des Nations Unies³. Il a été examiné par le Groupe de la déontologie et est à présent soumis au Conseil d'administration du PAM.

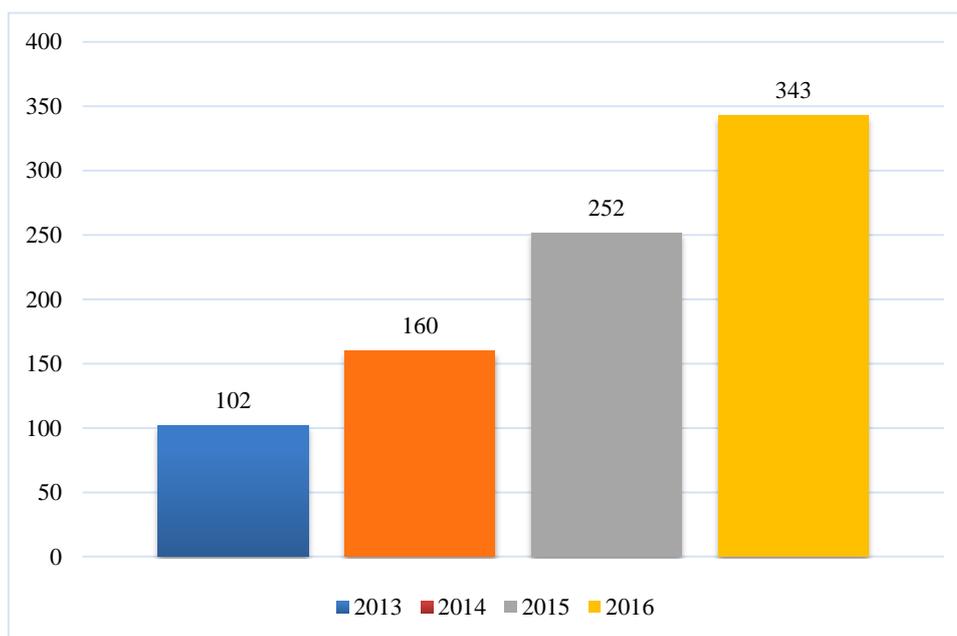
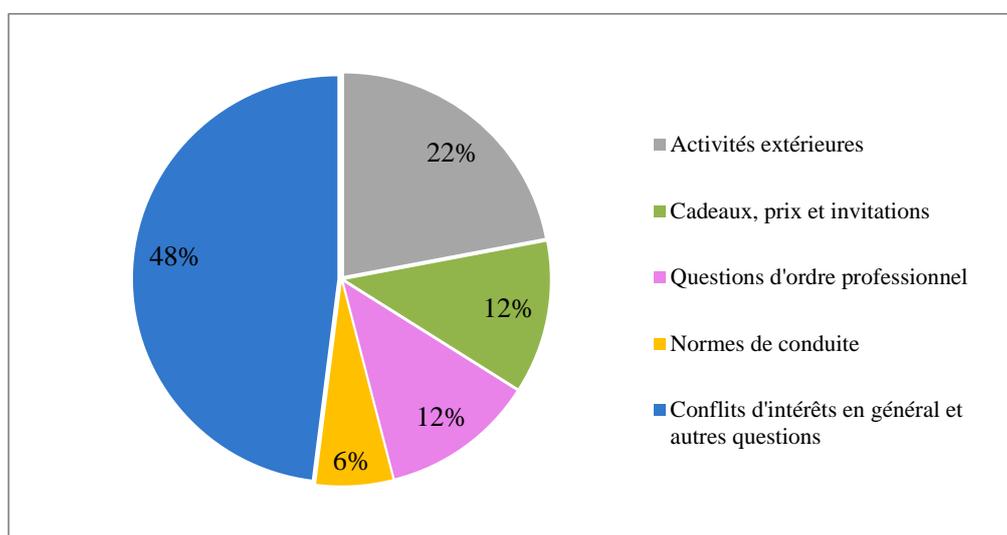
III. Activités du Bureau de la déontologie du PAM

6. On trouvera ci-dessous un aperçu des activités du Bureau de la déontologie subdivisées par catégorie: avis et orientations (343 demandes différentes); programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts (quelque 2 400 courriels); protection contre les représailles et politique en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités (6 cas); appui à l'élaboration des normes et aux politiques (environ 70 examens, étayés dans certains cas par plusieurs documents ou plusieurs séries de documents); formation, éducation et sensibilisation (5 campagnes de sensibilisation et de communication à l'échelle du PAM, en plus de sessions de formation organisées par la Directrice du Bureau de la déontologie et par des conseillers chargés de favoriser des relations de travail fondées sur le respect); Groupe de la déontologie/Réseau Déontologie des organisations multilatérales (11 conférences téléphoniques et réunions). Conformément aux politiques et pratiques du PAM applicables aux cadeaux, 20 présents ont été enregistrés par le Bureau de la déontologie, auxquels viennent s'ajouter ceux signalés suite aux avis et orientations dispensés. Ces chiffres correspondent au nombre d'activités menées et ne sont pas une indication du temps qui y a été consacré ni du nombre de personnes concernées.

A. Avis et orientations

7. Le Bureau de la déontologie a fourni des avis et des orientations aux employés et à la direction. Il a enregistré 343 demandes d'avis et d'orientations sur des questions non liées au programme de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts ou à la protection contre les représailles – politique en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités (voir les sections B et C respectivement). Ce chiffre représente une augmentation de 36 pour cent par rapport aux 252 demandes reçues en 2015, de 114 pour cent par rapport aux 160 demandes reçues en 2014 et de 236 pour cent rapport aux 102 demandes reçues en 2013 (figure 1). Des avis et des orientations ont également été fournis à l'occasion d'échanges ponctuels. Les demandes (figure 2) ont porté sur les éléments suivants: activités extérieures (22 pour cent); cadeaux, prix, distinctions honorifiques, invitations et questions connexes (12 pour cent); questions d'ordre professionnel et activités postérieures à la cessation de service (12 pour cent); normes de conduite (6 pour cent); et conflits d'intérêts en général et autres questions, notamment les conflits d'intérêts réels, supposés et potentiels, les demandes sur les politiques, et les avis déontologiques généraux (48 pour cent). Depuis 2014, on constate une augmentation notable chaque année du nombre de demandes d'avis et d'orientations, ce qui tient probablement encore à la visibilité accrue du Bureau de la déontologie et de sa directrice, et au renforcement de l'action de sensibilisation, de communication et de formation menée à l'échelle du PAM.

³ Dénommé précédemment Comité de déontologie des Nations Unies.

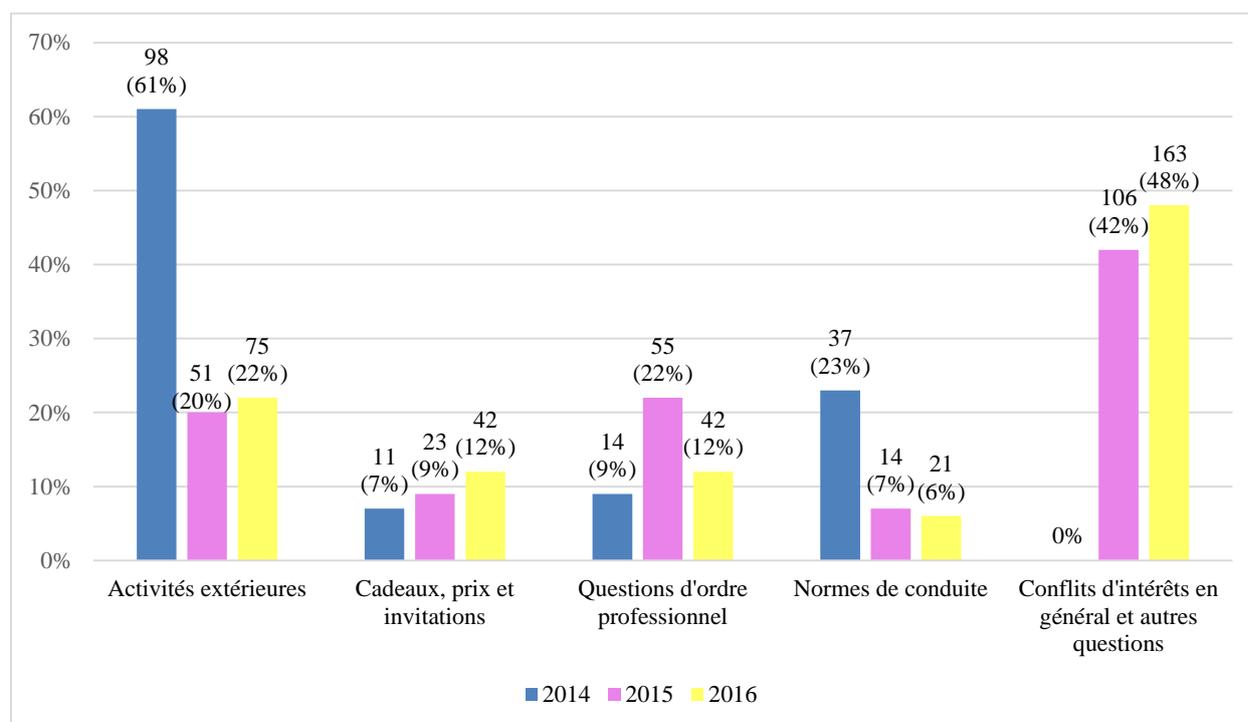
Figure 1: Demandes d'avis, 2013–2016*Figure 2: Demandes d'avis par catégorie*

8. En ce qui concerne les demandes d'avis et d'orientations reçues, une comparaison entre 2015 et 2016 (figure 3) fait apparaître une augmentation des chiffres effectifs, toutes catégories confondues. À l'exception des demandes concernant les questions d'ordre professionnel (qui représentaient 22 pour cent de toutes les demandes enregistrées en 2015, contre 12 pour cent de celles de 2016), les pourcentages sont restés relativement stables.
9. La comparaison des chiffres effectifs pour 2015 et 2016 (figure 3) fait ressortir une augmentation assez nette des demandes concernant des cadeaux, des prix et des invitations, 42 ayant été enregistrées en 2016 contre 23 en 2015; le plus grand nombre de demandes a été reçu en décembre 2016, vraisemblablement parce qu'il s'agit du mois de l'année où il est usuel d'offrir des cadeaux, mais aussi comme suite à la campagne annuelle de sensibilisation à la politique en matière de

cadeaux. Le nombre de demandes d'examen d'activités extérieures a sensiblement augmenté, passant de 51 en 2015 à 75 en 2016, ce qui pourrait tenir aux examens supplémentaires (24) menés dans le cadre de l'exercice annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts (pour de plus amples renseignements, voir la section B). Le nombre de demandes entrant dans la catégorie "conflits d'intérêts en général et autres questions" est également en hausse, ce qui résulte sans doute directement de la visibilité accrue du Bureau de la déontologie et de son action d'éducation et de sensibilisation. Pour la deuxième année consécutive, le Bureau de la déontologie a classé certaines questions dans la catégorie "conflits d'intérêts en général et autres questions" plutôt que dans la catégorie "normes de conduite".

10. La comparaison des chiffres effectifs pour 2015 et pour 2016 (figure 3) fait également apparaître une diminution du nombre de demandes portant sur des questions d'ordre professionnel, passé de 55 en 2015 à 42 en 2016. Si vers la fin 2015, on avait constaté un afflux notable de demandes en lien avec l'activité professionnelle, vers la fin 2016 en revanche, les demandes les plus fréquentes concernaient les cadeaux à faire enregistrer ou des consultations. Le Bureau de la déontologie ne s'explique pas ces variations d'une année sur l'autre.

Figure 3: Demande d'avis par catégorie, 2014, 2015 et 2016



11. Depuis 2014, le Bureau de la déontologie constate un accroissement des demandes formulées par la direction, ce qui tient probablement à la visibilité accrue du Bureau et à la participation de sa directrice aux travaux du Groupe de haut niveau chargé de la gestion. Par conséquent, le Bureau de la déontologie a entrepris de suivre de plus près la provenance des demandes d'avis et d'orientations en créant trois catégories: direction, employés à titre individuel et personnes extérieures. En 2016, 127 demandes ont été formulées par la direction, 155 par des employés et 65 par des personnes extérieures. Le Bureau de la déontologie continuera de suivre le nombre de demandes pour chaque catégorie afin d'analyser les tendances.

B. Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts

12. La politique du PAM instituant le programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts a été adoptée en avril 2008⁴ et sa mise en œuvre a débuté en 2009. Ce programme est essentiel pour permettre au PAM de tenir ses engagements en matière de transparence et de renforcement de la confiance du public; il constitue un garde-fou et un outil de gestion des risques pour les employés et le PAM dans son ensemble. Le Bureau de la déontologie est chargé de l'administrer afin d'aider le PAM à détecter et à gérer les conflits d'intérêts personnels en vue de les atténuer ou de les éliminer dans son propre intérêt. Le Bureau de la déontologie donne également des conseils sur les conflits d'intérêts institutionnels, c'est-à-dire les situations dans lesquelles le PAM ou ses employés peuvent être confrontés à un conflit d'intérêts d'ordre organisationnel dans l'exercice de fonctions officielles (pour plus de détails sur les avis et les orientations, voir la section A).
13. Le Bureau de la déontologie a procédé pour la huitième année consécutive à l'exercice de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts (opération de déclaration de 2016), portant sur la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2015. Lancé le 11 avril 2016, cet exercice avait pour date butoir le 9 mai 2016. Selon l'usage, des délais supplémentaires ont été accordés. Sur les 15 768 employés du PAM, 1 487 (soit 9,4 pour cent) étaient concernés, ce qui représente une augmentation de 21,7 pour cent par rapport à 2015 (figure 4).

Figure 4: Participation au programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts, 2009–2016



14. Dans le cadre d'une procédure de grande ampleur et au moyen des données communiquées par la Division des ressources humaines, le Bureau de la déontologie a dressé la liste des participants remplissant les conditions requises et l'a communiquée à la direction pour examen. Il était indispensable que la direction intervienne pour déterminer les participants concernés, tâche dont elle s'est acquittée en se fondant sur les critères énoncés dans la politique.
15. Selon ces critères, sont concernés: les administrateurs des classes D-1 et D-2, tous les directeurs de pays et les chefs de bureau/bureau auxiliaire, tous les administrateurs chargés des services de

⁴ Circulaire ED2008/004 de la Directrice exécutive, *Déclaration d'intérêts financiers, activités extérieures et distinctions honorifiques, décorations, faveurs, dons ou rémunérations.*

- contrôle (audits, enquêtes et inspections) et des placements (trésorerie, achats et services juridiques), à l'exception du personnel de la Sous-Division du droit administratif et du droit du travail, les responsables des achats autorisés à émettre n'importe quel type de bon de commande ou ayant régulièrement accès à des informations confidentielles concernant les achats, et les membres des comités de gestion des fournisseurs.
16. Le programme de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts comprend trois volets: le questionnaire sur les conflits d'intérêts, le questionnaire de vérification de l'obligation de déclarer et la déclaration de situation financière.
 17. Trente-trois personnes ayant été exemptées sur les 1 487 concernées par le programme, 1 454 employés ont rempli le questionnaire sur les conflits d'intérêts. Parmi eux, 222 ont répondu non à toutes les questions. Ce questionnaire porte sur les relations que les employés et les personnes à leur charge peuvent entretenir avec des gouvernements, des fournisseurs et des partenaires du PAM, et demande de signaler les activités extérieures, les cadeaux ou distinctions honorifiques reçus, les relations familiales à l'intérieur du système des Nations Unies, les relations propriétaire/locataire, etc. Sur l'ensemble des questionnaires étudiés, 340 cas ont été examinés de près car ils étaient susceptibles de dénoter un conflit d'intérêts, mais ils ont été classés sans suite; 23 ont été examinés plus avant en raison des renseignements fournis, avant d'être classés en l'absence d'un conflit d'intérêts. Deux conflits d'intérêts ont été mis en évidence et réglés, et deux dossiers sont encore à l'examen.
 18. L'utilisation du questionnaire de vérification de l'obligation de déclarer et les exemptions accordées ont réduit de 1 454 à 1 232 le nombre de personnes amenées à remplir une déclaration de situation financière, soit une diminution de 17,2 pour cent du chiffre total confirmé par la direction (contre 16 pour cent en 2015). Le Bureau de la déontologie continuera d'assurer un suivi de ces pourcentages en 2017.
 19. La déclaration de situation financière a été remplie par 1 232 employés, qui étaient tenus de déclarer les actifs, bénéfices, revenus, compléments de revenus, obligations et autres intérêts financiers les concernant ou concernant les personnes à leur charge, ainsi que d'indiquer si des fournisseurs ou des partenaires du PAM étaient impliqués à cet égard.
 20. Sur l'ensemble des déclarations de situation financière examinées, 24 ont fait apparaître des conflits d'intérêts potentiels, dont aucun ne s'est avéré. Deux cas de conflit d'intérêts ont été détectés et réglés, tandis qu'un autre dossier est encore à l'examen.
 21. Sur les 1 454 employés ayant rempli un questionnaire, 46 ont répondu par l'affirmative à au moins une des questions portant sur les conflits d'intérêts, mais ils ne faisaient pas partie des personnes tenues de soumettre une déclaration de situation financière. Il a été déterminé que 36 d'entre eux n'avaient pas à remplir la déclaration de situation financière tandis que les 10 autres devaient le faire.
 22. Dans le cadre de l'opération de déclaration de 2016, le Bureau de la déontologie a enregistré plus de 2 400 courriels, appels téléphoniques et visites de personnes s'enquérant du programme. À la suite de l'examen de fond, un nombre substantiel de courriels demandant des informations supplémentaires ont été reçus, et les déclarations ont été confrontées à la liste des fournisseurs du PAM, qui comprend plus de 3 246 prestataires.
 23. Pour la troisième fois depuis la mise en place du programme, 100 pour cent des employés concernés ont respecté leurs obligations de déclaration. Neuf examens ont été reportés de 2015 à 2016. Entre novembre 2016 et mars 2017, le Bureau de la déontologie a envoyé environ 300 courriels, en plus des messages adressés automatiquement et de la communication assurée par les coordonnateurs et la direction. Néanmoins, deux réponses sont restées en attente jusqu'en mars 2017 (il manquait pour l'une des renseignements pour 2014, mais aucune déclaration de situation financière n'avait été exigée en 2015, tandis que pour l'autre il manquait des données pour les deux années). Dans l'ensemble, le taux de réponse est néanmoins resté sensiblement le même qu'en 2015, et dans l'ensemble les réponses ont été transmises nettement plus ponctuellement qu'en 2014.

24. En 2014, le Bureau de la déontologie avait constaté que le nombre de déclarations ne contenant aucun renseignement financier avait plus que doublé, passant de 50 en 2013 à 105 en 2014. Il a donc assuré un suivi de ces données statistiques pour les éditions 2015 et 2016 du programme. Afin de s'assurer que ces réponses ne résultaient pas d'erreurs humaines ou de problèmes technologiques, il a directement demandé confirmation aux participants. Ainsi, 191 déclarations (soit 15 pour cent du total) ne faisaient état d'aucune transaction financière, contre 139 (14 pour cent) l'année précédente. Le Bureau de la déontologie poursuivra le suivi de cette catégorie en 2017.
25. Le Bureau de la déontologie a continué de travailler au remaniement de la base de données du programme de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts, et à la révision de la circulaire relative à ce programme.

C. Protection contre les représailles – politique du PAM en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités

26. Le personnel dans son ensemble est tenu de signaler toute violation des règlements et des règles du PAM aux personnes habilitées à prendre les mesures qui s'imposent, et de coopérer avec les services de contrôle. Le principal objectif de la politique du PAM en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités est de faire en sorte que le personnel puisse signaler des manquements et coopérer lors des audits ou des enquêtes sans faire l'objet de représailles⁵. Le Bureau de la déontologie gère ladite politique et détermine si des actes de représailles ont ou non eu lieu. Dans l'affirmative, le cas est transmis au Bureau des inspections et des enquêtes pour suite à donner.
27. Le Bureau de la déontologie a étudié cinq cas en rapport avec la protection contre les représailles. Deux étaient en instance depuis 2015 et trois étaient de nouveaux dossiers. Pour l'un des cas, la perpétration d'actes de représailles avait été établie et des mesures de protection mises en place. S'agissant des trois nouveaux dossiers, la perpétration d'actes de représailles a été établie dans deux des cas. Une enquête a permis de conclure que les allégations étaient sans fondement dans l'un des cas, mais pour dissiper tout doute, la responsable du Bureau a institué des mesures de protection pendant l'examen et avant l'enquête. Dans un cas, les allégations étaient fondées et font l'objet d'une enquête. Le Bureau de la déontologie poursuit l'examen du troisième cas. Le nombre de cas ouverts en 2016 est resté le même qu'en 2015 et beaucoup de temps y a été consacré.
28. Le Bureau de la déontologie a continué de s'employer à faire mieux comprendre au sein du PAM la portée de la politique en organisant des sessions de formation ainsi qu'en travaillant en coordination avec le Groupe de la déontologie des Nations Unies en prévision de la mise à jour de la politique, en vue de tenir compte des pratiques en vigueur et d'assurer l'harmonisation avec les procédures du système des Nations Unies (pour plus de détails, voir la section IV).

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

29. Pour favoriser une culture de l'éthique, de la transparence et du respect de l'obligation redditionnelle à l'échelle institutionnelle, il convient de mener fréquemment et avec constance des actions de sensibilisation. À cet égard, le Bureau de la déontologie a fourni à la direction des orientations relatives à l'incorporation des normes déontologiques dans les pratiques et processus organisationnels.
30. Le Bureau de la déontologie a communiqué des observations au sujet d'environ 70 documents de politique générale revêtant diverses formes – circulaires, politiques, orientations et autres publications et documents administratifs – ainsi que sur une série de thèmes tels que la lutte contre la fraude et la corruption, la protection des données à caractère personnel et de la vie privée, les processus d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences, et l'insuffisance de la performance professionnelle, le changement climatique et l'environnement.

⁵ Circulaire ED2008/003 de la Directrice exécutive: *Protection des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés (Politique du PAM en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités)*.

Outre les consultations portant sur des politiques ou des normes, plusieurs divisions et départements ont sollicité le Bureau de la déontologie sur divers thèmes. En 2015, le Bureau a apporté une contribution au sujet d'environ 50 politiques, alors qu'il en avait examiné 19 en 2014.

31. La Déontologue a contribué à l'élaboration du Plan stratégique du PAM pour 2017–2021, sous la forme d'une annexe portant sur les valeurs fondamentales, principes et normes du PAM, notamment sur les principes humanitaires auxquels celui-ci adhère, les normes de déontologie et de conduite, la viabilité sociale et la responsabilité à l'égard des populations touchées.
32. Elle a également continué de participer activement au traitement de questions portant sur la problématique hommes-femmes, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, la protection, la diversité et l'inclusion.

E. Formation, éducation et sensibilisation

33. Le Bureau de la déontologie a continué d'axer ses efforts sur la sensibilisation, la communication et la formation pour aider le personnel du PAM à comprendre ses responsabilités et favoriser une solide culture de la déontologie et de la libre expression.
34. Conformément aux recommandations formulées suite à l'examen du système de justice interne en 2014, le Bureau de la déontologie a conçu et lancé une formation en ligne obligatoire sur la déontologie et les normes de conduite. Celle-ci doit favoriser une perception commune des attentes du PAM en matière de conduite et permettre de veiller à ce que les décisions et les comportements se fassent l'écho des considérations d'ordre éthique. La mise en service a été approuvée par la Directrice exécutive, qui a envoyé mi-décembre un courriel à l'ensemble du personnel à travers le monde à ce sujet. Au 31 décembre, 1 123 employés sur 15 768 (7 pour cent) avaient achevé cette formation. Le cours a été mis en ligne en anglais; les versions en arabe, en espagnol et en français devraient l'être en 2017. Le Bureau de la déontologie travaille à l'élaboration de deux autres modules d'apprentissage en ligne, qui devraient être parachevés puis diffusés en anglais, en arabe, en espagnol et en français en 2017 et 2018 respectivement. Le deuxième module porte sur les responsabilités du personnel du PAM, notamment en ce qui concerne les conflits d'intérêts, la confidentialité et la discrétion; le traitement respectueux des collègues; et la gestion des actifs et des ressources informatiques du PAM. Le troisième module porte sur les comportements répréhensibles au PAM et évoque notamment le signalement des irrégularités et la protection contre les représailles, et il présente un modèle de prise de décisions éthique pour aider le personnel à réfléchir aux dilemmes susceptibles de se poser dans ce domaine.
35. Neuf sessions de formation sur la déontologie et les normes de conduite ont été organisées par la Déontologue et deux autres administrateurs, et elles ont été suivies par environ 350 employés. Six de ces sessions ont été conduites par la Déontologue au Siège, y compris à l'occasion de la visite d'une délégation de haut niveau de la Chine et d'une session d'orientation destinée aux nouveaux membres du Conseil d'administration. Trois sessions de formation ont eu lieu dans des bureaux de pays.
36. En collaboration avec les divisions des ressources humaines, de la sécurité, de la gestion des ressources et du Secrétariat du Conseil d'administration, ainsi qu'avec le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, le Bureau de la déontologie a conçu un module d'initiation sur les normes de conduite qui sont attendues au Siège. Il sera mis en service en 2017.
37. Le Bureau de la déontologie a également entrepris de réviser en concertation avec d'autres acteurs la brochure d'information intitulée "*Addressing Work-related Grievances in WFP – Where to Go for Help*" (Régler les différends liés au travail au PAM – Où s'adresser pour avoir de l'aide). La version révisée doit remplacer la brochure intitulée "*Resolving Workplace Concerns*" (Résoudre les difficultés liées au lieu de travail), qui avait été remaniée pour tenir compte des contributions reçues et des ressources actuellement à la disposition des employés. La Division des ressources humaines mettra la dernière main à cette brochure en consultation avec le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation ainsi que le Bureau du Directeur exécutif.

38. Les conseillers chargés de favoriser des relations de travail fondées sur le respect sont des membres du personnel désignés par leurs collègues et formés de leur propre initiative pour exercer certaines fonctions du Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation sur le terrain. Depuis 2012, ces conseillers jouent le rôle d'ambassadeurs de la déontologie. À ce titre, ils aident le Bureau de la déontologie et le PAM à sensibiliser le personnel aux questions d'éthique et au code de conduite.
39. En concertation avec le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation, des sessions de formation, une de base et deux avancées, ont été organisées au Siège à l'intention des conseillers. Plus de 30 bureaux de pays étaient représentés par 69 conseillers: 18 ont participé à la formation de base et 51 aux formations avancées. Le Bureau de la déontologie a formé les conseillers participants à leur rôle en qualité d'ambassadeurs de la déontologie et aux attentes à cet égard. Il a aussi fait en sorte qu'ils puissent participer à des sessions d'information organisées par d'autres divisions afin de les aider à remplir leur rôle d'ambassadeur et aussi celui de conseiller chargé de favoriser des relations de travail fondées sur le respect; parmi les services organisateurs figuraient le Bureau des inspections et des enquêtes, le Bureau des services juridiques et la Division des ressources humaines, qui font tous partie du système de justice interne du PAM. Par ailleurs, grâce aux formations avancées, les conseillers ont appris à dispenser des formations consacrées aux documents fondamentaux en matière de déontologie, notamment le Code de conduite du PAM. Des supports d'information leur ont été fournis en anglais, en français, en espagnol et en arabe.
40. Le Bureau de la déontologie a formé 52 des 110 conseillers à la lutte contre la fraude et la corruption, à la faveur de sessions de formation des formateurs organisées à l'occasion d'un atelier entrant dans le cadre de la formation avancée, et de plusieurs conférences téléphoniques. Les conseillers ont ainsi pu animer plusieurs sessions de formation dans huit bureaux de pays et bureaux auxiliaires; 302 employés ont été formés directement et plus de 400 autres ont reçu par la voie électronique du matériel didactique portant sur la lutte contre la fraude et la corruption. Le Bureau de la déontologie a préparé et fourni aux conseillers des documents en anglais, en français, en espagnol et en arabe.
41. Le Bureau de la déontologie a abordé la question de la lutte contre la fraude et la corruption à l'occasion d'autres sessions de sensibilisation et de formation ainsi que d'une campagne de sensibilisation à l'échelle de l'organisation (pour de plus amples détails, voir le paragraphe 42).
42. Le Bureau de la déontologie a mené des campagnes de sensibilisation et de communication à l'intention de l'ensemble des employés. Il a ainsi codirigé la campagne de sensibilisation en trois parties axée sur la lutte contre la violence sexuelle et le harcèlement sexuel et sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, à la demande expresse de la Directrice exécutive. Dans le cadre de chacune des trois campagnes, la Directrice exécutive a envoyé un courriel à l'ensemble du personnel et des messages aux directeurs régionaux et aux directeurs de pays, auxquels ont été joints des affiches et d'autres documents, traduits en arabe, en français et en espagnol. La Directrice exécutive a envoyé un courriel à la fin de ces campagnes dans lequel elle indiquait que cette campagne de communication avait été planifiée non pas parce qu'elle estimait qu'il existait de graves problèmes dans ce domaine, mais parce qu'il était impératif que tous, dans chaque opération et dans chaque lieu d'affectation, comprennent qu'un seul cas de comportement répréhensible est un cas de trop. Au 31 décembre, 9 927 employés (64 pour cent de l'effectif total) avaient achevé le cours d'apprentissage en ligne obligatoire sur la prévention de la fraude, de la corruption et de l'exploitation et des atteintes sexuelles au PAM.
43. En novembre, à l'occasion de la campagne consacrée aux 16 journées de mobilisation contre la violence sexiste lancées par l'ONU, organisée par le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, le Bureau de la déontologie a été invité à envoyer à tout le personnel un courriel pour rappeler le principe de tolérance zéro appliqué par le PAM à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles à l'encontre des personnes auxquelles le PAM vient en aide, et de tout acte de violence sexuelle commis à l'encontre de collègues ou de harcèlement sexuel sur le lieu de travail (cette campagne de sensibilisation est évoquée plus en détail au paragraphe 42).

44. En décembre, la Déontologue a lancé une campagne de sensibilisation pour marquer la Journée internationale de la lutte contre la corruption. Comme en 2015, le Bureau de la déontologie a envoyé à l'ensemble du personnel de par le monde un courriel, traduit en français, en espagnol et en arabe, et plus de 150 courriels aux directeurs régionaux et aux directeurs de pays avec des exemples de message, traduits en français, en espagnol et en arabe, pour les aider à montrer l'exemple dans le domaine de la lutte contre la fraude et la corruption.
45. Le Bureau de la déontologie a élargi le dialogue par courriel sur l'encadrement éthique à tous les responsables, en sus de ceux de la classe D-1 ou de rang supérieur. Ce dialogue visait à promouvoir la prise en compte des considérations liées à la déontologie et à communiquer de manière transparente sur des sujets d'éthique. Le Bureau de la déontologie prévoit de poursuivre le dialogue en 2017 et d'aider les dirigeants du PAM à donner l'exemple en matière d'éthique.
46. La Directrice exécutive a envoyé à tous les employés un message annuel sur la déontologie, accompagné d'une version abrégée, facile à utiliser, du rapport annuel de 2015 du Bureau de la déontologie. Cette pratique a débuté en 2015.
47. En décembre, le Bureau de la déontologie a de nouveau organisé en interne une vente aux enchères des cadeaux reçus ou n'ayant pas été refusés, par courtoisie ou pour des raisons pratiques, et ayant été dûment déclarés et remis au Bureau de la déontologie au cours de l'année, conformément à la politique et aux pratiques du PAM en matière de cadeaux. L'infrastructure mise en place en 2014, lorsque la vente aux enchères a été relancée, a permis d'organiser efficacement cette vente au Siège. En 2016, le Bureau a également pu procéder à une vente aux enchères en ligne, ouverte à tout le personnel de par le monde. Ces deux ventes ont été bien accueillies et jugées efficaces pour faire mieux connaître la politique et les pratiques du PAM en matière de cadeaux. Les recettes des ventes aux enchères ont été reversées aux opérations du PAM en Haïti.

IV. Groupe de la déontologie des Nations Unies et Réseau Déontologie des organisations multilatérales; institutions sises à Rome

48. Créé en 2007, le Groupe de la déontologie des Nations Unies⁶ a pour mission d'uniformiser les normes et politiques de déontologie du Secrétariat de l'ONU et des organes et programmes des Nations Unies sous administration distincte, et de procéder aux consultations nécessaires au sujet de certaines questions intéressant l'ensemble du système.
49. Le Groupe de la déontologie se compose des chefs des bureaux de la déontologie des organes et programmes des Nations Unies sous administration distincte: le Bureau de la déontologie du Secrétariat de l'ONU (présidence), du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, du PAM, de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés⁷.
50. Au sein du système des Nations Unies, le Groupe de la déontologie a continué de jouer le rôle essentiel qui est le sien en matière de promotion d'une application cohérente et uniforme des normes de déontologie. Le Bureau de la déontologie a participé à l'ensemble des 11 conférences téléphoniques et réunions courantes organisées ainsi qu'aux débats consacrés à des questions d'intérêt général, notamment l'application des programmes de déclaration de situation financière des divers organismes, les activités extérieures, les conflits d'intérêts, les politiques et pratiques relatives à la protection contre les représailles, et les activités liées à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles; il a également eu divers échanges en temps réel sur d'autres considérations d'ordre éthique. En outre, la Déontologue a contribué aux examens du Corps commun d'inspection.

⁶ Le Groupe de la déontologie, initialement dénommé Comité de déontologie des Nations Unies, a pris son nom actuel en avril 2013.

⁷ Circulaire 2008/002 de la Directrice exécutive; ST/SGB/2007/11, *Participation au Groupe de la déontologie des Nations Unies et au Réseau Déontologie des organisations multilatérales*.

51. Le rapport présenté par le Secrétaire général à la soixante et onzième session de l'Assemblée générale des Nations Unies, sous le titre "Activités du Bureau de la déontologie"⁸, rend compte des travaux du Groupe de la déontologie.
52. Afin d'appuyer les efforts déployés par le Secrétaire général pour promouvoir la collaboration à l'échelle du système sur les questions de déontologie au sein du réseau des Nations Unies au sens large, le Réseau Déontologie des organisations multilatérales (le Réseau Déontologie) a été établi en 2010 dans le cadre du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination; il est désormais administré de manière indépendante. Le Réseau Déontologie regroupe les responsables de la déontologie et des administrateurs chargés de domaines connexes au Secrétariat de l'ONU et dans les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies ainsi que dans les institutions financières internationales, notamment la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et d'autres entités multilatérales. En juillet 2016, la Déontologue du PAM a participé à la réunion annuelle du Réseau Déontologie et a présenté avec le Déontologue de l'ONU le rapport intitulé *Resourcing Ethics Offices: General Approach to Performance Budgeting* (Dotation en ressources des bureaux de la déontologie: Approche générale de la budgétisation fondée sur la performance).
53. Les déontologues des trois organismes sis à Rome se consultent périodiquement et partagent les pratiques optimales.

V. Observations et conclusions

54. Depuis 2014, tout en poursuivant son action dans tous les domaines relevant de son mandat, le Bureau de la déontologie concentre ses efforts sur l'administration et l'infrastructure. Cela lui a permis de commencer à élaborer des procédures opératoires normalisées et de les consigner en 2016, l'objectif étant de pouvoir travailler de manière efficace et cohérente; il a également délégué des projets et établi des mécanismes de suivi destinés à apprécier les activités et à améliorer les rapports. Ces mécanismes lui ont permis d'établir que sa charge de travail a sensiblement augmenté au fil des trois dernières années, ce qui est perçu comme un résultat positif de ses activités et des relations qu'il a tissées grâce à son approche et à son attitude pragmatiques et axées sur les services.
55. En raison de ce net accroissement de sa charge de travail, et du fait que le Bureau de la déontologie ne comptait toujours que deux employés (de la classe D-1 et G-6), des consultants engagés à titre temporaire et des stagiaires, certains projets n'ont pu être délégués, en particulier ceux émanant de la haute direction; en conséquence, certains ont nécessité plus de temps que prévu tandis que d'autres sont restés au point mort. Le Bureau de la déontologie a reçu l'autorisation d'engager à la classe P-4 une personne possédant les compétences et les connaissances requises en matière de déontologie et de contrôle de conformité, et il a lancé le processus de recrutement.
56. Alors que les avis et les orientations sont généralement dispensés en réponse à une demande, le fait de donner des avis à titre préventif et de communiquer de manière anticipative des considérations d'ordre éthique pour éclairer la prise de décisions opérationnelles et stratégiques permet à une organisation et à son personnel d'éviter d'être à l'origine d'actes répréhensibles ou d'incidents. Pendant ses premières années d'existence, le Bureau de la déontologie s'est essentiellement attaché à fournir des avis et des orientations sur les risques liés à l'intégrité au niveau individuel, s'occupant peu des risques liés à l'intégrité au niveau institutionnel. Depuis 2014, il mène une action de sensibilisation auprès de la direction, qui recherche activement ses avis. Si le volume de travail et la dotation en personnel ont eu une incidence sur les délais de réponse aux demandes d'avis et d'orientations, notamment celles, souvent d'ordre général, formulées par les conseillers chargés de favoriser des relations de travail fondées sur le respect suite aux sessions de formation et celles, généralement plus complexes, émanant de la direction, les demandes d'avis et d'orientations ont été appréciées et le Bureau a pris le temps et le soin d'y répondre.

⁸ Document A/71/334.

57. Contribuer à l'élaboration des normes et politiques ainsi que des directives, pratiques et processus, en d'autres termes, traduire l'éthique et la conformité sur le plan opérationnel, a également un caractère préventif. Le Bureau de la déontologie a apporté sa contribution au sujet d'un grand nombre de politiques et de normes, d'orientations concrètes et de pratiques; cela étant, compte tenu du volume de travail et des effectifs disponibles, de nombreuses politiques et normes n'ont pu être examinées, ou du moins pas dans les délais impartis.
58. En raison du niveau de confidentialité et d'analyse requis lors de l'examen des demandes relatives à la protection des dénonciateurs d'irrégularités, la Directrice du Bureau de la déontologie gère seule la politique correspondante. L'examen des dossiers est un travail de longue haleine étant donné la complexité et le grand nombre de documents relatifs aux enquêtes. En raison du caractère confidentiel et d'autres considérations, les mesures de protection demandent elles aussi un travail considérable.
59. Le Bureau de la déontologie a continué de consacrer beaucoup de temps à la mise au point d'une application actualisée pour la déclaration de situation financière et la déclaration de conflit d'intérêts, en collaboration avec la Division des technologies de l'information au Siège, ainsi qu'à la révision de la politique en vigueur. Il prévoit que l'application actualisée sera mise en service en 2017 dans le cadre de la politique existante, et que la version révisée de la politique sera mise en œuvre plus tard en 2017 et s'appliquera au programme de déclaration en 2018.
60. Dans son rapport annuel de 2015, le Bureau de la déontologie indiquait sa ferme volonté d'élaborer un plan stratégique global devant être mis en œuvre conformément au Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 et à l'appui de celui-ci. En 2016, le Bureau a recruté un consultant tenu en haute estime qu'il a chargé de contribuer à l'élaboration de son plan stratégique prévu pour 2017. Ce plan, élaboré en consultation avec la direction, devrait être prêt en 2017.
61. Le Bureau de la déontologie considère que l'éducation et la sensibilisation sous diverses formes et dans tous les bureaux, y compris (ou particulièrement) dans les bureaux auxiliaires sont essentielles pour que les employés du PAM (et ses partenaires) comprennent les valeurs, les normes et les principes qui sont les siens, et comment s'y conformer au quotidien. Il a donc consacré beaucoup de temps et de ressources à cette question. Cependant, malgré tous les efforts du personnel du Bureau de la déontologie, il n'a pas été possible de répondre aux attentes; le traitement de plusieurs demandes en matière d'éducation et de sensibilisation, ayant trait notamment à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, a dû être reporté ou n'a pas encore pu être effectué.
62. Le Bureau de la déontologie a constaté que le personnel adhère fermement à une culture de la déontologie fondée sur les normes, les principes et les valeurs du PAM et de l'ONU, tout particulièrement lors des séances de présentation et des autres sessions de formation qu'il a organisées; toutefois, à l'échelle institutionnelle, il a observé un certain amincissement du cadre en place et de la compréhension des attentes quant à la conduite du PAM et de son personnel. Par exemple, la déontologie et les normes de conduites ont été éliminées de l'outil d'évaluation professionnelle du PAM (le PACE) et des avis de vacance de poste. Le PAM devrait remettre en avant ces valeurs, principes et normes fondamentaux dans son cadre de gouvernance et faire preuve de rigueur dans leur application.
63. Le Bureau de la déontologie a travaillé en coordination avec d'autres divisions dans le domaine de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et il a codirigé une campagne de sensibilisation en trois volets destinée à faire mieux connaître et à renforcer la politique de tolérance zéro du PAM face aux actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de harcèlement sexuel et de violence sexuelle. La campagne a été organisée à la demande expresse de la Directrice exécutive. Le PAM poursuit certes son action dans le domaine de la protection contre l'exploitation et des atteintes sexuelles, mais il gagnerait à se doter d'un administrateur fonctionnel et de lui allouer des ressources spécifiques.
64. Dans le rapport annuel de 2015, le Bureau de la déontologie revenait sur les résultats de l'enquête mondiale menée auprès du personnel concernant la façon dont les employés du PAM percevaient la déontologie et les normes de conduite. Les questions dans ces domaines étaient conçues de manière à mesurer la crainte de représailles, la confiance inspirée par le PAM ainsi que la perception de l'engagement du PAM sur le plan de la déontologie et du caractère éthique du

comportement de la direction et des différents responsables. Malgré les améliorations enregistrées par rapport à 2012, les résultats concernant l'éthique et les normes de conduite se situaient en dessous des normes mondiales lorsqu'il en existait, notamment celles relatives à la crainte de représailles, à la confiance inspirée par le PAM et la perception de l'engagement du PAM, de la direction et des différents responsables sur le plan de la déontologie. D'une manière générale, ces perceptions ont des répercussions sur la disposition du personnel à se manifester et à s'exprimer sans crainte de représailles. La direction devrait donc prendre des mesures à cet égard.

65. Dans le cadre de l'action menée en faveur de la cohérence à l'échelle des Nations Unies, le Bureau de la déontologie a participé à un dialogue ouvert avec les membres du Groupe de la déontologie des Nations Unies; l'interaction avec les bureaux de la déontologie des autres institutions sises à Rome ne s'est toutefois pas développée de même, probablement en raison des missions distinctes des différents bureaux.

ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM¹ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Catégorie	Total	Nombre de femmes	Pourcentage de femmes
Catégories supérieures (D-2 et plus)	54	15	28
Fonctionnaires du cadre organique recrutés au niveau international (P-1 à D-1)	1 364	587	43
Administrateurs auxiliaires	50	26	52
Administrateurs recrutés sur le plan international pour une courte durée et consultants	1 590	714	45
Total, personnel recruté sur le plan international	3 058	1 342	44
Administrateurs nationaux	929	336	36
Agents des services généraux	3 469	1 220	35
Contrats de service	6 072	1 560	26
Agents des services généraux recrutés pour une courte durée et titulaires d'accords de services spéciaux	1 761	577	33
Total, personnel recruté sur le plan national	12 231	3 693	30
TOTAL, EMPLOYÉS DU PAM²	15 289	5 035	33

¹ Ne comprend pas les contrats temporaires comme les stagiaires, les contrats d'auteur, les boursiers, les volontaires du PAM et des Nations Unies et les travailleurs occasionnels.

² Données extraites de WINGS le 14 janvier 2017.

ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2016

	Quantités (en tonnes)	% du total	En millions de dollars	% du total
Pays en développement				
Pays les moins avancés	737 392	28	288,8	21
Autres pays à faible revenu ¹	17 403	1	6,4	1
Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) ²	572 740	22	312,7	23
Pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) ³	692 996	26	372,1	27
Total partiel	2 020 530	77	980,1	72
Pays développés				
Total partiel	614 006	23	381,1	28
TOTAL	2 634 536	100	1 361,2	100

No.	PAYS	En tonnes	En dollars
Pays en développement			
1	AFGHANISTAN	66 176	25 086 818
2	ALGÉRIE	21 274	7 234 293
3	ANTIGUA-ET-BARBUDA	90	34 110
4	ARGENTINE	3 078	1 604 540
5	BANGLADESH	1 277	1 317 982
6	BÉNIN	876	361 007
7	BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE)	614	489 108
8	BRÉSIL	4 539	3 500 528
9	BURKINA FASO	1 258	752 629
10	BURUNDI	4 492	2 179 959
11	CAMBODGE	5	2 474
12	CAMEROUN	12 053	5 405 191
13	RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	212	90 835
14	TCHAD	13 109	4 203 079
15	CHINE	1 088	1 038 613
16	COLOMBIE	53	129 574
17	CÔTE D'IVOIRE	1 648	1 037 188
18	RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	19 944	12 143 574
19	ÉGYPTE	28 642	21 157 869
20	ÉTHIOPIE	76 418	26 640 546

¹ Revenu national brut (RNB) par habitant inférieur à 1 045 dollars en 2013.

² RNB par habitant situé entre 1 046 dollars et 4 125 dollars en 2013.

³ RNB par habitant situé entre 4 126 dollars et 12 745 dollars en 2013.

ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2016

No.	PAYS	En tonnes	En dollars
21	GAMBIE	122	91 614
22	GHANA	753	548 246
23	GUATEMALA	469	196 729
24	GUINÉE	1 594	1 038 309
25	HAÏTI	12 321	7 272 529
26	HONDURAS	10 107	7 853 284
27	INDE	142 982	62 752 672
28	INDONÉSIE	65 070	49 435 039
29	IRAN (RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE D')	3 480	1 888 194
30	IRAQ	3 770	5 970 499
31	JORDANIE	40 041	37 686 780
32	KAZAKHSTAN	14 750	11 647 383
33	KENYA	17 271	6 349 830
34	KIRGHIZISTAN	22 024	15 936 395
35	LIBAN	2 617	1 962 816
36	LIBÉRIA	2 120	1 356 354
37	MADAGASCAR	10 092	4 719 747
38	MALAWI	48 708	28 450 914
39	MALAISIE	60	74 912
40	MALI	11 700	4 198 787
41	MAURITANIE	48	5 318
42	MEXIQUE	117 194	39 759 265
43	MAROC	21 723	11 410 825
44	MOZAMBIQUE	27 860	13 213 429
45	MYANMAR	27 228	9 761 785
46	NAMIBIE	458	38 420
47	NÉPAL	2 766	1 164 549
48	NICARAGUA	1 755	1 484 914
49	NIGER	33 970	13 201 487
50	NIGÉRIA	33 078	35 304 447
51	PAKISTAN	72 527	34 640 262
52	PARAGUAY	84	116 952
53	RWANDA	25 435	10 972 081
54	SÉNÉGAL	793	276 046
55	SIERRA LEONE	465	283 149
56	SOMALIE	4 000	1 750 800
57	AFRIQUE DU SUD	67 194	32 530 839

ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2016

No.	PAYS	En tonnes	En dollars
58	SOUDAN DU SUD	70	35 000
59	SRI LANKA	20	7 428
60	ÉTAT DE PALESTINE	22 752	8 019 287
61	SOUDAN	67 800	18 975 982
62	RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE	8 802	6 479 380
63	TADJIKISTAN	132	15 542
64	THAÏLANDE	6 780	3 588 891
65	TIMOR-LESTE	412	546 509
66	TURQUIE	405 956	223 111 804
67	OUGANDA	126 230	47 747 228
68	UKRAINE	119 949	46 396 142
69	RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	29 089	9 884 062
70	URUGUAY	575	315 119
71	VIET NAM	7 688	4 063 715
72	YÉMEN	28 437	11 319 515
73	ZAMBIE	92 368	29 796 199
Total partiel (77% en valeur monétaire)		2 020 530	980 057 320

ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2016

No.	PAYS	En tonnes	En dollars
Pays développés			
1	AUSTRALIE	1 394	504 121
2	BELGIQUE	67 924	58 129 236
3	BULGARIE	50 002	9 113 730
4	CANADA	20 822	16 947 763
5	DANEMARK	10	273 334
6	UNION EUROPÉENNE	502	515 034
7	FRANCE	45 558	78 249 634
8	ALLEMAGNE	10	289 689
9	IRLANDE	516	399 815
10	ITALIE	115 401	76 332 517
11	JAPON	9 163	10 161 713
12	PAYS-BAS	19 152	10 037 046
13	OMAN	1 078	984 410
14	PORTUGAL	4 000	3 097 864
15	ROUMANIE	173 100	31 417 101
16	FÉDÉRATION DE RUSSIE	84 398	59 901 788
17	SUISSE	3 211	9 478 943
18	ROYAUME-UNI	504	260 688
19	ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	10 362	11 559 979
20	ÉMIRATS ARABES UNIS	6 900	3 438 880
Total partiel (23% en valeur monétaire)		614 006	381 093 284
TOTAL		2 634 536	1 361 150 604

ANNEXE VII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2016 (en milliers de dollars)

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique				
		TOTAL	CII*	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	AUTRES**
BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT	1 000				1 000			
ALGÉRIE	10					10		
ANDORRE	61			45	16			
ARMÉNIE	100							100
AUSTRALIE	83 291	27 840		5 960	18 146	20 321		11 023
AUTRICHE	6 584				954	5 630		
AZERBAÏDJAN	18					18		
BANGLADESH	3 745			3 745				
BELGIQUE	33 917	5 417	5 417		6 891	12 233	6 658	2 717
BHOUTAN	3	3						
BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE)	323	323						
BOSNIE-HERZÉGOVINE	3	3						
BRÉSIL	600					600		0
BULGARIE	111				111			
BURUNDI	1 661			1 661				
CAMBODGE	1 227			1 227				
CANADA	211 005	23 506	4 494	18 128	39 001	104 253	11 236	14 881
CHILI	20	20						
CHINE	20 059	1 709	500			13 500		4 850
COLOMBIE	765							765
CHYPRE	4	4						
TCHÉQUIE	121	121						
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DÉMOCRATIQUE DE CORÉE	133	133						
DANEMARK	46 412	30 792	7 331		10 942	2 997	1 682	0
ÉQUATEUR	5	5						
ÉGYPTE	1 388	184		198		1 006		
EL SALVADOR	1 600	100				1 400		100
ESTONIE	241				82	159		
ÉTHIOPIE	1 491					1 491		
COMMISSION EUROPÉENNE	894 673			29 541	242 331	595 563	22 733	4 505
FINLANDE	33 328	10 944			13 454	8 930		
FRANCE	32 072	162	113	0	15 996	12 822		3 092
ALLEMAGNE	884 566	27 839	2 265	3 601	682 941	127 168	24 540	18 477
GUATEMALA	149	149						
HAÏTI	1 311			1 311				

ANNEXE VII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2016 (en milliers de dollars)

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique				
		TOTAL	CII*	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	AUTRES**
HONDURAS	25 035	5						25 030
HONGRIE	10	10						
ISLANDE	656	44		211	400			
INDE	2 005	45				1 000		960
INDONÉSIE	516							516
COMITÉ INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE	0				0			
IRLANDE	22 384	10 929	1 923	1 151	561	7 939		1 805
ISRAËL	20	20						
ITALIE	23 049	12 622		47	2 880	3 246	439	3 815
JAPON	207 127	3 359		27 354	67 355	100 051	6 100	2 907
KAZAKHSTAN	10							10
KENYA	581					581		
KOWEÏT	9 000				3 000	6 000		
LESOTHO	8 803							8 803
LIBÉRIA	2 232			2 232				
LIECHTENSTEIN	350	99	99	102		149		
LITUANIE	45				11	22	11	
LUXEMBOURG	9 151	1 927	567	1 327	2 975	1 016	113	1 793
MADAGASCAR	2 993			2 295		698		
MALAWI	112 103			4 800		107 303		
MALAISIE	1 000							1 000
MEXIQUE	2 000				2 000			
MONACO	303			136		167		
NÉPAL	593			439	154			
PAYS-BAS	66 840	40 816		4 140	12 057	4 459	3 640	1 728
NOUVELLE-ZÉLANDE	4 008	4 008						
NICARAGUA	1 327	20		1 307				
NIGER	2 286					2 286		
NORVÈGE	68 574	28 115			25 772	13 263	1 190	234
FONDS DE L'OPEP POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	100				0	100		
PAKISTAN	55 614					55 614		
PANAMA	416	136						280
PÉROU	656	656						
POLOGNE	1 197					1 197		
PORTUGAL	10	10						
DONATEURS PRIVÉS	73 362	6 927		21 136	10 645	12 633	990	21 033
QATAR	533				275	258		

ANNEXE VII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2016 (en milliers de dollars)

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique				AUTRES**
		TOTAL	CII*	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	
RÉPUBLIQUE DE CORÉE	39 398			10 400	2 950	18 690		7 358
ROUMANIE	113					113		
FÉDÉRATION DE RUSSIE	37 000			20 509	5 500	10 500		491
ARABIE SAOUDITE	35 725	52	52	3 329	10 333	22 011		0
SIERRA LEONE	3 138			0		3 138		
SLOVAQUIE	340				340			
SLOVÉNIE	118				33	85		
ESPAGNE	5 298				1 656	3 311	331	
SRI LANKA	785	8		776				
SWAZILAND	514			401				113
SUÈDE	121 719	79 190	4 000	3 484	4 147	24 231	9 203	1 464
SUISSE	67 341	6 960	6 518	1 278	13 174	39 127	5 419	1 382
THAÏLANDE	107	92		15				
OUGANDA	1 083							1 083
FONDS CENTRAL POUR LES INTERVENTIONS D'URGENCE (CERF)	122 092			3 006	37 866	77 590	3 631	0
ÉMIRATS ARABES UNIS	6 097				6 083	14		
ROYAUME-UNI	355 982	50 915		2 919	122 759	147 247	26 516	5 626
AUTRES FONDS ET ORGANISMES DES NATIONS UNIES (À L'EXCLUSION DU CERF)	129 118			18 754	13 443	52 909	19 002	25 011
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	2 030 560	4 000	4 000	98 348	774 192	1 026 712	103 216	24 091
BANQUE MONDIALE	6 365					65		6 300
ZAMBIE	681			681				
ZIMBABWE	3 195					3 195		
TOTAL GÉNÉRAL	5 933 659	380 222	37 280	295 993	2 152 427	2 655 024	246 649	203 344
Contributions bilatérales								1 289

* CII: Compte d'intervention immédiate.

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

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

ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2013–2016

	2013		2014		2015		2016	
	En milliers de dollars	%						
Total général	4 159 300	100	4 717 572	100	4 633 491	100	5 082 229	100
Développement	375 815	9	345 626	7	300 313	6	303 009	6
Secours	3 350 780	81	3 843 912	81	3 690 914	80	4 173 813	82
Opérations d'urgence	1 548 678		2 161 765		1 772 776		2 068 953	
Interventions prolongées de secours et de redressement	1 802 102		1 682 146		1 918 138		2 104 859	
Opérations spéciales	204 558	5	313 323	7	400 705	9	335 635	7
Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres ²	228 148	5	214 712	5	241 559	5	269 774	5
Afrique subsaharienne	2 406 124	100	2 514 811	100	2 500 463	100	2 673 801	100
Pourcentage pour l'ensemble de la région	58		53		54		53	
Développement	235 005	10	218 503	9	167 159	7	158 743	6
Secours	1 950 482	81	1 976 777	79	1 946 924	78	2 187 223	82
Opérations d'urgence	687 030		828 769		677 864		538 328	
Interventions prolongées de secours et de redressement	1 263 452		1 148 008		1 269 060		1 648 895	
Opérations spéciales	166 867	7	266 360	11	327 174	13	239 375	9
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	53 769	2	53 172	2	59 207	2	88 460	3

ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2013–2016

	2013		2014		2015		2016	
	En milliers de dollars	%						
Asie et Pacifique	555 611	100	524 043	100	558 020	100	446 621	100
Pourcentage pour l'ensemble de la région	13		11		12		9	
Développement	83 589	15	66 179	13	64 775	12	70 179	16
Secours	434 038	78	406 929	78	420 932	75	325 162	73
Opérations d'urgence	27 989		36 841		34 113		24 702	
Interventions prolongées de secours et de redressement	406 049		370 087		386 819		300 461	
Opérations spéciales	23 491	4	29 438	6	45 546	8	20 505	5
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	14 494	3	21 497	4	26 767	5	30 775	7
Europe orientale, Europe méridionale et Communautés d'États indépendants (CEI)	22 328	100	21 153	100	50 788	100	44 887	100
Pourcentage pour l'ensemble de la région	1		0		1		1	
Développement	14 615	65	13 366	63	22 010	43	20 255	45
Secours	7 358	33	7 022	33	26 537	52	22 915	51
Opérations d'urgence	87		2 632		25 567		22 780	
Interventions prolongées de secours et de redressement	7 272		4 389		970		136	
Opérations spéciales		0		0	1 382	3	1 274	3
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	354	2	766	4	858	2	442	1

ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2013–2016

	2013		2014		2015		2016	
	En milliers de dollars	%						
Amérique latine et Caraïbes	136 067	100	131 286	100	115 144	100	166 045	100
Pourcentage pour l'ensemble de la région	3		3		2		3	
Développement	28 224	21	27 147	21	24 443	21	28 924	17
Secours	59 279	44	57 665	44	57 793	50	99 125	60
Opérations d'urgence	3 484		6 162		1 387		29 074	
Interventions prolongées de secours et de redressement	55 796		51 503		56 407		70 050	
Opérations spéciales	3 285	2		0	0	0	5 836	4
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	45 280	33	46 475	35	32 908	29	32 160	19
Moyen-Orient et Afrique du Nord	937 839	100	1 431 362	100	1 296 865	100	1 636 293	100
Pourcentage pour l'ensemble de la région	23		30		28		32	
Développement	14 260	2	20 247	1	21 927	2	24 906	2
Secours	896 750	96	1 392 508	97	1 238 727	96	1 539 387	94
Opérations d'urgence	829 038		1 286 223		1 033 844		1 454 069	
Interventions prolongées de secours et de redressement	67 712		106 285		204 882		85 318	
Opérations spéciales	9 325	1	13 058	1	26 099	2	68 432	4
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	17 504	2	5 549	0	10 112	1	3 568	0

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes. Prière de noter que, par rapport au rapport annuel sur les résultats de 2013, la présente annexe rend compte des dépenses plutôt que des charges; ce changement vise à améliorer l'harmonisation avec les normes d'établissement de rapports du PAM.

² "Autres" renvoie au Fonds général, aux comptes spéciaux et aux fonds d'affectation spéciale qui ne peuvent être ventilés par projet/opération.

ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2013-2016*(en milliers de dollars)*

	2013					2014					2015					2016				
	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total
Total général	375 815	3 350 780	204 558	228 148	4 159 300	345 626	3 843 912	313 323	214 712	4 717 572	300 313	3 690 914	400 705	241 559	4 633 491	303 009	4 173 813	335 635	269 774	5 082 229
Afrique subsaharienne																				
Bénin	2 886	700	0	436	4 022	1 661	-	-	173	1 834	1 883	-	-	154	2 037	2 142	-	-	135	2 277
Burkina Faso	3 507	27 568	32	978	32 085	4 793	14 648	-	1 154	20 595	4 145	13 884	-	1 520	19 548	4 103	7 044	-	1 344	12 491
Burundi	5 203	18 518	-	525	24 246	8 834	17 227	-	1 806	27 867	10 400	15 693	-	820	26 913	9 647	21 812	-	518	31 977
Cameroun	612	8 080	-	-	8 693	1 336	23 272	-	85	24 694	1 321	51 359	388	73	53 140	999	55 461	3 908	428	60 796
Cabo Verde	320	-	-	-	320	257	-	-	-	257	143	-	-	-	143	-	-	-	-	-
République centrafricaine	502	16 565	5 940	-	23 007	318	68 184	17 343	-	85 846	150	51 860	12 704	-	64 714	185	54 274	15 883	18	70 361
Tchad	5 498	108 238	12 315	544	126 595	5 417	96 221	13 191	795	115 625	1 850	84 875	12 334	517	99 575	929	86 082	12 407	146	99 564
Congo	5 113	4 702	159	231	10 205	4 238	3 413	-	287	7 938	2 887	4 198	-	321	7 407	1 780	3 636	-	66	5 482
Congo, Rép. démocratique du	-	142 251	19 878	3 115	165 244	-	91 441	20 306	2 822	114 568	-	93 408	24 300	2 946	120 654	-	78 525	24 033	2 359	104 918
Côte d'Ivoire	895	19 101	887	2 166	23 050	2 516	8 043	-	122	10 681	5 437	4 618	-	46	10 101	5 801	6 365	-	-	12 165
Djibouti	1 003	11 822	-	71	12 895	426	8 664	-	206	9 296	1 473	6 493	-	168	8 133	783	8 845	-	149	9 777
Éthiopie	31 917	282 122	9 524	10 988	334 550	19 897	239 155	13 996	5 412	278 460	18 942	280 310	6 594	4 404	310 250	13 645	339 808	21 022	36 453	410 930
Gambie	2 653	2 881	-	16	5 550	1 478	1 227	-	231	2 936	1 695	1 592	-	6	3 293	1 754	33	-	-	1 787
Ghana	4 973	1 119	2	1 458	7 552	8 163	1 013	771	1 379	11 325	5 822	509	1 818	1 072	9 220	4 460	0	-10	984	5 434
Guinée	4 158	1 366	-	-	5 524	4 767	16 562	14 099	45	35 472	14 024	25 398	31 818	313	71 553	9 574	705	7 054	130	17 464
Guinée-Bissau	235	3 972	-	241	4 447	-	7 073	-	-	7 073	-	4 180	-	-	4 180	7 025	889	-	-	7 913
Kenya	13 814	179 245	-	1 855	194 914	20 913	157 783	-	2 254	180 949	14 729	144 006	-	2 077	160 812	12 736	94 063	-	1 295	108 094
Lesotho	7 897	11 196	-	320	19 413	13 458	521	-	806	14 785	5 657	-	-	5 033	10 690	3 477	5 030	-	6 215	14 722
Libéria	7 897	10 324	138	1 767	20 125	4 446	21 614	13 272	1 648	40 980	6 336	29 758	34 287	1 062	71 444	8 915	3 915	3 451	607	16 888
Madagascar	9 466	7 331	-	107	16 904	6 014	5 941	-	2 090	14 045	6 746	5 378	-	1 179	13 302	6 246	24 857	-	773	31 876
Malawi	13 977	57 025	-	2 341	73 343	23 726	51 425	-	3 017	78 168	12 587	53 952	2 155	3 608	72 301	19 046	172 212	419	3 098	194 775
Mali	28 347	93 510	8 020	2 208	132 085	22 924	105 578	8 417	1 447	138 366	9 316	56 323	5 935	1 026	72 601	1 399	44 777	5 286	1 209	52 672
Mauritanie	1 985	29 077	4 740	842	36 645	1 201	20 333	4 344	185	26 063	952	19 333	2 728	1 029	24 042	400	12 505	2 480	1 169	16 555

ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2013-2016*(en milliers de dollars)*

	2013					2014					2015					2016				
	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total
Mozambique	10 915	7 608	1 260	3 721	23 503	11 012	4 390	63	3 270	18 735	7 446	5 262	1 542	5 005	19 255	5 481	15 783	-	3 342	24 606
Namibie	-	67	-	610	677	-	-	-	373	373	-	-	-	520	520	-	-	-	478	478
Niger	8 576	128 120	7 363	1 402	145 462	2 387	112 553	6 374	2 225	123 539	-	94 545	5 874	2 990	103 409	-	92 844	6 787	3 193	102 824
Nigéria	-	-	-5	-	-5	-	-	-	58	58	-	281	1 893	370	2 544	-	50 914	9 151	105	60 169
Rwanda	874	14 554	-	1 582	17 010	1 830	14 256	-	3 774	19 859	2 078	20 108	-	2 318	24 504	4 778	18 669	-	2 701	26 147
Sao Tomé-et-Principe	624	-	-	-	624	427	-	-	-	427	165	-	-	-	165	109	-	-	-	109
Sénégal	6 172	28 438	-	1 115	35 726	5 281	14 661	-	1 499	21 441	1 856	8 686	1 192	1 702	13 436	2 226	5 272	74	1 765	9 337
Sierra Leone	8 565	332	-	688	9 586	5 923	18 231	9 509	834	34 497	4 604	27 059	34 800	583	67 045	6 688	4 877	7 297	700	19 563
Somalie	-	139 878	26 974	-	166 852	-	118 287	29 692	9	147 988	-	133 646	28 184	48	161 878	-	122 390	20 975	119	143 484
Soudan du Sud	-	219 767	47 199	-	266 966	-	373 863	91 995	22	465 880	-	405 077	93 522	928	499 527	-	468 137	78 143	1 050	547 331
Soudan	-	240 965	22 334	1 316	264 614	-	240 357	22 173	778	263 308	-	211 953	20 820	3 355	236 128	-	195 820	16 931	5 340	218 092
Swaziland	5 942	355	-	651	6 949	1 418	0	-	1 410	2 828	2 098	-	-	145	2 243	1 275	6 035	-	116	7 425
République-Unie de Tanzanie	15 129	17 184	-	1 814	34 127	8 267	13 999	-	1 700	23 967	5 921	19 259	-	1 233	26 413	3 996	36 502	-	1 929	42 427
Togo	297	187	39	4	527	334	-	-	40	374	163	-	-	5	168	62	-	-	-	62
Ouganda	18 422	32 033	-	1 581	52 036	17 494	52 342	-	1 574	71 410	12 270	48 179	941	2 478	63 869	15 760	70 372	2 868	1 717	90 718
Zambie	6 634	260	-	1 717	8 611	7 346	20	-	1 553	8 919	4 064	-	-	1 967	6 030	3 324	16	-	2 022	5 361
Zimbabwe	-	83 409	-	195	83 604	-	53 089	-	125	53 214	-	22 420	-	710	23 130	-	76 284	-	1 882	78 166
Autres dépenses régionales	-	610	68	7 164	7 842	-	1 394	812	7 966	10 172	-	3 325	3 348	7 476	14 149	-	2 469	1 216	4 902	8 586
TOTAL POUR LA RÉGION	235 005	1 950 482	166 867	53 769	2 406 124	218 503	1 976 777	266 360	53 172	2 514 811	167 159	1 946 924	327 174	59 207	2 500 463	158 743	2 187 223	239 375	88 460	2 673 801

ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2013-2016*(en milliers de dollars)*

	2013					2014					2015					2016				
	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total
Asie et Pacifique																				
Afghanistan	-	132 393	13 614	5 255	151 262	-	104 974	14 433	6 824	126 230	-	103 065	11 499	11 413	125 977	-	92 378	13 520	11 386	117 285
Bangladesh	40 027	2 501	-	1 949	44 477	25 393	5 088	-	4 765	35 246	24 315	5 563	-	2 258	32 136	28 530	4 558	-	2 610	35 698
Bhoutan	2 510	-	-	5	2 515	1 012	-	-	-	1 012	1 623	-	-	-	1 623	572	-	-	-	572
Cambodge	13 501	14	-	731	14 246	14 625	-	-	427	15 052	10 784	-	-	156	10 940	10 052	-	-	204	10 256
Fidji	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 321	-	-	3 321
Inde	1 944	-	-	1 723	3 667	1 283	-	-	439	1 722	572	-	-	1 002	1 574	-	-	-	2 063	2 063
Indonésie	3 679	-	-	507	4 186	3 171	-	-	781	3 951	3 699	-	-	1 080	4 779	1 332	-	-	327	1 660
Rép. pop. dém. de Corée	-	28 026	-	52	28 078	-	22 097	-	83	22 180	-	29 906	-	-	29 906	-	23 712	-	184	23 896
Rép. dém. pop. lao	9 301	-	-	625	9 927	9 847	-	-	486	10 333	11 306	-	-	1 842	13 148	10 572	-	-	411	10 983
Myanmar	-	48 306	185	603	49 093	-	41 303	-	1 147	42 450	-	41 707	-	1 420	43 127	-	40 561	-	1 193	41 755
Népal	8 008	15 734	-	1 598	25 340	8 249	7 060	-	2 613	17 922	9 991	30 162	28 071	2 509	70 733	12 235	10 018	4 795	2 899	29 946
Pakistan	-	155 246	560	178	155 983	-	169 377	3 004	1 075	173 455	-	189 810	1 291	1 683	192 784	-	130 082	542	2 158	132 782
Papouasie-Nouvelle-Guinée	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7 607	-	-	7 607
Philippines	-	43 456	9 065	228	52 749	-	47 367	12 002	147	59 516	-	12 511	2 889	241	15 642	-	10 428	1 647	771	12 846
Sri Lanka	312	8 362	68	8	8 749	159	9 662	-	220	10 041	-	4 160	-	675	4 836	4 265	2 316	-	1 454	8 035
Timor-Leste	4 306	-	-	80	4 386	2 441	-	-	-9	2 432	2 485	-	-	-	2 485	2 621	166	-	23	2 810
Vanuatu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 887	-	-	3 887	-	-	-	-	-
Autres dépenses régionales	-	-	-	953	953	-	-	-	2 499	2 499	-	160	1 796	2 488	4 443	-	15	-	5 092	5 107
TOTAL POUR LA RÉGION	83 589	434 038	23 491	14 494	555 611	66 179	406 929	29 438	21 497	524 043	64 775	420 932	45 546	26 767	558 020	70 179	325 162	20 505	30 775	446 621

ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2013-2016*(en milliers de dollars)*

	2013					2014					2015					2016				
	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total
Europe orientale, Europe méridionale et CEI																				
Albanie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 017	-	-	1 017	-	-	-	-	-
Arménie	2 527	25	-	-	2 552	2 436	567	-	88	3 092	3 823	-	-	103	3 926	3 290	165	-	101	3 556
Azerbaïdjan	-	-	-	17	17	-	-	-	8	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bosnie- Herzégovine	-	-	-	-	-	-	183	-	-	183	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Géorgie	-	376	-	-	376	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grèce	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	116	-	-	116	-	-	-	-	-
Kirghizistan	946	5 607	-	296	6 849	3 179	3 601	-	252	7 032	8 566	-	-	136	8 702	7 939	-	-	22	7 961
Serbie	-	-	-	-	-	-	482	-	-	482	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tadjikistan	11 142	1 350	-	41	12 533	7 751	948	-	377	9 076	9 621	1 207	-	618	11 447	9 026	135	-	319	9 480
Ukraine	-	-	-	-	-	-	1 240	-	-	1 240	-	24 196	1 382	-	25 579	-	22 615	1 274	-	23 889
Ouzbékistan	-	-	-	-	-	-	-	-	40	40	-	-	-	0	0	-	-	-	-	-
TOTAL POUR LA RÉGION	14 615	7 358	-	354	22 328	13 366	7 022	-	766	21 153	22 010	26 537	1 382	858	50 788	20 255	22 915	1 274	442	44 887
Amérique latine et Caraïbes																				
Bolivie (État plurinational de)	818	1 543	-	803	3 164	1 370	4 902	-	463	6 734	945	917	-	472	2 334	965	1 293	-	329	2 587
Colombie	-	11 325	-	8 260	19 585	-	12 268	-	11 974	24 243	-	8 600	-	3 995	12 595	-	11 905	-	1 613	13 518
Cuba	179	1 817	-	1 324	3 319	356	128	-	194	679	3 353	187	-	47	3 587	1 312	34	-	-	1 346
République dominicaine	-	-	-	797	797	-	-	-	944	944	-	-	-	1 194	1 194	-	-	-	1 669	1 669
Équateur	-	3 407	-	1 837	5 244	-	3 356	-	2 110	5 467	-	2 804	-	1 747	4 551	-	12 584	600	2 793	15 977

ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2013-2016*(en milliers de dollars)*

	2013					2014					2015					2016				
	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total
El Salvador	-	1 530	-	4 030	5 560	-	2 377	-	2 027	4 404	-	2 959	-	3 788	6 747	349	5 123	-	2 806	8 277
Guatemala	1 764	6 253	-	968	8 986	2 066	6 975	-	4 058	13 098	2 553	16 301	-	717	19 572	2 643	14 622	-	1 088	18 352
Haïti	14 816	28 067	3 285	3 457	49 624	16 299	23 012	-	2 426	41 736	7 047	15 770	-	678	23 495	11 215	38 251	5 236	1 414	56 115
Honduras	5 363	1 872	-	20 346	27 581	2 749	1 904	-	17 634	22 288	4 492	9 393	-	16 585	30 471	5 799	12 458	-	16 798	35 055
Nicaragua	4 922	2 064	-	1 252	8 238	3 962	1 446	-	891	6 300	6 022	364	-	124	6 510	6 642	553	-	124	7 318
Paraguay	-	942	-	-	942	-	1 079	-	46	1 125	-	44	-	152	195	-	1 205	-	324	1 529
Pérou	-	-	-	662	662	-	-	-	686	686	-	11	-	1 276	1 287	-	160	-	1 898	2 058
Autres dépenses régionales	362	459	-	1 544	2 365	344	217	-	3 023	3 584	31	441	-	2 134	2 606	-	937	-	1 305	2 242
TOTAL POUR LA RÉGION	28 224	59 279	3 285	45 280	136 067	27 147	57 665	-	46 475	131 286	24 443	57 793	-	32 908	115 144	28 924	99 125	5 836	32 160	166 045
Moyen-Orient et Afrique du Nord																				
Algérie	-	22 184	-	-2	22 182	-	17 399	-	18	17 417	-	15 710	-	38	15 748	-	16 255	-	-	16 255
Égypte	10 546	11 474	-	332	22 353	7 945	34 788	-	812	43 546	14 541	14 258	-	1 438	30 237	21 682	19 338	-	1 141	42 160
Iran	-	2 452	-	-	2 452	-	2 694	-	94	2 788	-	2 318	-	160	2 478	-	3 803	-	65	3 868
Iraq	151	23 824	-	16 309	40 285	-	126 277	856	-77	127 056	-	209 575	3 560	292	213 428	-	180 376	4 529	159	185 064
Jordanie	552	143 667	-	79	144 299	2 923	239 695	-	252	242 871	6 549	137 926	-	968	145 443	2 718	181 137	-	-	183 855
Liban	-	143 103	-	-	143 103	-	295 953	-	-	295 953	-	186 069	-	3 387	189 456	-	237 904	-	102	238 006
Lybie	-	363	44	-	408	-	746	-	-	746	-	4 880	-	-	4 880	-	10 898	-	-	10 898
Maroc	26	-	-	-	26	396	-	-	-	396	189	-	-	-	189	390	-	-	-	390
État de Palestine	-	63 935	49	117	64 102	-	85 887	1 219	2 801	89 907	-	49 462	483	2 307	52 252	-	44 250	51	223	44 524
République arabe syrienne	-	306 774	8 111	-	314 885	-	408 368	9 886	-	418 254	-	361 716	2 863	-	364 580	-	459 416	46 368	87	505 871

ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2013-2016*(en milliers de dollars)*

	2013					2014					2015					2016				
	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développe- ment	Secours	Opér. spéc.	Opér. bilat., fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total
Tunisie	46	527	-	-	574	550	6	-	-	557	603	-	-	-	603	116	4	-	-	120
Turquie	-	49 805	-	-	49 805	-	68 431	-	-	68 431	-	43 862	-	195	44 057	-	66 966	-	-	66 966
Yémen	2 938	127 712	1 121	153	131 923	8 432	111 701	1 097	15	121 246	45	212 948	19 193	-	232 186	-	317 432	17 485	314	335 231
Autres dépenses régionales	-	928	-	515	1 443	-	561	-	1 633	2 195	-	1	1 327	-	1 328	-	1 610	-	1 476	3 086
TOTAL POUR LA RÉGION	14 260	896 750	9 325	17 504	937 839	20 247	1 392 508	13 058	5 549	1 431 362	21 927	1 238 727	26 099	10 112	1 296 865	24 906	1 539 387	68 432	3 568	1 636 293
Autre	122	2 872	1 590	96 746	101 331	184	3 012	4 467	87 254	94 917	-	-	504	111 707	112 210	0	-	213	114 369	114 582

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes. Prière de noter que, par rapport au rapport annuel sur les résultats de 2013, la présente annexe rend compte des dépenses plutôt que des charges; ce changement vise à améliorer l'harmonisation avec les normes d'établissement de rapports du PAM.

² "Autres" renvoie au Fonds général, aux comptes spéciaux et aux fonds d'affectation spéciale qui ne peuvent être ventilés par projet/opération.

Les montants négatifs représentent les ajustements financiers.

ANNEXE VIII-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2013-2016

	2013		2014		2015		2016	
	<i>En milliers de dollars</i>	%						
DÉVELOPPEMENT ET SECOURS:	3 726 595	100,0	4 189 538	100,0	3 991 227	100,0	4 476 821	100,0
PAR CATÉGORIE DE PAYS²								
Pays les moins avancés	2 307 263	61,9	2 287 868	54,6	2 331 628	58,4	2 602 851	58,1
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	2 520 989	67,6	2 228 311	53,2	2 939 757	73,7	3 375 909	75,4
PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS								
Afrique subsaharienne	2 185 487	58,6	2 195 280	52,4	2 114 083	53,0	2 345 966	52,4
Asie et Pacifique	517 626	13,9	473 108	11,3	485 707	12,2	395 342	8,8
Europe orientale, Europe méridionale et CEI	21 974	0,6	20 388	0,5	48 548	1,2	43 171	1,0
Amérique latine et Caraïbes	87 503	2,3	84 811	2,0	82 236	2,1	128 049	2,9
Moyen-Orient et Afrique du Nord	911 010	24,4	1 412 755	33,7	1 260 653	31,6	1 564 294	34,9
DÉVELOPPEMENT:	375 815	100,0	345 626	100,0	300 313	100,0	303 009	100,0
PAR CATÉGORIE DE PAYS²								
Pays les moins avancés	298 743	79,5	265 960	76,9	202 316	67,4	207 490	68,5
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	358 848	95,5	287 949	83,3	230 260	76,7	234 322	77,3
PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS								
Afrique subsaharienne	235 005	62,5	218 503	63,2	167 159	55,7	158 743	52,4
Asie et Pacifique	83 589	22,2	66 179	19,1	64 775	21,6	70 179	23,2
Europe orientale, Europe méridionale et CEI	14 615	3,9	13 366	3,9	22 010	7,3	20 255	6,7
Amérique latine et Caraïbes	28 224	7,5	27 147	7,9	24 443	8,1	28 924	9,5
Moyen-Orient et Afrique du Nord	14 260	3,8	20 247	5,9	21 927	7,3	24 906	8,2

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes. Prière de noter que, par rapport au rapport annuel sur les résultats de 2013, la présente annexe rend compte des dépenses plutôt que des charges; ce changement vise à améliorer l'harmonisation avec les normes d'établissement de rapports du PAM.

² Classement pour chaque année.

ANNEXE IX-A: PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES EN 2016

PARTENAIRES	Nombre de pays	Nombre de projets¹
FAO	74	113
UNICEF	67	127
HCR	41	60
OMS	30	39
PNUD	30	37
FNUAP	30	27
FIDA	27	29
OIM	27	41
ONU-Femmes	19	21
Autres ²	18	26
ONUSIDA	10	11
OIT	6	8
UNESCO	5	6
Banque mondiale	3	3
ONU-HABITAT	2	3
PNUE	2	2

¹ Dans un certain nombre de pays, le PAM met en œuvre plusieurs projets. Les projets sont tous comptés séparément, tandis que le pays lui-même n'est compté qu'une seule fois, quel que soit le nombre de projets ayant fait l'objet d'une collaboration.

² La catégorie "Autres" comprend les partenariats avec les missions de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

ANNEXE IX-B: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2016

Objectifs stratégiques (OS)	Nombre total de partenaires ¹	Partenaires internationaux (%)	Partenaires nationaux (%)
OS 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence	602	19	81
OS 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence	585	15	85
OS 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels	236	20	80
OS 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim	283	17	83

Activités	Nombre total de partenaires	Partenaires internationaux	Partenaires nationaux
Création d'actifs	558	78	480
Développement des capacités	47	16	31
Distributions générales de vivres	490	102	388
Nutrition	417	100	317
Alimentation scolaire	182	46	136
VIH/tuberculose: soins et traitement	170	41	129

Services	Nombre total de partenaires	Partenaires internationaux	Partenaires nationaux
Études préalables	84	30	54
Distribution	1 013	146	867
Évaluation	209	56	153
Suivi	592	115	477
Conception des projets	235	45	190
Entreposage	442	88	354
Transport	293	74	219

¹ Afin de brosser un tableau plus complet des activités de collaboration menées en 2016, non seulement avec des ONG mais aussi avec des membres du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ces types de collaboration ont été pris en compte dans les chiffres présentés ci-dessus à titre indicatif sous la dénomination générique de "partenaires".

Notes:

- I. En 2016, le PAM a travaillé avec environ 1 100 ONG et autres partenaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ce total général ne correspond pas à la somme des nombres de partenaires indiqués dans les tableaux ci-dessus parce qu'un partenaire peut collaborer avec le PAM dans le cadre de plusieurs activités ou fournir plusieurs services différents, ce qui se traduit par des doubles comptages.
- II. Le nombre de partenaires figurant dans une cellule donnée correspond seulement au nombre total d'organisations différentes et ne rend pas compte de l'ampleur de la collaboration.

ANNEXE X: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET¹

Indicateurs en lien avec l'Examen quadriennal complet	Cible 2016	IPC 2016	IPC 2015	IPC 2014
Partenariats				
2.1 Développement des partenariats opérationnels et stratégiques				
Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM [Examen quadriennal complet]	60	61	60	48
2.3 Amélioration de la cohérence et de l'efficacité du système des Nations Unies				
Proportion d'indicateurs communs de l'Examen quadriennal complet mesurés par le PAM au cours d'une année de référence	100	100	89	75
1. Pourcentage de bureaux de pays utilisant des outils et des principes communs de gestion axée sur les résultats [Examen quadriennal complet]	100	100	100	100
2. Pourcentage de bureaux de pays appliquant les modes opératoires normalisés ou certains de leurs volets [Examen quadriennal complet]	44	62	44	48
3. Pourcentage de bureaux de pays mettant en œuvre des services communs, des accords à long terme communs, une approche harmonisée des achats, une gestion commune des ressources humaines, des services des technologies de l'information et des communications ou des services de gestion des finances communs [Examen quadriennal complet]	86	92	86	93
4. Pourcentage d'États membres (Conseil d'administration) livrant des réactions positives quant à la qualité des rapports institutionnels sur les résultats et les mandats, c'est-à-dire le Rapport annuel sur les résultats [Examen quadriennal complet]	100	100	100	100
5. Volume (et tendance) des fonds en provenance de partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux (y compris d'institutions financières internationales, de banques régionales de développement, de la société civile et du secteur privé)	100	100	100	100
6. Contributions en espèces au système des coordonnateurs résidents [Examen quadriennal complet]	100	100	100	100
7. Contributions en nature au système des coordonnateurs résidents [Examen quadriennal complet] ²	100	- ³	-	-
8. Nombre de projets ayant obtenu la note 2a ou 2b pour ce qui est du marqueur de l'égalité hommes-femmes (conformément à l'Examen quadriennal complet)	100	100	86	79

¹ Il s'agit d'un sous-ensemble des indicateurs liés à l'Examen quadriennal complet au sujet desquels le PAM s'est engagé à communiquer des données, et qui ont été intégrés au cadre de gestion de la performance.

² Pour 2015, il n'a pas été possible de rendre compte de l'indicateur 7 de l'Examen quadriennal complet car le PAM attend que le Groupe des Nations Unies pour le développement mette au point une méthode d'évaluation et de communication de l'information.

³ Cet indicateur devait être étayé par une méthodologie arrêtée par le GNUD pour aider l'ensemble des organismes, fonds et programmes à assurer le suivi des contributions en nature allouées au système des coordonnateurs résidents. Toutefois, cette méthodologie n'était toujours pas disponible à la fin de la période 2013-2016 prévue pour l'établissement de rapports au titre de l'Examen quadriennal complet, ce qui signifie qu'aucun rapport ne peut être établi à cet égard. Pour ce qui est de l'Examen quadriennal complet pour 2017-2020, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'arrêter une proposition tendant à améliorer encore le système des coordonnateurs résidents, y compris sur le plan du financement. Le Bureau du PAM à New York assurera un suivi de l'élaboration de cette proposition et vérifiera d'une part si l'élément relatif aux contributions en nature y est maintenu, et d'autre part si le GNUD inscrit dans son plan de travail la mise au point de la méthodologie susmentionnée.

ANNEXE X: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET¹

Indicateurs en lien avec l'Examen quadriennal complet	Cible 2016	IPC 2016	IPC 2015	IPC 2014
9. <i>Pourcentage de bureaux de pays utilisant l'approche commune de mesure des capacités du Groupe des Nations Unies pour le développement [Examen quadriennal complet]</i>	80	79	-	-
Pourcentage d'effets directs des projets du PAM (nouveaux programmes de pays) conformes au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	100	100	100	100
Programmes				
4.1 Interventions programmatiques adaptées et fondées sur des données factuelles				
Pourcentage de pays dotés d'une stratégie actualisée de réduction des risques de catastrophe [Examen quadriennal complet]	66	79	68 ⁴	72
4.2 Adéquation avec les priorités du gouvernement et renforcement des capacités nationales				
Pourcentage de fonds des programmes consacrés au renforcement des capacités nationales [Examen quadriennal complet]	Niveau de référence ⁵	n.d.	n.d.	n.d.

⁴ Chiffre après correction.

⁵ Les données disponibles en 2015 étaient insuffisantes pour permettre de rendre compte de cet indicateur et de fixer le niveau de référence de l'indicateur de performance clé.

ANNEXE XI: PROPOSITIONS D'INVESTISSEMENT - RÉSULTATS DE 2016

Initiatives internes d'importance primordiale

Dans le cadre du Plan de gestion du PAM pour 2015–2017, le Conseil d'administration a approuvé un certain nombre d'initiatives internes d'importance primordiale. Il s'agit de projets destinés à accélérer les améliorations au niveau organisationnel qui continuent à adapter le PAM à sa mission tout en optimisant les ressources. On trouvera ci-après un aperçu des objectifs, principales activités et résultats des investissements de 2016, qui sont présentés dans le document intitulé "Examen de l'initiative de renforcement organisationnel destinée à adapter la structure du PAM à sa mission".

Ressources humaines

Investissement: Projet de transformation de l'apprentissage

1 885 000 dollars (2016)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Élaborer une stratégie visant à mettre en place une capacité d'apprentissage coordonnée, professionnelle et durable, soutenue par l'infrastructure nécessaire, en vue de doter l'ensemble du personnel de la gamme de compétences requises pour s'acquitter de la mission du PAM, qui est en constante évolution, et répondre aux priorités stratégiques</p> <p>Raison d'être: Auparavant, l'apprentissage et le perfectionnement du personnel du PAM, nombreux et dispersés, n'étaient pas coordonnés, ni normalisés, variaient d'un bureau à l'autre et étaient d'une qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importants travaux de recherche, analyse comparative et activités pilotes menées avec le personnel pour s'assurer de la pertinence de l'élargissement du système de gestion de l'apprentissage, et de l'intérêt des utilisateurs à cet égard (2015) • Plus de 26 000 sessions d'apprentissage menées à terme par 6 778 membres du personnel national (2016), l'objectif prioritaire fixé à 3 000 employés nationaux étant dépassé • Réalisation de travaux de recherche, d'une analyse comparative et de trois programmes pilotes, en vue d'élaborer un programme de développement des compétences de direction. Organisation de 10 sessions en 2015 à l'intention de 265 dirigeants et de 10 sessions en 2016 destinées à 250 dirigeants • Apprentissage en ligne concernant la gestion et la direction, par le biais de "webinaires" en direct, ciblant les cadres supérieurs et menés à terme par 93 pour cent des dirigeants au Siège et sur le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • La Stratégie d'apprentissage du PAM a été confirmée et une structure de gouvernance établie pour l'appuyer, ce qui garantit l'existence au PAM d'un mode d'apprentissage durable et cohérent • Le système élargi de gestion de l'apprentissage est devenu le seul moyen d'apprentissage et contient une vaste gamme de ressources dans ce domaine. Une forte augmentation de son utilisation a été constatée, avec une progression de 150 pour cent du nombre de cours menés à terme depuis l'élargissement • L'appui apporté au personnel, grâce à l'outil d'apprentissage en ligne fondé sur le logiciel Rosetta Stone, et aux dirigeants, à l'aide du cours de l'Université de Harvard (Manage Mentor) et du programme de pilotage pour le Défi Faim zéro, s'est amélioré • La forte collaboration transversale permet de renforcer l'impact de la formation fonctionnelle et d'assurer une offre mondiale coordonnée

Investissement: Projet de transformation de l'apprentissage 1 885 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours		
Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
inégale. Le retour d'information de la direction et du personnel, les analyses organisationnelles et les recommandations issues des audits officiels ont confirmé à maintes reprises qu'il fallait adopter une approche responsable, professionnelle et systémique pour offrir des possibilités d'apprentissage à l'ensemble du personnel du PAM	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec les principales parties prenantes au sein du PAM pour mettre au point la stratégie • Utilisation de l'outil d'apprentissage des langues en ligne par plus de 1 000 membres du personnel national depuis le début de 2016 • Définition et partage d'une panoplie de normes, d'outils et de méthodes portant sur diverses questions, en vue de professionnaliser le profil d'expertise de ceux qui assurent et gèrent la formation. Processus structuré de partage des meilleures pratiques au niveau interne et externe 	

Investissements: Développement des compétences du personnel chargé des programmes

1 028 000 dollars (2016)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer la capacité des chargés de programmes à concevoir et mettre en œuvre des stratégies et des projets efficaces pour lutter contre la faim</p> <p>Raison d'être: À l'issue de l'examen des procédures opératoires mené en 2013, le développement des compétences du personnel chargé des politiques concernant les programmes a été jugé prioritaire et l'initiative "Parcours d'apprentissage des programmes du PAM: investir en faveur de l'excellence des programmes", qui constituait la première phase d'une activité d'apprentissage destinée aux fonctionnaires principaux chargés des politiques concernant les programmes sur le terrain, a été financée en 2014. Cette initiative fait suite aux appels en faveur d'une formation globale sur les programmes destinée aux professionnels généralistes, qui regroupe les connaissances techniques et générales disponibles au sein d'un outil d'apprentissage efficace à l'intention des cadres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation globale des besoins en matière de formation, à laquelle ont participé tous les bureaux de pays et les bureaux régionaux, qui a conduit à l'élaboration du "Parcours d'apprentissage des programmes du PAM: investir en faveur de l'excellence des programmes", un programme de formation combiné conçu à l'intention des dirigeants du PAM chargés des programmes, en concertation avec les ressources humaines • Des formations adaptées destinées aux directeurs et directeurs adjoints des bureaux de pays et aux futurs dirigeants chargés des programmes • Depuis 2014, 200 membres du personnel ont participé à ces activités, parmi lesquels 24 directeurs et directeurs adjoints des bureaux de pays, 131 responsables des programmes et autres fonctionnaires principaux chargés des politiques concernant les programmes (dont des administrateurs nationaux), et 46 futurs dirigeants chargés des programmes (aux niveaux P-2/P-3, y compris des administrateurs nationaux). Les administrateurs nationaux ont représenté 31 pour cent des participants 	<ul style="list-style-type: none"> • L'actuel Parcours d'apprentissage des programmes est centré sur la programmation des opérations d'urgence et sur la collaboration avec les gouvernements en matière de politiques et de stratégies. La phase 2 de ce programme, qui est en cours de conception, sera mise en œuvre en 2017 et viendra s'ajouter à la phase en cours. Elle aidera les dirigeants chargés des programmes du PAM à s'acquitter de leur mission de conception et d'exécution des plans stratégiques de pays et soutiendra les efforts déployés par les pays pour éliminer la faim. Les deux phases qui seront mises en œuvre en 2017 cibleront 5 cohortes, soit 110 membres du personnel (dont des fonctionnaires nationaux) • Les membres du personnel ont acquis des compétences et des connaissances, qui leur sont utiles dans le cadre de leur emploi et leur permettent de mieux lutter contre la faim en concevant et mettant en œuvre des stratégies et des programmes efficaces • Ces activités ont contribué à exploiter pleinement le potentiel des administrateurs nationaux chargés des programmes, moyennant le développement et la mise en œuvre ciblée des possibilités de perfectionnement professionnel • Les participants ont fait bénéficier de leur apprentissage les équipes, ainsi que le personnel intéressé, sur leur lieu d'affectation et ailleurs, ce qui a renforcé l'intérêt pour la formation • Des investissements supplémentaires et suivis en faveur du Parcours d'apprentissage des programmes devraient accompagner les efforts déployés par l'organisation pour mettre en œuvre la feuille de route intégrée • L'initiative pilote "Affectation spéciale des administrateurs nationaux", qui offrira aux administrateurs nationaux des possibilités d'affectation temporaire adaptées, sera lancée début 2017

Investissements: Développement des compétences du personnel chargé des programmes

1 028 000 dollars (2016)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
moyens. Elle répond également à la nécessité d'inclure systématiquement les fonctionnaires nationaux chargés des programmes dans les plans de développement des compétences du personnel chargé des programmes		

Investissement: Modèle de mobilisation stratégique des ressources

500 000 dollars (2016)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer le processus d'acquisition de talents afin de se doter d'une main-d'œuvre qui servira au mieux la stratégie du PAM</p> <p>Raison d'être: Le PAM doit avoir accès à de nouvelles sources de recrutement, afin d'engager les personnes les plus compétentes possibles et de s'orienter vers un système de recrutement automatisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et mise en œuvre d'un système de recrutement en ligne fondé sur les contributions de quelque 200 parties prenantes sur le terrain et au Siège • Utilisation d'une panoplie de dispositifs d'acquisition de talents, s'agissant d'établir un partenariat avec un cabinet extérieur chargé de la sous-traitance du recrutement, de chercher à atteindre les candidats potentiels en se servant des réseaux sociaux comme moyen de recrutement, et de s'employer à mobiliser des candidates qualifiées et des candidats venant de pays en développement • Vastes consultations avec de nombreuses parties prenantes parmi les dirigeants, sur le terrain et au Siège, en vue d'élaborer la proposition de valeur pour les employés, qui permettra d'améliorer la compétitivité du PAM sur le marché de l'emploi • Établissement, pour les interventions d'urgence, du fichier des consultants mobilisables et du fichier organisé par fonctions des dirigeants mobilisables, afin de remédier aux lacunes qui n'ont pas été comblées par l'actuel fichier pour les interventions d'urgence et d'accroître la flexibilité du PAM face à une situation de crise • Mise en place des moyens nécessaires pour préparer et déployer rapidement et efficacement des talents, en particulier dans des situations d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • La compétitivité du PAM sur le marché de l'emploi est renforcée (ce résultat reste toutefois à confirmer dans la mesure où la proposition de valeur pour les employés est encore en cours d'élaboration) • Les objectifs en matière de parité entre les sexes fixés pour 2015 sont atteints (résultat attesté par l'indicateur de performance clé communiqué) grâce au recrutement d'un personnel plus divers • La main-d'œuvre mobilisée et motivée intègre les valeurs et les comportements communs au PAM (résultat attendu, qui devra être vérifié par le biais des futures enquêtes mondiales menées auprès du personnel) • La préparation et les interventions face aux situations d'urgence sont améliorées grâce à l'établissement de nouveaux fichiers d'agents mobilisables pour les interventions d'urgence

Partenariats

Investissement: Centre de ressources pour les partenariats 300 000 dollars (2016) État d'avancement: achevé		
Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Guider tous les bureaux et les aider à repérer, nouer et maintenir des partenariats efficaces et à les évaluer</p> <p>Raison d'être: Il existe des lacunes dans le cadre stratégique du PAM en ce qui concerne la compréhension et la communication des éléments constitutifs du partenariat. Il convient de mieux définir le rôle et la valeur qu'apportent les différents acteurs, de sélectionner stratégiquement les partenariats, et de renforcer la responsabilité mutuelle, pour faire en sorte que la collaboration produise les résultats attendus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rassemblement, développement et mise à disposition des outils, des directives, des études de cas et des autres ressources nécessaires pour orienter tous les aspects du processus de partenariat, notamment: <ul style="list-style-type: none"> ○ des orientations concernant l'évaluation des partenaires potentiels ○ les enseignements tirés des partenariats couronnés de succès ○ des outils d'évaluation des partenariats ○ les options de soutien technique ○ une base centrale de données contenant des renseignements complets et actualisés sur les principaux partenaires • Regroupement des points de contact pour les principaux partenaires au niveau de l'organisation • Mobilisation au niveau institutionnel pour assurer la complémentarité entre la Division des programmes, les Services juridiques, la Division de la communication et le Département des services concernant les opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Centre de ressources en ligne assure une fonction d'orientation et de gestion des connaissances à l'échelle mondiale, qui permet d'établir des partenariats efficaces et de les évaluer • La gestion des connaissances sur le partenariat et la collaboration s'est améliorée • Tout au long de la mise en place du Centre de ressources sur les partenariats (à compter de décembre 2016), des services de formation et de conseil ont été assurés: <ul style="list-style-type: none"> ○ à 1 571 membres du personnel dans 77 bureaux de pays, moyennant des activités générales de sensibilisation et de formation. Sur ce chiffre total: ○ 265 employés ont bénéficié d'une formation organisée avec l'aide de la Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation; et ○ 618 ont reçu une formation relative aux partenariats assurée par d'autres divisions • Le réseau mondial des coordonnateurs des partenariats régionaux et un groupe de travail sur les partenariats basé au Siège font le lien entre les unités fonctionnelles pour les questions de partenariat • La Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation et la Sous-Division du droit contractuel et statutaire ont donné des orientations visant à faciliter la préparation, la négociation et la conclusion efficaces d'accords avec des partenaires, et à favoriser la cohérence et l'uniformité de l'application de ces accords au sein de l'organisation • La page consacrée à la question des partenariats sur le nouveau site WFPGo est la nouvelle page d'accueil du Centre de ressources

Investissement: Sommets et principaux dispositifs intergouvernementaux

500 000 dollars (2016)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Faire en sorte que la lutte contre la faim et la malnutrition figure parmi les grandes priorités de l'ordre du jour mondial, et que le PAM soit reconnu comme un partenaire essentiel de ce combat</p> <p>Raison d'être: En 2016, plusieurs sommets mondiaux continuent de préparer le terrain aux fins du développement international et de l'action humanitaire. Ces manifestations mondiales auront une incidence sur la manière de travailler du PAM. Par ailleurs, le PAM doit commencer à mettre en œuvre les objectifs de développement durable, tandis que le nouvel Examen quadriennal complet est approuvé en décembre 2016 et que les réformes connexes se poursuivent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de sensibilisation renforcées en vue d'inclure la sécurité alimentaire, la nutrition et l'élimination de la faim dans les documents finals et les communications connexes découlant des principaux sommets mondiaux de 2016 • Détachement d'un membre du personnel du PAM auprès du secrétariat du Sommet mondial sur l'action humanitaire • Communication périodique des résultats des principaux dispositifs intergouvernementaux au Groupe de direction et au Conseil d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> • La vision du PAM en matière de lutte contre la faim et la malnutrition figure parmi les priorités absolues de l'ordre du jour mondial, comme en témoigne son incorporation dans certains documents finals ciblés, notamment ceux des réunions suivantes: <ul style="list-style-type: none"> ○ La troisième Conférence mondiale des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe (2015) ○ La troisième Conférence internationale sur le financement du développement (2015) ○ La réunion plénière de l'Assemblée générale qui a adopté le Programme 2030 et ses objectifs de développement durable (2015) ○ La vingt et unième Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (2015) ○ Le Sommet mondial sur l'action humanitaire (2016) et le "Programme d'action pour l'humanité" ○ le Sommet de haut niveau sur les réfugiés et les migrants (2016) ○ la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable – HABITAT III (2016) • Le PAM a tenu un rôle significatif dans le processus du Sommet mondial sur l'action humanitaire (notamment en tant qu'organisme chef de file pour le champ d'action des transferts de type monétaire) et il est l'un des sept membres du groupe de facilitation qui dirigera ce processus jusqu'en octobre 2017

Processus et systèmes

Investissement: Élaboration d'une stratégie globale de gestion des connaissances 500 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours		
Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Élaborer une stratégie institutionnelle de gestion des connaissances afin de définir les grandes lignes d'une méthode renforcée et cohérente de gestion des savoirs au PAM</p> <p>Raison d'être: Le PAM dispose de connaissances collectives solides, mais elles reposent principalement sur l'expérience acquise au niveau individuel. Sans une stratégie globale de gestion des connaissances ou une source unique d'accès à l'information, il existe un risque non négligeable de déperdition du savoir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une analyse comparative afin de mieux comprendre les systèmes de gestion des connaissances dans l'ensemble des organismes des Nations Unies/ONG • Consultations menées auprès de cinq régions afin d'obtenir leur avis sur le projet de stratégie • Élaboration d'un projet de stratégie de gestion des connaissances, qui a été approuvé par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion • Formulation de recommandations sur le rôle des personnes, des procédures et des systèmes en matière de gestion des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie institutionnelle servira de base à une méthode de gestion des connaissances efficace et accessible à toutes les parties • Les connaissances locales et régionales du PAM sont regroupées et il est possible de les partager et de les diffuser au sein de l'organisation et auprès des partenaires • Trois projets pilotes de communauté de pratique sont lancés • L'efficacité et l'efficience des programmes sont améliorées grâce aux enseignements tirés des expériences passées • Les responsabilités de la gestion de l'information sont assignées et les dispositifs actuels sont renforcés • D'importants gains de temps sont réalisés par le personnel au Siège et sur le terrain, car la recherche des produits axés sur les connaissances est moins chronophage • Les obstacles au partage des connaissances entre les bureaux sont réduits

Investissement: Systèmes informatiques pour la gestion de l'information relative aux documents

1 887 000 dollars (2016 et 2017)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Mettre en place des systèmes améliorés de gestion des contenus et des moteurs de recherche permettant une gestion moderne de l'information et des connaissances qui facilite la prise de décisions fondée sur des données factuelles</p> <p>Raison d'être: Le système actuel de gestion des documents du PAM Docustore est dépassé et ne permet pas de répondre aux besoins opérationnels relatifs à la mise en œuvre du classement des données. Le moteur de recherche actuel incorporé au site WFPGo est également dépassé et n'est plus pris en charge par le fournisseur. Des fonctions essentielles pour une récupération efficace des informations, telles que le tri des résultats de recherche fondé sur les métadonnées, les demandes d'information connexes et les fonctions de recherche spécialisée, ne sont pas disponibles avec le moteur de recherche actuel. Le personnel perd son temps, car ses recherches sont inefficaces, il ignore les directives existantes et doit réinventer la documentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Études de marché internes et externes pour recenser les systèmes appropriés • Consultation avec les services informatiques au sujet de l'achat et de la mise au point d'un nouveau système de gestion des documents • Examen des systèmes informatiques et travaux de recherche sur l'expérience des utilisateurs de l'intranet • Mise au point d'un système de stockage des documents et d'un moteur de recherche interne • Mise en place d'une structure de gouvernance permettant de gérer le processus de classement pour le système de stockage des documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement nécessaire du système informatique existant, qui est dépassé et n'est plus pris en charge • Moteur central pour le stockage et la diffusion des documents du Conseil d'administration et d'autres documents clés du PAM • Réduction attendue du temps consacré par les employés à chercher les informations nécessaires à leur travail (jusqu'à 200 minutes par semaine par employé, selon une enquête menée auprès du personnel) • Réduction attendue du nombre de demandes d'aide adressées au système de gestion des contenus • Augmentation attendue du pourcentage d'employés sachant où trouver des exemples de bonnes pratiques et tirer des enseignements de l'expérience acquise par leurs collègues <p>Ce projet en cours est toujours en phase d'élaboration. Il a fait l'objet d'un lancement "en douceur", de sorte que ces résultats escomptés n'ont pas encore été obtenus. Les documents du Conseil d'administration seront inclus à compter du printemps 2017</p>

Investissement: Système de suivi des factures 100 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours		
Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Investir dans une nouvelle plateforme pour le suivi des factures, qui pourrait être mise en œuvre à l'échelle mondiale</p> <p>Raison d'être: Il est nécessaire d'améliorer le système de suivi des factures, afin de remédier aux problèmes soulevés par le montant élevé des dépenses récurrentes encourues chaque année du fait des licences, de la transposition coûteuse et de la maintenance de la solution pilote. Une solution plus robuste et plus fiable, avec une demande de largeur de bande moindre, est indispensable en vue d'une application à plus grande échelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise au point d'un nouveau système interne de suivi des factures, qui est devenu opérationnel au Siège, au Pakistan, en Jordanie, en République arabe syrienne et au Tchad en octobre 2016 • Propositions visant à apporter d'autres améliorations à la plateforme afin de résoudre les problèmes fonctionnels associés au produit précédent, notamment en renforçant l'intégration avec WINGS 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nouveau système de suivi des factures est une application Web, dotée d'une structure technologique légère qui peut être déployée sur Internet, ce qui réduit les besoins en largeur de bande, améliore la fiabilité et la performance, et permet d'appliquer cette solution dans un grand nombre de pays • Cette nouvelle technologie est compatible avec une utilisation multiplateforme, par exemple sur des tablettes et des smartphones, moyennant un investissement supplémentaire minimal • La nouvelle plateforme de suivi des factures permet de surmonter les difficultés techniques et fonctionnelles associées au logiciel précédent et de réduire les éléments de coût externes, en se réorientant vers un produit qui a été élaboré en interne • Le système de suivi des factures est une condition préalable à l'introduction de modifications des procédures conformes à l'initiative Excellence en matière de coûts; il est à prévoir que des demandes de modifications pourraient être formulées à mesure que des progrès sont réalisés dans la transformation des activités • Des solutions nouvelles, comme la mise en place des services de la plateforme centrale de trésorerie, peuvent se servir du système de suivi des factures pour prendre en charge les processus automatisés de gestion des factures

Programmes

Investissement: Plans stratégiques de pays 4 000 000 dollars (2016) État d'avancement: en cours		
Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Des investissements ciblés dans les pays prioritaires grâce aux plans stratégiques de pays</p> <p>Raison d'être: Permettre au PAM d'être le mieux placé pour contribuer aux actions nationales visant à éliminer la faim</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le PAM a commencé à mettre en œuvre des stratégies de pays à titre expérimental en 2009, afin de déterminer comment il peut se placer dans la position la plus favorable pour contribuer aux actions nationales visant à éliminer la faim Des évaluations et des examens indépendants ont confirmé l'importance de cette approche, tout en soulignant la nécessité d'améliorer le processus, moyennant l'investissement complet du PAM et un plus grand soutien institutionnel au niveau des pays À l'issue de l'examen des procédures opératoires, il a été recommandé d'établir un cadre amélioré pour l'élaboration et l'approbation de stratégies visant à intégrer la planification stratégique et opérationnelle et à présenter au Conseil d'administration une approche cohérente du PAM par pays, tout en mettant au point un plan réaliste de renforcement des capacités internes et de mobilisation des ressources pour faciliter la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> 8 plans stratégiques de pays ont été établis 19 pays ont commencé ou achevé des examens stratégiques Le PAM apparaît, à l'échelle mondiale et dans les pays, comme un organisme d'assistance alimentaire apte à promouvoir et à mettre en œuvre des solutions à long terme pour lutter contre la faim, y compris dans des situations d'urgence Les bureaux de pays peuvent déterminer quelle est l'association optimale d'opérations du PAM qui serait la plus efficace pour atteindre les cibles nationales du défi Faim zéro et pour répondre aux priorités relatives à la sécurité alimentaire à l'échelle mondiale et à la nutrition au niveau des pays Les bureaux de pays peuvent créer une base de données factuelles et mettre au point des approches-programmes, en vue d'appuyer efficacement les capacités dont disposent les pays pour éliminer la faim La planification stratégique par pays, utilisée pour décider de la marche à suivre la plus appropriée, a permis de justifier l'appui apporté par le PAM à un pays et de renforcer la concertation avec les gouvernements, contribuant à garantir l'approbation du Plan stratégique de pays du PAM ainsi qu'un appui, notamment financier Les enseignements tirés peuvent être utiles pour les investissements futurs, qui seront ainsi plus efficaces et efficients

Investissement: Nutrition

500 000 dollars (2016)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Aider le PAM à améliorer la nutrition dans les situations d'urgence, à renforcer les capacités à cet égard, à consolider les partenariats et à s'engager dans de nouveaux domaines d'activités, en particulier des programmes tenant compte de la nutrition</p> <p>Raison d'être: Afin d'aider le PAM à s'engager dans de nouveaux domaines d'activités, en particulier des programmes tenant compte de la nutrition, il est nécessaire d'appuyer l'élaboration d'orientations relatives aux programmes, ainsi que les initiatives portant sur le transfert des connaissances et le renforcement des capacités, moyennant une formation aux niveaux régional et mondial. En outre, il faut faciliter le renforcement du système de gestion des connaissances institutionnelles afin d'améliorer, de consigner et de transmettre les enseignements et l'information relatifs à la nutrition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux missions de planification stratégique par pays (au Siège et dans les bureaux régionaux) afin de garantir l'intégration des domaines prioritaires en matière de nutrition dans toutes les nouvelles stratégies de pays pertinentes • Appui pour la mise à jour du Cadre de résultats institutionnels et élaboration de directives techniques sur le suivi et l'évaluation de la nutrition • Mise à l'essai du processus d'analyse "Comblé le déficit en nutriments", qui vise à repérer les obstacles à la consommation d'aliments nutritifs adéquats et à faciliter la prise de décisions dans trois pays faisant l'objet d'une planification stratégique par pays • Promotion de l'Académie de la nutrition afin de multiplier les possibilités d'apprentissage en matière de nutrition, en partenariat avec la Division des ressources humaines • Établissement d'un partenariat avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et élaboration d'indicateurs, d'orientations et d'une description des trajectoires d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'intervention du PAM en matière de nutrition dans les situations d'urgence • Élaboration d'orientations et d'indicateurs institutionnels pour les programmes et les principales actions qui tiennent compte de la nutrition • Mise au point d'instruments d'analyse de la situation du point de vue de la nutrition (les outils destinés à combler le déficit en nutriments et à calculer le coût du régime alimentaire ont contribué à éclairer et à guider les stratégies de pays) • Consolidation des partenariats avec les principaux partenaires, notamment: <ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcement de la coordination avec l'UNICEF, le module de la nutrition et d'autres organismes, afin de donner la priorité à des services multisectoriels visant à lutter contre la malnutrition dans les situations d'urgence et d'améliorer leur prestation ○ Établissement et développement de partenariats avec des services clés afin d'intégrer la nutrition – par exemple analyse et cartographie de la vulnérabilité mobile (mVAM) dans le domaine de la nutrition

Obligation redditionnelle et financement

Investissement: Renforcement de la gestion de la performance au PAM et facilitation de la prise de décisions reposant sur des données factuelles (COMET)		
1 500 000 dollars (2016)		
État d'avancement: en cours		
Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Renforcer la capacité du PAM à fournir des données factuelles et à rendre compte des résultats</p> <p>Raison d'être: Au cours des dernières années, le PAM a mis au point et adopté plusieurs nouveaux systèmes et procédures, qui facilitent la planification et le suivi efficaces des résultats et l'établissement des rapports y relatifs. Ces procédures et systèmes doivent maintenant être incorporés dans la feuille de route intégrée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer le suivi et la gestion de la performance et des risques dans les activités quotidiennes, moyennant des orientations et des outils actualisés • Aider les bureaux régionaux à renforcer leurs dispositifs de suivi et d'établissement de rapports au niveau des pays • Élaborer un cadre normatif en matière de suivi • Élaborer la stratégie de suivi du PAM pour 2015–2017 et les directives relatives au suivi par des tiers • Mettre au point des méthodes pour améliorer le regroupement des effets directs, quantifier les bénéficiaires "potentiels" et calculer le coût par ration • Renforcer la capacité du personnel à assimiler et appliquer les concepts du suivi et de la gestion de la performance et des risques en matière de conception, de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports sur les résultats des programmes du PAM • Mettre en service dans l'ensemble du PAM des logiciels tels que COMET, SPRING et PROMIS (PROMIS a été désactivé par la suite après avoir été lancé et mis à l'essai dans deux régions. Il ressort de l'examen en cours que ce système n'était pas suffisamment souple pour s'adapter au contexte de gestion et aux variables en évolution constante aux niveaux du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et la restructuration permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise à disposition de COMET à l'échelle mondiale contribue à rationaliser les meilleures pratiques appliquées pour le processus d'approbation des projets, la gestion des partenariats, le suivi des résultats et l'établissement des rapports y afférents, et pour le rapprochement des chiffres concernant les produits • Au cours de la période couverte par le Plan stratégique pour 2017–2021, les procédures améliorées contribueront à renforcer l'efficacité, l'efficacité et l'obligation redditionnelle et permettront de prendre les décisions au plus près du terrain, en s'appuyant sur des dispositifs rigoureux pour suivre les résultats et en faire la démonstration • Les coûts ont été réduits du fait de la diminution des investissements dans les systèmes informatiques développés localement sur le terrain • La priorité est donnée à la mise en œuvre des programmes et le personnel consacre moins de temps aux processus de suivi et de gestion de la performance et des risques, ainsi qu'à la collecte et l'analyse des données et à l'établissement des rapports y relatifs • Les dispositifs améliorés de suivi et de gestion de la performance ont facilité la mise en œuvre du cadre de gestion globale des risques • Les modules de conception et de mise en œuvre de COMET ont été élaborés et installés à l'échelle mondiale dans 80 bureaux de pays; plus de 200 utilisateurs ont été formés directement et 1 000 autres par des personnes ayant précédemment bénéficié d'une formation de formateurs • SPRING (outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets) a été développé et installé dans le monde entier • Les procédures de suivi, les systèmes, les outils et les directives ont été révisés pour tenir compte du nouveau contexte lié au Programme 2030 et des nouveaux Plan stratégique, plans stratégiques de pays et budgets de portefeuille de pays (adoptés en 2016)

Investissement: Renforcement de la gestion de la performance au PAM et facilitation de la prise de décisions reposant sur des données factuelles (COMET)

1 500 000 dollars (2016)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
nécessaire pour tenir compte de ces variables serait trop coûteuse)	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre du projet d'amélioration des rapports sur les résultats, mis en œuvre en concertation avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les donateurs, la structure des rapports normalisés devrait être revue 	

Investissement: Examen du cadre de financement – évolution de l’architecture financière du PAM

2 500 000 dollars (2016)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>Objectif: Créer une nouvelle architecture financière pour doter les opérations du PAM des moyens de faire face aux crises humanitaires et prolongées et lui permettre de rester un partenaire fiable et de choix pour mettre en œuvre des activités visant à lutter contre la faim</p> <p>Raison d'être: L'architecture financière actuelle du PAM a été conçue pour la fourniture d'une aide alimentaire; ces dernières années, seules de légères modifications ont été apportées pour tenir compte du passage à l'assistance alimentaire. La structure fondée sur les projets est morcelée, avec la multiplication des enveloppes budgétaires, et elle n'offre pas une "ligne de visée" claire allant de la stratégie aux résultats et aux coûts en passant par les activités. Les ressources investies dans l'examen du cadre de financement ont été affectées aux trois axes d'intervention prioritaires: la planification en fonction des ressources, le préfinancement</p>	<p><i>Planification en fonction des ressources</i> 2015: Neuf bureaux de pays ont établi des plans de mise en œuvre pour 2016 en fonction des ressources. Les enseignements tirés ont permis de peaufiner l'approche et la plateforme. Dans le cadre de l'élaboration du Plan de gestion pour 2017–2019, chaque bureau de pays a établi un plan de mise en œuvre pour 2017 en fonction des ressources. Ces plans ont été regroupés pour former le plan de travail hiérarchisé global</p> <p><i>Préfinancement global</i> Un modèle de préfinancement global et de risques a été élaboré et la Directrice exécutive ainsi que le Comité pour l'affectation stratégique des ressources ont approuvé un préfinancement global d'un montant de 100,7 millions de dollars destiné à cinq bureaux de pays (sept opérations).</p> <p><i>Budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle</i> La structure proposée pour les budgets des portefeuilles de pays a été mise en place à titre expérimental dans huit bureaux de pays, en deux phases. La phase 1 a permis de peaufiner les aspects "verticaux" de la structure afin de créer la "ligne de visée" souhaitée allant de la stratégie aux coûts en passant par les activités. Au cours de la phase 2, la structure budgétaire a été simulée afin d'éclairer la conception d'une solution dans les domaines suivants: définition des procédures de comptabilité des coûts; application du principe du recouvrement intégral des coûts; traitement des interventions d'urgence et des opérations régionales; recensement des besoins en matière de gouvernance; et harmonisation avec les lignes de financement des donateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'examen du cadre de financement est l'occasion de mettre à l'essai de nouveaux moyens d'aider les bureaux de pays à tirer le meilleur parti de leurs ressources <p>Les réalisations attendues de cet examen sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en route de projets pilotes de préfinancement global dans au moins deux opérations, élaboration de procédures de préfinancement global, et amélioration de la démonstration de l'efficacité au moyen de projets pilotes • Planification en fonction des ressources dans au moins deux opérations et élaboration d'une plateforme normalisée utilisée dans toutes les opérations • Examen de la structure budgétaire des opérations, notamment des options relatives aux budgets des portefeuilles de pays • L'examen du cadre de financement, qui est une composante essentielle de la feuille de route intégrée, conduira à adopter pour les portefeuilles de pays une structure budgétaire conforme au cadre des plans stratégiques de pays, facilitera la mise en œuvre du Plan stratégique et créera des liens entre les ressources obtenues et les résultats atteints, afin d'améliorer la gestion de la performance et l'établissement des rapports à l'aide du Cadre de résultats institutionnels

Investissement: Examen du cadre de financement – évolution de l’architecture financière du PAM

2 500 000 dollars (2016)

État d'avancement: en cours

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
global et la budgétisation axée sur l’efficacité opérationnelle	<p>Les exigences opérationnelles minimales applicables à la solution informatique ont été mises définitivement au point pour la première série des budgets des portefeuilles des pays pilotes. Les missions d’intégration menées dans les huit pays de la première série sont terminées</p> <p>Des activités de mobilisation générale des donateurs ont été menées en 2016</p>	

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAF	Assistance alimentaire pour la formation
budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CEI	Communauté d'États indépendants
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CII	Compte d'intervention immédiate
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
COMET	Outil des bureaux de pays pour l'efficacité de la gestion
DEQAS	système d'assurance de la qualité des évaluations décentralisées
DOTS	traitement de brève durée sous surveillance directe
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FoodSECuRE	Mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
IPC	indicateur de performance clé
IR-PREP	comptes d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
LMS	Système de gestion de l'apprentissage
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
ODD	objectif de développement durable
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OMD	objectif du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme
ONU-HABITAT	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PACE	programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement

PSP	plan stratégique de pays
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SABER	approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
SPRING	outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM