



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 18-22 juin 2018

---

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 7 juin 2018

WFP/EB.A/2018/4-A/Rev.1

Original: anglais

Rapports annuels

Pour approbation

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

---

## Rapport annuel sur les résultats de 2017

### Projet de décision\*

Le Conseil approuve le Rapport annuel sur les résultats de 2017 publié sous la cote WFP/EB.A/2018/4-A/Rev.1, 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<sup>ème</sup> session en 2013, le Conseil demande que le Rapport annuel sur les résultats de 2017 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 2017.

---

\* 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](mailto:amir.abdulla@wfp.org)

Mme V. Guarnieri  
Sous-Directrice exécutive chargée du Département des services concernant les opérations  
tél.: 066513-2200

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

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

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

Mme M. Taalas  
Cheffe  
Sous-Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports  
tél.: 066513-2226

Mme I. Himanen  
Chargée de la gestion de l'information opérationnelle et des rapports de performance  
Sous-Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports  
tél.: 066513-2413

## Table des matières

	Page
Projet de décision*	1
Avant-propos du Directeur exécutif	4
Résumé	6
<b>Partie I: Introduction</b>	<b>11</b>
Structure du rapport	11
Contexte mondial	12
Progrès accomplis pour éliminer la faim et état de l'insécurité alimentaire dans le monde	14
Facteurs de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	15
Engagements mondiaux: la réforme des Nations Unies	19
Objectifs et stratégies du PAM	20
<b>Partie II: Ressources et hiérarchisation des priorités</b>	<b>29</b>
Montant total des ressources nécessaires et du déficit de financement	29
Aperçu général de la situation financière	30
Déficit de financement	31
<b>Partie III: Interventions du PAM en 2017</b>	<b>40</b>
Bénéficiaires d'une assistance fournie par le PAM et ses parties prenantes dans le cadre des opérations	40
Objectifs stratégiques du PAM: les progrès de 2017	43
<b>Partie IV: Performance des programmes</b>	<b>65</b>
Résultats des programmes au regard des ODD 2 et 17	66
Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation	67
Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition	70
Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire	72
Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD	75
Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	76
Engagements transversaux	77
Fonds d'affectation spéciale	82
<b>Partie V: Performance en matière de gestion</b>	<b>87</b>
Performance en matière de gestion – indicateurs de performance clés	87
Performance en matière de gestion, par volet du Plan de gestion	89
Volet de résultats A – Stratégie et orientations	91
Volet de résultats B – Services divers à l'appui des opérations	92
Volet de résultats C – Politiques, directives et assurance qualité	94
Volet de résultats D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	96
Volet de résultats E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	99
Optimisation de l'utilisation des ressources	101
<b>Partie VI: Enseignements et prochaines étapes</b>	<b>110</b>
Enseignements tirés	110
Processus d'examen stratégique	110
Les PSP, les budgets de portefeuille de pays et la transition	111
Les prochaines étapes	114
La feuille de route intégrée et les PSP	120
Liste des sigles utilisés dans le présent document	225

**ANNEXES**

	<b>Page</b>
<b>ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2017</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2017 (en dollars)</b>	<b>125</b>
<b>ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2015-2017</b>	<b>128</b>
<b>ANNEXE III-A: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE DES PROGRAMMES PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE</b>	<b>132</b>
<b>ANNEXE III-B: MÉTHODOLOGIE D'AGRÉGATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU NIVEAU DES PRODUITS</b>	<b>136</b>
<b>ANNEXE III-C: RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES</b>	<b>138</b>
<b>ANNEXE III-D: RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS</b>	<b>155</b>
<b>ANNEXE IV-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) DU PLAN DE GESTION, 2017</b>	<b>167</b>
<b>ANNEXE IV-B: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES INDICATEURS DE GESTION</b>	<b>170</b>
<b>ANNEXE IV-C: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET</b>	<b>171</b>
<b>ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION, 2017</b>	<b>175</b>
<b>ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>182</b>
<b>ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2017</b>	<b>183</b>
<b>ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2014-2017</b>	<b>187</b>
<b>ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2014-2017 (en milliers de dollars)</b>	<b>190</b>
<b>ANNEXE VII-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2014-2017</b>	<b>196</b>
<b>ANNEXE VIII: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2017</b>	<b>197</b>
<b>ANNEXE IX-A: PROPOSITIONS D'INVESTISSEMENT FINANCÉES AVEC DES FONDS SOUPLES OU NON AFFECTÉS EN 2017</b>	<b>198</b>
<b>ANNEXE IX-B: PLAN DE GESTION – INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE</b>	<b>202</b>
<b>ANNEXE X-A: MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES</b>	<b>214</b>
<b>ANNEXE X-B: PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES</b>	<b>216</b>
<b>ANNEXE XI: INTERVENTIONS MENÉES PAR LE PAM POUR FAIRE FACE AUX SITUATIONS D'URGENCE DE NIVEAU 3 ET AUX "QUATRE FAMINES"</b>	<b>217</b>

## Avant-propos du Directeur exécutif

Le monde doit faire face à la plus grave crise humanitaire depuis la Seconde Guerre mondiale en raison d'un nombre sans précédent de situations d'urgence alimentées par les conflits et les effets du changement climatique. La faim est en hausse pour la première fois depuis des décennies, 20 millions de personnes risquant la famine rien qu'au Nigéria, en Somalie, au Soudan du Sud et au Yémen. À l'échelle mondiale, le nombre de personnes exposées à la faim aiguë a augmenté de 55 pour cent ces deux dernières années, passant de 80 millions à 124 millions. Ces crises menacent de balayer une grande partie des progrès que le monde a accomplis dans la lutte contre la faim depuis plusieurs dizaines d'années.

Ma première année en tant que Directeur exécutif du PAM, j'ai consacré beaucoup de temps à attirer l'attention sur ces crises, et, aujourd'hui, les gouvernements du monde entier se montrent réactifs. En 2017, le PAM a signé un niveau de contributions record – 7,1 milliards de dollars É.-U. au total. Ce soutien a aidé le PAM à éviter des famines et à intervenir dans les situations d'urgence liées à la faim à travers le globe. Hélas, devant la multiplication des crises et des conflits, les besoins ont été encore plus grands. Les ressources nécessaires pour 2017 se sont élevées au total à 9,8 milliards de dollars.

En plus de rencontrer les représentants des États membres et des gouvernements donateurs, j'ai passé une bonne partie de l'année 2017 sur le terrain, et pu ainsi voir directement le déroulement de nos opérations. J'ai rencontré des bénéficiaires et des partenaires en République arabe syrienne, où on ne comptait plus qu'une minorité de personnes ne nécessitant pas d'aide humanitaire alors que le conflit entrait dans sa septième année. J'ai constaté les conséquences dramatiques du conflit et la situation déplorable sur le plan nutritionnel au Yémen, où la faim touchait les deux tiers de la population et où 7 millions de personnes étaient au bord de la famine. Au Bangladesh, où la crise liée aux réfugiés s'aggrave rapidement, j'ai aussi parlé avec des bénéficiaires et observé le travail que nous menons en collaboration avec d'autres organismes du système des Nations Unies.

Le PAM a fourni une assistance alimentaire directe à quelque 91,4 millions de personnes dans le monde en 2017, ce qui fait de nous une nouvelle fois le premier organisme humanitaire mondial luttant contre la faim. Nous avons, de nouveau, dû faire face à un nombre sans précédent de situations d'urgence en 2017 – huit de niveau 3 et sept de niveau 2 –, et les activités de secours sont donc restées au cœur de notre travail.

Mais nous ne nous contentons pas de sauver des vies dans les situations d'urgence, et 2017 a été une année au cours de laquelle nous nous sommes aussi attachés à faire de l'alimentation un outil de promotion de la paix. L'assistance du PAM sert souvent de première ligne de défense contre la propagation de l'extrémisme et du terrorisme, et contribue à instaurer une stabilité sociale là où les groupes extrémistes sèment la dissension. Pour parvenir à la paix, quoi de mieux que de commencer par éradiquer la faim?

Notre mission au PAM consiste aussi à changer les vies sur le long terme. En collaboration avec nos partenaires au sein du système des Nations Unies, nous élaborons des solutions pérennes, lorsque cela est possible, avec l'objectif de réduire la demande de secours d'urgence. Notre action dans la région du Tigré en Éthiopie, où je me suis rendu en septembre, illustre bien nos activités à cet égard. Ces dix dernières années, l'assistance alimentaire conjuguée aux programmes de développement agricole et économique appuyés par le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA) a permis de mettre en place une économie résiliente à même de résister à des crises qui, par le passé, auraient nécessité une assistance humanitaire. Cela montre également ce que l'on peut obtenir grâce à la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome – le PAM fournissant le personnel, le FIDA les financements pour l'irrigation et la FAO le savoir-faire en

matière de formation. Bien que l'Éthiopie continue de rencontrer des difficultés, notamment lors de la récente sécheresse qui a sévi dans la Corne de l'Afrique, l'exemple du Tigré fait espérer qu'il est possible non seulement de nourrir les populations mais aussi de transformer leur vie.

Le programme d'alimentation scolaire mené par le PAM se développe également, et a bénéficié à plus de 18 millions d'écoliers dans le monde en 2017. Comme Paul Tergat, le légendaire coureur de fond et actuel Président du comité national olympique du Kenya, me le confiait: "Enfant, je souffrais de la faim, et les repas scolaires m'ont non seulement fortement motivé à aller à l'école tous les jours, mais m'ont aussi ouvert la voie vers la réussite que j'ai connue par la suite. Grâce au PAM, ma vie a changé en mieux, et pour de bon". De nombreux pays s'emploient à s'approprier pleinement leurs programmes d'alimentation scolaire, comme Cabo Verde en 2015, Sao Tomé-et-Principe en 2016 et le Ghana en 2017. En 2017, le PAM a conclu un accord avec le Gouvernement béninois aux termes duquel celui-ci a alloué 47 millions de dollars pour nourrir 400 000 enfants sur cinq ans.

En 2017 toujours, le PAM a également commencé à mettre en œuvre sa feuille de route intégrée. Nous en sommes encore au début de ce processus, 12 pays ayant mis en place un plan stratégique de pays (PSP) et la structure budgétaire correspondante en 2017. Plusieurs signes montrent déjà que l'approche fondée sur les PSP favorise les partenariats stratégiques à long terme et rationalise les processus tout en permettant aux membres du Conseil d'administration d'examiner et d'approuver l'ensemble du portefeuille d'activités d'assistance du PAM dans les pays concernés. Une fois sa mise en œuvre terminée, la feuille de route intégrée devrait offrir au PAM une "ligne de visée" claire, allant des buts stratégiques et des Objectifs stratégiques jusqu'aux activités, et permettre de relier les ressources aux résultats. Il est trop tôt pour que le présent Rapport annuel sur les résultats fasse apparaître tous les avantages procurés par l'application de cette feuille de route intégrée, mais le document donne un premier aperçu de ce que l'on peut attendre dans les années de transition à venir.

En sa qualité d'organisme financé exclusivement par des contributions volontaires, le PAM dépend de la générosité de ses donateurs. Compte tenu de l'augmentation potentielle de ses besoins opérationnels, le PAM va probablement devoir de nouveau faire face à un déficit de financement majeur en 2018. J'appelle les donateurs à répondre aux besoins réels pour sauver des vies et jeter les bases d'un développement durable. S'il disposait de financements plus souples et plus prévisibles, le PAM pourrait allouer les ressources là où elles sont le plus nécessaires et avec le maximum d'efficacité.

Enfin, et surtout, je voudrais saluer nos 16 000 employés, en particulier ceux présents sur le terrain, pour le dévouement dont ils font preuve pour éliminer la faim partout dans le monde et notamment dans certains des endroits les plus difficiles.

## Résumé

Bien que les organismes humanitaires aient pu venir en aide à un nombre sans précédent de personnes grâce aux financements records qu'ils ont reçus en 2017, les besoins n'ont cependant pas cessé de croître. Il en est résulté un écart entre besoins et financements d'une amplitude inédite. L'expérience du PAM, premier organisme humanitaire mondial chargé de lutter contre la faim à l'échelle planétaire, illustre ce défi. En 2017, il a reçu des contributions pour un montant record de 6 milliards de dollars, mais les besoins opérationnels se sont montés à 9,8 milliards de dollars, un niveau jamais atteint jusqu'à présent. Face au déficit de financement de 3,8 milliards de dollars ainsi engendré, le PAM s'est vu contraint d'établir des priorités parmi les régions, les ménages et les activités. Malgré tout, il a pu obtenir des résultats importants et venir en aide à 91,4 millions de bénéficiaires dans le cadre de ses opérations et des activités financées par des fonds d'affectation spéciale.

## Partie I – Introduction

Selon les dernières estimations, le nombre de personnes sous-alimentées dans le monde s'est accru pour la première fois depuis le début du siècle pour atteindre 815 millions en 2017. En outre, nombreux sont les pays qui doivent faire face à de multiples formes de malnutrition, le retard de croissance et l'émaciation restant élevés tandis que l'excès pondéral et l'obésité progressent.

Si les facteurs qui peuvent provoquer et entretenir l'insécurité alimentaire sont nombreux, ces dernières années, les conflits violents sont apparus de plus en plus comme une cause dominante, notamment en 2017. Les conflits exacerbent la faim de multiples façons: ils perturbent les marchés, aggravent le chômage, érodent le financement des plans de protection sociale et des soins de santé, provoquent des déplacements de population, détruisent les récoltes et le bétail et contribuent à la propagation des maladies. De leur côté, l'insécurité alimentaire et la malnutrition peuvent déclencher des violences et des conflits, créant un cercle vicieux entre conflit prolongé et insécurité alimentaire.

En 2017, le nombre record de situations d'urgence enregistré en 2016 n'a pas fléchi, les conflits étant à l'origine d'une grande partie de ces crises. Durant l'année, le PAM a donné la priorité à huit interventions d'urgence de niveau 3 et sept de niveau 2. Peu à peu, les États se fragilisent dans le monde entier, et l'humanité peut constater le rôle que jouent la guerre, les changements climatiques, la corruption, la mauvaise gouvernance et l'effondrement des systèmes alimentaires dans l'érosion des États et des sociétés. Tel est le contexte dans lequel le PAM intervient pour faire face à l'insécurité alimentaire et aux besoins nutritionnels dans le monde.

## Partie II – Ressources et hiérarchisation des priorités

Dans l'ensemble, la situation financière du PAM est saine, et les contributions se sont accrues en 2017. Tandis que l'assistance fournie aux bénéficiaires – notamment les transferts de type monétaires – a nettement augmenté, d'autres coûts comme ceux des effectifs sont restés relativement stables.

Si l'augmentation des contributions a permis au PAM de venir en aide à un nombre record de bénéficiaires et d'intervenir efficacement face aux crises, les besoins totaux ont néanmoins progressé encore plus rapidement. Le déficit de financement qui en est résulté a eu de réelles conséquences: les ressources des bureaux de pays ont été sollicitées au maximum, les contraignant souvent à établir des priorités en ciblant les zones géographiques les plus touchées et les ménages les plus vulnérables ou en réduisant la taille ou la fréquence des rations et d'autres types d'assistance. De même, les activités de secours vitales ont été privilégiées, ce qui a amené à sacrifier ou à réduire les programmes de renforcement des capacités, de création d'actifs ou de prévention de la malnutrition, qui sont déterminants sur le long terme pour favoriser le développement durable et la sécurité alimentaire.

Les bénéficiaires du PAM sont parmi les plus exposés à l'insécurité alimentaire et les plus vulnérables au monde; cela signifie que lorsque le PAM se trouve contraint de revoir ses opérations, les bénéficiaires n'ont pas d'autre choix que de recourir à des stratégies de survie préjudiciables. Les études de cas présentées dans la partie II du présent rapport donnent des exemples saisissants des effets produits par les déficits de financement.

Le PAM s'est efforcé de minimiser l'impact de ces déficits, notamment en instaurant un mécanisme interne de préfinancement. De telles mesures peuvent contribuer à éviter des ruptures d'approvisionnement et garantir des interventions rapides pour sauver des vies en temps de crise, mais pour être efficace, l'action à long terme engagée par le PAM pour éliminer la faim doit pouvoir bénéficier de financements accrus, plus diversifiés et plus souples. Des efforts considérables ont été déployés en 2017 pour mobiliser davantage les donateurs, grands ou petits, habituels ou non, les gouvernements hôtes ainsi que le secteur privé.

### **Partie III – Interventions du PAM en 2017**

L'action du PAM est définie par le Plan stratégique pour 2017-2021 et suit l'orientation des Objectifs stratégiques liés aux objectifs de développement durable (ODD) 2 et 17. Le plan préserve l'approche à deux volets du PAM consistant à répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels immédiats des personnes victimes de conflits et d'autres crises tout en jetant les fondements nécessaires pour éliminer la faim conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Comme l'envisage ce Programme, les ODD doivent être pris en charge par les pays et les objectifs mondiaux se traduire en priorités nationales. La mise en œuvre des PSP entamée en 2017 est essentielle pour que le PAM se conforme pleinement aux priorités nationales et qu'il soit en mesure de contribuer au Programme 2030, dont les progrès, au bout du compte, seront réalisés au niveau des pays.

Bien que les interventions d'urgence soient restées prioritaires en 2017 – les situations d'urgence de niveau 3 et de niveau 2 représentant 68 pour cent du programme de travail total – le PAM a réalisé de grandes avancées dans le domaine de la nutrition, en intervenant auprès des petits exploitants, en collaborant avec les pouvoirs publics et en fournissant des services communs. Bien que les partenariats aient toujours joué un rôle primordial dans le travail du PAM, le Plan stratégique pour 2017-2021 intègre systématiquement le principe de partenariat dans les Objectifs stratégiques du PAM liés à l'ODD 17. Une attention particulière a été accordée à la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome.

En 2017, le PAM a continué de conduire et de coordonner les travaux d'optimisation et de réorganisation de certains mécanismes mondiaux pour améliorer l'efficacité et la qualité de tous les services opérationnels communs. Le PAM a joué un rôle moteur dans les interactions, processus et partenariats interorganisations, notamment pour la révision des services opérationnels communs effectuée dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Il a également misé sur l'innovation pour mener à bien son programme de travail de manière efficace, efficiente et économique.

### **Partie IV – Performance des programmes**

Les résultats des programmes du PAM sont regroupés au niveau institutionnel conformément aux ODD 2 et 17 et se fondent sur les données de suivi contenues dans les rapports normalisés sur les projets et les rapports annuels par pays de 2017. Durant cette période de transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée, les résultats regroupent la performance des 12 PSP approuvés en 2017, des 22 projets se conformant au Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 et de tous les autres projets relevant encore du Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017. Lorsque davantage de PSP auront été approuvés, le PAM sera mieux à même de suivre les résultats obtenus au regard du Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 et d'en rendre compte.



De manière générale, l'analyse montre que le PAM a accompli des progrès au regard de 74 pour cent des indicateurs de performance des programmes et a pleinement atteint les cibles fixées pour 59 pour cent des indicateurs d'effets directs (contre 68 pour cent des indicateurs du Cadre de résultats stratégiques en 2016). En outre, l'analyse des indicateurs d'effets directs fait ressortir la bonne performance générale du PAM au regard des Objectifs stratégiques 1, 2 et 3 liés à l'ODD 2. En revanche, on ne peut tirer aucune conclusion sur la performance relative aux Objectifs stratégiques 4 et 5, liés à l'ODD 17, en raison du manque de données.

### **Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation**

- La performance des programmes du PAM par rapport à cet objectif a été solide en 2017; elle concerne les activités de secours vitaux durant les crises, les situations de conflit, et les catastrophes naturelles soudaines.
- Plus de 62 millions de personnes ont reçu au total 3 millions de tonnes de produits alimentaires et des transferts de type monétaire d'une valeur de 1,2 milliard de dollars, au titre de transferts de ressources non assortis de conditions.
- Pour la majorité des opérations où les données disponibles sont suffisantes, les cibles fixées ont été atteintes ou sur le point de l'être dans trois domaines: l'amélioration de la consommation alimentaire, la diversification de l'alimentation et la diminution des stratégies de survie préjudiciables.

### **Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition**

- La performance des programmes du PAM par rapport à cet objectif a été solide en 2017; 16,3 millions de personnes ont bénéficié d'interventions spécifiquement axées sur la nutrition mises en œuvre dans 55 pays. Les campagnes d'information nutritionnelle soutenues par le PAM ont également permis de toucher environ 4 millions de personnes.
- Les indicateurs de traitement de la malnutrition aiguë modérée montrent que le PAM a largement contribué au rétablissement d'enfants, de filles et de femmes enceintes et allaitantes atteints de malnutrition aiguë. Les résultats des activités de prévention du retard de croissance sont plus inégaux.
- Les quantités de produits alimentaires distribuées dans le cadre des interventions spécifiquement axées sur la nutrition ont représenté environ 47 pour cent du volume prévu. Lorsqu'il n'a pas été possible de mettre les programmes de nutrition directement en œuvre en raison de contraintes de financement, le PAM a eu recours à des activités de communication novatrices visant à faire évoluer la société et les comportements et utilisant des méthodes de dissémination de l'information telles que des textos ou des émissions de radio ou de télévision.

### **Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire**

- Le PAM a fait état d'une solide performance en 2017. Il a notamment aidé à établir des liens entre les programmes de repas scolaires et la production agricole locale dans 46 pays pour favoriser la mise en place de programmes de repas scolaires utilisant la production locale.
- L'Initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales a permis de venir en aide à plus de 57 000 exploitants agricoles et a bénéficié à environ 300 000 personnes.
- Des progrès ont été enregistrés dans les domaines des achats régionaux et nationaux, notamment grâce au renforcement des systèmes de regroupement des petits exploitants destinés à aider ces derniers à commercialiser leur production et à obtenir un accès durable aux marchés structurés.



### Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD

- Les données nécessaires au suivi des progrès à l'échelle de l'institution ont été insuffisantes en 2017 au vu du nombre relativement faible de pays ayant rendu compte de cet objectif stratégique et du fait que les plans stratégiques de pays n'ont été mis en œuvre que sur une partie de l'année.
- La demande de conseils d'ordre technique et d'avis en matière de politiques générales ayant augmenté ces dernières années, la plupart des PSP approuvés envisagent pour le PAM un rôle plus important dans le domaine du renforcement des capacités.
- Le nouveau dispositif d'analyse systématique des programmes introduit au titre de cet objectif stratégique servira de cadre au suivi de la performance en 2018.

### Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD

- Les données de 2017 sont insuffisantes pour dresser un bilan complet de la performance institutionnelle. Des résultats détaillés seront présentés une fois que les indicateurs seront opérationnels dans tous les bureaux.
- Le module de la logistique dirigé par le PAM a mobilisé plusieurs organismes pour des interventions d'urgence humanitaire et apporté un appui à 512 entités parmi les organisations non gouvernementales (ONG), les organismes des Nations Unies, les organismes gouvernementaux et autres. En 2017, le PAM a également fourni des services logistiques bilatéraux d'une valeur de 16 millions de dollars à 82 partenaires dans 28 pays.
- Les services de l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies ont expédié des articles et de l'équipement de secours d'urgence dans 95 pays pour le compte de 36 organismes partenaires. La valeur des cargaisons s'est élevée à 45 millions de dollars et celle des services connexes à 33,3 millions de dollars.
- Environ 750 organismes et 327 934 passagers ont eu recours aux Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies en 2017, les ONG représentant 56 pour cent des clients.

## Partie V – Performance en matière de gestion

Cette partie présente les résultats de la gestion du PAM évalués en fonction des indicateurs de performance clés introduits dans le Plan de gestion pour 2018-2020 ainsi que des exemples d'initiatives de gestion.

De manière générale, il ressort de l'analyse des indicateurs de performance clés que les résultats de gestion sont positifs dans l'ensemble du PAM: les bureaux de pays ont atteint en moyenne 72 pour cent des cibles fixées pour les résultats de gestion liés à la mise en œuvre des recommandations issues des rapports d'évaluation et d'audit, aux ressources humaines, à la gestion financière, à la sécurité, à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, et au suivi. L'autre indicateur composite clé – cibles de l'examen quadriennal complet atteintes - fait aussi apparaître des résultats positifs, le PAM ayant atteint 80 pour cent des cibles fixées dans l'examen quadriennal complet pour 2017-2020.

Dans l'ensemble, les résultats de gestion du PAM témoignent d'un degré raisonnable d'efficacité, d'efficacités et d'économie. En outre, les résultats financiers du PAM suggèrent qu'il maîtrise mieux les coûts d'exécution de ses programmes: en effet, en 2017, ces programmes ont généré davantage de produits tandis que les dépenses de personnel et autres coûts n'enregistraient qu'une augmentation relativement faible. On peut citer parmi les exemples d'efforts d'optimisation des ressources l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité envisagée grâce à la

technologie "chaîne de blocs" ainsi que les économies réalisées dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement.

## **Partie VI – Enseignements et prochaines étapes**

L'année 2017 restera dans les annales comme une année de transition et d'apprentissage: durant cette période, 12 pays ont mis en œuvre à titre expérimental des PSP et les structures de budget de portefeuille de pays correspondantes, et 16 PSP et PSP provisoires (PSPP) ainsi que 37 PSPP de transition (PSPP-T) ont été mis au point et approuvés avant la fin de l'année. Les processus de consultation qui ont présidé à la préparation des examens stratégiques nationaux Faim zéro et des PSP ont mobilisé une grande variété d'acteurs et donné aux bureaux de pays l'occasion de faire le point sur leur collaboration avec divers partenaires tout en dégagant une perception commune des problèmes de sécurité alimentaire et de nutrition dans chaque pays. Bien que le processus de transition n'en soit encore qu'à ses débuts, les bureaux de pays pilotes ont déjà signalé que la contribution du PAM était mieux perçue en raison de la cohérence des programmes des PSP, tandis que les bureaux des pays à revenu intermédiaire ont indiqué que le nouveau cadre était mieux adapté aux fonctions de renforcement des capacités qui prévalent dans ces pays. Le PAM a recueilli systématiquement les enseignements et les meilleures pratiques issus de la transition, lesquels ont déjà permis de mettre au point des directives, des procédures et des modèles ou de les revoir. Le PAM continuera de mettre à profit ces enseignements et de faire régulièrement le point de la situation avec le Conseil.

## Partie I: Introduction

La présente introduction décrit la structure du rapport annuel et expose dans leurs grandes lignes les perspectives et les enjeux mondiaux aux niveaux politique, socio-économique et du développement humain. Les stratégies d'intervention mises en place par le PAM y sont également détaillées pour faciliter la compréhension des chapitres ultérieurs relatifs aux réalisations et aux résultats du PAM en 2017.

La situation mondiale – notamment l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition, les conflits, catastrophes et déplacements de population ainsi que les engagements pris au niveau mondial tels que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable – détermine l'environnement dans lequel opère le PAM. L'année 2017 ayant été marquée par la poursuite de conflits complexes et de grande envergure qui ont largement contribué à aggraver l'insécurité alimentaire, l'introduction met l'accent sur les crises de niveau 3 et de niveau 2.

Les stratégies qui régissent l'intervention du PAM dans le contexte mondial actuel se fondent sur les objectifs et les stratégies exposés dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 traduits dans ses buts, ses objectifs et ses résultats stratégiques. Les grandes lignes de la stratégie du PAM sont également présentées dans l'introduction, de même que les principales politiques approuvées ou mises en œuvre en 2017. Enfin, la transition vers la feuille de route intégrée, qui va permettre d'adapter la stratégie du PAM aux engagements mondiaux, y est également évoquée.

## Structure du rapport

1. Le rapport annuel sur les résultats de 2017 est un rapport "de transition" qui regroupe les résultats institutionnels du PAM correspondant à deux cadres de résultats différents (le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017 et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021) et à deux cadres de financement distincts. Le rapport annuel sur les résultats de 2017 est le premier à évaluer la performance du PAM au regard du Plan stratégique pour 2017-2021, lequel s'attache à faire cadrer les activités du PAM avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les ODD. Le présent rapport rend également compte des principaux indicateurs de performance en matière de gestion introduits dans le plan de gestion pour 2018-2020.
2. Après l'introduction qui dépeint la situation mondiale et expose les stratégies adoptées par le PAM pour y faire face, la partie II présente pour la première fois dans le rapport annuel sur les résultats les ressources et la hiérarchisation des priorités du PAM. Elle donne une vue d'ensemble de la situation financière du PAM, et notamment du décalage entre les besoins et les ressources, et détaille les conséquences du déficit de financement. La partie III traite des interventions mises en place par le PAM face à des situations d'urgence complexes, de ses programmes de développement à plus long terme et de ses initiatives de renforcement des capacités. Le chapitre suivant (partie IV, sur les résultats des programmes) dresse le bilan – reposant sur l'analyse des indicateurs des 12 pays qui se sont dotés d'un PSP en 2017, des 22 projets alignés sur le Cadre de résultats institutionnels et des projets restants qui relèvent du Cadre de résultats stratégiques – des résultats obtenus au niveau institutionnel et regroupés en fonction des cinq Objectifs stratégiques du Cadre de résultats institutionnels. La partie V, sur les résultats de la gestion, présente les résultats obtenus au regard d'une série d'indicateurs institutionnels et des cinq volets de résultats en matière de gestion introduits dans le Plan de gestion pour 2018-2020 récemment approuvé. Ces dernières années, la dernière partie (partie VI) du rapport annuel sur les résultats qui abordait les enseignements tirés de l'expérience et les étapes suivantes, était axée sur les

perspectives futures; cette année, elle analyse les leçons tirées du passage à la feuille de route intégrée et les premières réflexions qu'il suscite.

3. Bien que le présent rapport annuel sur les résultats ait vu sa structure évoluer pour cadrer avec le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, il s'efforce toutefois d'assurer la continuité et de faciliter la comparaison des résultats de 2017 avec ceux des années précédentes. À cette fin, il présente plusieurs analyses de tendance visant à dresser un bilan quantitatif des progrès accomplis par le PAM au fil des ans et indiquer la voie sur laquelle il s'engage.

## Contexte mondial

4. En dépit d'une économie mondiale en expansion, la croissance a été inégale, les pays à faible revenu et ceux en guerre restant à la traîne. Pour la première fois depuis le début du siècle, le nombre de personnes souffrant de sous-alimentation chronique est en hausse, ce qui, selon les experts, s'explique en grande partie par les conflits et les effets des changements climatiques. S'agissant de la nutrition, la diminution des taux de retard de croissance et d'émaciation est insuffisante pour atteindre les objectifs mondiaux tandis que la prévalence de l'excès pondéral et de l'obésité s'accroît dans toutes les régions du monde, si bien que de nombreux pays doivent désormais faire face à un fardeau de la malnutrition à caractère multiple.
5. Tout comme l'année précédente, 2017 a été marquée par un nombre record d'interventions d'urgence, liées pour la plupart à des crises prolongées. Sur les six interventions d'urgence de niveau 3 et les cinq de niveau 2 en cours à la fin de 2017, toutes sauf trois (dans la Corne de l'Afrique, au Nigéria et au Bangladesh/Myanmar) existaient depuis plus de trois ans. Sur les quelque 815 millions de personnes souffrant de la faim, 489 millions vivaient dans des pays en proie à un conflit; les pays touchés à la fois par un conflit et par les effets des changements climatiques étaient confrontés à des problèmes encore plus graves. Les déplacements de population aussi ont été plus nombreux que jamais, participant à un effet boule de neige où conflit, déplacement et insécurité alimentaire se renforcent mutuellement. Telle est la situation dans laquelle le PAM a continué de s'acquitter de son double mandat opérationnel – sauver des vies et promouvoir le développement durable – tout en entamant la mise en œuvre de la feuille de route intégrée.
6. Dans le système des Nations Unies, le Programme 2030 et les ODD constituent le cadre général à long terme à l'intérieur duquel le PAM et les autres parties prenantes doivent opérer. À cet égard, le PAM a activement contribué à définir les réformes à apporter au système pour adapter l'action des Nations Unies au Programme 2030. Le PAM souscrit pleinement aux objectifs visant à rendre le système des Nations Unies plus stratégique, responsable, transparent et axé sur les résultats et à faire en sorte que son action soit plus cohérente et collaborative. Plus particulièrement, la mise en œuvre et les suites à donner à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale portant sur l'examen quadriennal complet 2017-2020, demeurent prioritaires pour le PAM à tous les niveaux. Grâce à la feuille de route intégrée, le PAM est en mesure de répondre à ces besoins et de donner suite de manière souple et efficace aux décisions que les États Membres doivent prendre prochainement sur la réforme des Nations Unies.
7. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021<sup>1</sup> décrit les objectifs et les stratégies d'intervention du PAM dans le contexte du Programme 2030 et de la situation mondiale actuelle. Le Plan expose la manière dont le PAM peut exploiter son savoir-faire dans le domaine humanitaire pour renforcer la résilience des communautés et s'attaquer aux causes profondes de la faim tout en continuant de sauver des vies pendant les crises et immédiatement après. Cette vision de l'avenir exige du PAM qu'il intervienne davantage à la

---

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2\*.

croisée des plusieurs domaines: action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix. En outre, bien que les partenariats aient toujours occupé une place prépondérante au PAM, ils ont été mis en exergue par le plan stratégique et par le Programme 2030 qui en a fait l'objet de l'ODD 17. En 2017, des efforts considérables ont été consentis pour améliorer les partenariats avec les organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome, ainsi qu'avec les organisations de la société civile et les entreprises du secteur privé.

8. Bien que le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 définisse le cadre de la contribution du PAM aux ODD, c'est au niveau des pays qu'au bout du compte, les objectifs du Programme 2030 devront prendre corps. À cet égard, la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays revêt une importance primordiale puisqu'elle veille à ce que les plans stratégiques et opérationnels du PAM dans un pays – tels que décrits dans les PSP – soient pleinement conformes aux priorités nationales et s'appuient sur des faits rigoureux et un processus de concertation intensif. La première série de PSP a été mise en œuvre en 2017.

### Perspectives et enjeux mondiaux aux niveaux politique, socio-économique et du développement humain

9. Après une croissance décevante ces dernières années, la reprise de l'économie mondiale qui s'est amorcée au milieu de 2016 s'affermirait, et la croissance mondiale devrait s'établir à 3,7 pour cent en 2018. Ce vaste mouvement d'expansion, soutenu par une situation financière stable au niveau mondial et une reprise de l'activité dans les nations développées<sup>2</sup>, devrait englober des pays en développement.
10. La croissance est toutefois inégalement répartie au sein des pays et entre eux. Les pays exportateurs émergents et à faible revenu et ceux en proie à des troubles civils ou politiques sont en difficulté. Par ailleurs, nombreux sont ceux qui ressentent les effets du changement climatique et du réchauffement de la planète, dont l'impact macroéconomique est inégal et affecte les pays à faible revenu de manière disproportionnée. En outre, la reprise est exposée à des risques, notamment l'incertitude politique, les tensions géopolitiques et un mouvement populaire qui, en faisant primer l'intérêt national, se pose en détracteur de la mondialisation et de l'aide internationale<sup>3</sup>.
11. Les pays à faible revenu, qu'ils soient ou non déficitaires en vivres, ont vu la facture de leurs importations de produits alimentaires augmenter en 2017, principalement en raison d'une dépréciation de leur monnaie, d'une hausse des coûts du fret et d'une augmentation globale des quantités importées. C'est au Soudan du Sud, où le conflit en cours a engendré une insécurité alimentaire désastreuse et un effondrement de l'économie, que les effets sur la monnaie se sont fait le plus sentir: en comparaison avec 2016, la livre sud-soudanaise s'est dépréciée en moyenne de près de 69 pour cent par rapport au dollar des États-Unis. En République arabe syrienne, la monnaie s'est également fortement dépréciée (51 pour cent), suivie par d'autres pays, notamment la Sierra Leone (37 pour cent), la République démocratique du Congo (33 pour cent) et le Nigéria (24 pour cent). Pour ces pays qui sont tributaires des importations de produits alimentaires, la dévaluation de la monnaie locale a eu un impact direct important sur l'inflation en général et sur les prix des denrées alimentaires en particulier.

---

<sup>2</sup> Fonds monétaire international. 2017. *Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2017: Viser une croissance durable*. Washington. <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017>.

<sup>3</sup> Institut britannique de développement outre-mer. 2017. *Global development trends and challenges: Horizon 2025 revisited*. Londres. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11873.pdf>.

12. Dans le domaine du développement humain, des progrès considérables ont été enregistrés ces dernières années, mais tous n'ont pas pu en bénéficier. Une personne sur neuf continue de souffrir de la faim, une sur trois est mal nourrie et chaque année, deux millions de personnes supplémentaires contractent le VIH<sup>4</sup>. Divers groupes défavorisés font l'objet de discriminations et dans toutes les régions du monde, l'indice de développement humain des femmes est plus faible que celui des hommes. Il reste donc beaucoup à faire pour que l'ambition du Programme 2030 d'une croissance inclusive ne laissant personne de côté se réalise.

## Progrès accomplis pour éliminer la faim et état de l'insécurité alimentaire dans le monde

13. Pour la première fois, le rapport sur L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde de 2017 marque le début d'un suivi régulier des progrès accomplis pour atteindre les cibles des ODD relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition et a établi pour ce faire des niveaux de référence<sup>5</sup>. À l'avenir, les rapports annuels sur les résultats rendront compte de cette perspective à long terme, faisant le point sur les progrès réalisés et veillant à ce que le PAM fasse ce qu'il faut chaque année pour appliquer le Programme 2030 et contribuer à atteindre les cibles de l'ODD 2.

### Première augmentation du nombre de personnes sous-alimentées en dix ans

14. Selon le rapport de 2017 sur l'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde, après une baisse régulière au cours de la dernière décennie, le nombre et la prévalence de personnes chroniquement sous-alimentées dans le monde a augmenté, d'après les estimations les plus récentes, passant de 777 millions en 2015 à 815 millions aujourd'hui et de 10,6 pour cent en 2015 à 11,0 pour cent<sup>6</sup>. Bien qu'on ne sache pas encore s'il s'agit d'une inversion de tendance ou d'une altération ponctuelle de la courbe descendante, ces chiffres suscitent de l'inquiétude. Sur les 815 millions de personnes sous-alimentées, on estime que 108 millions sont en situation d'insécurité alimentaire grave, contre 80 millions l'année précédente<sup>7</sup>. La dégradation de la sécurité alimentaire et de la nutrition s'observe plus particulièrement dans les zones de conflit et dans les régions où les conflits se conjuguent à des catastrophes dues à des aléas naturels. C'est au Soudan du Sud, où l'état de famine a été déclaré en février, que la récente recrudescence de la faim s'est fait le plus sentir; des alertes ont également été lancées pour le nord-est du Nigéria, la Somalie et le Yémen où le risque de famine est élevé.

---

<sup>4</sup> Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 2016. *Rapport sur le développement humain en 2016: Le développement humain pour tous*. New York. [https://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2016\\_report\\_french\\_web.pdf](https://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2016_report_french_web.pdf). Le rapport de 2017 n'était pas publié au moment de la rédaction du présent rapport annuel sur les résultats.

<sup>5</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de développement agricole (FIDA), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), PAM et Organisation mondiale de la Santé (OMS). 2017. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde, 2017: Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire*. 2017. Rome. <http://www.fao.org/3/a-I7695f.pdf>. Pour évaluer les progrès réalisés pour atteindre les deux premières cibles de l'ODD 2, deux mesures de l'insécurité alimentaire (cible 1 de l'ODD 2) ont été utilisées – la prévalence de la sous-alimentation et la prévalence de l'insécurité alimentaire grave – ainsi que six indicateurs de la malnutrition (cible 2 de l'ODD 2) – retard de croissance, émaciation, excès pondéral chez les enfants, obésité chez les adultes, anémie chez les femmes en âge de procréer et allaitement maternel exclusif des nourrissons de moins de 6 mois.

<sup>6</sup> Les chiffres les plus récents sont de 2016.

<sup>7</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2018. *Rapport mondial sur les crises alimentaires, 2018*. <https://www.wfp.org/content/global-report-food-crises-2018>.



## La dénutrition progresse et l'excès pondéral et l'obésité posent de plus en plus de problèmes

15. Le monde se heurte à des problèmes de nutrition sans cesse plus complexes. Au moins une personne sur trois souffre de malnutrition, sous une forme ou sous une autre. Une alimentation inadaptée et la malnutrition sont aujourd'hui 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. Les pertes annuelles de produit intérieur brut dues à la dénutrition représentent en moyenne 11 pour cent dans les pays d'Asie et d'Afrique.
16. L'insécurité alimentaire a atteint un niveau de gravité sans précédent qui menace les progrès réalisés dans la lutte contre l'émaciation chez les enfants, dont le taux baisse trop lentement pour atteindre les cibles mondiales<sup>8</sup>. Bien que la prévalence du retard de croissance dans le monde ait baissé d'un tiers au cours des vingt dernières années, les progrès sont inégaux suivant les régions: 155 millions d'enfants (près d'un sur quatre) souffrent d'un retard de croissance et en Afrique, leur nombre continue de croître. En outre, tous les pays ont pris du retard sur les objectifs fixés pour les carences en micronutriments et le nombre de filles et de femmes en âge de procréer souffrant d'anémie est en augmentation depuis 2012<sup>9</sup>.
17. Parallèlement, la progression inexorable des taux d'excès pondéral et d'obésité est devenue un problème mondial aux dimensions considérables, avec une prévalence qui augmente dans toutes les régions et pratiquement tous les pays. Les trois quarts des enfants de moins de 5 ans en surpoids vivent en Asie et en Afrique; ils sont aujourd'hui 41 millions, un chiffre comparable aux 52 millions d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'émaciation.
18. D'après le Rapport sur la nutrition mondiale 2017<sup>10</sup>, il en résulte une situation nutritionnelle grave, marquée par la concomitance de problèmes de malnutrition apparemment disparates au sein des populations et des communautés. Le rapport estime que 88 pour cent des pays sont confrontés à deux ou trois formes de malnutrition – le retard de croissance, l'anémie et/ou l'excès pondéral – ce qui représente un lourd fardeau. La lutte contre la malnutrition devra prendre sérieusement en compte les causes profondes communes aux diverses formes de malnutrition.

## Facteurs de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition

19. Les facteurs de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition diffèrent suivant les pays – souvent au sein d'un même pays – et selon l'époque. Le ralentissement économique qui touche certaines parties du monde, l'évolution de l'alimentation et les phénomènes liés aux changements climatiques ne sont que quelques-uns des nombreux facteurs qui contribuent à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition. Les conflits, dont le nombre et la complexité ne cessent de croître, ont constitué l'un des facteurs les plus marquants en 2017<sup>11</sup>. Même s'ils sont loin d'être la seule cause de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition, il sera

---

<sup>8</sup> Selon les cibles fixées par l'Assemblée mondiale de la Santé en matière de nutrition pour 2025 et les ODD. La cible établie par l'Assemblée mondiale de la Santé pour l'émaciation est de réduire l'émaciation chez les enfants pour la ramener à moins de 5 pour cent d'ici à 2025.

<sup>9</sup> La cible fixée par l'Assemblée mondiale de la Santé pour l'anémie consiste à réduire de moitié la prévalence de l'anémie chez les femmes en âge de procréer d'ici à 2025.

<sup>10</sup> Disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/533951c6-f00c-4918-b582-bc87480650f4/download/>.

<sup>11</sup> Bien que l'indice mondial de la paix pour 2017 indique que le monde était un peu plus "paisible" que l'année précédente, la tendance des dix dernières années est indéniablement négative, marquée par une augmentation notable des conflits violents depuis 2010.



difficile d'éliminer la faim, d'assurer la sécurité alimentaire et d'améliorer la nutrition de tous (ODD 2) si les conflits perdurent.

## Conflits

20. Au cours des dix dernières années, le nombre des situations d'urgence complexes a considérablement progressé<sup>12</sup>. Aujourd'hui, dix des treize crises majeures liées à la faim sont dues à des conflits, notamment dans trois des quatre pays touchés par la famine<sup>13</sup>. Les six interventions d'urgence de niveau 3 coordonnées au niveau central en cours à la fin de 2017 – en République démocratique du Congo, au Myanmar/Bangladesh, dans le nord du Nigéria, au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Yémen – étaient dues à des conflits.
21. L'édition de 2017 du Rapport sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde avait pour thème: "Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire". L'impact des conflits sur la sécurité alimentaire et la nutrition y était examiné ainsi que la manière dont une meilleure sécurité alimentaire et une meilleure résilience pouvaient contribuer à instaurer une paix plus durable.
22. En 2017, les conflits ont eu un certain nombre de conséquences affectant la sécurité alimentaire. Troubles civils et insécurité ont perturbé les activités commerciales et interrompu les approvisionnements alimentaires, entraînant une hausse des prix alimentaires – la situation au Soudan du Sud en est un exemple flagrant. Les conflits ont également provoqué des pertes considérables de revenu en raison de l'interruption de l'activité agricole et d'autres sources d'emploi, compromettant ainsi davantage l'accès à la nourriture. C'est ce qui s'est passé notamment au Yémen, mais les conflits ont également suscité un envol des prix dans le nord du Mali et du Nigéria, aggravé par la dépréciation de la monnaie. En République arabe syrienne et au Yémen, les conflits ont donné un coup d'arrêt au commerce, causé la destruction d'entrepôts de produits alimentaires et porté atteinte à la structure économique dans son ensemble, entraînant ainsi un recul considérable de l'activité économique.
23. On assiste à une concentration de plus en plus forte de la faim et de la malnutrition dans les pays en guerre, où vivent 60 pour cent des personnes exposées à l'insécurité alimentaire dans le monde (489 millions sur 815 millions) et 75 pour cent des enfants souffrant de retard de croissance (122 millions sur 155 millions), selon les estimations. Cela signifie que dans certains pays, les capacités de production, les perspectives de revenu et les compétences sociales d'une génération tout entière vont être compromises, une situation lourde de conséquences pour les communautés concernées. Les effets sur la sécurité alimentaire et la malnutrition se font particulièrement sentir dans les régions où les conflits perdurent, où les institutions sont fragiles ou qui subissent les effets des changements climatiques. Le rapport de 2017 sur l'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde indique que les personnes vivant dans des pays en conflit ont deux fois et demie plus de risques d'être sous-alimentées que les autres<sup>14</sup>. Les enfants de moins de 5 ans vivant dans des pays en conflit présentent des taux de retard de croissance supérieurs de 9 points de pourcentage à ceux des enfants du même groupe d'âge vivant ailleurs. La persistance d'un conflit n'affecte pas seulement l'accès immédiat à la nourriture; elle peut aussi porter atteinte aux moyens d'existence et aux systèmes alimentaires et déterminer des stratégies

---

<sup>12</sup> Les situations d'urgence complexes sont des crises humanitaires majeures qui découlent souvent de plusieurs facteurs: instabilité politique, conflits et violence, inégalités sociales et pauvreté sous-jacente.

<sup>13</sup> La situation en Somalie se caractérise par une sécheresse prolongée associée à un conflit qui perdure. L'état de famine a été officiellement déclaré au Soudan du Sud en février 2017, les trois autres pays étant exposés à un risque de famine.

<sup>14</sup> FAO, FIDA, UNICEF, PAM et OMS. 2017. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde, 2017: Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire*. 2017. Rome. <http://www.fao.org/3/a-l7695f.pdf>.

de survie irréversibles qui risquent de compromettre la résilience et au bout du compte, les efforts de relèvement.

24. L'insécurité alimentaire et la dénutrition peuvent elles-mêmes déclencher des violences et des conflits ou s'ajouter à d'autres facteurs aggravant les risques de conflit, créant ainsi un cercle vicieux entre conflit prolongé et insécurité alimentaire exacerbée<sup>15</sup>. Selon une récente étude du PAM, la sous-alimentation est l'un des principaux facteurs déterminant l'incidence des conflits armés<sup>16</sup>. Dans la plupart des cas, de nombreux éléments entrent en jeu, notamment la flambée des prix alimentaires, les phénomènes climatiques extrêmes et les rivalités que suscitent les ressources naturelles. Il convient de remarquer que les interventions relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition ne sont susceptibles d'avoir des effets positifs durables sur les conflits et la paix que si elles sont menées dans le cadre d'une stratégie multisectorielle plus vaste.
25. En 2015, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) a adopté le Cadre d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition lors des crises prolongées<sup>17</sup>, reconnaissant les liens qui existent entre la sécurité alimentaire et la nutrition d'une part et les conflits et la paix d'autre part. En 2016, des "Nouvelles méthodes de travail" qui traduisent le lien entre action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix ont été adoptées par huit entités des Nations Unies – la FAO, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population, l'UNICEF, le PAM et l'OMS – et avalisées par la Banque mondiale et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) en tant que priorité du système des Nations Unies.
26. Investir dans la sécurité alimentaire et la nutrition peut contribuer à atténuer les conflits, favoriser la stabilité, promouvoir la réconciliation et instaurer une paix durable. L'assistance alimentaire peut jouer un rôle pour éviter que les groupes armés non étatiques ne recrutent parmi la population. Les progrès accomplis dans la réalisation de l'ODD 2 contribueront à l'avancée de l'ODD 16 qui vise à promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives, mais seront également tributaires, du moins en partie, des progrès réalisés dans ce domaine.

## Déplacements

27. Conflits et guerres civiles sont souvent à l'origine de déplacements massifs de populations et d'une insécurité alimentaire persistante parmi les communautés d'accueil, la durée moyenne des déplacements étant de 17 ans<sup>18</sup>. Ce sont les pays théâtres de conflits armés où l'insécurité alimentaire est la plus forte qui connaissent la migration de réfugiés la plus importante, une hausse de 1 pour cent de la faim entraînant en moyenne une augmentation de 2 pour cent du nombre de réfugiés<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> La faim, associée à la pauvreté et au chômage, contribue souvent à la violence et aux conflits. PAM. 2013. *Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition: Consultation informelle du 20 septembre 2013*. Rome. <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/resources/wfp259683.pdf>.

<sup>16</sup> PAM. 2017. *Aux racines de l'exode: sécurité alimentaire, conflits et migration internationale*. Rome. [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000020872/download/?\\_ga=2.183714020.376117442.1527356166-830949881.1527356166](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000020872/download/?_ga=2.183714020.376117442.1527356166-830949881.1527356166).

<sup>17</sup> CSA. 2015. *Cadre d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition lors des crises prolongées*. Rome. <http://www.fao.org/3/a-bc852f.pdf>.

<sup>18</sup> von Grebmer, K., Bernstein, J., Prasai, N., Yin, S., Yohannes, Y. et de Waal, A. 2015. *2015 Global Hunger Index: Armed conflict and the challenge of hunger*. Bonn, WeltHungerHilfe; Washington, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires; Dublin, Concern Worldwide. <http://dx.doi.org/10.2499/9780896299641>.

<sup>19</sup> PAM. 2017. *Aux racines de l'exode: sécurité alimentaire, conflits et migration internationale*. Rome. [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000020872/download/?\\_ga=2.183714020.376117442.1527356166-830949881.1527356166](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000020872/download/?_ga=2.183714020.376117442.1527356166-830949881.1527356166). L'étude se fonde sur des données quantitatives et qualitatives recueillies lors de discussions entre des groupes de concertation en Grèce, en Italie, en Jordanie, au Liban et en Turquie et des migrants provenant de dix pays.

28. D'après le Rapport mondial sur les déplacements internes de 2017<sup>20</sup> et le rapport du HCR sur les Tendances mondiales 2016<sup>21</sup>, le nombre de réfugiés, de personnes déplacées et de demandeurs d'asile se maintient à un niveau record. En 2016 – dernière année pour laquelle des données sont disponibles – 65,6 millions de personnes (1 sur 113) ont été déplacées de force en raison de violences ou de conflits, soit 40,3 millions de personnes déplacées, 22,5 millions de réfugiés et 2,8 millions de demandeurs d'asile<sup>22</sup>. C'est notamment à cause des conflits et de la faim que le nombre de personnes déplacées a doublé au cours des dix dernières années et atteint aujourd'hui un niveau jamais égalé depuis la Seconde Guerre mondiale. Il n'est pas surprenant que plus de la moitié des réfugiés proviennent de pays en conflit. En outre, les enfants représentent plus de 50 pour cent de la population de réfugiés dans le monde.
29. La région la plus touchée est l'Afrique subsaharienne, qui devance désormais le Moyen-Orient, avec près de 1 million de personnes nouvellement déplacées en République démocratique du Congo en raison des violents affrontements dans les provinces du Nord-Kivu et du Sud-Kivu et dans la région du Kasai. Les déplacements se poursuivent à un rythme soutenu au Moyen-Orient, en Iraq, en République arabe syrienne et au Yémen.
30. Tout comme les conflits, les déplacements entretiennent avec l'insécurité alimentaire une relation mutuelle de cause à effet: les déplacements contribuent à l'insécurité alimentaire, et l'insécurité alimentaire motive les déplacements. Une étude menée en 2017 par le PAM montre que les taux d'exode les plus forts sont enregistrés dans les pays en conflit où le niveau d'insécurité alimentaire est le plus élevé<sup>23</sup>. Elle fait également apparaître que l'insécurité alimentaire accentue aussi bien la probabilité que l'intensité des conflits, créant ainsi un phénomène de boule de neige liant conflit, déplacement et insécurité alimentaire.

### Phénomènes météorologiques liés aux changements climatiques

31. Outre les conflits et les déplacements, les aléas climatiques ont continué d'affecter la sécurité alimentaire mondiale en 2017. Les changements climatiques et les phénomènes météorologiques qui y sont liés touchent de manière disproportionnée les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ainsi que les populations les plus vulnérables et les plus exposées à l'insécurité alimentaire de ces pays<sup>24</sup>. Au-delà des effets immédiats sur l'insécurité alimentaire, les phénomènes climatiques extrêmes causent de graves dégâts aux biens et à l'infrastructure agricoles, ce qui se répercute sur les moyens de subsistance de millions de personnes vulnérables de par le monde. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat faisait remarquer dans son dernier rapport d'évaluation (2014) que les changements climatiques pourraient accroître de 20 pour cent les risques de faim et de malnutrition d'ici à 2050<sup>25</sup>.

---

<sup>20</sup> Disponible à l'adresse suivante: <http://www.internal-displacement.org/global-report/grid2017/>.

<sup>21</sup> Le rapport Tendances mondiales 2016 est disponible à l'adresse suivante: <http://www.unhcr.org/5943e8a34.pdf>. Le rapport de 2017 n'est pas encore publié.

<sup>22</sup> Disponible à l'adresse suivante: <http://interactive.unocha.org/publication/datatrends2017/>.

<sup>23</sup> PAM. 2017. *Aux racines de l'exode: sécurité alimentaire, conflits et migration internationale*. Rome. [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000020872/download/?\\_ga=2.183714020.376117442.1527356166-830949881.1527356166](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000020872/download/?_ga=2.183714020.376117442.1527356166-830949881.1527356166).

<sup>24</sup> Nations Unies. 2017. Résumé du Président du Forum politique de haut niveau pour le développement durable. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/16673HLPF\\_2017\\_Presidents\\_summary.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/16673HLPF_2017_Presidents_summary.pdf).

<sup>25</sup> Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. 2014. *Changements climatiques 2014: Rapport de synthèse. Contribution des Groupes de travail I, II et III au 5ème rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat*. Équipe de rédaction, R.K. Pachauri et L.A. Meyer, eds. Genève. [https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR\\_AR5\\_FINAL\\_full\\_fr.pdf](https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_fr.pdf).

32. Les changements climatiques et leur cortège de catastrophes amplifient les problèmes d'insécurité alimentaire et de malnutrition et peuvent aggraver les effets des conflits, voire contribuer aux conflits eux-mêmes. Nul n'ignore que les ressources naturelles ont joué un rôle déterminant dans un certain nombre de conflits internes ces dernières décennies. En se poursuivant, les changements climatiques augmenteront probablement les risques de conflits violents.
33. Au cours de l'année écoulée, on peut citer parmi les catastrophes causées par des phénomènes météorologiques extrêmes, souvent alimentés par les changements climatiques, les ouragans Irma et Maria qui ont gravement endommagé l'infrastructure et ont causé des pénuries alimentaires graves dans les Caraïbes, notamment à Cuba et en Haïti. Des sécheresses successives et l'impact du phénomène El Niño dans la Corne de l'Afrique ont plongé plus de 11 millions de personnes en Éthiopie, au Kenya et en Somalie dans une situation d'insécurité alimentaire grave. Rien qu'en Somalie, plus de 3 millions de personnes se sont retrouvées dans une situation proche de la famine. Environ 8 millions de personnes au Bangladesh et 1,7 million au Népal ont été victimes des pires inondations jamais enregistrées ces 40 dernières années en Asie du Sud-Est.

## Engagements mondiaux: la réforme des Nations Unies

34. Le Plan stratégique pour 2017-2021, qui expose la vision à long terme du PAM d'un monde libéré de la faim, est pleinement conforme aux ODD. Le rôle qu'il envisage pour le PAM au niveau mondial est exprimé dans l'ODD 2 "Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro" et l'ODD 17 "Nouer des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD". Ces deux ODD servent par ailleurs de points d'entrée au PAM pour relever les défis interdépendants liés à l'éradication de la faim et apporter des solutions. De cette manière, le PAM contribue directement et indirectement à de nombreux autres ODD. Si le Programme 2030 et les ODD constituent le cadre général dans lequel opèrent le PAM et ses partenaires, d'autres engagements importants pour le travail du PAM sont pris chaque année au niveau mondial. Pour 2017, on retiendra tout particulièrement le projet de réforme des Nations Unies en cours, notamment le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de l'exécution du Programme 2030, dans le cadre de la mise en œuvre de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies pour 2017-2020.
35. En juin 2017, le Secrétaire général des Nations Unies a présenté ses premières propositions de réforme du système des Nations Unies pour le développement. Fruit de consultations avec les États Membres, les entités des Nations Unies et d'autres parties prenantes, son rapport contient des propositions hardies visant à instaurer un système mieux équipé pour répondre à l'évolution des besoins mondiaux, servir l'ensemble des partenaires et être à la mesure de l'ambition du Programme 2030. Il réaffirme la nécessité d'avoir des institutions efficaces, un financement suffisant et des partenaires pour instaurer un développement durable. Après une autre série de consultations avec toutes les parties prenantes, le Secrétaire général a pu présenter des propositions affinées et plus détaillées dans son rapport de décembre 2017. Tout au long de 2017, le PAM a activement débattu avec ses partenaires des Nations Unies, notamment dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement, pour aider le Secrétaire général à définir le programme de réforme visant à repositionner le système des Nations Unies pour le développement en vue de mettre en œuvre le Programme 2030. Le PAM continue de contribuer aux efforts d'ensemble déployés pour faire en sorte que le système des Nations Unies pour le développement soit en mesure d'obtenir de meilleurs résultats sur le terrain au profit des pays et des populations qu'il a été créé pour servir.

36. En collaboration étroite avec d'autres entités des Nations Unies pour le développement, le PAM a contribué à élaborer un cadre stratégique global à l'échelle du système des Nations Unies au cours du second semestre de 2017. De l'avis du PAM, l'action des Nations Unies – et donc la réforme des Nations Unies – doit être guidée par une logique stratégique claire et globale s'appliquant à l'ensemble du système pour garantir l'homogénéité, la cohérence et le renforcement mutuel des activités relevant des différents axes de travail. Le cadre stratégique du système des Nations Unies doit se fonder sur l'idée que l'action des pays est déterminante dans la réalisation des ODD. C'est aux progrès accomplis sur le terrain pour atteindre les cibles des ODD et des indicateurs que l'on mesurera la réussite, conscients que les ODD constituent le "cadre de résultats" au regard duquel les efforts du système des Nations Unies seront mesurés.
37. Les quatre piliers fonctionnels du système des Nations Unies – développement, droits de l'homme et primauté du droit, paix et sécurité, et interventions humanitaires – constituent la structure de la contribution unique qu'apportent les Nations Unies à l'appui des efforts engagés par les pays pour atteindre les objectifs du Programme 2030. À cet égard, deux problèmes fondamentaux se posent: d'une part, il faut prendre les mesures qui vont permettre d'avancer vers la réalisation des ODD mais, d'autre part, il faut agir pour contrer les menaces et lever les obstacles qui gênent cette progression. Relever ce double défi exige des réponses cohérentes, coordonnées et qui se renforcent mutuellement.
38. À cette fin, l'approbation et la mise en œuvre de la feuille de route intégrée vont permettre d'appliquer des outils institutionnels qui cadrent avec le plan stratégique actuel et avec la nouvelle architecture financière et programmatique du PAM et consentiront d'avoir plus facilement accès à des ressources inexploitées jusqu'à présent et de promouvoir des partenariats de qualité. La mise en œuvre de la feuille de route intégrée a également permis de mieux adapter les opérations du PAM à la concrétisation du Programme 2030 et d'autres engagements à l'échelon mondial<sup>26</sup>.

## Objectifs et stratégies du PAM

39. En 2015, la communauté internationale a adopté 17 ODD qui constituaient un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et assurer la prospérité de tous. Le PAM a été l'un des premiers organismes des Nations Unies à mettre son plan stratégique en conformité avec les ODD. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 présente un cadre de planification et d'organisation des opérations adapté aux ODD. Il définit les points forts et les capacités du PAM ainsi que la manière de les mettre à profit pour répondre à la fois aux besoins de secours d'urgence et à ceux liés au développement à plus long terme, l'objectif ultime étant d'éradiquer la faim. Le fait d'avoir adapté son cadre de résultats aux ODD garantit au PAM de rendre compte des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du Programme 2030 d'une manière conforme à celle des pays<sup>27</sup>.
40. Les interventions d'urgence, celles destinées à sauver des vies, demeurent le fondement des opérations du PAM, en particulier dans le contexte actuel de crises sans cesse plus nombreuses, toujours plus complexes et plus longues. En tant que premier organisme d'aide humanitaire au monde, le PAM continuera d'intervenir dans des situations de crise pour sauver des vies.

---

<sup>26</sup> [https://www.agendaforhumanity.org/sites/default/files/resources/2017/Jul/WHS\\_Commitment\\_to\\_Action\\_8September2016.pdf](https://www.agendaforhumanity.org/sites/default/files/resources/2017/Jul/WHS_Commitment_to_Action_8September2016.pdf).

<sup>27</sup> Le système des Nations Unies – par l'intermédiaire du Secrétariat des Nations Unies – harmonise également la planification des programmes pour préciser les liens avec le Programme 2030, ce qui permettra de rendre compte des contributions collectives à la réalisation des ODD.

41. Toutefois, pour atteindre les objectifs du Programme 2030 et éliminer la faim, le PAM ne peut pas se contenter de sauver des vies; il doit aussi améliorer les conditions d'existence. Cela exige, entre autres, de renforcer la résilience des communautés et les capacités des acteurs locaux qui interviennent en cas de crise ainsi que celles des autorités nationales. Bien que le PAM soit réputé depuis longtemps pour son expérience et son savoir-faire dans le domaine des urgences, sa capacité à sauver des vies et ses opérations logistiques, le plan stratégique définit la manière dont le PAM peut exploiter ses atouts et ses capacités d'intervention humanitaire pour renforcer la résilience et s'attaquer aux causes profondes de la faim. Dans cette perspective, le PAM doit travailler en collaboration avec d'autres intervenants dans les contextes interdépendants de l'action humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix.
42. Le Programme 2030 indique clairement qu'il est indispensable de s'appuyer sur des partenariats efficaces pour parvenir au développement durable. Le PAM s'est rallié à ce principe et le plan stratégique présente les priorités du PAM non seulement pour l'ODD 2 mais aussi pour l'ODD 17. Il s'efforce d'intégrer ses programmes d'assistance alimentaire aux interventions d'autres organismes des Nations Unies, d'organisations de la société civile et d'entreprises du secteur privé qui se mobilisent pour atteindre l'ODD 2 et effectuer des changements systémiques.
43. Ainsi, aucun effort n'a été ménagé ces dernières années pour renforcer la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, aux niveaux institutionnel, régional et national. Une collaboration étroite est indispensable pour atteindre l'ODD 2. Comme il ressort du document intitulé "Collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome: Réaliser le Programme 2030"<sup>28</sup>, le PAM s'est engagé à coopérer étroitement au niveau des pays pour obtenir des résultats tout en évitant que les programmes ne se chevauchent, et à coordonner au niveau institutionnel les activités de sensibilisation aux questions relatives à l'ODD 2. Les progrès réalisés en 2017 figurent dans la partie II du présent rapport.

### Buts, objectifs et résultats stratégiques

44. La mission du PAM consistant à éliminer la faim demeure, et l'institution va continuer d'exploiter toute la panoplie d'outils dont elle dispose et dont l'efficacité n'est plus à démontrer. Toutefois, avec l'adoption de son nouveau plan stratégique, le PAM a restructuré ses objectifs et ses stratégies pour les adapter aux ODD 2 et 17 et à leurs cibles.
45. Comme indiqué dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, les buts stratégiques 1 et 2 sont conformes aux ODD 2 et 17, tandis que les cinq Objectifs stratégiques approfondissent les éléments des deux ODD auquel le PAM entend contribuer, constituant ainsi le cadre des priorités programmatiques et opérationnelles du PAM. Des Objectifs stratégiques découlent huit résultats stratégiques définis par les cibles des ODD 2 et 17, à la réalisation desquelles le PAM prendra part.
46. Le plan stratégique définit les grandes orientations du PAM dans le contexte du Programme 2030; il guidera l'institution durant les premières années d'exécution de ce Programme. Ces orientations prendront corps avec l'application des politiques recensées dans le "Recueil des politiques du PAM relatives au Plan stratégique" mis à jour chaque année. Comme le présent rapport annuel sur les résultats est le premier mis au point depuis l'adoption du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, on trouvera ci-après un bref résumé des stratégies institutionnelles établies par le PAM pour chacun de ses Objectifs stratégiques, ainsi que des nouvelles politiques approuvées ou mises en œuvre en 2017. Comme indiqué dans la Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et dans le plan stratégique, l'égalité entre les sexes est un but en soi et une nécessité stratégique pour que

---

<sup>28</sup> WFP/EB.2/2016/4-D/Rev.1.



le PAM obtienne les résultats stratégiques fixés. La problématique hommes-femmes est donc ancrée dans toutes les politiques établies en 2017.

47. Il convient de souligner que, selon les termes du Programme 2030, ce sont les pays qui ont la maîtrise des ODD, si bien que la transposition des buts mondiaux en priorités nationales variera selon les pays. Le PAM contribuera à la réalisation des cibles nationales des ODD par le biais des effets directs stratégiques qui seront définis au niveau des pays et seront conformes aux résultats stratégiques institutionnels du PAM. En 2017, 12 pays ont mis en œuvre à titre expérimental le dispositif de PSP, qui applique cette nouvelle structure.

### **Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation**

48. Le PAM continue d'assurer l'accès à une nourriture saine, nutritive et suffisante dans les situations d'urgence. Outre l'exécution directe d'activités d'assistance alimentaire, le PAM s'efforce d'aider les pays à renforcer leurs capacités de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise. Il participe également aux programmes de filets de sécurité ayant trait à la faim, notamment ceux relatifs aux repas scolaires et à la création d'actifs, ainsi qu'aux plans de protection sociale pris en charge par les pouvoirs publics.
49. La nouvelle politique en matière de préparation aux situations d'urgence<sup>29</sup> approuvée en 2017 reflète la fonction fondamentale du PAM qui consiste à effectuer des interventions humanitaires efficaces et rapides. Elle propose un cadre pensé pour permettre au PAM de s'adapter à un contexte opérationnel de plus en plus complexe qui exige qu'il accorde davantage d'attention aux activités de préparation aux situations d'urgence, en se fondant sur une analyse des risques et des investissements tenant compte de ces risques. Elle renforce l'approche du PAM qui consiste à traiter chaque contexte et chaque intervention d'urgence comme une situation unique, et souligne que, pour obtenir de meilleurs résultats au niveau de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise, le PAM doit avoir toute une gamme d'outils à sa disposition. Le cadre organisationnel défini par cette politique apporte la cohérence et la rigueur nécessaires au PAM pour qu'il puisse investir dans le renforcement des ressources humaines, des systèmes et des outils ainsi que dans la consolidation des relations avec les gouvernements et les partenaires. La politique repose sur des principes fondamentaux, notamment la nécessité de renforcer le sentiment d'appropriation et de responsabilité des pouvoirs publics à l'égard des activités de préparation aux situations d'urgence, avec l'appui du PAM lorsqu'ils en font la demande; les PSP sont l'instrument stratégique qui relie les activités de préparation menées par le PAM aux plans et aux priorités du gouvernement. Toutes les activités du PAM continueront d'être guidées par le respect des principes humanitaires; en outre, la politique décrit comment l'action humanitaire peut contribuer à protéger les efforts à plus long terme de renforcement de la résilience.

### **Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition**

50. Le PAM a fait des progrès considérables pour faire de l'amélioration de la nutrition un des fondements de son action. La politique en matière de nutrition (2017-2021)<sup>30</sup> approuvée en février 2017 vise à contribuer à éliminer toutes les formes de malnutrition en favorisant une alimentation saine répondant pleinement aux besoins en nutriments des groupes vulnérables, sans pour autant les dépasser. À cet effet, il faudra renforcer les capacités de base dont dispose le PAM pour faire face à la malnutrition en temps de crise tout en aidant les pouvoirs publics à élaborer et mettre en œuvre des stratégies de nutrition à plus long terme. La politique engage le PAM à prendre les questions de nutrition en considération dans toutes ses activités. En 2017, ces questions ont bien été intégrées dans les politiques

---

<sup>29</sup> WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1\*.

<sup>30</sup> WFP/EB.1/2017/4-C.



et les directives du PAM telles que celles concernant les PSP, la préparation aux situations d'urgence, la problématique hommes-femmes et les changements climatiques.

51. Le plan d'action pour la nutrition traduit les objectifs de la politique en mesures concrètes à mettre en œuvre entre 2017 et 2021. Tenant compte des priorités régionales, le plan définit quatre secteurs sur lesquels se concentrer: améliorer la prise en charge de la malnutrition aiguë, prévenir le retard de croissance, harmoniser les programmes du PAM avec les plans nationaux de nutrition et travailler en partenariat sur les questions de nutrition. Dans l'ensemble des régions et à l'intérieur de chacune d'elles, le renforcement des capacités du PAM en matière d'intervention nutritionnelle d'urgence demeure une composante essentielle du plan d'action.
52. Le PAM s'appuie sur un modèle de planification des effectifs chargés de la nutrition pour élargir sa capacité institutionnelle en vue de mettre en œuvre le plan d'action pour la nutrition. L'une des priorités consiste à renforcer les compétences des administrateurs chargés de la nutrition et à les préparer à occuper des postes d'un rang plus élevé en créant des plans de carrière. Suite à une évaluation détaillée des besoins du personnel, le PAM a établi un groupe consultatif sur la formation en nutrition et a entamé la mise en œuvre d'une stratégie globale d'apprentissage dans ce domaine. En 2017, le PAM a lancé la Chaîne de la nutrition qui propose 15 cours en ligne sur des thèmes essentiels de la nutrition; elle est aujourd'hui suivie par plus de 1 000 agents. Ces ressources sont mises à la disposition des gouvernements et des partenaires afin de renforcer les capacités dans le domaine de la nutrition et encourager la formation Sud-Sud.

### **Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire**

53. Le PAM continue d'aider les petits exploitants et leurs familles, qui comptent parmi les personnes les plus exposées à l'insécurité alimentaire dans le monde, et de tirer parti de son pouvoir d'achat pour améliorer leur accès aux marchés. En partenariat avec la FAO, le FIDA et d'autres, le PAM s'efforce de renforcer les systèmes alimentaires en général, le but étant non seulement de fournir une assistance alimentaire indispensable, mais d'avoir un impact sur les problèmes structurels et systémiques. Le PAM participe aussi aux efforts nationaux de réduction des risques de catastrophe et contribue plus généralement à renforcer la résilience pour éliminer la faim.
54. La stratégie mise au point par le PAM pour venir en aide aux petits exploitants "Assistance alimentaire en faveur des petits exploitants" a été achevée et publiée en 2017<sup>31</sup>. Le portefeuille d'activités d'assistance alimentaire du PAM privilégiant les petits exploitants s'est étoffé progressivement au fil des ans et couvre aujourd'hui la plupart des pays où il opère. On peut citer, outre les programmes traditionnels de création d'actifs, l'initiative Achats au service du progrès, les programmes de repas scolaires utilisant la production locale, l'Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales ou encore l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés qui a récemment vu le jour. L'un des principaux objectifs de la stratégie d'assistance alimentaire en faveur des petits exploitants est de dépasser la perception simpliste qui cantonne le rôle du PAM en milieu rural à celui d'un organisme distribuant des dons alimentaires occasionnels à des bénéficiaires passifs. Travaillant en collaboration étroite avec ses partenaires, le PAM a accès à un large éventail de capacités qui lui permettent de mettre au point des solutions adaptées au contexte pour remédier aux problèmes fondamentaux auxquels se heurtent les petits exploitants. Il s'agit notamment d'innovations destinées à renforcer la résilience, à améliorer

---

<sup>31</sup> PAM. 2017. *Pro-Smallholder Food Assistance: A Strategy for Boosting Smallholder Resilience and Market Access Worldwide*. Rome. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000023123/download/>.

l'accès aux marchés et à faciliter le passage entre opérations de secours d'urgence, activités de redressement et programmes de développement à long terme.

55. Le PAM est conscient que la sécurité alimentaire et le développement durable passent par la protection de l'environnement, comme le soulignent les ODD. Dans sa politique environnementale<sup>32</sup> approuvée par le Conseil en février 2017, le PAM s'engage à recenser, prévenir et maîtriser les risques environnementaux découlant de ses activités. À cet effet, il s'efforce d'intégrer les questions transversales relatives à l'environnement dans tous ses programmes et ses opérations.
56. La nouvelle politique du PAM en matière de changement climatique<sup>33</sup> a été approuvée en février 2017. Elle définit la manière dont le PAM contribuera aux efforts déployés au niveau national et mondial pour réduire les répercussions des changements climatiques sur l'action menée pour éliminer la faim, et prévoit notamment de renforcer la résilience des communautés vulnérables face aux aléas climatiques.

#### **Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD**

57. Le PAM contribue à la réalisation du programme Faim zéro et des ODD correspondants en renforçant les capacités des gouvernements. À cet effet, il encourage la coopération Sud-Sud et renforce les capacités nationales et régionales pour que les décisions prises en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle puissent reposer sur des éléments concrets en s'appuyant sur des évaluations et des analyses rapides, crédibles et pertinentes. Cet Objectif stratégique repose sur le principe de base selon lequel les gouvernements occupent une place centrale dans les processus de planification et de décision.
58. Outre la mise en service du dispositif de la feuille de route intégrée, qui fait cadrer l'action du PAM avec les objectifs du Programme 2030 et qui a été l'une des réalisations stratégiques marquantes de 2017, le PAM a fait des progrès au regard de ses initiatives stratégiques concernant la coopération Sud-Sud et le renforcement des capacités nationales.
59. En effet, le PAM a mis en œuvre en 2017 une série d'initiatives stratégiques visant à renforcer la coopération Sud-Sud. Il a notamment publié des directives opérationnelles à l'intention des bureaux de pays et des bureaux régionaux du PAM sur la mise en œuvre de programmes de coopération Sud-Sud; élaboré des modalités nouvelles d'évaluation de la coopération Sud-Sud et des directives pour aider les bureaux de pays à répertorier les pratiques en vigueur dans les pays hôtes; intégré le renforcement des capacités nationales et la coopération Sud-Sud dans les travaux de préparation des plans stratégiques de pays du PAM; engagé un dialogue sur les politiques fondé sur des éléments factuels, tels que l'Exposition mondiale sur le développement Sud-Sud et le Forum sur la coopération sino-africaine; et a renforcé les centres d'excellence du PAM au Brésil et en Chine. Le Centre d'excellence pour la lutte contre la faim au Brésil a célébré ses six années d'activité dans le domaine de la coopération Sud-Sud durant lesquelles il a établi et amélioré des politiques et des programmes durables de lutte contre la faim et la pauvreté. En 2017, le centre a investi dans la recherche tout en poursuivant au même rythme l'assistance technique qu'il fournit aux pays partenaires<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1\*.

<sup>33</sup> WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1\*.

<sup>34</sup> Le centre a réalisé à la demande de l'Union africaine une étude sur les avantages et les enjeux des programmes de repas scolaires en Afrique, qui a évalué la situation d'ensemble de ces programmes dans 20 pays. Les résultats d'une étude d'impact effectuée pour évaluer les cinq premières années de fonctionnement du centre ont montré que celui-ci a contribué à faire reconnaître que les programmes de repas scolaires constituaient une stratégie valable pour encourager le développement durable.

60. Le PAM a continué de développer systématiquement la conception, la justification et la concrétisation des activités de renforcement des capacités des pays au sein des PSP dont elles constituent un élément fondamental. En 2017, les outils de renforcement des capacités des pays et les directives correspondantes mis au point en 2016 sur la base d'un audit et d'une évaluation ont été ajustés et les approches ont été unifiées pour que le renforcement des capacités puisse se traduire en termes opérationnels cohérents dans tous les programmes du PAM. L'évaluation de la politique du PAM de 2009 sur le renforcement des capacités et l'audit interne des activités du PAM en matière de renforcement des capacités des pays ont été publiés au début de 2017, indiquant la marche à suivre pour renforcer les systèmes et les services internes et aider ainsi le PAM à assumer son rôle de "partenaire catalyseur", clairement défini dans le Plan stratégique pour 2017-2021.

### **Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD**

61. Éliminer la faim exige du PAM qu'il agisse au sein d'un système plus vaste et s'engage auprès d'autres acteurs dans une action commune visant la réalisation des ODD. Conformément à la stratégie du PAM en matière de partenariat, ces autres acteurs interviennent dans cinq domaines: les ressources, la mutualisation des savoirs, l'élaboration des politiques et la gouvernance, le plaidoyer et l'action.
62. Le Programme 2030, les ODD et l'Examen quadriennal complet relèvent tous l'importance que revêtent les partenariats dans les interventions humanitaires et les programmes de développement durable. Le Plan stratégique pour 2017-2021 et la feuille de route intégrée traduisent l'attachement du PAM à cette culture du partenariat.
63. Les partenariats font désormais partie intégrante de tous les domaines d'activité du PAM grâce au plan stratégique et aux PSP tandis que la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome continue de progresser dans le contexte des ODD. Cette collaboration repose sur les mandats respectifs, les avantages comparatifs et les atouts particuliers de chaque organisme dans quatre domaines: la collaboration au niveau des pays et des régions; la coopération au niveau mondial; la collaboration au niveau des connaissances thématiques; et la prestation conjointe de services. À la fin de 2016, un document conjoint exposant les grandes lignes de la collaboration entre les organismes, et plus particulièrement la manière dont ils allaient aider les pays à réaliser les objectifs du Programme 2030, a été publié. En 2017, un rapport d'activité rendant compte de l'avancée de la collaboration telle qu'exposée dans le document conjoint a été présenté aux organes directeurs des trois organismes. Les résultats des travaux de collaboration des organismes ayant leur siège à Rome figurent dans la partie II du présent rapport.
64. Par ailleurs, le PAM continue de fournir des services communs, notamment pour ce qui est de la chaîne d'approvisionnement, et de mettre à disposition des plateformes partagées (préparation aux situations d'urgence, solutions techniques durables aux besoins humanitaires et plateformes partagées de gestion des transferts de type monétaire) afin d'aider les parties prenantes à réaliser les ODD.

## Politique en matière de plans stratégiques de pays

65. Le Programme 2030 étant réalisé au niveau des pays, la politique du PAM en matière de PSP<sup>35</sup> approuvée par le Conseil en novembre 2016 constitue une pierre angulaire du plan stratégique. Bien que le PAM ait toujours privilégié les besoins et les objectifs des gouvernements des pays où il intervient, les priorités gouvernementales sont désormais plus systématiquement prises en compte grâce aux PSP. En effet, le processus de préparation d'un PSP prévoit en premier lieu un examen stratégique national Faim zéro à partir duquel est élaboré le PSP. Cet examen stratégique, qui consiste en une analyse indépendante s'articulant autour de l'ODD 2, est souvent réalisé à la demande du PAM mais pris en charge et dirigé par le gouvernement hôte. L'examen stratégique donne un aperçu des enjeux auquel le pays est confronté pour éliminer la faim, définit les activités à mettre en œuvre en priorité pour combler les lacunes et formule des recommandations à l'intention des nombreux acteurs opérant dans les différents secteurs concernés. Le PSP s'inspire des constats de l'examen stratégique et prévoit un processus rigoureux de concertation avec le gouvernement hôte et les autres partenaires. Le PAM s'assure ainsi que chaque PSP est bien conforme aux priorités nationales et aux cibles des ODD, et que, de son côté, le gouvernement hôte souscrit pleinement aux orientations stratégiques et aux plans opérationnels du PAM pour les années à venir.

## Autres questions stratégiques

66. Si les stratégies et les objectifs du PAM s'articulent autour des buts, des objectifs et des résultats stratégiques définis dans le plan stratégique, d'autres questions transversales, comme les risques/séquelles de conflits, l'approche fondée sur les systèmes alimentaires et l'innovation déterminent elles aussi la façon dont le PAM contribue à la sécurité alimentaire et à la nutrition.
67. Comme une forte proportion des opérations du PAM se déroule dans des zones de conflit, il convient d'observer que pour faire face à l'insécurité alimentaire dans de tels contextes, les interventions doivent être rapides et adaptées à la situation pour répondre aux besoins et aux priorités des populations concernées – femmes, hommes, filles et garçons. Adopter une approche adaptée fondée sur une bonne compréhension des dynamiques à l'œuvre dans chaque conflit peut contribuer grandement à la paix et à la prévention des conflits.
68. Le PAM s'intéresse de plus en plus à l'impact exercé par les systèmes alimentaires sur la sécurité alimentaire et la nutrition et aux possibilités qui s'offrent à lui d'influencer de manière positive les systèmes alimentaires dans le monde. Dans de nombreux pays où le PAM intervient, les systèmes alimentaires subissent actuellement des mutations rapides sous la pression de divers facteurs, notamment l'urbanisation, la hausse des revenus ou les modifications du régime alimentaire des consommateurs. Des systèmes alimentaires qui fonctionnent mal, voire plus du tout, sont les signes avant-coureurs d'une crise humanitaire prochaine, et déterminent souvent l'ampleur et la profondeur de la crise<sup>36</sup>. En tant qu'acteur important de l'assistance alimentaire, et en sa qualité d'acheteur de produits alimentaires sur les marchés locaux et internationaux, le PAM intervient à une échelle qui peut avoir des effets structurels sur les systèmes alimentaires. L'augmentation des transferts de type monétaire a aussi modifié la dynamique de l'impact du PAM sur les systèmes alimentaires. Aussi, celui-ci prévoit-il d'utiliser ses interventions d'assistance alimentaire pour améliorer la performance des systèmes alimentaires en traitant les problèmes systémiques, contribuant ainsi à une sécurité alimentaire durable.

---

<sup>35</sup> WFP/EB.A/2016/5-B.

<sup>36</sup> PAM. 2017. *L'assistance alimentaire dans le monde en 2017: État des lieux et perspectives*. Rome. [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000021006/download/?\\_ga=2.17200506.2136514498.1527401102-1599913971.1527401102](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000021006/download/?_ga=2.17200506.2136514498.1527401102-1599913971.1527401102).

69. Dans un monde en rapide évolution, l'innovation est primordiale pour que les grandes orientations exposées dans le plan stratégique puissent se concrétiser. Le PAM s'est engagé à mettre le pouvoir de l'innovation au profit du développement durable et à ménager de nouveaux espaces pour libérer la réflexion, l'audace et l'innovation technologique susceptibles de contribuer à éradiquer la faim dans le monde. Les nouvelles technologies, et notamment les technologies d'avant-garde telles que l'intelligence artificielle et la chaîne de blocs, ouvrent au PAM de nouveaux horizons pour dispenser son assistance et communiquer avec les personnes auxquelles il vient en aide; elles sont aussi de puissants catalyseurs de l'innovation. L'introduction de nouveaux modèles opératoires a également entraîné d'importantes nouveautés au sein des communautés d'aide humanitaire et d'aide au développement. Il est indispensable d'établir de nouveaux partenariats pour accélérer l'innovation et le changement, et contribuer à éliminer la faim.

### Résultats du renforcement organisationnel et de la transformation du PAM – l'horizon 2030

70. L'approbation de la feuille de route intégrée, et notamment du plan stratégique, témoigne d'un effort important de la part du PAM de se conformer aux engagements mondiaux, et plus particulièrement aux objectifs du Programme 2030. Pour les bureaux de pays du PAM, cette harmonisation a été rendue possible par la mise en œuvre de la politique en matière de PSP. Depuis 2014, le PAM a aidé plus de 60 pays à entamer des examens stratégiques Faim zéro et le processus a abouti à l'approbation de 23 PSP en 2017. Cinq pays dans l'impossibilité d'effectuer un examen stratégique ont choisi d'élaborer des PSP provisoires (PSPP). En outre, 37 PSPP de transition (PSPP-T) transposant les documents de projet existants dans le nouveau cadre ont été approuvés par le Directeur exécutif en 2017 et ont démarré le 1<sup>er</sup> janvier 2018.
71. Les PSP, PSPP et PSPP-T comportent divers types d'activités qui vont des interventions de secours vitales en cas de crise au renforcement des capacités nationales en passant par les investissements dans les systèmes alimentaires. Toutes sont conformes aux plans et priorités des ODD et ont contribué au repositionnement stratégique du PAM. La cohérence des programmes des portefeuilles améliore la perception, la réputation et l'image du PAM au niveau des pays, et contribue à améliorer les partenariats et à ouvrir d'éventuelles nouvelles perspectives de financement.
72. Dans le cadre de l'examen du cadre de financement – qui fait aussi partie de la feuille de route intégrée – le PAM a mis au point une structure de budget de portefeuille de pays pour faciliter la concrétisation du plan stratégique et la mise en œuvre de l'approche de planification stratégique par pays, et renforcer les liens entre les ressources utilisées et les résultats obtenus en vue d'améliorer la gestion de la performance et la reddition des comptes. Douze bureaux de pays ont adopté l'approche de la planification stratégique par pays et appliqué la structure du budget de portefeuille de pays correspondante en 2017. Les enseignements tirés de l'expérience acquise durant la phase expérimentale ont permis à 53 autres bureaux de pays de passer de l'approche fondée sur les projets au dispositif de la feuille de route intégrée au 1<sup>er</sup> janvier 2018.
73. Le regroupement de toutes les opérations et de toutes les ressources au sein d'une structure budgétaire unique donne aux gestionnaires une meilleure vision des intrants, des effets directs et des ressources disponibles. L'efficacité opérationnelle s'en trouve renforcée et il est plus aisé de déterminer les facteurs influant sur les coûts afin d'en améliorer la maîtrise et d'assurer que le PAM maximise son impact au profit des personnes auxquelles il vient en aide.

74. Plus important, la structure de budget de portefeuille de pays permet de relier stratégie, planification et budgétisation, mise en œuvre et ressources pour mettre en évidence les résultats obtenus. Cela améliore la transparence du PAM, facilite l'affectation des ressources en fonction des effets directs et améliore la manière dont le PAM communique ses résultats aux donateurs.
75. À sa session annuelle de 2017, le Conseil a pris note de l'intention du PAM d'assouplir les délais de mise en œuvre du dispositif de la feuille de route intégrée. La date d'entrée en vigueur fixée au 1er janvier 2018 a été maintenue pour la plupart des bureaux de pays, mais 16 d'entre eux ont décidé de poursuivre l'exécution de projets en 2018 grâce à l'assouplissement des délais de mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Ces bureaux de pays accompliront la transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée au plus tard en janvier 2019. Ces délais supplémentaires permettront au PAM d'améliorer la qualité des programmes, de résoudre les problèmes liés aux transferts de ressources des projets en cours de clôture vers le dispositif des PSP, de faire en sorte que les capacités nécessaires soient disponibles pour gérer la transition, de tirer les enseignements de l'expérience et de discuter des amendements à apporter au Règlement général et au Règlement financier, y compris ceux concernant les délégations de pouvoirs.

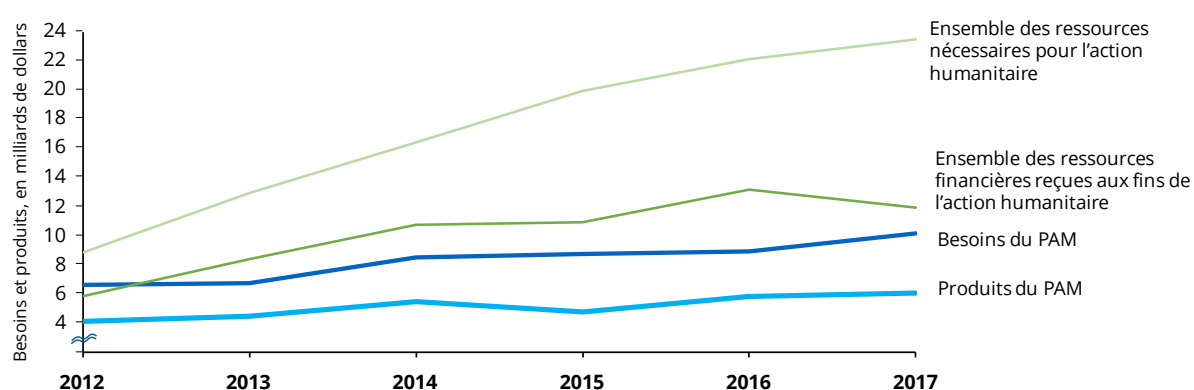
## Partie II: Ressources et hiérarchisation des priorités

La présente section est nouvelle et apparaît pour la première fois dans ce Rapport annuel sur les résultats de 2017. On y trouve un aperçu général des divers éléments des états financiers, qui fait apparaître la performance financière globale du PAM et met en relief le déficit de financement et ses conséquences.

Elle débute par une vue d'ensemble de la situation financière du PAM et par un récapitulatif des produits et des charges, de telle sorte que se dégagent la structure globale des coûts et la ventilation des charges. On s'appuie sur une analyse des états financiers pour examiner le montant total des ressources requises pour faire face aux besoins des populations les plus vulnérables auxquelles le PAM vient en aide, en comparaison des contributions reçues en 2017. Le déficit de financement et ses conséquences sont examinés, ainsi que l'action menée pour réduire au minimum les répercussions des déficits de financement et, d'une manière plus générale, mobiliser les ressources requises, en fonction des besoins. On trouvera également une actualisation et une analyse des contributions non affectées ou à affectation souple.

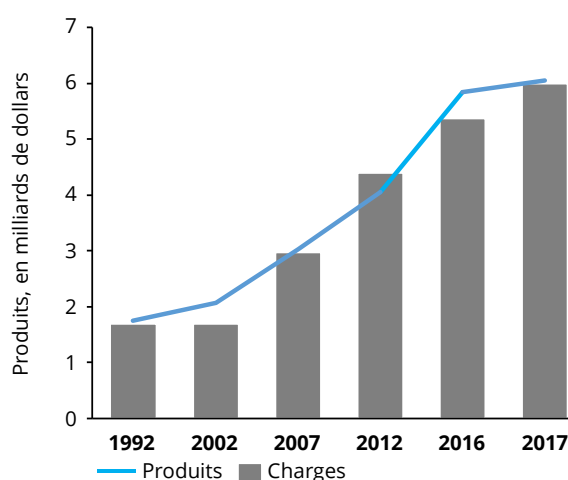
### Montant total des ressources nécessaires et du déficit de financement

**Figure 1: Augmentation des besoins de la communauté humanitaire et du PAM**



76. Le niveau record des contributions enregistré en 2017 a certes permis aux organismes humanitaires de venir en aide à un nombre record de bénéficiaires, mais les besoins continuent de croître. Cela s'est traduit par un écart entre les besoins et les ressources financières disponibles, qui n'a jamais été aussi prononcé. La situation du PAM en 2017 est le reflet de ces tendances mondiales. En 2017, le PAM a reçu des produits provenant des contributions d'un montant record (6 milliards de dollars), mais l'ensemble des besoins opérationnels a également été plus élevé que jamais (9,8 milliards de dollars). Depuis 25 ans, le montant des produits provenant des contributions augmente de façon régulière et le PAM est aujourd'hui le plus grand organisme humanitaire à l'œuvre contre la faim dans le monde.



**Figure 2: Croissance du PAM ces 25 dernières années**

## Aperçu général de la situation financière

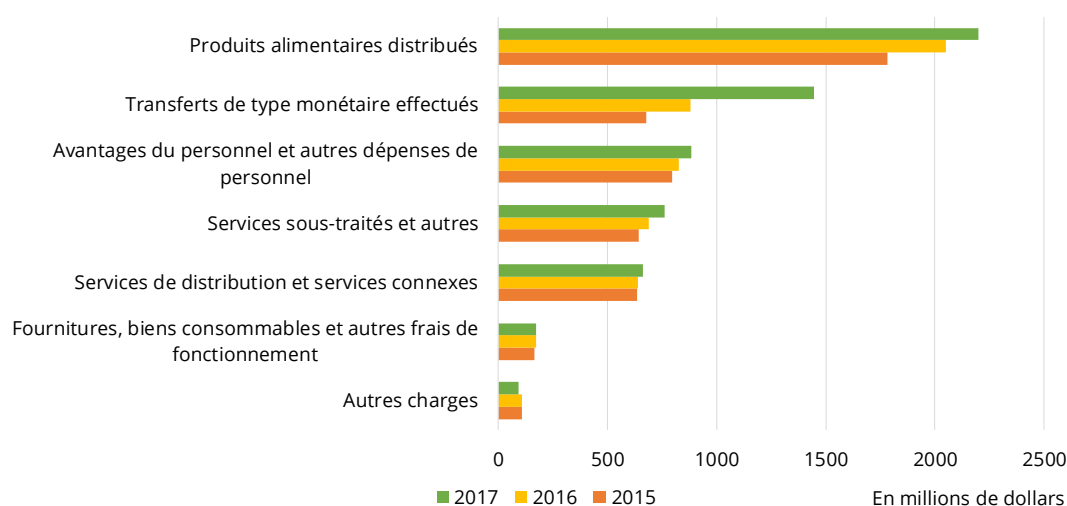
77. La situation financière générale du PAM est saine, comme l'indique la tendance à la hausse du montant des produits provenant des contributions ainsi que l'évolution et la composition des charges, qui restent proportionnelles au programme de travail du PAM<sup>37</sup>. Le montant record des produits provenant des contributions pour 2017, à savoir 6 milliards de dollars, s'explique principalement par l'augmentation des contributions reçues pour les interventions menées pour faire face à la crise syrienne et pour les réfugiés syriens ("Syrie+5") et pour les interventions s'inscrivant dans le cadre des opérations menées dans les quatre pays menacés par la famine.
78. En 2017, les charges ont également atteint un montant record, à savoir 6,2 milliards de dollars, en augmentation de 852 millions de dollars (16 pour cent) par rapport à 2016. Comme indiqué à la figure 3, les coûts associés aux transferts de type monétaire ont atteint 1,4 milliard de dollars en 2017; le montant correspondant à cette rubrique a augmenté plus rapidement que celui des autres catégories de coûts. Bien qu'une augmentation du coût des transferts de type monétaire ait été constatée pour l'ensemble des opérations, "Syrie+5" a représenté 58 pour cent du montant total de ces augmentations. La quantité de produits alimentaires distribuée a également augmenté, passant de 3,7 millions de tonnes en 2016 (ce qui correspond à un montant de 2,1 milliards de dollars) à 3,9 millions de tonnes en 2017 (ce qui correspond à un montant de 2,2 milliards de dollars). Les opérations de grande ampleur menées par le PAM – l'intervention "Syrie+5" et les opérations engagées en Éthiopie, au Malawi, au Nigéria, en Ouganda, au Soudan du Sud et au Yémen – ont

<sup>37</sup> Conformément aux Normes comptables internationales du secteur public, le PAM comptabilise dans son information financière les produits provenant des contributions lorsque celles-ci sont confirmées par écrit et lorsque leur versement doit intervenir durant l'exercice financier en cours, tandis que les dépenses sont inscrites en charges au moment de la remise des produits alimentaires ou de la distribution des transferts de type monétaire. Un décalage est donc inévitable entre la comptabilisation des produits et celle des charges. Par conséquent, selon que le PAM utilise le solde de ses fonds, ou au contraire le reconstitue, il est possible que les charges soient supérieures ou inférieures aux produits de l'exercice. Les accords relatifs aux contributions signés incluent les produits provenant des contributions proprement dites et les produits constatés d'avance. Ces derniers sont les produits de contributions dont le versement interviendra dans les années à venir. En 2017, le montant des produits constatés d'avance a augmenté de 942,0 millions de dollars, soit 96 pour cent, puisqu'il était de 986,2 millions de dollars à la fin de 2016 et de 1 928,2 millions de dollars à la fin de 2017. Sur ce total, un montant de 1 550,0 millions de dollars est destiné à être utilisé en 2018, le solde, à savoir 378,2 millions de dollars, étant destiné à être utilisé en 2019 et au-delà.

représenté ensemble 61 pour cent de la quantité distribuée et 57 pour cent de la valeur des produits alimentaires en question.

79. Malgré l'augmentation du nombre de transferts de type monétaire effectués et de la quantité de produits alimentaires distribuée, les charges liées à la distribution, au personnel et aux autres coûts sont demeurées relativement stables. En comparaison de 2016, le coût des services de distribution et des services connexes a augmenté d'à peine 4 pour cent, et les dépenses de personnel et les avantages du personnel de 7 pour cent. Certes, des facteurs tels que les économies d'échelle ont peut-être joué un rôle, mais la modification de la composition des charges entre 2016 et 2017 fait aussi apparaître davantage de gains d'efficacité; le PAM a été en mesure de tirer davantage de produits des programmes mis en œuvre avec une augmentation relativement modeste des dépenses liées au personnel et des autres coûts. En outre, le montant des transferts de type monétaire et les coûts de livraison et coûts connexes ont diminué, passant de 7,2 pour cent à 6,3 pour cent. Le montant des transferts s'étant élevé à 1,4 milliard de dollars, il en est résulté des économies d'un montant de plus de 30 millions de dollars sur deux ans.

**Figure 3: Composition des charges**



## Déficit de financement

80. Certes, les montants élevés des produits provenant des contributions et des charges qui ont été enregistrés en 2017 ont permis aux PAM de venir en aide à 88,9 millions<sup>38</sup> de bénéficiaires grâce aux opérations qu'il a menées et d'intervenir efficacement dans le cadre des situations d'urgence survenues de par le monde, mais le montant total des ressources nécessaires a également été plus élevé que jamais, puisqu'il a atteint 9,8 milliards de dollars. Le PAM a consenti des efforts pour combler un déficit croissant, mais la pénurie de fonds qui en a résulté, à hauteur de 3,8 milliards de dollars, a eu des conséquences réelles.

## Conséquences du déficit de financement

81. Au moyen de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, d'autres outils et, de plus en plus souvent, de l'examen stratégique Faim zéro, les bureaux de pays du PAM font en sorte

<sup>38</sup> Ce chiffre n'inclut pas les personnes ayant reçu une assistance dans le cadre d'activités financées par des fonds d'affectation spéciale.

que leurs opérations soient en mesure de répondre aux besoins des populations les plus vulnérables. Le résultat est un "plan fondé sur les besoins" et, lorsque les ressources financières disponibles ne permettent pas de répondre aux besoins recensés, il arrive souvent que l'assistance et le changement envisagés dans le plan ne se concrétisent pas. Le déficit de financement enregistré en 2017 a eu diverses conséquences pour les opérations menées par le PAM à l'échelle mondiale, qu'il s'agisse de la réduction du nombre et de la taille des rations ou de la durée de la période durant laquelle une assistance était fournie, ou encore de l'établissement de priorités parmi les activités et les groupes bénéficiaires.

82. La réduction du volume des transferts de type monétaire ou de vivres a des répercussions négatives sur la sécurité alimentaire et la nutrition des populations servies par le PAM. Lorsque la pénurie de ressources financières se prolonge, le PAM est contraint d'établir des priorités parmi les programmes et les bénéficiaires, ce qui se traduit souvent par l'interruption de l'assistance fournie à certains groupes de population. Le PAM accorde la priorité aux zones géographiques les plus touchées, n'apporte une aide qu'aux ménages les plus vulnérables ou réduit la taille des rations ou les autres types d'assistance fournie. Il accorde la priorité à l'appui vital par rapport à d'autres activités de prévention ou de renforcement des capacités. Les bénéficiaires auxquels le PAM apporte son appui comptent parmi les personnes les plus vulnérables et les plus touchées par l'insécurité alimentaire dans le monde, aussi la diminution des rations ou la suspension de l'assistance fournie peuvent-elles avoir des conséquences dévastatrices. Lorsque le PAM, prestataire de dernier recours, n'est plus en mesure d'apporter son appui, nombre de ses bénéficiaires n'ont plus aucune autre option.
83. Ces ajustements opérationnels ont une incidence directe sur le régime alimentaire, la santé et le bien-être des personnes dans le besoin et, dans bien des cas, celles-ci n'ont d'autre choix que de recourir à des mesures drastiques pour assurer leur survie. Les mécanismes de survie incluent la réduction du nombre des repas, ou des coupes sombres dans les dépenses de santé et d'éducation, ainsi que la pratique d'activités présentant des risques ou constituant une forme d'exploitation, les rapports sexuels monnayés, le mariage précoce des filles, la séparation des familles et la traite des êtres humains, avec de graves conséquences pour la sécurité et la dignité.
84. Les données recueillies au gré de 15 évaluations figurant dans le rapport de synthèse des évaluations d'opérations effectuées en 2016-2017<sup>39</sup> font apparaître que les déficits de financement ont entraîné des restrictions pour la majorité des opérations du PAM, réduisant non seulement la capacité des intervenants de répondre pleinement aux besoins évalués, mais aussi les possibilités offertes d'innover, de renforcer les capacités et de veiller à tisser des liens entre action humanitaire et développement. Cette synthèse a révélé que, d'une manière générale, le PAM était bien positionné pour mener des interventions de plus en plus complexes pour lutter contre la faim, mais qu'il était nécessaire de mettre davantage l'accent sur la planification des interventions d'urgence dès le stade de la mise au point d'une opération.
85. En outre, le rapport de synthèse a mis en relief le fait que le manque de financement avait des répercussions négatives sur la performance de 13 opérations, dont cinq n'avaient reçu que moins de 50 pour cent des ressources financières nécessaires à mi-parcours. Les effets cités étaient les suivants: réduction du nombre des activités menées; rupture des filières d'approvisionnement; réduction de la couverture en termes de zones géographiques et de populations, mais aussi de fréquence de la prestation d'une assistance. Les possibilités offertes d'expérimenter certaines innovations, de mettre en œuvre des activités de

---

<sup>39</sup> WFP/EB.2/2017/6-B.

renforcement des capacités et d'exécuter des activités axées sur la transition entre secours d'urgence et redressement ont également été plus limitées.

## Situations d'urgence

86. Les conséquences pour les opérations d'urgence, qui ont représenté le plus gros des activités pour lesquelles les ressources du PAM ont été mobilisées en 2017, peuvent être particulièrement graves. Il est primordial, pour éviter la suspension de l'assistance en situation de crise, que les ressources financières soient d'un montant adéquat et que les versements interviennent dans les délais requis, en particulier du fait que, d'une manière générale, il faut compter un délai d'exécution de deux à trois mois pour que les produits achetés dans divers pays soient acheminés dans le pays de destination. Outre qu'elle retarde les interventions, l'insuffisance des ressources allouées aux opérations d'urgence rend nécessaire la diminution des rations, la suspension temporaire de certaines activités ou l'arrêt de certaines interventions. Ces mesures, prises en dernier recours, contraignent les bénéficiaires à réagir en adoptant des mécanismes de survie négatifs, comme on l'a constaté en République démocratique du Congo (encadré 1).

### **Encadré 1: Les ressources limitées et leurs conséquences dans la région du Kasai, en République démocratique du Congo**

Dans la région du Kasai, ravagée par un conflit, où une situation d'urgence de niveau 3 a été déclarée en octobre 2017 et où l'on estime que 3,2 millions de personnes ont besoin de recevoir une assistance alimentaire pour survivre, l'insuffisance des ressources financières menace de transformer en famine une situation de faim aiguë. À mesure que les ressources financières s'amenuisent, ce sont des milliers d'enfants souffrant de malnutrition qui arrivent dans les centres de santé sans pouvoir recevoir de traitement et qui sont placés sur des listes d'attente. En novembre et en décembre 2017, le PAM a dû réduire de moitié les rations distribuées en raison de ressources limitées.

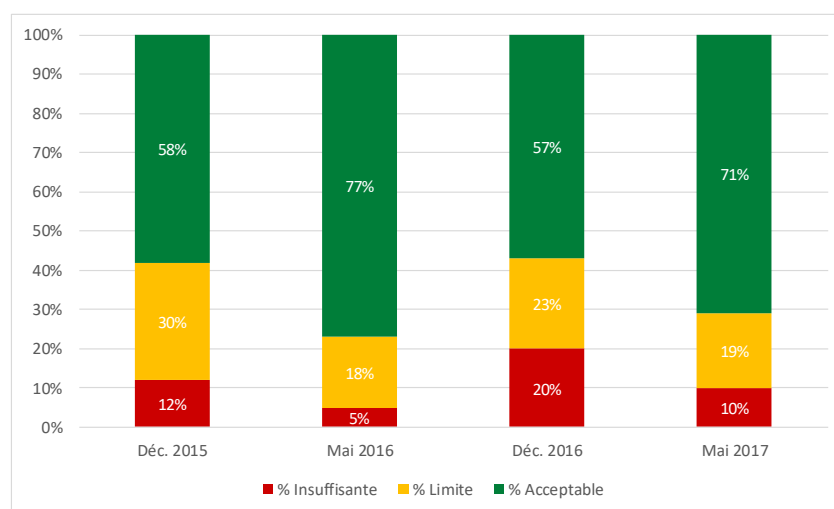
Depuis le déclenchement de la flambée de violence en août 2016, la région du Kasai compte parmi celles où le nombre d'enfants recrutés pour participer au conflit armé est le plus élevé, selon la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo. Le recours aux rapports sexuels monnayés en guise de mécanisme de survie est également signalé par l'OIM. Les rapports sexuels monnayés sont l'une des nombreuses formes d'exploitation auxquelles sont exposées les personnes vulnérables déplacées à l'intérieur de leur propre pays, qui ne sont pas en mesure de fournir un travail dans les communautés d'accueil<sup>a</sup>. Toute autre coupe à laquelle il sera procédé dans les distributions déjà limitées de rations alimentaires complètes du PAM aura pour effet d'aggraver les risques d'exploitation sexuelle et d'autres mauvais traitements infligés aux femmes, aux hommes, aux garçons et aux filles auxquels ces distributions sont destinées.

L'insuffisance des ressources financières nécessaires à l'exécution de l'opération a également contraint le PAM à puiser dans ses ressources internes pour les situations d'urgence, qui ont été épuisées. Si l'opération en question était financée à hauteur des besoins, cela contribuerait à accélérer le retour de plus de 750 000 personnes encore déplacées par le conflit au Kasai – dont la plupart pratiquent l'agriculture de subsistance et ont à ce jour manqué trois périodes consécutives de semis – et la reprise d'activités pour ceux dont la vie a été brisée. Bien que cette crise humanitaire de grande ampleur continue d'avoir des répercussions négatives sur les moyens d'existence et que le nombre de personnes touchées demeure élevé, la situation d'urgence en République démocratique du Congo ne suscite pas le même degré d'attention, parmi les donateurs, que les situations d'urgence en cours dans d'autres parties du monde. En conséquence, les contributions ne sont pas à la hauteur des besoins de financement, qui sont élevés.

<sup>a</sup> ONU Info (12 décembre 2017), <https://news.un.org/en/audio/2017/12/639232#.Wjj1Rt-nHIU>.

87. Dans le cadre des opérations d'urgence prolongées, il est fréquent de se heurter à des difficultés liées au financement, ce qui a des conséquences négatives. Un bon exemple en est fourni par les camps de réfugiés somaliens de Dadaab et Kakuma, dans le nord du Kenya. Ces camps de réfugiés ayant été installés au début des années 1990, les opérations humanitaires menées sur place sont donc exécutées depuis bientôt deux décennies, aussi l'attention du public se détourne-t-elle de cette crise prolongée. Il en résulte une absence de ressources suffisantes et prévisibles, alors même que de nouveaux réfugiés sont récemment arrivés dans les camps, en provenance du Soudan du Sud.
88. À Kakuma, où les réfugiés dépendent du PAM pour 70 à 80 pour cent de leur consommation alimentaire, les coupes sombres effectuées ces dernières années dans les rations ont entraîné une aggravation de la situation en matière de sécurité alimentaire. Ces dernières années, les coupes les plus marquées ont été effectuées à la fin de 2016 et à la fin de 2017. Au cours de chacune de ces deux périodes, la proportion de ménages dont la consommation alimentaire était insuffisante a augmenté pour atteindre 20 pour cent. Au cours de la période comprise entre les deux phases de réduction du nombre des rations, on a repris la distribution de rations complètes et l'indicateur de consommation alimentaire insuffisante a diminué de moitié (ramené à 10 pour cent), ce qui témoigne s'il en était besoin de la relation de cause à effet entre la diminution des rations et l'aggravation de l'insécurité alimentaire.

**Figure 4: Évolution de la consommation alimentaire à Kakuma (Kenya)**



89. La réduction des rations à laquelle il a été procédé en décembre 2017 a également conduit à l'adoption de mécanismes de survie négatifs, 22 pour cent des ménages de réfugiés ayant eu recours à la mendicité, contre 14 pour cent en mai. Les autres mécanismes utilisés étaient les suivants: ventes d'actifs productifs, comme les bicyclettes et les brouettes; réduction des dépenses consacrées à la santé et à l'éducation.
90. Bien que les données en provenance de Dadaab ne fassent pas apparaître aussi clairement une relation de cause à effet, au fil du temps, entre la diminution des rations et l'insécurité alimentaire, une période de deux mois pendant laquelle il a été procédé à une réduction des rations à la fin de 2017 a entraîné une diminution nette du pourcentage des ménages dont la consommation alimentaire était acceptable, puisqu'il est passé de 95 pour cent en mai 2017 à 53 pour cent en décembre 2017. C'est le niveau le plus bas jamais enregistré à ce jour dans le camp de réfugiés de Dadaab. Étant donné que la réduction des rations se

poursuit en 2018, le PAM s'inquiète d'un risque de détérioration de la situation, notamment en raison de l'incertitude qui persiste en ce qui concerne le rapatriement des réfugiés et la fermeture des camps.

### Établissement de priorités

91. Les pénuries de ressources financières se traduisent souvent par l'établissement de priorités: les activités vitales l'emportent sur le renforcement des capacités et de la résilience et d'autres interventions nécessaires pour assurer la sécurité alimentaire à long terme. Les activités qui présentent le déficit de financement le plus marqué sont souvent celles qui touchent à la création d'actifs, à la prévention de la malnutrition et au renforcement des capacités, qui nécessitent un financement prévisible dont ceux qui les exécutent tirent parti pour opérer des changements à long terme.
92. En 2017, cinq bureaux de pays<sup>40</sup> de la région Amérique latine ont dû interrompre certaines activités ou reconduire la suspension de certaines autres activités. En constatant que les ressources financières ne se concrétisaient pas comme prévu, on a le plus souvent considéré que les activités de renforcement des capacités ne constituaient plus une priorité. Par exemple, huit activités dont l'exécution devait débuter en avril 2017, comme indiqué dans les PSP de la Colombie, d'El Salvador et de l'Équateur, n'ont pu être mises en œuvre. Cela a compromis la prestation de l'assistance technique que devait fournir le PAM afin de renforcer les systèmes de protection sociale et les institutions nationales qui aident les petits exploitants à accroître leur productivité et leurs revenus, d'accroître les capacités de production, de gestion et de commercialisation des petits exploitants souffrant d'insécurité alimentaire et des organisations agricoles, ou encore de renforcer les capacités des institutions nationales et infranationales, aux fins de l'exécution de politiques et de programmes axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition.
93. En Haïti, la pénurie de ressources a frappé le plus durement les activités axées sur le redressement et la résilience, réduisant du même coup l'incidence positive de l'assistance alimentaire qui visait à permettre aux communautés dans le besoin de retrouver des moyens d'existence, en particulier celles qui avaient été touchées par l'ouragan Matthew en 2016 et par plusieurs années de sécheresse consécutives. Les opérations menées dans l'État plurinational de Bolivie ont continué de pâtir gravement de l'absence de ressources financières: les activités axées sur la nutrition et la résilience y sont suspendues depuis 2016 et la couverture du programme de repas scolaires risque d'être réduite.
94. En 2017, le PSP de l'Équateur a été financé à hauteur de 56 pour cent. Les ressources ont été allouées en priorité à l'octroi aux populations vulnérables de bons pour la distribution d'aliments nutritifs, et la valeur mensuelle de ces bons a été diminuée afin qu'un maximum des personnes ayant besoin d'une assistance alimentaire d'urgence puissent en bénéficier. Il n'a pas été possible de mettre en œuvre les activités de renforcement des capacités prévues.

### Action menée pour obtenir les ressources nécessaires en fonction des besoins

95. Pour contribuer à l'accomplissement des ODD, le PAM doit disposer de ressources financières suffisantes pour que son programme de travail aboutisse aux produits et résultats prévus. Pour obtenir les ressources nécessaires en fonction des besoins, le PAM fait appel aux donateurs traditionnels, à des donateurs plus modestes et non traditionnels, aux gouvernements hôtes et au secteur privé. Bien que des contributions d'un montant record aient été reçues en 2017, une tendance à dépendre des 10 donateurs les plus généreux persiste, puisque ceux-ci ont assuré 88 pour cent du montant total des contributions en 2017. Les contributions provenant de donateurs autres que les 10 premiers

---

<sup>40</sup> Colombie, El Salvador, Équateur, État plurinational de Bolivie et Nicaragua.

ont décliné, tant proportionnellement qu'en valeur absolue, comme cela avait été le cas en 2016. Le PAM s'emploie à remédier à ce phénomène en élargissant sa base de donateurs, en sollicitant davantage de contributions auprès des gouvernements hôtes ainsi que des dons individuels, mais aussi en déployant des efforts plus intenses et plus systématiques auprès du secteur privé, tant pour mobiliser des fonds que pour forger des partenariats.

96. En 2017, une campagne de grande envergure a été menée pour accroître le montant des ressources financières en provenance du secteur privé. Dans l'optique du Programme 2030 et compte tenu de la nécessité de coopérer avec des partenaires du secteur privé selon de nouvelles modalités en application des PSP, le PAM élabore actuellement une nouvelle initiative, la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2018-2021), qui sera présentée au Conseil d'administration. Si cette proposition est validée, ce sera la première fois que le PAM opérera le choix stratégique d'investir dans un plan ambitieux pour intensifier sa collaboration avec le secteur privé.

### Financement souple et contributions non affectées

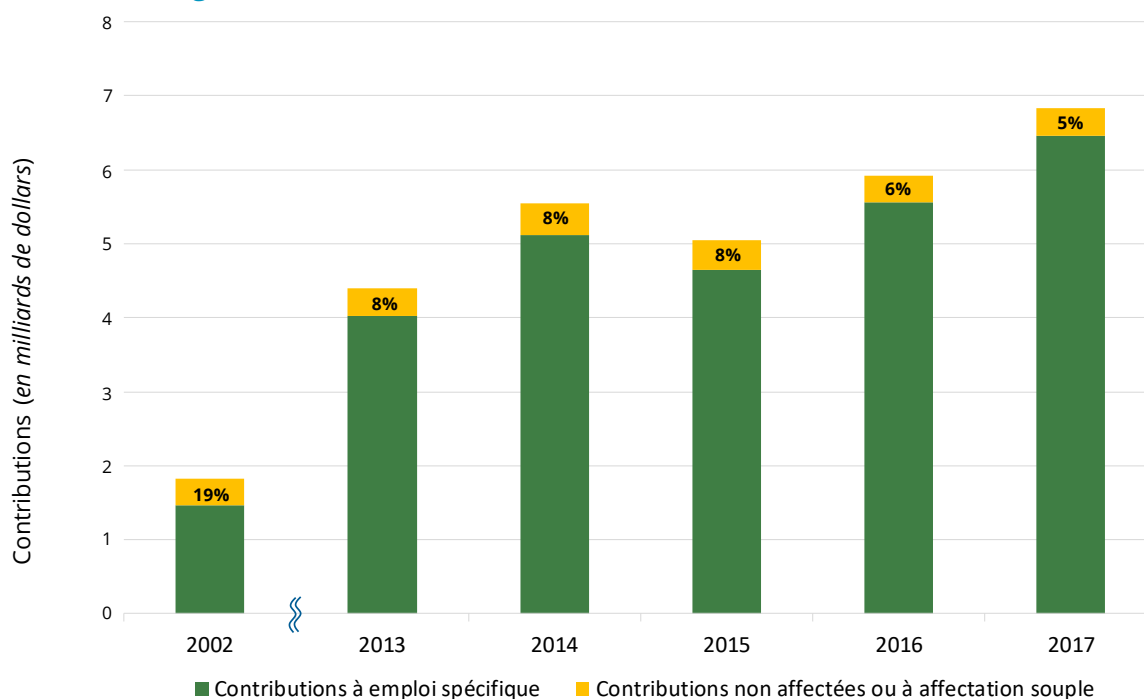
97. Les contributions non affectées ou à affectation souple – c'est-à-dire pour lesquelles les donateurs n'imposent pas de conditions strictes – sont essentielles pour le PAM car elles lui permettent d'utiliser ses ressources au moment et aux endroits où les besoins sont les plus cruciaux. Le financement souple permet au PAM d'engager de nouvelles opérations, de financer l'action menée au titre de crises négligées et, d'une manière générale, d'intensifier l'appui qu'il apporte à ceux qui ont le plus de besoins. Malheureusement, bien que plusieurs donateurs continuent de favoriser l'autonomie du PAM grâce à des contributions à affectation souple, on observe néanmoins depuis quelques années un déclin progressif du montant total des contributions non affectées.
98. En 2002, 19 pour cent des ressources financières du PAM n'étaient assorties d'aucune condition d'emploi, mais en 2017 les ressources non affectées ou à affectation souple ne représentaient plus qu'à peine 6 pour cent du montant total des contributions, soit 380 millions de dollars<sup>41</sup>. Quatre-vingt-dix-neuf pour cent de ce montant provenaient des gouvernements et seulement 1 pour cent de donateurs privés. On trouvera à l'annexe II-B un tableau plus complet des sources de financement, par donateur.

---

<sup>41</sup> En 2017, on a enregistré 399 millions de dollars de produits sous la forme de contributions multilatérales, dont 380 millions de dollars disponibles pour affectation par le PAM.

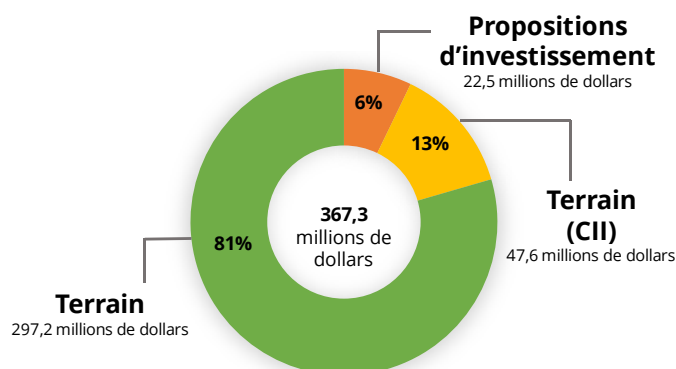


**Figure 5 : Tendance en matière d'affectation des contributions**



99. Pour faciliter la prise de décisions en toute connaissance de cause s’agissant du financement souple, le Comité pour l’affectation stratégique des ressources supervise tous les aspects de l’établissement de priorités pour l’allocation des ressources et de l’allocation proprement dite. En 2017, un montant total de 297,2 millions de dollars a été alloué de façon souple (soit quelque 4 pour cent du montant total des ressources financières du PAM) à des projets de terrain revêtant une importance primordiale. Le degré d’importance d’un projet est déterminé au moyen de l’établissement de priorités et le montant des ressources nécessaires est calculé en fonction de facteurs tels que la rupture de la filière d’approvisionnement (analyse quantitative) et de critères qualitatifs tels que les indicateurs de la sécurité alimentaire et le degré d’urgence.

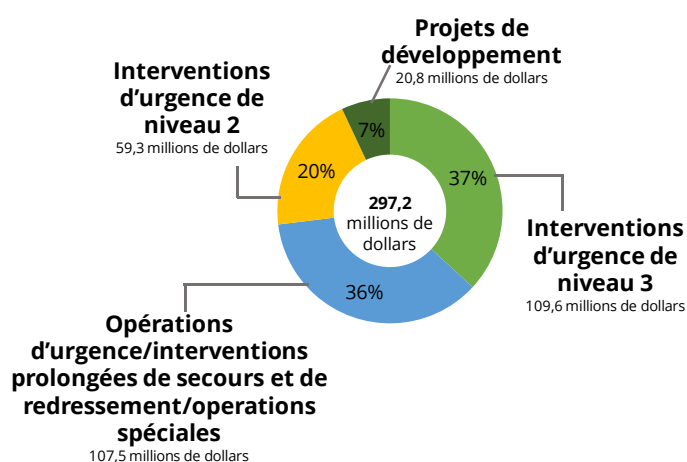
**Figure 6 : Allocation des contributions non affectées et à affectation souple en 2017**



100. Sur un montant total de 297,2 millions de dollars disponible pour les projets essentiels, 276,4 millions de dollars ont été alloués aux opérations d’urgence, aux interventions prolongées de secours et de redressement et aux PSP assortis d’activités dans les domaines

d'action privilégiés que sont les interventions face à une crise et le renforcement de la résilience; 109,6 millions de dollars ont été alloués à sept interventions d'urgence de niveau 3 et 59,3 millions de dollars à quatre interventions d'urgence de niveau 2, dans la Corne de l'Afrique, en Lybie, au Mali et en République centrafricaine. En outre, on a utilisé 81,2 millions de dollars pour acheter des produits grâce au Mécanisme de gestion globale des vivres, plateforme de financement interne qui permet la mise en place anticipée de vivres, ce qui réduit notablement les délais de livraison. Ces achats de produits au moyen du mécanisme en question ont permis au PAM de réduire le délai de livraison de 63 jours par rapport à la procédure normalisée.

**Figure 7: Allocation des ressources par catégorie de projet et degré d'urgence**



101. En 2017, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a alloué un montant supplémentaire de 14,7 millions de dollars, composé de contributions non affectées ou à affectation souple, au Compte d'intervention immédiate (CII), le mécanisme interne de préfinancement du PAM. Des ressources d'un montant de 32,9 millions de dollars ont également été versées sur le CII: il s'agissait d'un financement souple en guise de reconstitution. Le CII a continué de jouer son rôle essentiel: il permet d'éviter les déficits de financement, de réduire au minimum la pénurie de ressources financières dont pâtissent certains projets et d'assurer une intervention en temps voulu pour sauver des vies en situation d'urgence. Les fonds du CII ont été employés pour des opérations d'urgence, des interventions prolongées de secours et de redressement, des opérations spéciales et des activités menées face à des crises, financées au moyen des budgets de portefeuille de pays, et une partie de ces fonds a été allouée à des activités de préparation. La part la plus importante de ces ressources a été allouée aux opérations menées en République démocratique du Congo et en Somalie. Plus de 43 pour cent des ressources engagées par le PAM au Kasâï en 2017 ont été prélevés sur le CII, ce qui a permis au PAM de jeter les bases de ses opérations d'urgence sur place.
102. À la suite des inondations dévastatrices survenues au Pérou au cours du premier semestre de l'année, les fonds du CII ont permis au PAM d'appuyer l'intervention gouvernementale au moyen d'une opération spéciale qui a mobilisé les compétences techniques du PAM en matière de logistique et de programmes. À la suite de la série d'ouragans de catégorie 5 qui ont frappé les Caraïbes en septembre, le PAM a lancé quatre opérations d'urgence/interventions immédiates – en Haïti, dans les Caraïbes orientales et occidentales et à Cuba – et les fonds provenant du CII ont rendu possible une réponse rapide au moyen de l'opération spéciale régionale destinée à apporter un appui sur le plan logistique ainsi qu'au

module des télécommunications d'urgence. Grâce au CII, il a été également possible d'apporter un appui à l'intervention menée à la suite des inondations survenues au Nicaragua en octobre et aux activités de préparation aux situations d'urgence menées en Colombie et en Équateur.

103. De même, les bureaux de pays ont utilisé la possibilité qui leur était offerte de solliciter des avances sur les contributions annoncées lorsque les donateurs avaient autorisé le préfinancement, que ce soit dans le cadre de l'assistance humanitaire, comme pour les opérations d'urgence menées en réponse aux ouragans qui avaient frappé Cuba et la Dominique ou à la suite de la sécheresse en Amérique centrale, ou aux fins du développement, notamment dans le cadre du programme de repas scolaires au Nicaragua, où le préfinancement a permis la livraison en temps voulu des produits alimentaires nécessaires dans les établissements scolaires.
104. En 2017, des fonds non affectés d'un montant de 22,5 millions de dollars ont été alloués à des propositions d'investissement dont le Comité pour l'affectation stratégique des ressources avait estimé qu'elles constituaient une priorité, sur la base des préférences exprimées par les donateurs et des priorités actuelles du PAM. Parmi les domaines cibles définis pour l'allocation des ressources en question, on peut citer "rationalisation et efficacité", deux versements ayant été effectués pour appuyer la plateforme numérique de gestion des bénéficiaires et des transferts du PAM (SCOPE), et "gestion des risques", des versements ayant été effectués à l'intention de trois départements du Siège. On trouvera la liste détaillée des sommes affectées aux propositions d'investissement en 2017 à l'annexe IX-A.
105. De plus en plus souvent, les donateurs assortissent leurs contributions de conditions, l'objectif déclaré étant de favoriser l'efficacité tout en satisfaisant aux exigences de leurs propres mécanismes de responsabilité financière et à leurs groupes d'intérêt nationaux. Bien que le PAM prenne acte de la préférence accrue des donateurs pour les contributions assorties de conditions et dont l'utilisation donne lieu à des modalités de suivi claires, le fait d'assortir certaines contributions de conditions strictes a des répercussions sur l'établissement des priorités d'action. Il est donc impératif que le PAM établisse en toute transparence des liens clairs entre les activités et les résultats, pour qu'à l'avenir les donateurs n'hésitent plus à verser des contributions non assorties de conditions ou des contributions à affectation souple, ou à effet direct. Certains donateurs ont intensifié leur appui à des interventions empreintes d'adaptabilité et d'efficacité en leur octroyant des ressources financières susceptibles d'être utilisées avec la souplesse voulue. Le PAM est déterminé à obtenir que le Conseil d'administration ait confiance dans les décisions du Comité pour l'affectation stratégique des ressources et à faire mesurer, éléments probants à l'appui, le bien-fondé des contributions non affectées ou à affectation souple.

**Encadré 2: Éviter les ruptures de la filière d'approvisionnement grâce à des financements souples**

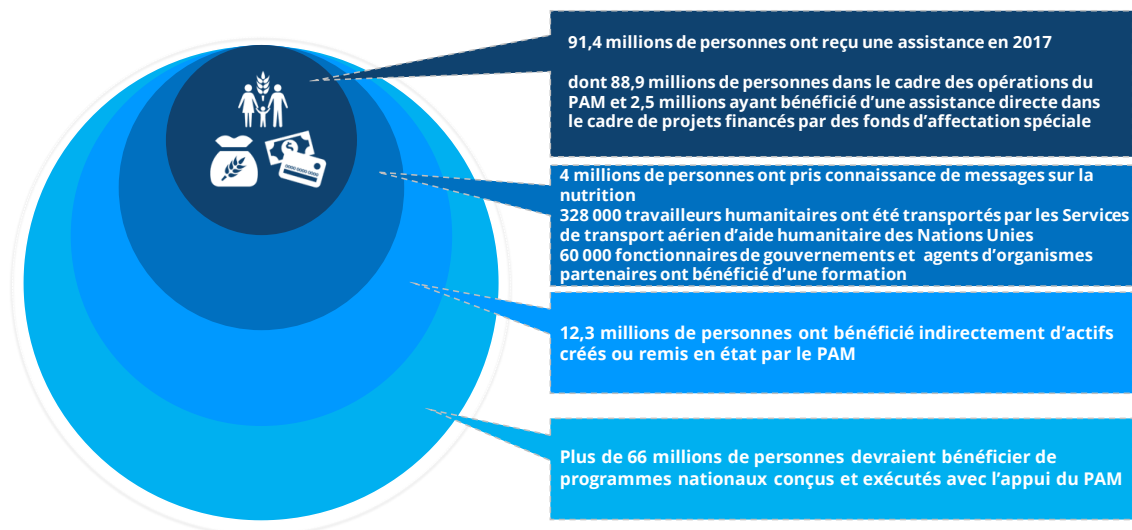
En mars 2017, le PAM a fait face à une pénurie de Plumpy'Sup (supplément nutritionnel prêt à consommer destiné aux enfants souffrant de malnutrition) et de mélange de blé et de soja (aliment nutritif pour les filles et les femmes enceintes et allaitantes). Certes, le bureau du PAM en Afghanistan disposait de certaines ressources financières, mais ces fonds étaient réservés pour d'autres programmes ou restreints à des achats locaux, alors que les aliments nutritifs spécialisés nécessaires n'étaient pas disponibles localement. Grâce à un financement souple, le PAM a été en mesure d'acheter les aliments nutritifs spécialisés en question et d'éviter une rupture de la filière d'approvisionnement.

## Partie III: Interventions du PAM en 2017

Le présent chapitre dresse un panorama de l'action effectivement menée par le PAM grâce aux financements reçus et de sa portée, et passe notamment en revue: les interventions lancées pour faire face au nombre toujours record de situations d'urgence complexes, dont bon nombre étaient dues à un conflit; les programmes de développement à long terme; les activités de plus en plus nombreuses de renforcement des capacités; et l'appui fourni par la direction pour améliorer les interventions au moyen de systèmes et d'outils innovants, notamment numériques.

106. En 2017, le PAM est venu en aide à 91,4 millions de personnes dans 83 pays, fournissant une assistance alimentaire dans des situations d'urgence, travaillant aux côtés de communautés pour en améliorer la résilience, améliorant la nutrition d'enfants, de filles et de femmes enceintes et allaitantes, et contribuant au renforcement des capacités. Son personnel compte près de 16 000 membres dans le monde entier, dont 88 pour cent sont en poste sur le terrain. Au quotidien, le PAM a assuré l'exploitation ou la coordination, en moyenne, de 5 000 camions, de 20 navires, de 70 avions et d'un réseau de 650 entrepôts, ainsi que des six plateformes logistiques du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies situées aux quatre coins du globe. Les interventions du PAM et les progrès réalisés dans divers domaines thématiques, conformément à ses cinq Objectifs stratégiques, sont présentés dans les sections suivantes de ce chapitre.

**Figure 8: Contribution du PAM à l'amélioration des conditions de vie des populations sous-alimentées**

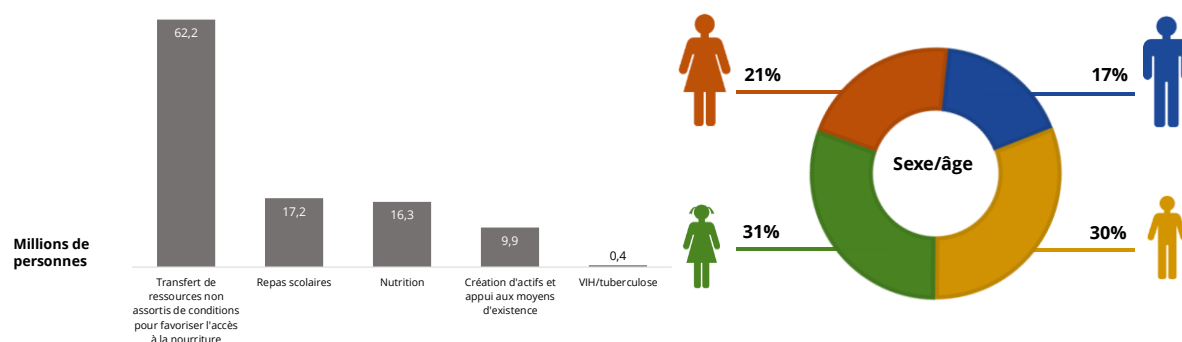


## Bénéficiaires d'une assistance fournie par le PAM et ses parties prenantes dans le cadre des opérations

107. En 2017, sur les 91,4 millions de personnes auxquelles il est venu en aide, le PAM a fourni une assistance directe à 88,9 millions de personnes dans le cadre de ses opérations au moyen de transferts de type monétaire et de transferts de vivres. Il s'agit là du nombre de bénéficiaires le plus élevé depuis 2012, qui englobe 9,3 millions de réfugiés, 2,5 millions de rapatriés et 15,8 millions de personnes déplacées. Les enfants, dont 27,6 millions de filles et

27,1 millions de garçons, sont restés prioritaires pour le PAM et représentent 61 pour cent du total des bénéficiaires. La figure 9 ventile les bénéficiaires par activité et par sexe/âge. En outre, 2,5 millions de personnes ont bénéficié de transferts de type monétaire ou de vivres dans le cadre de projets financés par des fonds d'affectation spéciale<sup>42</sup>.

**Figure 9: Bénéficiaires d'une assistance dans le cadre des opérations - par activité, par sexe/âge**



Les transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture incluent les distributions générales de vivres dont il est fait état dans le Cadre de résultats stratégiques. Les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence englobent l'Assistance alimentaire pour la création d'actifs et les activités de formation mentionnées dans le cadre.

108. En 2017, 62,2 millions de personnes (environ 70 pour cent de l'ensemble des bénéficiaires directs) ont reçu une assistance sous forme de transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture, au moyen de transferts de type monétaire et de distributions de vivres, chiffre qui atteste de l'ampleur des interventions du PAM en situations d'urgence. Il s'agit là d'une augmentation par rapport aux 54,5 millions de personnes qui avaient bénéficié de distributions générales de vivres ou de transferts de type monétaire en 2016.
109. En outre, 16,5 millions d'écoliers ont reçu des repas scolaires ou des rations à emporter<sup>43</sup>, 16,3 millions de femmes, de garçons et de filles ont bénéficié d'un appui nutritionnel spécial et 9,9 millions de personnes d'une assistance dans le cadre d'activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence. Le nombre de bénéficiaires est en hausse dans toutes les catégories d'activités, sauf la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence. Cette croissance s'explique essentiellement par l'augmentation des transferts de type monétaire et des interventions d'urgence.
110. En 2017, 19,2 millions de bénéficiaires du PAM ont reçu un appui sous forme de transferts de type monétaire, notamment de bons-produits. Il s'agit là d'une nette augmentation par rapport à 2016 (14,3 millions) et à 2015 (9,6 millions). Le PAM continue de recourir de plus en plus aux transferts de type monétaire dans les zones où des produits alimentaires sont disponibles mais ne sont pas accessibles et qui remplissent les autres conditions. Les transferts de type monétaire aident à combattre l'insécurité alimentaire et la malnutrition, tout en favorisant l'inclusion financière et l'insertion dans les systèmes commerciaux. Le PAM est une figure de proue du recours aux transferts de type monétaire dans les interventions humanitaires et travaille avec les régimes nationaux de protection sociale en leur fournissant une plateforme numérique commune pour subvenir non seulement aux

<sup>42</sup> Il s'agit là du nombre total de bénéficiaires directs des projets financés par des fonds d'affectation spéciale dont il est fait état dans le présent rapport.

<sup>43</sup> Au total, 18,3 millions d'écoliers ont reçu des repas scolaires ou des rations à emporter, en ajoutant aux 16,5 millions les 1,8 million d'écoliers ayant bénéficié d'une assistance dans le cadre d'activités financées par des fonds d'affectation spéciale du PAM au Bénin, en Haïti, au Honduras et au Lesotho.

besoins alimentaires mais également à d'autres besoins essentiels, s'il y a lieu. En 2017, la progression de l'utilisation des transferts de type monétaire dans le cadre des opérations du PAM sur le terrain s'est poursuivie, un montant record de 1,4 milliard de dollars ayant été transféré, soit un accroissement de plus de 60 pour cent par rapport à 2016 et un taux de croissance remarquable depuis 2010, date à laquelle ces transferts ne représentaient que 60 millions de dollars. Les transferts de type monétaire représentent une forte proportion de l'augmentation de la valeur transférée ces dernières années, soit près de 34 pour cent de la totalité des transferts du PAM en 2017.

111. Des transferts de type monétaire ont été utilisés dans 61 bureaux de pays du PAM dans le monde entier. La progression de leur utilisation et de leur valeur montre que les investissements réalisés par le PAM pour élaborer des modèles opérationnels et des outils et renforcer les capacités l'on bien aidé à utiliser cette modalité de transfert quand la situation s'y prête, et confirme que le PAM est de plus en plus à même d'utiliser les diverses modalités de transfert de sa boîte à outils.
112. Les rations 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 2017, le PAM a livré plus de 15 milliards de rations quotidiennes dans le cadre de l'exécution de projets conformes à son Cadre de résultats stratégiques ou à son Cadre de résultats institutionnels ainsi que de PSP approuvés dont l'exécution avait démarré au 31 décembre 2017.
113. En 2017, le coût moyen d'une ration quotidienne était de 0,31 dollars<sup>44</sup>, compte tenu du nombre total de rations alimentaires et de transferts de type monétaire correspondant à une ration qui ont été distribués dans le monde entier, y compris tous les coûts de transfert s'y rapportant, notamment transport, entreposage et services fournis au personnel du PAM et aux partenaires. Ce coût moyen représente une baisse assez substantielle de 10 pour cent par rapport au coût moyen enregistré en 2016 (0,34 dollar), année au cours de laquelle 13 milliards de rations quotidiennes avaient été distribuées dans le cadre des opérations du PAM. Cette baisse est cohérente avec l'analyse des résultats financiers présentée dans la partie II, laissant à penser qu'en 2017 le PAM a pu obtenir de meilleurs résultats programmatiques sans guère augmenter ses dépenses de personnel et ses autres coûts. La baisse pourrait également traduire les économies d'échelle réalisées au niveau de la fourniture des rations en 2017 grâce aux transferts de type monétaire et aux distributions générales de vivres.
114. La méthode de calcul du coût des rations est actuellement en cours de révision afin de l'adapter aux évolutions introduites par la feuille de route intégrée, en particulier les nouvelles catégories d'activités, et de prendre en compte divers autres aspects des opérations expliquant les variations de ce coût, notamment la hiérarchisation des priorités et son incidence sur la taille des rations et le nombre de jours d'alimentation. Tous les calculs utilisant la nouvelle méthode devraient être disponibles en 2018 et figurer dans le Plan de gestion pour 2019–2021.

---

<sup>44</sup> Ce chiffre a été calculé en utilisant la même méthode que dans le Rapport annuel sur les résultats de 2016 et le Plan de gestion pour 2017-2019. Les dépenses englobent tous les coûts de transfert, d'exécution et d'appui afférents aux opérations et aux budgets de portefeuille de pays, sur la base du Cadre de résultats stratégiques ou du Cadre de résultats institutionnels.



## Objectifs stratégiques du PAM: les progrès de 2017

115. Les sections ci-dessous présentent les progrès réalisés en 2017, par Objectif stratégique et par domaine thématique.

### Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation

116. Le premier Objectif stratégique, qui englobe les activités menées par le PAM pour sauver des vies en situations d'urgence, est resté central en 2017, les interventions d'urgence de niveau 3 et 2 représentant 68 pour cent de l'ensemble du programme de travail du PAM.

#### *Les situations d'urgence de 2017*

117. En 2017, en raison de conflits, de déplacements de populations, d'événements météorologiques dus au changement climatique et d'autres facteurs, les crises prolongées se sont poursuivies et de nouvelles situations d'urgence ont vu le jour. Les organismes d'aide humanitaire sont venus en aide à 105 millions de personnes dans 38 pays, un record historique. Les besoins ne cessent donc d'augmenter, mais l'écart entre les besoins et les ressources s'est également plus que jamais creusé.

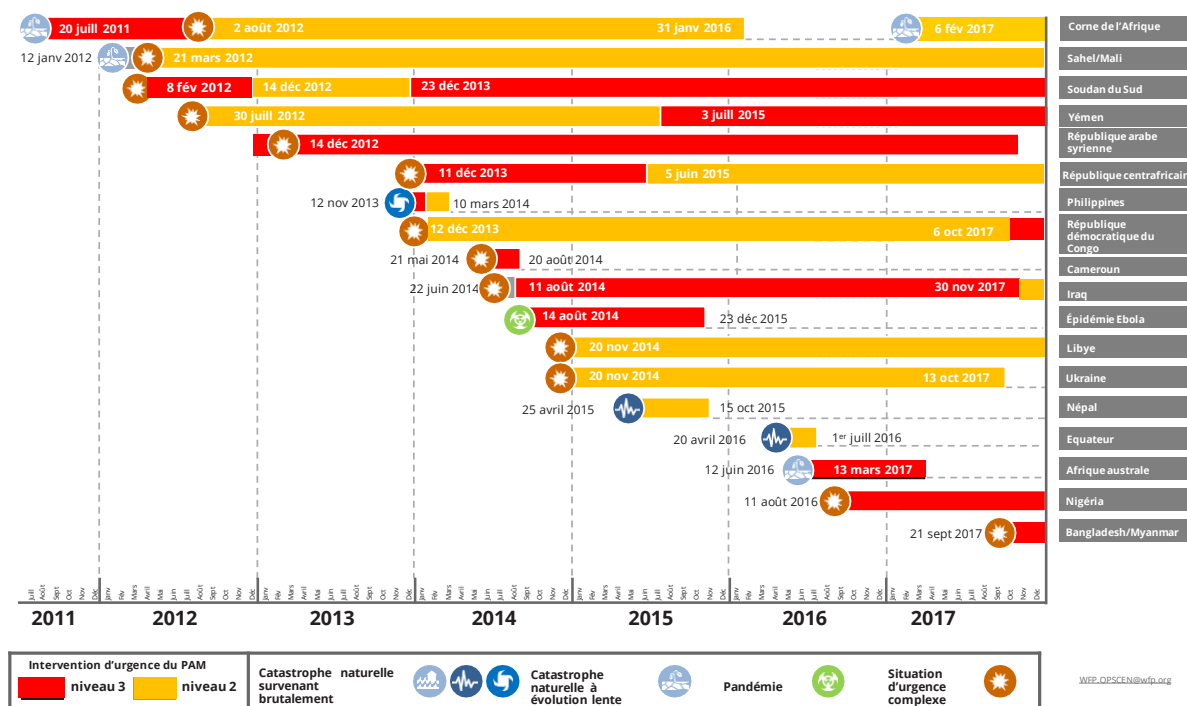
118. En 2017, le PAM a dû à plusieurs reprises modifier son régime d'intervention d'urgence, avec l'activation de trois nouvelles interventions d'urgence, la désactivation de deux interventions d'urgence et la rétrogradation d'une intervention de niveau 3 au niveau 2. En raison d'une grave sécheresse qui a placé plus de 11 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire grave en Éthiopie, au Kenya et en Somalie, une intervention d'urgence de niveau 2 visant à combattre la sécheresse dans la Corne de l'Afrique a été activée en février. En septembre, une situation d'urgence de niveau 3 a été déclarée pour faire face à la crise des réfugiés rohingyas au Bangladesh et au Myanmar en raison de l'insécurité accrue qui régnait au nord de l'État Rakhine, au Myanmar, et de l'afflux au Bangladesh de presque un demi-million de personnes en provenance du Myanmar en un mois. Les opérations au Bangladesh ont été amplifiées pour faire face aux besoins d'urgence; c'était la première fois que le PAM appliquait les dispositions du dispositif des PSP l'autorisant à intégrer une intervention d'urgence au cadre d'engagement convenu pour le pays, au lieu de prévoir une opération de secours distincte. Le PAM a également déclenché une intervention de niveau 3 en octobre pour faire face à la situation humanitaire dans la région du Kasai, en République démocratique du Congo, au moyen d'une opération d'urgence venant en aide à 3,2 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire, dont 1,3 million de personnes déplacées, dans une région qui n'attire guère l'attention de la communauté internationale. En plus des trois nouvelles interventions d'urgence de niveau 3, le PAM a également lancé une opération d'urgence en Angola, où il n'était pas présent auparavant, pour venir en aide à plus de 28 000 personnes fuyant la violence au Kasai et cherchant refuge dans la province de Lunda Norte.

119. Alors que ces nouvelles situations d'urgence voyaient le jour, deux autres interventions d'urgence ont en 2017 été désactivées et le niveau d'urgence d'une intervention a été abaissé. L'intervention d'urgence de niveau 3 lancée pour combattre la sécheresse due au phénomène El Niño en Afrique australe a été levée en mars au bout de neuf mois car la situation s'était stabilisée, le PAM étant venu en aide à plus de 10 millions de personnes à Eswatini, au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, au Mozambique, en Zambie et au Zimbabwe. L'intervention de niveau 2 activée en Ukraine en novembre 2014 pour venir en aide à 120 000 familles touchées par le conflit, a été levée en septembre, vu que le bureau de pays était désormais en mesure de faire face aux besoins humanitaires. En novembre, l'intervention d'urgence de niveau 3 en Iraq a été ramenée au niveau 2 car la situation s'était stabilisée et que les capacités du Bureau régional du Caire et du Bureau du PAM en Iraq avaient été renforcées.

120. En février, plus de 20 millions de personnes étant confrontées à la famine ou au risque de famine au Nigéria, en Somalie, au Soudan du Sud et au Yémen, le Secrétaire général des Nations Unies, António Guterres, a lancé un appel en faveur d'une intervention humanitaire de vaste envergure. Le PAM a lancé la campagne "combattre la famine" (également dite des "quatre famines") afin de prévenir et d'atténuer la famine dans ces quatre pays. Au Soudan du Sud, la famine déclarée dans certaines parties du pays en février n'était plus présente en juin, après l'intensification de l'action des organismes humanitaires. En dépit de problèmes de financement et de sécurité importants, le PAM a pu venir en aide à 12,4 millions de personnes dans ces quatre pays en novembre, soit deux fois plus qu'en janvier, progression qui atteste de l'intensification considérable de son action de prévention de la famine. La situation demeure néanmoins précaire, les problèmes de financement n'ayant pas disparu et le conflit en cours menaçant les progrès accomplis à ce jour.
121. En ce qui concerne les crises qui duraient depuis 2016, la violence des conflits a continué d'accroître les besoins de secours et de limiter l'accès humanitaire tout au long de 2017.
122. Au Yémen en particulier, le conflit a fait passer le nombre de personnes vivant dans une insécurité alimentaire grave de 7 millions à la fin de 2016 à 8,4 millions à la fin de 2017. Un blocus aérien et maritime conduit par l'Arabie Saoudite a empêché les cargaisons humanitaires et commerciales d'entrer dans le pays pendant trois semaines en novembre, ce qui a perturbé l'assistance humanitaire et fait bondir les prix des carburants et des produits alimentaires. L'intensification des frappes aériennes sur Sanaa en décembre a obligé le PAM à délocaliser temporairement son personnel. En République centrafricaine, où le PAM mène une intervention d'urgence de niveau 2 depuis juin 2015, une escalade de la violence entre groupes armés rivaux dans l'est du pays a, en avril 2017, considérablement accru le nombre de personnes déplacées, qui est passé de 400 000 en mars à 633 000 en novembre. La violence contre le personnel humanitaire a conduit le PAM et plusieurs autres organismes à suspendre temporairement leurs activités.
123. L'intervention d'urgence régionale la plus ancienne du PAM, au Mali, classée au niveau 2 depuis janvier 2012, a également été confrontée à une recrudescence des activités insurrectionnelles, en particulier dans la région du Liptako-Gourma au sud-est du pays, dans la zone frontalière avec le Burkina Faso et le Niger, activités qui ont entraîné de nouveaux déplacements de population et compromis l'intervention du PAM. Le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire est passé de 423 000 en janvier à 601 000 en août, le PAM ciblant 1,1 million de personnes sur toute l'année. En 2017, le PAM a également commencé à mettre en œuvre une stratégie d'augmentation de l'état de préparation à l'urgence à l'échelle nationale et régionale dans le cadre des interventions menées pour faire face aux chocs dans tout le Sahel, le but étant d'atténuer la vulnérabilité et de renforcer la résilience en cas de crise de vaste ampleur dans un environnement complexe, telle que celle causée par la sécheresse dévastatrice de 2012.
124. Dans le même temps, le PAM se prépare à revenir en Libye, où une situation d'urgence de niveau 2 a été déclarée en novembre 2014 et où les conditions de sécurité restent précaires et fluctuantes alors que des groupes armés rivaux se battent pour gagner en influence territoriale et politique. Le PAM intervient en Libye à distance, à partir de la Tunisie, depuis 2014, avec des partenaires coopérants qui soutiennent ses activités dans le pays.
125. En République arabe syrienne, où le conflit prolongé est entré en mars 2017 dans sa septième année, le PAM a continué de venir en aide aux personnes touchées et déplacées, dont 4,2 millions dans les 14 gouvernorats syriens et 2,5 millions ayant fui vers l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban et la Turquie. Plus de 1,4 million de personnes vivant dans des zones difficiles à atteindre ou assiégées ont notamment pu recevoir une assistance grâce aux convois et aux largages aériens communs.

126. On trouvera à l'annexe XI de plus amples détails sur les interventions d'urgence de niveau 3 du PAM et sur les opérations menées pour combattre les quatre famines en 2017.

**Figure 10: Interventions d'urgence majeures du PAM (2011-2017)**



**Situations d'urgence soudaines et catastrophes d'origine climatique**

127. En 2017, de nombreuses situations d'urgence, notamment celles menées en République arabe syrienne et au Yémen, duraient depuis longtemps, mais le PAM a également dû faire face à plusieurs crises soudaines qui ont mis à rude épreuve ses capacités d'intervention d'urgence et de renfort immédiat. Les deux ouragans de catégorie 5 – Irma, le plus puissant jamais enregistré sur l'océan Atlantique, et Maria, qui a causé des dégâts importants aux infrastructures dans les Caraïbes – ne justifiaient pas l'activation d'une intervention d'urgence régionale ou coordonnée au niveau central, mais ont dominé les opérations du PAM dans la région entre les mois d'août et octobre. Le PAM a fourni une assistance alimentaire et logistique, des services aériens et un appui en matière de télécommunications aux États insulaires les plus touchés par ces ouragans. Deux opérations d'urgence régionales/interventions immédiates et une opération d'urgence/intervention immédiate en Haïti ont été lancées au début du mois de septembre, ce qui a permis au PAM de venir en aide sur le champ, selon les estimations, à 265 000 personnes sinistrées. Les opérations d'urgence ont été suivies par un plan d'intervention régionale d'une durée de trois mois. À Cuba, le PAM a fourni une assistance alimentaire à plus de 635 000 personnes touchées grâce aux stocks prépositionnés.
128. Ailleurs, le PAM est venu en aide aux régions les plus gravement touchées par la sécheresse en Somalie en associant une assistance sous forme de vivres, de bons et d'appui nutritionnel. En Éthiopie et en Asie du Sud, l'assistance d'urgence sous forme de vivres et de transferts de type monétaire et les activités de soutien nutritionnel ont aidé les populations touchées par la sécheresse et les inondations. Au total, le PAM a aidé en 2017 plus de 9 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire touchées par des catastrophes d'origine climatique à affronter les chocs et les perturbations dus au climat, à les amortir et à s'adapter. En complément de ces mesures, le PAM a recouru à des méthodes intégrées de

gestion des risques, telles que l'initiative 4R en faveur de la résilience en milieu rural et les instruments de financement fondés sur les prévisions, pour aider à améliorer la préparation et l'intervention rapide juste avant un phénomène climatique extrême.

### **Progrès réalisés en matière d'appui aux opérations d'urgence – innovations**

129. Le PAM a continué de tirer parti des réalisations de l'Accélérateur d'innovations de Munich (Allemagne) dans toutes ses activités, y compris les situations d'urgence. En 2017, l'utilisation de la technologie de la chaîne de blocs et des drones – aéronefs télécommandés sans pilote – ont été les premiers signes de l'efficacité accrues obtenues grâce à ces nouveaux outils. La technique de la chaîne de blocs est examinée de manière plus détaillée au chapitre V de ce rapport, dans le contexte de l'optimisation des ressources.
130. Le PAM en est au tout début de l'utilisation de drones et de l'intelligence artificielle pour renforcer ses capacités d'intervention en situation d'urgence. Il utilise déjà des drones pour prendre des vues aériennes et recueillir plus rapidement des informations plus précises sur les interventions humanitaires. Il envisage d'automatiser en partie l'interprétation des images recueillies grâce à l'intelligence artificielle et aux techniques d'apprentissage automatique afin de raccourcir les délais d'analyse de la situation et de fournir plus rapidement aux coordonnateurs des secours des informations de meilleure qualité.

### **Progrès réalisés en matière d'appui aux opérations d'urgence – nutrition**

131. En avril 2017, le PAM est devenu un membre permanent du module de la nutrition, dont la présidence est assurée par l'UNICEF. Les deux organismes ont tenu une réunion conjointe en 2017 pour élaborer un plan d'action en vue de renforcer leurs interventions nutritionnelles communes en situation d'urgence, en mettant particulièrement l'accent sur la gestion communautaire de la malnutrition aiguë, les évaluations de l'état nutritionnel et la gestion des données sur la nutrition, les pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants ainsi que les approches à dimension nutritionnelle.
132. De façon à s'assurer que la nutrition demeure une composante centrale de ses interventions humanitaires immédiates, le PAM a créé une équipe d'intervention nutritionnelle rapide pour fournir des renforts immédiats dès le début d'une crise. Cette équipe est actuellement composée de trois spécialistes de la nutrition en situation d'urgence qui ont été déployés lors des interventions humanitaires menées au Bangladesh, en République démocratique du Congo et au Yémen.
133. Afin de garantir des activités nutritionnelles efficaces, efficaces et rapides en situation d'urgence dans des contextes différents, en prenant systématiquement en compte les considérations d'ordre nutritionnel dans tous les plans de préparation et d'intervention, une directive sur les normes minimales à adopter en matière de nutrition dans les activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise a été publiée en décembre 2017. La directive entend appliquer concrètement les principes humanitaires énoncés dans la politique du PAM en matière de nutrition (2017-2021)<sup>45</sup>. Le PAM a également lancé une boîte à outils complète concernant la nutrition en situation d'urgence qui contient les outils, ressources et instructions essentiels pour aider le personnel à concevoir et à exécuter des programmes nutritionnels en situation d'urgence.

### **Moyens innovants de garantir l'accès dans le cadre de crises complexes de longue durée**

134. En 2017, le PAM a eu recours à un certain nombre d'innovations pour garantir l'accès dans des environnements complexes. Plus de 93 000 personnes étant prises au piège dans la ville assiégée de Deir Ezzor, en République arabe syrienne, les largages aériens à haute altitude étaient le seul moyen de secourir la population en détresse. Cette opération, la première du

---

<sup>45</sup> WFP/EB.1/2017/4-C.

genre, a démarré en 2016 et s'est poursuivie tout au long de 2017. Elle a permis en 2017, au moyen de 141 vols, de livrer 2 935 tonnes de matériel de secours vital, dont des aliments et des articles non alimentaires, pour le compte du PAM, du Comité international de la Croix-Rouge, de l'UNICEF et de l'OMS, soit au total 6 047 tonnes larguées depuis 2016 par 309 vols. Durant presque toute l'année 2017, les largages aériens ont assuré la survie des populations prises au piège à Deir Ezzor. Le PAM a cessé les largages lorsque l'accès par la route a été rétabli, en septembre 2017.

135. L'Unité chargée de la gestion du parc automobile mondial a pour tâche de superviser le parc de 754 camions du PAM, dont 288 lui appartiennent. En fonction de la demande des bureaux de pays, l'unité déploie ses camions à partir des plateformes logistiques régionales. Ce matériel est essentiel dans les environnements les plus difficiles, lorsque les besoins dépassent les moyens dont disposent les transporteurs locaux. En octobre 2017, l'Unité est parvenue à envoyer 52 camions en République démocratique du Congo dans un délai d'un mois après le début de l'intervention d'urgence au Kasai, ce qui a permis au PAM de secourir une population ayant grand besoin d'une assistance alimentaire en raison de l'absence de moyens de transports commerciaux et des délais de rotation très longs pour atteindre chaque destination.
136. En 2017, l'Unité chargée de la gestion du parc automobile mondial a repéré un véhicule amphibie tout-terrain, le Sherp, dont le processus d'achat est en cours. Les bureaux de pays pourront demander ce véhicule pour appuyer l'exécution d'opérations dans des situations très difficiles, notamment pendant la saison des pluies. Ses performances sont remarquables hors route et il peut aisément circuler en terrain sablonneux ou boueux, traverser des marécages et des fleuves et franchir des obstacles d'une hauteur de 1 mètre sur des pentes pouvant aller jusqu'à 45 degrés. Ce véhicule, qui peut supporter jusqu'à 1 tonne de charge et remorquer 1 tonne de plus, est une solution peu onéreuse pour livrer de petites cargaisons, qui remplace les hélicoptères dans des pays où l'infrastructure est de mauvaise qualité et dans les situations d'urgence exécutées pendant la saison des pluies ou à l'occasion d'inondations. Le déploiement du Sherp lors des dernières étapes du transport permettra aux bureaux de pays de moins dépendre des largages et des ponts aériens, dont le coût est élevé, et devrait entraîner des économies importantes. L'Unité a acheté six de ces véhicules pour commencer, dont cinq vont être déployés au Bangladesh et un au Soudan du Sud.

### ***Priorité au déploiement du personnel et à l'appui aux opérations***

137. Le renforcement des interventions d'urgence est resté un aspect central pour le PAM, et le recours au fichier des agents mobilisables pour les interventions d'urgence a encore progressé en 2017. À l'échelle mondiale, plus de 420 membres du personnel ont été déployés pour des interventions d'urgence de niveau 3 au Bangladesh, dans les Caraïbes, en République démocratique du Congo, en Iraq, au Nigéria, au Soudan du Sud et au Yémen.

### ***Développement et renforcement des chaînes d'approvisionnement du commerce de détail***

138. En 2017, outre les secours d'urgence, le PAM a également mené des activités visant à améliorer l'accès à la nourriture. Les populations les plus vulnérables du monde dépendent plus de deux tiers de leurs revenus sur les marchés, dont la moitié pour se nourrir. En 2017, le PAM s'est efforcé d'améliorer l'approvisionnement du commerce de détail, dans l'optique d'abaisser de 10 pour cent les prix à la consommation et d'aider 800 millions de personnes à se libérer de la pauvreté.
139. L'équipe du PAM chargée de la chaîne d'approvisionnement de détail a pour but d'améliorer la disponibilité et l'accessibilité d'aliments nutritifs à un prix abordable en favorisant l'amélioration de l'efficacité, de la résilience et de la pérennité du secteur du commerce de détail. Ce faisant, le PAM examine les besoins et les préférences des consommateurs et

étudie les segments de la chaîne en amont des détaillants afin de repérer à la fois les insuffisances et les possibilités d'optimisation. Les interventions du PAM peuvent porter sur l'introduction de nouveaux outils permettant de conclure les contrats, des conseils pour améliorer la gestion des stocks et des formations dans les domaines de l'entreposage, des pratiques commerciales et de la manutention des produits alimentaires.

140. Le PAM a lancé en 2015 à titre expérimental ce mode de collaboration avec le secteur du commerce de détail en Iraq, en Jordanie, au Kenya et au Liban. En 2017, en travaillant avec les détaillants participant à ces projets pilotes, l'assistance du PAM a représenté 21 millions de dollars de pouvoir d'achat supplémentaire et a réduit les prix à la consommation de 10 pour cent en moyenne pour 4 millions de bénéficiaires et de clients de détaillants. En 2018, le PAM va développer ces activités avec les chaînes d'approvisionnement de détail au Bangladesh, en Égypte, au Rwanda, au Soudan du Sud, en République arabe syrienne, en Ouganda et au Yémen

### **Alerte rapide et préparation aux situations d'urgence**

141. Sur la lancée des travaux initiaux réalisés en 2016 en vue de mettre au point un système intégré d'alerte rapide à l'échelle institutionnelle, le PAM a créé en 2017 son propre système d'alerte. Ce système a un double objectif: veiller à ce que toute dégradation de situation soit repérée assez tôt au niveau central; et favoriser la mise en œuvre dans les meilleurs délais de mesures de préparation à une intervention rapide correspondant aux besoins des bureaux régionaux et des bureaux de pays.
142. La crise dans la région du Kasai, en République démocratique du Congo, était l'un des risques placés en tête de liste par le système d'alerte interne en 2017, ce qui a permis de déclencher plusieurs mesures d'intervention précoce dans le pays et en Angola voisin. L'attention accrue de toute l'institution et la montée en puissance au niveau opérationnel ont abouti à l'activation de la situation d'urgence de niveau 3 en octobre. En juillet 2017, l'examen de la situation en Libye réalisé dans le cadre du cycle du système d'alerte interne a permis de focaliser l'attention et les ressources sur ce pays et d'appuyer le plan de retour du PAM. À la suite de l'examen de la situation au Burkina Faso et au Mali, des missions d'évaluation de l'insuffisance de l'état de préparation et d'appui ont été prévues pour repérer les zones à haut risque qui nécessitaient une attention immédiate. Un programme de renforcement du niveau de préparation et du dispositif d'intervention immédiate a été lancé pour financer les mesures de préparation qu'il avait été recommandé de prendre.
143. La méthode d'évaluation de l'état de préparation des bureaux de pays a été affinée en utilisant les indicateurs du PAM et ceux d'organismes extérieurs. La prise en compte généralisée de la problématique hommes-femmes a été renforcée, notamment en incluant des considérations s'y rapportant dans toutes les évaluations des risques. Les préoccupations en rapport avec la protection ont été particulièrement mises en exergue lors des crises qui ont frappé la région du Kasai, en République démocratique du Congo, et le nord-est du Nigéria.
144. Le PAM poursuit sa collaboration étroite avec le Comité permanent interorganisations; il copréside le groupe de référence qui s'occupe des risques, de l'alerte rapide et de la préparation aux situations d'urgence et dirige le groupe de travail sur l'alerte rapide. Des rapports semestriels sur l'alerte rapide, les mesures précoces et la préparation ont été publiés en mai et en novembre. Le groupe chargé de l'analyse a souligné les risques les plus sérieux, c'est-à-dire les situations dans lesquelles un accroissement significatif du nombre de personnes ayant besoin d'une assistance humanitaire était prévu au cours des six mois suivants, et a recommandé que des mesures supplémentaires de préparation soient prises. Le Groupe des directeurs de programmes d'aide d'urgence du Comité permanent interorganisations a examiné les risques signalés lors du "tour d'horizon prospectif" auquel il a procédé et a recommandé les mesures à prendre pour y donner suite, notamment la



collaboration avec les donateurs et des missions du Groupe. Les rapports sur l'alerte rapide, les mesures précoces et l'état de préparation jouent un rôle de plus en plus important et servent désormais de point de départ aux discussions avec les acteurs du développement et du maintien de la paix. Ils ont également été communiqués au Bureau de la coordination des activités de développement et aux départements centraux du Secrétariat des Nations Unies.

145. Une version actualisée du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe dans les bureaux de pays a été publiée en mai 2017<sup>46</sup>. Les changements qui y ont été apportés sont notamment l'ajout des transferts de type monétaire, des instructions sur la préparation aux interventions d'urgence pour les modules dont le PAM est le chef de file et des précisions supplémentaires sur l'analyse des risques. Ce guide accompagne les programmes de renforcement de la préparation à l'intervention immédiate et appuie les pays repérés par le système interne d'alerte rapide.

### **Encadré 3: Continuité des opérations**

Grâce à la collaboration étroite entre plusieurs divisions, le lancement du plan relatif à la continuité des opérations du Siège du PAM est achevé, la première année du régime de maintenance et d'exercices ayant été exécutée et les premiers plans intégrés relatifs à la continuité des opérations, qui regroupent les plans des bureaux de pays au niveau du bureau régional et à celui du Siège, ayant été lancés à titre pilote. Le PAM a continué d'appuyer la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies, notamment en collaborant avec les autres organismes ayant leur siège à Rome et en participant aux groupes de travail interorganisations sur le système de gestion de la résilience. Un appui a également été fourni à l'équipe de gestion de crises du PAM, que préside le Directeur exécutif adjoint.

D'autres réalisations importantes sont notamment: la formation et les exercices menés pour s'assurer que les processus essentiels du Siège, notamment états de paie, programmation, comptes créanciers, trésorerie, gestion des fournisseurs et ressources humaines, puissent être transférés sur d'autres sites si besoin est; l'adaptation des solutions retenues pour assurer la continuité des opérations au fur et à mesure de l'évolution des méthodes de travail du PAM, notamment dans les domaines concernés par la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; et la coordination de la préparation du plan de continuité des opérations du Bureau régional de Dakar en fusionnant ceux de deux pays pilotes, à savoir le Libéria et la Sierra Leone.

## **Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition**

### **Nutrition**

146. En 2017, le PAM a réaffirmé son rôle de chef de file du mouvement Renforcer la nutrition (SUN) en nommant son Directeur exécutif à la tête du groupe de pilotage du mouvement et du groupe consultatif du Réseau SUN des entreprises, et en nommant le Directeur de la Division de la nutrition du PAM au comité exécutif du mouvement et au comité de pilotage du Réseau SUN des Nations Unies. Le PAM a également intensifié sa collaboration dans les pays en sa qualité d'hôte du Réseau SUN des Nations Unies et de co-organisateur du Réseau SUN des entreprises, et a présidé plus d'un tiers des réunions des sections locales du Réseau SUN des Nations Unies et près de la moitié de celles du Réseau SUN des entreprises.

<sup>46</sup> Disponible à l'adresse suivante: <https://opweb.wfp.org/pages/?PageID=228>.

147. Le PAM est devenu en mars 2017 membre permanent du groupe consultatif stratégique du module mondial de la nutrition, et copréside toujours le groupe de travail transversal sur la nutrition, qui facilite les partenariats multisectoriels concernant la nutrition et aide à assurer la transition entre assistance humanitaire et développement. En mai 2017, le PAM est devenu membre de l'équipe dirigeante de la coalition No Wasted Lives, qui cherche à accélérer l'action mondiale de lutte contre la malnutrition aiguë.
148. En tant que membre convaincu du comité directeur de l'initiative pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique, le PAM a participé en 2017 à la première réunion du comité organisée pour planifier les orientations à moyen et long terme de cette initiative, qui entend mettre en place un cadre général de collaboration avec les gouvernements africains pour accélérer la mise en œuvre des politiques de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Depuis le lancement de cette initiative en août 2016 à Nairobi, à l'occasion de la sixième conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique, dix pays pilotes ont été retenus – Burkina Faso, Éthiopie, Ghana, Kenya, Madagascar, Malawi, Mozambique, Nigéria, Sénégal et Soudan.
149. En tant que l'un des 11 organismes coparrainants du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), et conformément à la répartition des tâches de ce dernier, le PAM est l'organisme pilote pour ce qui est de la prise en compte de l'appui alimentaire et nutritionnel dans les programmes nationaux en faveur des personnes vivant avec le VIH. Le PAM et le HCR dirigent l'équipe spéciale interinstitutions sur le VIH dans les situations d'urgence humanitaire, en veillant à ce que les besoins spéciaux des personnes vivant avec le VIH soient pris en compte dans le cadre des interventions d'urgence.
150. Le PAM continue de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies multipartites par le biais d'instances telles que le Comité permanent de la nutrition, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale et l'Équipe spéciale interinstitutions sur la prévention et le traitement des maladies non transmissibles.
151. Dans le cadre de ses partenariats bilatéraux, le PAM renforce son partenariat de longue date avec l'UNICEF pour améliorer les services fournis dans le cadre des opérations sur le terrain. En octobre 2017, les équipes mondiales et régionales du PAM et de l'UNICEF se sont réunies pour définir un plan d'action en vue de renforcer leurs interventions communes axées sur la nutrition durant les situations d'urgence. Cette réunion, la première depuis la signature du mémorandum d'accord par l'UNICEF et le PAM en 2011, marque une étape décisive et le début du renforcement de ce partenariat.

### ***Les progrès de l'amélioration du régime alimentaire: disponibilité, accès et demande de produits sûrs et nutritifs***

152. La malnutrition représente un défi énorme et de complexité croissante à relever partout dans le monde, et le PAM met de plus en plus l'accent sur les activités nutritionnelles afin de la combattre plus efficacement. Pour appuyer directement la réalisation de l'Objectif stratégique 2 relatif à l'amélioration de la nutrition, la politique du PAM en matière de nutrition (2017-2021) jette les bases du développement et du renforcement de la contribution du PAM à l'éradication de toutes les formes de malnutrition.
153. À titre de stratégie fondamentale pour améliorer la nutrition, le PAM réalise une analyse plus poussée de la situation nutritionnelle. L'outil d'analyse du déficit en nutriments a été mis en service dans 13 pays, et devrait l'être dans 10 autres en 2018. À partir de toute une série de données sur les marchés, les pratiques alimentaires locales et la malnutrition, cet outil permet de repérer à l'aide d'une analyse innovante les carences en nutriments. Cette analyse est un processus multipartite qui peut servir de point de départ pour engager des interventions axées sur la nutrition, contribuer à l'élaboration de politiques nationales et promouvoir le rôle du PAM en tant que pourvoyeur d'une assistance technique. Dans des

- pays tels que El Salvador et Madagascar, cet outil a servi à concevoir des politiques nationales de nutrition et de protection sociale.
154. Remettant l'accent sur l'enrichissement des aliments, le PAM intensifie son soutien technique et son appui à l'élaboration des politiques pour aider les gouvernements à enrichir des cultures de base en vue de réduire les carences en micronutriments. En 2017, en tant que chef de file de l'intensification de l'enrichissement des aliments dans le monde entier, le PAM a réuni des spécialistes mondiaux et des parties prenantes locales lors d'ateliers organisés en Argentine et au Sénégal afin de définir la voie à suivre en matière d'enrichissement du riz en Amérique latine et en Afrique de l'Ouest. Tout au long de l'année, il a aidé des pays, notamment le Bangladesh et l'Inde, à introduire le riz enrichi dans leurs systèmes de protection sociale de vaste envergure et dans d'autres pays, notamment au Pakistan, il a contribué à améliorer les normes applicables à l'enrichissement de la farine de blé.
  155. Le PAM met par ailleurs au point des solutions autres qu'alimentaires pour lutter contre la malnutrition. Un examen des PSP a montré que plus de 90 pour cent des bureaux de pays avaient adopté la communication destinée à faire évoluer la société et les comportements, une stratégie qui passe par la communication pour induire une évolution positive des comportements individuels. Le PAM a diffusé de nouvelles orientations et des outils pédagogiques pour aider à élaborer des activités de communication efficaces destinées à faire évoluer la société et les comportements qui puissent être utilisés dans toute une gamme de catégories d'activités.
  156. La communication destinée à faire évoluer la société et les comportements est plus systématiquement intégrée à la prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë, et s'inscrit dans un cadre plus large qui entend développer la palette d'outils dont dispose le PAM pour améliorer les programmes de prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë. Cette communication, axée sur l'allaitement maternel, la supplémentation alimentaire et la sensibilisation des communautés, peut améliorer la récupération des enfants, diminuer les rechutes et accroître la couverture programmatique. Le PAM privilégie également la mise au point de normes mondiales plus précises en matière de traitement et de prévention de la malnutrition aiguë, et une meilleure utilisation des outils informatisés. En ce qui concerne la plateforme SCOPE, un nouvel outil – SCOPE CODA – va remplacer les registres traditionnels sur papier par des cartes à puce pour les bénéficiaires et des bases de données électroniques. La numérisation des systèmes d'information pour la prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë devrait réduire les taux d'abandon du traitement et améliorer les dispositifs d'orientation ainsi que les résultats des programmes nutritionnels. L'expérimentation de SCOPE CODA est en cours au Soudan du Sud et en Ouganda.
  157. De nouveaux investissements dans les technologies de l'information et la collecte des données à l'aide d'appareils mobiles accélèrent le suivi et la communication sur la nutrition, en particulier dans les zones difficiles d'accès. Des données concernant le régime alimentaire des femmes, des filles et des garçons sont recueillies par des opérateurs téléphoniques et par SMS dans le cadre d'une expérimentation menée en Afghanistan, en République démocratique du Congo, au Malawi, au Mozambique, au Niger, au Nigéria et au Zimbabwe. Le PAM teste aussi dans certains pays l'utilisation des SMS pour communiquer des messages sur la nutrition aux bénéficiaires, notamment au Pakistan.
  158. Pour intensifier la dimension nutritionnelle de tous ses programmes, le PAM a noué des partenariats avec des organisations telles que l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) afin d'élaborer des modalités de conception des programmes qui en garantissent l'impact nutritionnel maximal. Il s'agit notamment de mesures telles que l'inclusion d'activités de distribution de vermifuges dans le cadre des programmes de repas scolaires ou d'éducation nutritionnelle lors des transferts de vivres. Les premières

orientations du PAM relatives aux programmes à dimension nutritionnelle ont été publiées en 2017, et contenaient des recommandations concrètes sur des activités telles que les actions en faveur des petits exploitants, les transferts de type monétaire, la création d'actifs et les moyens d'existence, les repas scolaires ainsi que la protection sociale et les filets de sécurité. De nouveaux indicateurs applicables à l'ensemble du PAM ont été adoptés, notamment le seuil minimal de diversité du régime alimentaire pour les femmes, dans le Cadre de résultats institutionnels afin de suivre les effets directs des programmes à dimension nutritionnelle sur la nutrition.

159. Pour faciliter ce travail, le PAM applique une stratégie globale de recherche opérationnelle dans le domaine de la nutrition en vue de constituer une base de données factuelles, de combler les lacunes des connaissances et de contribuer à la conception et à la mise en œuvre de programmes et de politiques axés sur la nutrition. Cette stratégie définit les thèmes prioritaires, notamment l'incidence des transferts de type monétaire sur la nutrition, l'amélioration de l'efficacité de la prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë, le ciblage et la conception des programmes destinés aux adolescentes, et les progrès de la technologie en faveur de l'intensification des programmes d'enrichissement des aliments. À ce jour, le PAM a mené avec succès des recherches sur la nutrition dans plus de 35 pays, en partenariat avec des instituts de recherche majeurs tels que l'IFPRI ou l'Université Johns Hopkins et des ONG comme Action contre la faim.

### Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire

#### *Appui aux petits exploitants*

160. Depuis 2008, l'initiative Achats au service du progrès, le programme phare du PAM en faveur de l'agriculture paysanne, a aidé plus de 1,5 million de petits exploitants dans plus de 40 pays. En 2017, un manuel sur l'appui commercial aux petits producteurs agricoles a été publié, afin de renforcer non seulement l'action du PAM mais également celle des gouvernements hôtes qui cherchent à relier l'agriculture paysanne à la demande publique de denrées pour les programmes institutionnels, notamment les repas scolaires et les hôpitaux, et pour les réserves alimentaires. Le PAM a également continué de mettre à profit les partenariats établis dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès pour promouvoir des modalités d'achat et des programmes innovants privilégiant les petits producteurs, en tirant parti des avancées technologiques pour réduire la distance qui sépare producteurs et acheteurs. En 2017, le logiciel Virtual Farmers Market, inspiré de l'initiative Achats au service du progrès, a permis à près de 1 200 petits producteurs zambiens de vendre 150 tonnes de cultures pour un montant de 50 000 dollars.
161. En 2017, le PAM a lancé des activités de création d'actifs dans plus de 40 pays, améliorant la sécurité alimentaire de ménages et de communautés vulnérables en protégeant et en rétablissant leurs moyens d'existence, en soutenant la mise en place de filets de sécurité, en atténuant les risques et en renforçant la résilience individuelle et communautaire en cas de chocs et de facteurs perturbateurs, tout en développant les capacités nationales et locales. Ainsi, au Tadjikistan, le système de suivi spatial de l'impact des actifs a permis de mettre en évidence un accroissement de 390 pour cent des nouvelles zones mises en culture le long des canaux d'irrigation remis en état dans le cadre des activités de création d'actifs.
162. L'utilisation des produits locaux dans les programmes de repas scolaires est un objectif primordial de nombreux gouvernements du monde entier (et pas uniquement d'Afrique), qui souhaitent voir ces programmes se développer et en assumer la charge. Le PAM pilote un partenariat avec la FAO, le FIDA, le Forum mondial sur la nutrition infantile, le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique et le Partenariat pour le développement de l'enfant, dont le but est d'aider les gouvernements à concevoir et à développer leurs programmes de repas scolaires utilisant la production locale. En 2017, le PAM a apporté un

soutien à 46 pays pour les aider à relier les programmes de repas scolaires à la production agricole locale.

163. En 2017, plus de 57 000 agriculteurs ont bénéficié de l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales, sa méthode de gestion intégrée des risques climatiques ayant eu des retombées positives pour environ 300 000 personnes dans cinq pays africains.
164. L'Alliance pour le rapprochement entre les producteurs agricoles et les marchés a facilité l'accès aux marchés de plus de 136 000 agriculteurs associés au sein de 359 organisations agricoles et de systèmes de regroupement de la production depuis la fin de 2015, et continue de fournir toute une gamme de services aux agriculteurs dans ses quatre pays d'intervention, à savoir le Rwanda, la République-Unie de Tanzanie, la Zambie et, plus récemment, le Kenya. La moitié environ des participants sont des femmes. Les premières données recueillies montrent qu'un investissement annuel de 80 dollars par agriculteur au cours des deux premières années entraîne en moyenne un accroissement de 83 pour cent des revenus et de 32 pour cent des rendements<sup>47</sup>.

#### **Encadré 4: Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés<sup>a</sup>**

Le PAM est un membre fondateur de l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés, un consortium de huit grandes entreprises agroalimentaires et institutions qui entendent aider les petits exploitants à se saisir de nouvelles opportunités et à passer de l'agriculture de subsistance à une agriculture à vocation commerciale. Mettant à profit les enseignements, les partenariats et les opérations en faveur des petits exploitants élaborées dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès, l'Alliance adopte une approche globale de la chaîne de valeur axée sur quatre grandes orientations stratégiques. Elle entend aider les agriculteurs à accéder à des débouchés prévisibles, à des moyens de financement abordables, à des intrants agricoles de qualité et à des techniques agricoles après récolte et autres efficaces. L'Alliance s'est engagée à améliorer le pouvoir d'action de 1,5 million d'agriculteurs d'ici à 2022, en les reliant durablement à des marchés commerciaux viables.

L'Alliance favorise les contrats entre des acheteurs qui s'engagent aux côtés des producteurs pour plusieurs campagnes, ce qui permet aux agriculteurs d'accéder à l'éducation, aux moyens de financement, aux intrants, au matériel et aux compétences techniques. Elle collabore actuellement avec 45 acteurs privés de filières locales, notamment des acheteurs, des distributeurs d'intrants et des prestataires de services financiers et d'assurance. Depuis 2015, les produits vendus ont généré plus de 12 millions de dollars, et des prêts d'une valeur totale de 5 millions de dollars ont été approuvés pour financer des intrants et des produits. Les agriculteurs ont fait état d'une meilleure qualité de production, d'une réduction des pertes de produits après récolte et d'une amélioration du revenu familial.

L'Alliance se concentre sur l'élaboration d'outils et de services conçus pour éduquer, équiper et autonomiser toutes les parties prenantes afin qu'elles puissent surmonter les problèmes systémiques majeurs existant dans toute filière agricole. Elle tire parti des innovations technologiques, notamment des outils numériques, pour encourager le regroupement des producteurs, la commercialisation et l'éducation. Afin d'améliorer la résilience des agriculteurs, l'assurance contre la perte de cultures associée au financement des intrants va être introduite dans tous les pays dans lesquels l'Alliance intervient.

<sup>a</sup> Qui s'appelait au départ Plateforme d'achat dite "patiente".

<sup>47</sup> Au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie. Les données sont tirées d'une enquête réalisée auprès des ménages au cours de la campagne agricole 2015/16 et d'une enquête de suivi auprès des agriculteurs effectuée en mai 2017 au Rwanda.

## Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD

### Collaborer avec les gouvernements nationaux

165. Presque tous les PSP élaborés à ce jour engagent le PAM à collaborer davantage au renforcement des capacités pour appuyer les systèmes et services nationaux concernant la sécurité alimentaire et la nutrition. Les bureaux de pays du PAM investissent donc dans l'évaluation des capacités, un aspect crucial pour concevoir des interventions adaptées de renforcement des capacités, en prise sur la demande. L'approche évolutive que suit le PAM en matière d'évaluation des atouts et des lacunes des capacités dans un contexte donné favorise une collaboration renforcée et plus à propos avec d'autres partenaires de développement, qu'il s'agisse d'entités des Nations Unies, de la société civile ou du secteur privé, et permet de concevoir des actions globales de renforcement des capacités sur le long terme visant à renforcer les systèmes.
166. En adoptant son Plan stratégique pour 2017–2021, le PAM a opté pour une démarche faisant appel à l'ensemble de la société pour venir à bout de la faim. Cette démarche englobe les gouvernements, les organismes nationaux et provinciaux chargés de la gestion des catastrophes, les ONG nationales, la Croix-Rouge, le secteur privé et d'autres institutions. Le renforcement des capacités des acteurs locaux contribue à la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM en favorisant le développement durable à l'échelle de tout un pays, moyennant en particulier des avancées au regard de l'ODD 2, qui vise à éliminer la faim, et de l'ODD 17, qui concerne les partenariats pour atteindre les ODD, et en augmentant la préparation, la capacité d'intervention et la résilience au niveau local.
167. Les bureaux de pays qui mettent en œuvre la première série de PSP, notamment la République démocratique populaire lao, ont suivi la démarche axée sur l'ensemble de la société en procédant à des consultations inclusives tout au long du processus de l'examen stratégique Faim zéro. L'une des recommandations formulées à l'issue de cet examen stratégique était d'investir dans le renforcement des capacités de la société civile locale pour que les ONG locales jouent un rôle plus important dans l'élaboration des solutions retenues pour lutter contre la faim. Cette recommandation a été directement insérée dans le PSP approuvé par le Conseil en février 2017.
168. En 2017, le PAM a lancé une action de renforcement des capacités avec la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans le cadre de laquelle le PAM et la Fédération investissent ensemble dans ces sociétés. Cette collaboration entend démontrer que les deux organismes peuvent s'associer pour bâtir des sociétés nationales solides et durables, capables de s'acquitter de leur mission et de contribuer au renforcement de la sécurité alimentaire locale. L'initiative lance des projets pilotes au Burundi, en République dominicaine, au Pakistan et au Soudan.
169. À la fin de 2017, le PAM a publié de nouvelles orientations sur le renforcement des capacités de la société civile. Afin d'aider les bureaux de pays à collaborer avec leurs partenaires locaux, ces orientations les encouragent à envisager différemment le renforcement des capacités, en privilégiant la collaboration plutôt que l'aspect transactionnel, sur le long terme et en veillant davantage qu'auparavant à mettre en place des solutions nationales durables pour éliminer la faim. Elles tirent parti de l'initiative commune menée par le PAM et la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et de la volonté du PAM d'adapter davantage ses interventions à la situation locale.
170. La synthèse des évaluations d'opérations effectuées en 2016-2017 constatait que les moyens spécialisés et les équipements techniques du PAM étaient de plus en plus souvent déployés pour améliorer les résultats d'actions conduites par les pays. Recueillir des données factuelles, transférer des connaissances et expérimenter des outils innovants ont fait du PAM un partenaire de choix pour de nombreux gouvernements. De plus en plus fréquemment, le PAM travaille en amont, intervenant au niveau des réformes des politiques



et du renforcement des capacités des pays et recourant à des actions de sensibilisation fondées sur des éléments factuels pour promouvoir le changement.

### **Appui aux gouvernements hôtes**

171. En travaillant en partenariat avec des gouvernements, le PAM a amélioré son accès aux sources de financement et aux ressources nationales pour appuyer des activités correspondant aux priorités des pays, au moyen par exemple d'instruments de financement liés au climat, tels que le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'adaptation. Mettant à profit ses actions antérieures et les initiatives en cours, le PAM collaborera à nouveau systématiquement avec les dirigeants des institutions financières internationales et régionales. En 2017, promouvoir une culture du partenariat était un axe de la stratégie de collaboration du PAM avec des institutions telles que la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement, qui peuvent aussi jouer le rôle de donateurs en finançant des contributions de gouvernements hôtes, en particulier dans des contextes fragiles. En 2017, le PAM a reçu diverses contributions de gouvernements hôtes sous forme de renforcement des capacités techniques ou d'affectation de ressources à l'appui de programmes du PAM. Des dispositifs de financement tels que des échanges de créances et des opérations de jumelage ont également permis d'appuyer des gouvernements hôtes.

## **Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour obtenir de meilleurs résultats au regard des ODD**

### **Coordination à l'échelle de tout le système des Nations Unies**

172. En 2017, le PAM et ses partenaires des Nations Unies ont considérablement progressé en matière de collaboration et de coordination à l'échelle de tout le système, notamment en adoptant la résolution relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies<sup>48</sup>. Le Plan stratégique du PAM et certains aspects de la feuille de route intégrée ont été établis à l'issue de consultations portant sur cette résolution, pour que l'action du PAM soit en adéquation avec le Programme 2030 et d'autres grands accords intergouvernementaux. Le PAM a par ailleurs collaboré étroitement avec ses partenaires au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement, contribuant aux suites données par le Secrétaire général à l'examen quadriennal complet de 2017-2020 visant à repositionner le système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre efficace du Programme 2030.

173. L'année 2017 a également marqué le début d'un nouveau chapitre dans la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome. Le Directeur général de la FAO, le Président du FIDA et le Directeur exécutif du PAM sont pleinement résolus à trouver des moyens inédits et novateurs de travailler ensemble pour aider les pays à atteindre les ODD. Les responsables des secrétariats des organismes ayant leur siège à Rome sont convenus de promouvoir la collaboration et de déterminer où et dans quels domaines thématiques ils pourraient la renforcer aux niveaux national, régional et mondial pour aider les gouvernements nationaux dans leur combat contre la faim. La FAO et le PAM ont signé en mars 2017 un mémorandum d'accord global révisé, et un mémorandum tripartite global est quasiment prêt. En 2017, les responsables des trois secrétariats ont commencé à voyager ensemble pour constater par eux-mêmes ce qui se passe sur le terrain et stimuler la collaboration interinstitutions. La première réunion informelle conjointe des organes directeurs des organismes ayant leur siège à Rome s'est tenue en septembre 2017, et le premier rapport de situation commun sur leur collaboration a été présenté à leur organe directeur respectif à la fin de 2017. Auparavant, le PAM était le seul à présenter son point

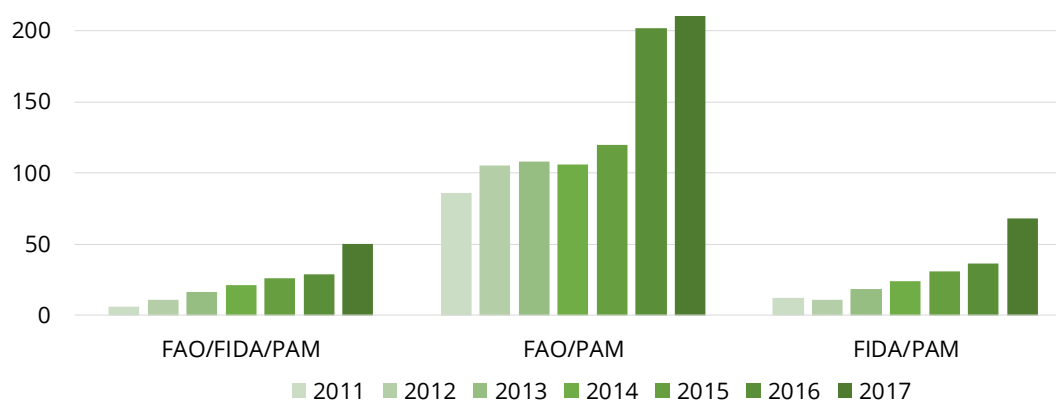
---

<sup>48</sup> Résolution 71/243 de l'Assemblée générale des Nations Unies du 21 décembre 2016.

de vue sur cette collaboration à son Conseil d'administration. Des informations sur cette collaboration peuvent désormais aussi être consultées sur le site Web commun mis en ligne en décembre 2017.

174. Les réalisations importantes de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome sont venues consolider les acquis des dernières années. En 2016, les trois organismes ont collaboré dans le cadre de 29 projets exécutés dans 22 pays, soit une progression de 11 pour cent par rapport aux 26 projets menés dans 21 pays en 2015; la collaboration bilatérale avec la FAO a augmenté de 68 pour cent et celle avec le FIDA de 16 pour cent, par rapport à l'année 2015. La figure 11 montre l'évolution des projets bilatéraux et trilatéraux.

**Figure 11: Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome (nombre de projets)**



175. Les organismes ayant leur siège à Rome ont collaboré dans divers domaines thématiques et au sein de plusieurs groupes de travail, conjuguant leurs connaissances et ajoutant de la valeur aux actions menées pour atteindre les ODD, notamment: changement climatique, données et statistiques, interventions d'urgence, pertes de produits alimentaires et gaspillage, égalité hommes-femmes, nutrition, appui aux petits exploitants, résilience, protection sociale et coopération Sud-Sud.
176. Le PAM a poursuivi son travail d'harmonisation et de simplification des outils et processus de partenariat avec le HCR et l'UNICEF, conformément aux engagements pris lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire et comme le demandent les ONG. Le principal résultat de ces efforts, le portail des partenaires des Nations Unies, sera mis en service à l'échelle mondiale dans le courant de 2018.
177. En collaboration avec l'UNICEF, le PAM pilote deux initiatives dont tout le système des Nations Unies bénéficiera: le réseau des Nations Unies pour l'innovation, qui met en relation ceux qui innovent au sein des institutions des Nations Unies en les aidant à tirer parti de leur expérience respective et à collaborer; et le réseau des Nations Unies pour l'innovation en matière de données, qui encourage à recourir davantage aux statistiques et aux données factuelles pour prendre les décisions et concevoir les programmes. Plus de 30 organismes des Nations Unies ont pris part aux ateliers et réunions organisés par ces initiatives. En septembre 2017, le Comité de haut niveau sur la gestion a officiellement entériné une proposition de généralisation des travaux du réseau des Nations Unies pour l'innovation en matière de données, travaux que le PAM continuera de diriger.

## Aperçu des principales réalisations des partenariats entre ONG et organismes des Nations Unies

178. La plupart des activités du PAM continuent d'être exécutées pas des ONG qui sont ses partenaires coopérants et par des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. De solides partenariats axés sur les résultats sont donc indispensables pour que le PAM mette en œuvre des programmes qui offrent un accès crucial à la nourriture tout en renforçant la résilience, atteignant ainsi les Objectifs stratégiques du PAM.
179. L'année 2017 a vu de nouvelles évolutions de la gestion des partenariats avec les ONG, notamment la parution de nouvelles directives institutionnelles sur la gestion de ces partenariats, qui sont essentielles pour la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Ces directives, qui énoncent les mesures convenues à l'issue de l'audit des partenariats avec les ONG réalisé en 2016, ont pour objet d'équiper les bureaux de pays pour qu'ils tirent pleinement parti de la valeur et de l'impact de partenariats stratégiques conclus avec des acteurs de la société civile, tout en les aidant à combler leurs lacunes en matière de gestion des partenariats.
180. Les réalisations importantes obtenues en collaborant avec les principales ONG partenaires sont notamment la participation aux consultations annuelles de haut niveau sur les partenariats qu'organise le Directeur exécutif. Un groupe consultatif d'ONG partenaires a été constitué afin d'en élaborer l'ordre du jour avec le PAM et d'assurer la pleine participation des acteurs concernés au processus de consultation, aux groupes d'experts et aux débats.

### Services et plateformes partagés

181. Outre l'assistance alimentaire, le PAM contribue dans une large mesure aux interventions d'urgence en fournissant des services communs et en dirigeant les modules de la logistique, des télécommunications d'urgence et de la nutrition.
182. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement du PAM fournit aux partenaires les services qu'il a la charge d'assurer durant les interventions d'urgence ainsi que des services et des solutions destinés à tous les partenaires pour les aider à atteindre les ODD, et étudie les possibilités de fournir de nouveaux services logistiques. En 2017, le PAM a apporté un appui substantiel aux organismes humanitaires dans le cadre du module de la logistique, du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires et des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, tout en développant par ailleurs les services logistiques bilatéraux pour aider les partenaires des chaînes d'approvisionnement du secteur de la santé.
183. Le module de la logistique que dirige le PAM réunit des organisations intervenant dans les situations d'urgence humanitaire. À l'échelle mondiale, ce module publie des orientations stratégiques pour améliorer les connaissances et la prise des décisions en matière de logistique humanitaire. Il collabore aussi avec les gouvernements locaux et nationaux en matière de préparation et de planification préalable des secours à l'échelle de tout le dispositif humanitaire. En 2017, il est venu en aide à 512 ONG, organismes des Nations Unies, gouvernements et autres entités, a coordonné 94 convois humanitaires interinstitutions, facilité la livraison de 68 315 tonnes de matériel de secours, la distribution de plus de 1,3 million de litres de carburant en République démocratique du Congo, en République arabe syrienne et au Yémen, l'entreposage de 286 100 m<sup>3</sup> de cargaisons humanitaires et a formé plus de 1 400 personnes travaillant au niveau central ou sur le terrain pour améliorer les moyens dont disposent les organisations humanitaires pour intervenir en situation d'urgence.

184. En 2017, le PAM a également fourni des services logistiques bilatéraux à 82 partenaires dans 28 pays, d'une valeur totale de 16 millions de dollars. Il a pris en charge plus de 55 000 tonnes de produits et fourni divers services de logistique et d'appui, concernant notamment le transport, l'entreposage, le parc-automobile et les ateliers, la fourniture de carburant, l'ingénierie, la formation et le dédouanement. Afin de rationaliser et d'améliorer encore la qualité des services fournis aux partenaires, l'Unité de la logistique et de l'appui sur le terrain a créé un service à la clientèle conçu en tant que guichet unique pour tous les partenaires souhaitant bénéficier des services logistiques du PAM ou y recourant déjà.
185. En 2017, l'initiative mondiale pour l'optimisation de l'approvisionnement grâce à la logistique, à la visibilité et à l'évolutivité (SOLVE) a été lancée en vue de renforcer les chaînes d'approvisionnement en produits de santé dans 16 pays d'Afrique et d'Asie au cours de la période 2017-2020. Ce projet met à profit les compétences des équipes de nombreux organismes, notamment du PAM, de la Fondation Bill et Melinda Gates et du Fonds mondial, dans le but d'améliorer les prestations des chaînes d'approvisionnement du secteur de la santé et d'atteindre plus rapidement les objectifs de Family Planning 2020<sup>49</sup> et du Programme 2030. En sa qualité de facilitateur, le PAM apporte à ce partenariat son savoir-faire en gestion des chaînes d'approvisionnement dans les pays et au niveau mondial, avec plus de 3 500 agents chargés de chaîne d'approvisionnement en poste dans des pays où des insuffisances chroniques de l'approvisionnement en produits de santé compromettent la disponibilité au moment où les besoins se font sentir. Le projet est financé à hauteur de 18 millions de dollars par la Fondation Bill et Melinda Gates, montant qui pourrait passer à 60 millions de dollars.
186. Outre le projet SOLVE, le PAM s'est en 2017 davantage investi dans les chaînes d'approvisionnement du secteur de la santé pour appuyer l'action menée par le PNUD, l'OMS et les ministères de la santé du Tchad, de la République démocratique du Congo, de la Guinée-Bissau, du Yémen, de la Zambie et du Zimbabwe. Les services fournis à ces partenaires portent notamment sur le transport, l'entreposage, la distribution et l'ingénierie. Au Yémen, tirant parti de l'expérience acquise au cours de l'intervention menée contre la maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest, le PAM et l'OMS ont signé un accord concernant la mise en œuvre d'une intervention d'urgence pour faire face à la crise causée par le choléra. Avec un budget de 15,4 millions de dollars, ce projet, qui entend atténuer l'épidémie de choléra au Yémen, est axé sur des activités telles que la création de centres de traitement des maladies diarrhéiques, la remise en état de centres d'alimentation thérapeutique, la construction d'entrepôts à température contrôlée à Aden, le développement des services logistiques pour inclure des articles sans rapport avec la lutte contre le choléra, la mise à disposition de motocyclettes pour les équipes d'intervention rapide et l'approvisionnement en carburant de 130 hôpitaux publics dans tout le pays. À la fin de 2017, 16 centres de traitement des maladies diarrhéiques et 8 centres d'opération d'urgence au total étaient prêts, et d'autres travaux se poursuivent.
187. En 2017, le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, que pilote le PAM, a continué de fournir des services essentiels aux organismes humanitaires. Il a expédié du matériel de secours et d'appui dans 95 pays pour 36 organismes partenaires. La valeur totale des cargaisons prises en charge était de 45 millions de dollars, celle des services s'y rapportant se chiffrant à 33,3 millions de dollars, soit un accroissement de 32 pour cent par rapport à 2016. À l'aide de 575 expéditions représentant au total 7 200 tonnes et 38 000 m<sup>3</sup>, le Réseau a contribué aux secours fournis par les partenaires lors de certaines des catastrophes humanitaires les plus graves survenues dans le monde, notamment au Nigéria, en Somalie, au Soudan du Sud et en République arabe syrienne. Le PAM a expédié

---

<sup>49</sup> Family Planning 2020 est un partenariat mondial qui soutient le droit des femmes et des filles de décider par elles-mêmes si et quand elles souhaitent avoir des enfants.

plus de 1 million de dollars d'articles de secours et de matériel au Bangladesh, appuyant ainsi des partenaires tels que l'OIM, Irish Aid et Solidarités International, et a livré des abris qui ont permis de sauver des vies et des fournitures médicales pour le compte du Gouvernement italien après les séismes qui ont frappé l'Iraq, la République islamique d'Iran et le Mexique.

188. Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies a fourni 76 cargaisons, d'une valeur de 4,6 millions de dollars, de médicaments et de fournitures médicales pour le compte de l'OMS. Il a étroitement collaboré avec l'OMS au Yémen, où ses équipes ont construit des centres de traitement du choléra dans le cadre de l'intervention commune de lutte contre l'épidémie de choléra. Après le passage de l'ouragan Irma, le Réseau a envoyé des articles tels que bâches, matériel de cuisine, abris et embarcations pour appuyer les interventions du PAM, de l'Agence adventiste d'aide et de développement, de Care International, des Services de secours catholique, de l'UNICEF, de l'OMS et du Gouvernement panaméen.
189. En collaboration avec le secteur privé et les milieux universitaires, le Lab du Réseau des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies a mis au point une unité à température contrôlée qui permet de stocker de grande quantité d'articles, notamment d'aliments nutritifs spécialisés, nécessitant des températures de stockage inférieures à 25°C. La première de ces unités a été testée en Somalie, et cinq autres ont ensuite été installées pour des organismes des Nations Unies opérant dans le pays. En collaboration étroite avec l'équipe d'interventions rapide, le Lab a également conçu et développé le premier "kit premier vol", qui offre un espace compact de logement et de bureau pour les premiers intervenants arrivant sur place.
190. En 2017, le Service du transport aérien du PAM a desservi 27 pays et les îles Caraïbes, réalisant des largages, ponts et opérations de fret aériens tout en assurant 14 rotations de transport de passagers et de cargaisons légères dans le cadre des Services aériens d'aide humanitaire. Environ 750 organisations et 327 934 passagers ont eu recours en 2017 à ces services, dont 56 pour cent ont été fournis à des ONG.
191. Bénéficiant du renforcement de l'information sur les marchés, le Service du transport aérien a économisé environ 4,1 millions de dollars en 2017 sur les contrats à long terme. Par ailleurs, la convention relative aux contrats de transport aérien a été révisée pour permettre au Service de proposer des contrats à plus long terme et d'améliorer les économies d'échelle.

#### ***Encadré 5: Les services aériens d'aide humanitaire en République du Congo et aux Caraïbes***

Dans la région du Kasai, en République démocratique du Congo, le PAM a pu grâce aux Services aériens d'aide humanitaire déployer des agents et distribuer des secours rapidement pour appuyer l'intervention menée pour combattre l'épidémie de fièvre Ebola, qu'a suivi une flambée de violence et d'insécurité. Le nombre de destinations desservies est passé de deux à huit. Deux avions dédiés ont été stationnés à Kananga pour pouvoir intervenir rapidement, en particulier dans les localités jusqu'alors inaccessibles. Au quatrième trimestre de l'année, les mouvements de passagers et de cargaisons vers la région avaient triplé, soit en moyenne 950 passagers et 8 tonnes de fret transportés par mois.

En septembre 2017, l'ouragan Irma, de force 5, a causé des dégâts catastrophiques dans de nombreuses îles des Caraïbes. Les Services aériens d'aide humanitaire ont déployé un hélicoptère dans les 24 heures et deux autres dans les jours suivants et fourni aux organismes humanitaires des services de transport vers Antigua-et-Barbuda, la République dominicaine et d'autres îles de la région. À la fin de l'intervention d'urgence, ils avaient transporté 476 personnes et 191 tonnes de fret.

192. En 2017, l'Unité de la logistique et de l'appui sur le terrain du PAM a collaboré avec des gouvernements et des partenaires de 16 pays aux termes d'accords portant sur la mise en place de moyens de réserve, le déploiement et la formation afin de pouvoir intervenir en cas de crises survenant brutalement ou de situations d'urgence prolongées.

### **Appui dans le domaine des technologies de l'information via le module des télécommunications d'urgence**

193. Le module des télécommunications d'urgence, que dirige le PAM à l'échelle mondiale, est intervenu dans 10 situations d'urgence au Bangladesh, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, en Haïti, en Iraq, à Madagascar, au Nigéria, en République arabe syrienne, au Yémen et dans la région des Caraïbes. Le PAM a fourni aux organismes humanitaires un accès à des solutions technologiques vitales, notamment des services de connectivité pour les organismes humanitaires et les communautés sinistrées, la coordination des systèmes techniques d'information et de communication sur le terrain et le déploiement de matériel fiable de sécurisation des transmissions.
194. Le PAM va développer les activités de préparation du module des télécommunications d'urgence afin de renforcer la capacité locale d'intervention en cas de crise. Les modules chargés des télécommunications d'urgence et de la logistique ont participé au premier atelier régional commun sur la préparation, qui a réuni 100 parties prenantes de la région Pacifique sur le thème de l'adaptation des initiatives régionales aux conditions locales de chaque pays. Outre les formations "Let's Net" et "Let's Comm Digital", le PAM a également organisé la première formation conjointe des deux modules dans le cadre de l'exercice OpEx Bravo, à Stuttgart (Allemagne), à laquelle ont pris part 212 spécialistes de la logistique et des télécommunications de plus de 37 organismes humanitaires.
195. Le PAM a également soutenu l'action menée par le module des télécommunications d'urgence pour atteindre ses buts stratégiques à l'horizon 2020 au moyen de l'initiative des services en faveur des communautés, qui a assuré la connectivité des populations sinistrées en Dominique après le passage des ouragans Irma et Maria. À Cox's Bazar, au Bangladesh, cette initiative a mis au point et lancé à titre expérimental une nouvelle application mobile, ETC CONNECT, qui permet aux agents chargés de la mobilisation communautaire de systématiquement enregistrer les interactions et d'y répondre lors de contacts directs avec les membres des communautés concernées.
196. Le PAM a reconduit son partenariat crucial avec le Gouvernement luxembourgeois et poursuivi sa transformation numérique en signant un accord de partage des données avec Facebook. Ce partenariat permettra au PAM et au module des télécommunications d'urgence de tirer parti des données de Facebook pour appuyer les activités de préparation et d'intervention en cas d'urgence. Par le biais de ce module, le PAM a également conduit l'évaluation réalisée sur l'avenir de la sécurité des transmissions dans le cadre des interventions d'urgence.
197. Le PAM a continué de soutenir la numérisation de l'enregistrement des bénéficiaires et de la gestion des transferts de type monétaire via SCOPE, contribuant à accroître sa capacité opérationnelle d'enregistrement des bénéficiaires et de distribution efficace de l'aide. Ainsi, une équipe de 70 membres du personnel a été formée et est parvenue à enregistrer 100 000 personnes en moins de deux mois à Cox's Bazar. Tout au long de 2017, le PAM s'est chargé de l'enregistrement biométrique de plus de 380 000 bénéficiaires de programmes du PAM et de partenaires dans 12 pays.

### **Engagements transversaux et déontologie**

198. La présente section décrit les progrès réalisés en 2017 en ce qui concerne les problématiques transversales et d'autres domaines ne se rapportant à un Objectif stratégique particulier.



### **Problématique hommes-femmes**

199. La compréhension et la prise en compte de l'interaction entre l'égalité hommes-femmes et la sécurité alimentaire ont été des facteurs cruciaux du succès de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée au cours de sa première année. La prise en compte de la problématique hommes-femmes dans le cadre des PSP, des PSPP ou des PSPP-T a été accompagnée par la publication d'orientations globales, des conseils et des ateliers techniques; des activités axées sur l'égalité des sexes et les indicateurs et processus de suivi s'y rapportant ont été définis et inclus dans le Cadre de résultats institutionnels. Compte tenu de la nécessité de relier les ressources aux résultats, la budgétisation prenant en compte cette problématique a également progressé.
200. D'autres mesures en faveur de l'égalité des sexes allant dans le sens de l'objectif Faim zéro ont été prises, notamment les suivantes: participation de 17 bureaux de pays au programme de transformation des relations hommes-femmes; expérimentation réussie du marqueur de l'âge et de l'égalité hommes-femmes défini pour les organismes humanitaires et adaptation de ce marqueur aux opérations du PAM; lancement de la boîte à outils du PAM concernant la problématique hommes-femmes et du canal réservé à l'apprentissage sur ce thème; et mise en place de partenariats en vue d'instaurer une collaboration stratégique et innovante avec d'autres entités des Nations Unies, de la société civile, du secteur privé et des gouvernements.
201. Le PAM est resté à l'avant-garde de l'action des Nations Unies, notamment en contribuant sur le fond à l'amélioration de l'organisation générale des responsabilités dans le système des Nations Unies en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et en invitant à renforcer les processus visant à combattre le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir.

### **Responsabilité à l'égard des populations touchées**

202. L'action du PAM visant à rendre mieux compte aux populations touchées a continué d'enregistrer en 2017 des résultats positifs. La mise en place de mécanismes permettant de rendre des comptes a progressé, 80 pour cent des bureaux de pays ayant désormais un dispositif de réclamation et de remontée de l'information, soit un accroissement de 9 pour cent par rapport à 2016.
203. Le PAM a lancé en janvier 2017 ses orientations techniques sur la responsabilité à l'égard des populations touchées. Ces orientations, qui décrivent cette responsabilité dans le contexte des opérations du PAM, entendent guider le personnel et les partenaires pour qu'ils renforcent la conception et la mise en œuvre des programmes en prenant davantage en compte les besoins des communautés concernées. Une action de renforcement des capacités a accompagné le lancement de ces orientations, des formations ayant été organisées dans trois régions. Le PAM a également collaboré avec ses partenaires du module mondial de la sécurité alimentaire pour que la responsabilité à l'égard des populations touchées figure dans la formation des coordonnateurs des modules.
204. Le système d'information institutionnel du PAM a également été renforcé pour qu'il puisse mieux rendre compte de cette problématique en actualisant et en développant les indicateurs de performance. Ces indicateurs rendent compte des résultats relatifs à la communication de l'information, aux consultations et aux mécanismes de réclamation et de remontée de l'information, c'est-à-dire les trois dispositifs par lesquels le PAM s'efforce de rendre compte de la responsabilité à l'égard des populations touchées.
205. Des conseillers régionaux pour les questions humanitaires, spécialisés sur les divers aspects interdépendants de l'action humanitaire, notamment la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées, la sensibilité au conflit et l'accès fondé sur des principes, ont été nommés dans les deux régions - Amérique latine et Caraïbes et Afrique australe -



qui n'en avaient pas encore. Cette fonction s'est avérée cruciale pour épauler davantage les bureaux de pays.

### Protection

206. Alors que le PAM commençait à mettre en œuvre son nouveau Plan stratégique, la prise en compte des considérations liées à la protection dans le cadre de ses programmes est restée un engagement central. Le Plan stratégique reconnaît l'existence de l'interaction entre la faim et les risques d'atteinte aux droits humains fondamentaux des populations, ainsi que la possibilité pour l'assistance alimentaire de contribuer à soutenir la sécurité de la population et d'en maintenir la dignité. Le nombre de nouvelles situations d'urgence ou de crises prolongées liées à la faim qui mettent sérieusement en péril la protection des populations civiles a souligné combien il importe de prendre en compte cette problématique dans le cadre de l'assistance alimentaire.
207. La prise en compte de la protection dans les programmes du PAM a été encouragée en associant des activités de renforcement des capacités au renforcement des systèmes internes de suivi. La nomination de conseillers régionaux pour les questions humanitaires a joué un rôle central pour s'assurer que toutes les régions disposent de compétences spécialisées en la matière. Les directives sur la prévention et l'atténuation de la violence sexuelle dans les opérations du PAM et un guide relatif à la protection des données personnelles et de la vie privée ont été publiés au début de 2017 et diffusés à l'occasion de formations régionales. Au niveau central, le PAM a renforcé son système de communication de l'information pour qu'il prenne davantage en compte les questions liées à la protection en actualisant les indicateurs de performance se rapportant à cette problématique.
208. Le PAM a également renforcé son action d'inclusion des personnes handicapées dans ses programmes. En 2017, il a lancé un partenariat avec Handicap International afin de renforcer la collecte de données sur les personnes handicapées en situation d'insécurité alimentaire et a testé en Jordanie et aux Philippines un questionnaire permettant de recenser les personnes vivant avec un handicap. Les résultats de cette expérimentation serviront à définir les modalités de collecte et de communication des données relatives à l'inclusion des personnes handicapées dans les opérations du PAM.

### Environnement

209. De nets progrès ont été enregistrés dans la mise en œuvre de la politique environnementale du PAM approuvée en février 2017<sup>50</sup>. La mise au point des outils mentionnés ci-après, qui serviront à mettre en œuvre cette politique, en est à des stades divers<sup>51</sup>.
210. Les normes environnementales définissent les mesures essentielles de protection et les attentes minimales pour s'assurer que les activités n'ont pas d'impact irréversible sur l'environnement et qu'elles respectent les bonnes pratiques internationalement reconnues. Les normes se rapportant à la conservation de la biodiversité et des écosystèmes, à la gestion durable et à l'utilisation efficiente des ressources naturelles, à la prévention et à la gestion de la pollution, à l'adaptation au changement climatique et à l'atténuation de ses effets, ainsi qu'à la prise en compte des aspects environnementaux en situation d'urgence et au stade initial du relèvement seront applicables aux activités des programmes et aux opérations du PAM ainsi qu'aux activités d'appui. L'analyse des risques environnementaux et la prise en compte de facteurs environnementaux dans les procédures opérationnelles standard garantiront le respect de ces normes.

---

<sup>50</sup> WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1\*.

<sup>51</sup> Un troisième outil, qui sert à analyser et à classer les risques environnementaux, ainsi que les activités menées dans d'autres domaines sont présentés dans la partie IV.

211. Système de gestion environnementale: un système de gestion environnementale est un cadre d'ensemble structuré permettant à un organisme d'évaluer, de hiérarchiser, de systématiquement gérer les effets sur l'environnement et de communiquer en toute transparence à ce sujet, notamment en ce qui concerne l'utilisation de l'énergie et de l'eau, la gestion des déchets et les émissions de gaz à effet de serre. Un tel système permet de prendre en compte les bonnes pratiques environnementales à l'échelle de tout un organisme et d'améliorer sans cesse les usages en la matière. Le PAM est l'un des quatre organismes des Nations Unies qui ont mis en place à titre pilote un système de gestion environnementale conforme aux principes de la norme ISO 14001 de l'Organisation internationale pour la normalisation<sup>52</sup>. Ce système porte sur les opérations du PAM au Kenya, couvrant les installations et le matériel, les achats, les voyages, la logistique et la gestion des technologies de l'information. Un comité de pilotage et un groupe de travail ont été créés au niveau de la direction et un plan d'action environnementale a été élaboré, lequel définit les activités présentant le plus de risques pour l'environnement. L'élaboration d'un système de gestion environnementale pour le Siège du PAM à Rome va démarrer au deuxième semestre de 2018.

### **Déontologie et normes de conduite**

212. En tant que membre du système des Nations Unies, le PAM respecte les droits humains fondamentaux, la dignité et l'égalité. Comme il est le plus grand organisme humanitaire au monde, il respecte scrupuleusement les principes humanitaires que sont l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance opérationnelle. En sa qualité de membre de la fonction publique internationale, il est essentiel que le comportement de son personnel soit conforme aux principes d'intégrité, d'indépendance, d'impartialité, de neutralité, d'incorruptibilité et de compétence.

213. Le PAM a continué de souligner l'importance du respect des engagements en matière de déontologie et des normes de conduite les plus rigoureuses tout au long de 2017; agir en toute intégrité est toujours attendu de tout employé du PAM, quel que soit le type de contrat ou le grade, et des tiers avec lesquels il travaille. En vue d'améliorer l'éthique au niveau de l'action et de la prise de décisions, le Bureau de la déontologie a continué de publier des avis et des orientations à l'intention de ses employés, à titre personnel et en tant que responsables et représentants du PAM.

214. Pour promouvoir la déontologie, le Bureau de la déontologie a continué de mener des activités pédagogiques et de sensibilisation, seul ou en collaboration avec d'autres bureaux et divisions. Une formation obligatoire en ligne et une séance initiale d'information obligatoire ont été maintenues pour le personnel du Siège et des mesures ont été prises pour qu'il soit rendu compte de ces activités. Plusieurs initiatives de sensibilisation à l'échelle de tout le PAM ont été menées à bien pour améliorer la prise de conscience et s'assurer que les considérations liées à la déontologie sous-tendent les décisions et le comportement des membres du personnel du PAM, entre eux et à l'égard des populations auxquelles ils viennent en aide. Le Bureau de la déontologie a collaboré avec d'autres divisions pour élaborer deux notes d'orientation, sur le travail des enfants et la prostitution, qui sont considérés comme des formes d'exploitation et d'abus. Il a également publié du matériel sur diverses questions éthiques et organisé des sessions de formation des formateurs, notamment sur la lutte contre la fraude et la corruption, destinées aux conseillers chargés de favoriser des relations de travail fondées sur le respect afin d'en faire des "ambassadeurs de la déontologie" et à d'autres membres du personnel.

---

<sup>52</sup> Les autres institutions participant à cette initiative, qui bénéficient de l'appui du Programme des Nations Unies pour l'environnement et de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, sont la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo et le Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York.

215. S'agissant de prendre en compte les considérations d'ordre déontologique, le PAM a par exemple continué d'intégrer à ses politiques, pratiques et processus une méthodologie standard d'interdiction des conflits d'intérêts, outre qu'il maintient le programme obligatoire à l'échelle du système des Nations Unies concernant la déclaration annuelle de situation financière et des conflits d'intérêts. Le registre en ligne des cadeaux reçus qui a été introduit en 2017 est un exemple de pratique progressiste.
216. La protection contre les dénonciateurs d'abus a représenté en 2017 un aspect important du travail du système des Nations Unies dans le domaine de la déontologie. Le Bureau de la déontologie du PAM a continué de collaborer activement avec les responsables et la direction en ce qui concerne la protection des dénonciateurs d'abus et les aspects de la réforme des Nations Unies touchant à la déontologie et à l'harmonisation des valeurs, principes et normes communs à l'ensemble des institutions des Nations Unies.

## Partie IV: Performance des programmes

La partie IV présente un aperçu général de la performance des programmes exécutés en 2017. On constate que le PAM a fait le meilleur usage possible de ressources très limitées pour progresser vers l'accomplissement de l'objectif Faim zéro. Pour cette année de transition, du système fondé sur les projets à la feuille de route intégrée, les résultats ont été regroupés à l'échelle institutionnelle, conformément aux objectifs de développement durable et ventilés par Objectif stratégique. Outre les indicateurs de performance des programmes, les résultats obtenus dans les domaines transversaux suivants sont analysés: égalité des sexes, protection, responsabilité à l'égard des populations touchées et environnement.

Comme les années précédentes, le PAM a mené, outre les opérations ordinaires, des projets financés par des fonds d'affectation spéciale. En conclusion de la partie IV, pour compléter le bilan des accomplissements du PAM, on trouve donc une synthèse des résultats de certains des projets les plus ambitieux exécutés en 2017 parmi ceux qui étaient financés par des fonds d'affectation spéciale. Les pays s'appêtant à effectuer la transition vers le dispositif fondé sur les plans stratégiques de pays, les résultats des opérations financées par des fonds d'affectation spéciale seront intégrés dans les rapports des deux années à venir sur la performance des programmes à l'échelle institutionnelle.

217. La partie IV présente une évaluation de la performance des programmes exécutés par le PAM en 2017, et un lien y est établi entre les progrès accomplis et la réalisation des ODD. L'analyse repose sur les données de suivi dont il est fait état dans les rapports normalisés sur les projets et dans les rapports annuels par pays de 2017. Ceux-ci présentent les résultats des projets menés par le PAM et des PSP exécutés au plan national; les résultats sont ensuite agrégés dans le Rapport annuel sur les résultats, qui constitue une évaluation de la performance d'ensemble de l'institution.
218. Une analyse des indicateurs d'effet direct montre que les résultats obtenus en 2017 au titre des programmes relevant des Objectifs stratégiques liés à l'ODD 2<sup>53</sup> sont généralement positifs. Le PAM a répondu efficacement aux situations d'urgence, a contribué aux programmes de traitement et de prévention de la malnutrition dans les zones présentant des taux élevés de malnutrition, et a apporté un appui aux petits exploitants partout dans le monde.
219. Les résultats obtenus à l'égard des Objectifs stratégiques liés à l'ODD 17<sup>54</sup> se dégagent moins nettement. En effet, bien que les partenariats soient toujours une composante essentielle de l'action menée par le PAM, le Cadre de résultats stratégiques n'incluait pas d'indicateurs d'effet direct y relatifs. Le nombre de pays qui mettent en œuvre un PSP est encore limité et, parmi eux, rares sont ceux qui rendent compte de l'action menée au titre des Objectifs stratégiques 4 et 5. En conséquence, on ne disposait pas pour 2017 de données suffisantes pour procéder à une évaluation probante de la performance institutionnelle au titre de ces Objectifs stratégiques. En outre, les outils de mesure sont encore à l'étude pour certains indicateurs. S'il n'a pas été possible de tirer de conclusions quant à la performance institutionnelle de 2017, on s'est toutefois employé à faire en sorte que des résultats quantitatifs puissent être obtenus à l'avenir. Le renforcement des capacités (Objectif stratégique 4) constitue une part de plus en plus importante des opérations du PAM dans de nombreux pays: cet enjeu constitue un objectif dans la plupart

---

<sup>53</sup> Objectifs stratégiques 1, 2 et 3 du PAM.

<sup>54</sup> Objectifs stratégiques 4 et 5 du PAM.






des PSP et les gouvernements sont de plus en plus nombreux à solliciter auprès du PAM des conseils techniques et en matière de politique.

220. Tout en œuvrant à l'accomplissement des Objectifs stratégiques du PAM, on a continué de veiller à ce qu'il soit tenu compte, à toutes les étapes des projets, des engagements pris d'obtenir certains résultats dans les domaines transversaux. Ces engagements sont en eux-mêmes la clé d'une programmation responsable et efficace, mais les indicateurs transversaux ont aussi une incidence - à la fois directe et indirecte - sur ceux qui ont trait aux cinq Objectifs stratégiques. En 2017, on a noté une amélioration ou une relative stabilité de la plupart des indicateurs transversaux par rapport à 2016. Un certain nombre d'indicateurs ont été modifiés en 2017 pour permettre à l'avenir le recueil d'éléments d'information plus complets.

## Résultats des programmes au regard des ODD 2 et 17

221. En 2017, le PAM a géré 193 opérations dans 82 pays; grâce à des transferts de type monétaire ou à la fourniture de vivres, une assistance directe a été dispensée à 88,9 millions de personnes, le nombre le plus élevé qui ait été enregistré ces dernières années<sup>55</sup>.
222. Dans le présent rapport, les résultats obtenus à l'échelle institutionnelle sont classés en fonction des cinq Objectifs stratégiques définis dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021<sup>56</sup>, ce qui permet d'obtenir une vision d'ensemble de la performance dans les 12 pays qui mettent en œuvre un PSP à titre expérimental, mais aussi de l'exécution des 22 projets auxquels s'applique le Cadre de résultats institutionnels et des autres projets, auxquels s'applique le Cadre de résultats stratégiques. Les plans stratégiques de pays et les projets auxquels s'applique le Cadre de résultats institutionnels s'inscrivent déjà dans le droit fil du nouveau plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels; quant aux indicateurs dont le Cadre de résultats stratégiques est assorti, ils ont été rapportés aux Objectifs stratégiques définis dans le Cadre de résultats institutionnels à des fins d'harmonisation de la présentation des résultats à l'échelle du PAM. On trouvera aux annexes III-C et III-D des données détaillées sur tous les indicateurs apparaissant dans le Cadre de résultats stratégiques et dans le Cadre de résultats institutionnels.
223. Le tableau 1 donne un aperçu général de la performance du PAM, par Objectif stratégique. On trouvera aux sections suivantes le détail des résultats obtenus en fonction de chaque Objectif stratégique.

**Tableau 1: Bilan général, par Objectif stratégique**

Objectif stratégique	Résultat
1 – Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation	
2 – Améliorer la nutrition	
3 – Assurer la sécurité alimentaire	
4 – Appuyer la mise en œuvre des ODD	
5 – Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	

<sup>55</sup> Le nombre total de bénéficiaires est le plus élevé depuis 2012. Il se décompose comme suit: 18,7 millions de femmes, 15,5 millions d'hommes, 27,6 millions de filles et 27,1 millions de garçons. En outre, 2,5 millions de personnes ont reçu une assistance dans le cadre d'activités financées par des fonds d'affectation spéciale.

<sup>56</sup> WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2\*.

224. Dans le présent rapport, la légende suivante illustre les résultats obtenus. On trouvera plus de détails sur la méthodologie d'évaluation à l'annexe III-A.

<b>Vert</b>	Le PAM a atteint son objectif ou est en passe de le faire
<b>Jaune</b>	Le PAM a enregistré quelques progrès, mais les cibles fixées n'ont pas été atteintes ou les progrès sont lents
<b>Rouge</b>	Le PAM a enregistré des progrès très lents, voire aucun progrès, ou a régressé
<b>Gris</b>	Les données permettant de suivre les progrès réalisés à l'échelle institutionnelle sont insuffisantes

225. Ainsi qu'il a été noté dans les précédents rapports annuels sur les résultats, les déficits de financement n'ont pas nécessairement de répercussions sur la performance des programmes. En effet, lorsqu'ils font face à de tels déficits, les bureaux de pays du PAM réduisent souvent la taille des rations, se tournent vers des aliments à moindre coût, raccourcissent la durée de l'assistance, ou réduisent le nombre de bénéficiaires, et nombre des indicateurs d'effet direct donnent à voir les résultats obtenus sur la base du nombre effectif de bénéficiaires. On trouve toutefois dans la partie II du présent Rapport annuel sur les résultats un exposé des conséquences des déficits de financement. La partie IV porte principalement sur les résultats obtenus avec les contributions financières reçues.

## Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation

226. Les opérations menées par le PAM au titre de l'Objectif stratégique 1 accordent la priorité aux personnes les plus vulnérables en appuyant l'action menée collectivement pour préserver leur accès à une quantité suffisante d'aliments nutritifs et sains – dont tout un chacun a besoin pour survivre, ou pour rester en bonne santé et mener une vie productive – tout en renforçant les systèmes nationaux chaque fois que possible.
227. Cet Objectif stratégique est associé à un résultat stratégique (résultat stratégique 1), qui correspond à la cible 1 de l'ODD 2<sup>57</sup>. Il figure au cœur de l'action menée par le PAM, et englobe la plupart des opérations d'urgence, les filets de sécurité destinés à lutter contre la faim, tels que les programmes de repas scolaires, ainsi que les programmes de filets de sécurité fondés sur des activités productives, qui préservent l'accès à l'alimentation tout en mettant l'accent sur la nutrition, les moyens d'existence et la création d'actifs. Les activités menées au titre de cet Objectif stratégique incluent également le renforcement des capacités et la préparation des individus et des institutions aux situations d'urgence.
228. Une analyse des indicateurs d'effet direct montre que les interventions du PAM se sont traduites par des résultats positifs en 2017 – réduction de la faim et satisfaction des besoins alimentaires urgents des personnes les plus vulnérables –, la majorité des opérations ayant progressé vers l'accomplissement de leurs cibles.
229. Le PAM a maintenu ou amélioré l'accès des individus et des ménages à une alimentation adéquate parmi les populations touchées par une crise, grâce à des transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture, ou à des transferts de type

<sup>57</sup> Résultat stratégique 1: Chacun a accès à la nourriture. D'ici à 2030, chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, aura accès toute l'année à une alimentation suffisante, nutritive et saine (cible 1 de l'ODD 2).

monétaire<sup>58</sup>. En 2017, plus de 62 millions de personnes ont reçu un total de 3 millions de tonnes de vivres et de 1,2 milliard de dollars sous forme de transferts de type monétaire, au titre des transferts de ressources non assortis de conditions réalisés à la poursuite de l'Objectif stratégique 1, ce qui représente 79 pour cent de l'ensemble des vivres et 89 pour cent de l'ensemble des transferts de type monétaire fournis par le PAM au cours de l'année. Pour la plupart des opérations pour lesquelles on dispose de données suffisantes, les cibles relatives à l'amélioration de la consommation alimentaire, à la diversification des régimes alimentaires et à la réduction du recours à des stratégies de survie préjudiciables - par exemple le fait de sauter des repas, de réduire la taille des portions ou de vendre des actifs productifs - ont été atteintes ou sont en passe de l'être.

230. De tels accomplissements ont été constatés dans nombre d'interventions d'urgence de niveau 3 et 2. Dans les pays desservis par le Bureau régional du Caire, cinq interventions d'urgence de niveau 3 ou 2 ont été effectuées et près de 80 pour cent des bénéficiaires ciblés ont reçu une assistance. En 2017, les accomplissements enregistrés dans cette région ont été dans une large mesure attribués à l'amélioration de l'accès, ce qui a permis une couverture plus étendue et une prestation d'assistance plus régulière dans les zones de conflit telles que la République arabe syrienne et le Yémen, ainsi que le financement plus régulier de certaines opérations (comme celles qui ont été menées pour faire face à la crise syrienne et au Soudan), l'utilisation de modalités novatrices de transferts de type monétaire et le développement des activités axées sur les moyens d'existence. Au Yémen, 65 pour cent des fonds reçus l'ont été sous la forme de contributions en espèces souples, qui ont permis au PAM d'allouer les ressources en fonction des besoins sur le terrain.
231. Dans la région Asie et Pacifique, l'assistance fournie par le PAM entre août et décembre 2017, à l'occasion de la situation d'urgence de niveau 3 à Cox's Bazar (Bangladesh), a entraîné une amélioration de la consommation alimentaire des ménages de réfugiés récemment arrivés sur place. Le pourcentage des ménages dont la consommation alimentaire était insuffisante est en effet passée de 18 pour cent à 3 pour cent sur cette période d'un peu plus de trois mois et la proportion de ménages dont la consommation alimentaire était acceptable est passée à 68 pour cent.
232. Dans la région du Kasai, en République démocratique du Congo, où une intervention d'urgence de niveau 3 a été activée en octobre, les résultats de référence pour le mois d'août ont montré que l'indice des stratégies de survie fondé sur la consommation était supérieur à 30 dans les provinces du Kasai et du Kasai-Central, traduction de la pression intense à laquelle étaient soumis les ménages dans ces zones en raison d'un accès aux vivres extrêmement restreint. Un pourcentage élevé de ces ménages présentait un score de consommation alimentaire insuffisant: 57 pour cent dans le Kasai et 76 pour cent dans le Kasai-Central. Toutefois, les résultats du suivi post-distribution à la fin de 2017 ont révélé que l'indice des stratégies de survie avait diminué, pour s'établir à 9,6 dans le Kasai et à 11,3 dans le Kasai-Central, indiquant une amélioration de l'accès aux vivres et une diminution du recours aux stratégies de survie négatives.
233. Des progrès ont été enregistrés au titre de certains indicateurs, mais les objectifs fixés pour l'année n'ont pas été pleinement atteints, principalement en raison de conflits qui ont eu des répercussions sur les moyens d'existence et de déficits de financement, ce qui a conduit le PAM à réorienter l'assistance fournie au profit des groupes de population les plus vulnérables. En conséquence, les résultats obtenus au regard de la sécurité alimentaire ont été inférieurs aux prévisions. À titre d'exemple, les opérations menées au Yémen ont sévèrement pâti des déficits de financement et du conflit en cours, d'où les difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs annuels. Toutefois, en comparaison des données

---

<sup>58</sup> Les "transferts de ressources non assortis de conditions" constituent une rubrique du Cadre de résultats institutionnels, correspondant aux distributions générales dans le Cadre de résultats stratégiques.



de référence correspondant à la période préalable à la prestation d'une assistance, la consommation alimentaire des bénéficiaires ciblés s'est améliorée. Les conflits prolongés ont également suscité une utilisation plus fréquente de stratégies de survie négatives dans des pays comme la Libye et l'Ukraine, où les bénéficiaires connaissaient antérieurement une amélioration ou une stabilisation de la consommation alimentaire et de la diversité de l'alimentation. Dans les pays desservis par le Bureau régional du Panama, les résultats enregistrés en 2017 ont subi l'incidence fortement négative de la saison des ouragans, qui a été intense et a perturbé les activités dans de nombreuses zones.

234. Le score de consommation alimentaire est un indicateur supplétif de l'accès des ménages à l'alimentation et repose sur la fréquence de la consommation alimentaire et sur la diversité du régime alimentaire. Il n'est pas utilisé pour évaluer la qualité de l'alimentation pour ce qui est de l'apport régulier en protéines et en micronutriments importants. Pour prendre en compte cet aspect de la consommation alimentaire dans les activités de suivi et d'analyse, le PAM a inclus l'indicateur "score de consommation alimentaire – nutrition" dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, aux fins de la mesure de la consommation par les ménages de groupes d'aliments riches en macronutriments et en micronutriments.
235. Les données dont on dispose sont insuffisantes pour associer une valeur d'ensemble à cet indicateur pour 2017, même si certains bureaux de pays ont pu constater des progrès. À Sri Lanka, par exemple, l'intervention du PAM à l'occasion de la sécheresse a contribué à l'amélioration de la consommation d'aliments nutritifs parmi les bénéficiaires, mesurée à l'aune du score de consommation alimentaire – nutrition. Globalement, 82 pour cent des ménages recevant une assistance ont consommé chaque jour des aliments riches en vitamine A.
236. Les transferts de ressources non assortis de conditions et destinés à faciliter l'accès à l'alimentation ont constitué une large part de l'assistance fournie en 2017, notamment dans les situations d'urgence. D'autres activités, comme la création d'actifs et l'alimentation scolaire, ont également été mises en œuvre au titre de l'Objectif stratégique 1.
237. Le PAM a appuyé le développement des activités de création d'actifs afin d'améliorer les conditions du relèvement et d'accroître la résilience dans de nombreux pays. Les projets en question avaient pour but d'accroître la proportion des groupes de population, dans les communautés ciblées, faisant état d'avantages tirés d'une base d'actifs élargie, traduisant un meilleur accès aux actifs et aux services de base, notamment l'infrastructure locale et celle des marchés. Plus de 70 pour cent des pays ayant communiqué des informations à ce sujet ont atteint ou dépassé les cibles fixées pour les projets en question, ce qui indique que ceux-ci ont renforcé les moyens d'existence des bénéficiaires. En partenariat avec les ONG, les institutions gouvernementales et les organismes des Nations Unies, le PAM a mis en œuvre plus de 100 projets de création d'actifs dans 80 municipalités au Liban. Les projets incluaient la construction ou la remise en état de l'infrastructure agricole, des voies menant aux exploitations agricoles et des centres sociaux et administratifs. Le Bureau régional du Panama a constaté que la programmation pluriannuelle était un outil important pour les activités de création d'actifs, les interventions menées à moyen terme donnant de meilleurs résultats que celles qui l'étaient à court terme, à l'échelle d'une seule campagne.
238. Si l'on en juge par les indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire et à l'éducation, les programmes de repas scolaires du PAM ont obtenu des résultats positifs; 660 000 écoliers ont bénéficié de celui qui a été mené en République arabe syrienne, soit un tiers de plus qu'en 2016. Au Malawi, une étude sur les repas scolaires d'urgence menée entre janvier et mars 2017 a montré que les établissements scolaires bénéficiant de l'assistance du PAM avaient de meilleurs résultats que les autres. Le taux d'assiduité moyen dans les établissements scolaires dont les élèves recevaient des repas scolaires d'urgence était de 94 pour cent, contre 70 pour cent pour les autres établissements. Les établissements recevant une assistance enregistraient un taux d'inscription en augmentation de 20 pour

cent, les autres un taux d'inscription en diminution de 12 pour cent. En outre, les évaluations à mi-parcours du programme McGovern-Dole mené au Bangladesh, au Cambodge, au Népal et en République démocratique populaire lao ont fait apparaître que le PAM jouait un rôle précieux à l'appui de l'élaboration de stratégies et de politiques nationales axées sur les repas scolaires, tout en complétant les efforts menés à ce titre au moyen de la fourniture directe de vivres et d'espèces aux écoliers.

## Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition

239. L'Objectif stratégique 2 est associé à un résultat stratégique (résultat stratégique 2), qui correspond à la cible 2 de l'ODD 2<sup>59</sup>. Au titre de cet Objectif stratégique, le PAM appuie les activités menées conjointement et de façon coordonnée en vue de mettre fin à toutes les formes de malnutrition et aide les gouvernements à renforcer les capacités nationales en matière d'activités multisectorielles axées sur la nutrition, pour une prestation de services nutritionnels de haute qualité. En outre, le PAM améliore ses partenariats avec d'autres acteurs publics et privés et continuera de prendre part à la gouvernance en matière de nutrition et de contribuer aux activités menées à l'échelle nationale grâce à la participation à des plateformes multipartites. Les contributions du PAM consistent en premier lieu à garantir la disponibilité, l'accessibilité et l'utilisation de régimes alimentaires qui répondent aux besoins en nutriments des groupes vulnérables. Les activités menées au titre de cet Objectif stratégique incluent la prévention et le traitement de la malnutrition, les transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à l'alimentation, ainsi que le renforcement des capacités des individus et des institutions.
240. Dans les zones où le taux de malnutrition est élevé, le PAM contribue à l'exécution de programmes axés sur la prévention du retard de croissance, de l'émaciation et des carences en micronutriments et sur le traitement de la malnutrition aiguë parmi les groupes vulnérables. Il fournit une assistance alimentaire directe aux bénéficiaires et aide les gouvernements à élaborer ou à développer leurs programmes nutritionnels, en privilégiant les 1 000 premiers jours de la vie afin de prévenir des dommages irréversibles sur les plans physique et mental.
241. En 2017, une assistance directe a été fournie à 16,3 millions de bénéficiaires, grâce à des activités spécifiquement axées sur la nutrition et menées dans le cadre de 87 opérations dans 55 pays, avec pour objectifs d'empêcher l'aggravation de la situation en matière de nutrition et la mortalité qui y était associée parmi les populations vulnérables et de favoriser la récupération des personnes ayant souffert de malnutrition aiguë. En outre, quelque 4 millions d'individus ont reçu des messages portant sur la nutrition avec l'appui du PAM.
242. La quantité de vivres distribuée dans le cadre des interventions spécifiquement axées sur la nutrition a représenté 47 pour cent de celle qui était initialement prévue. En réponse aux déficits de ressources, les bureaux de pays ont réduit la durée de la période d'assistance et n'ont fourni de supplémentation alimentaire généralisée que durant la période de soudure et à des groupes de bénéficiaires moins nombreux, à seule fin du traitement de la malnutrition aiguë. Néanmoins, les données disponibles indiquent que l'assistance alimentaire fournie par le PAM a contribué à la récupération des bénéficiaires traités pour malnutrition aiguë modérée et que les programmes destinés à prévenir la malnutrition chronique et la malnutrition aiguë ont couvert de larges segments de la population ciblée.

---

<sup>59</sup> Résultat stratégique 2: Personne ne souffre de malnutrition. D'ici à 2030, personne ne souffrira de malnutrition; et d'ici à 2025, les objectifs arrêtés à l'échelle internationale relatifs aux retards de croissance et à l'émaciation chez les enfants seront atteints (cible 2 de l'ODD 2).

243. Les indicateurs relatifs au traitement de la malnutrition aiguë modérée incluent les taux de mortalité, d'abandon du traitement, de non-réaction et de récupération. Ensemble, ils permettent de déterminer à quel point un programme de traitement atteint ses objectifs. Le suivi des indicateurs d'effet direct du traitement de la malnutrition aiguë modérée a révélé que l'action menée par le PAM avait fortement contribué à la récupération des enfants, des filles et des femmes enceintes et allaitantes ayant souffert de malnutrition aiguë; que des progrès notables avaient été enregistrés en Afghanistan, en Algérie, au Bangladesh, au Myanmar, au Népal, au Pakistan, en République arabe syrienne, en République-Unie de Tanzanie, au Soudan, au Tadjikistan et au Yémen; que ces résultats étaient conformes, globalement, aux normes du projet Sphère.
244. On peut attribuer les résultats positifs obtenus grâce au traitement de la malnutrition aiguë modérée aux efforts déployés par les bureaux de pays pour améliorer la qualité des programmes sur le terrain, notamment grâce à un engagement continu auprès des institutions sanitaires qui jouent un rôle essentiel au titre du dépistage, de la prise en charge et du traitement des bénéficiaires. On peut également créditer pour ces résultats positifs le programme de renforcement des capacités en matière de nutrition et d'accompagnement du PAM, qui inclut une formation dispensée aux médecins et aux infirmiers. Les partenaires locaux ont aidé à la mise en œuvre d'interventions dans les villages. Au Bureau régional de Dakar, le partenariat et la coordination entre le PAM et l'UNICEF a servi de cadre à la mise en œuvre d'interventions intégrées axées sur la nutrition, en particulier dans les pays du bassin du lac Tchad.
245. Lorsque le taux de récupération après traitement de la malnutrition aiguë modérée s'est révélé inférieur aux objectifs fixés, on s'est aperçu que nombre d'enfants n'avaient pas achevé le traitement car les parents et les aidants n'avaient pas mesuré qu'il était important de le suivre jusqu'à son terme, d'où des taux d'abandon élevés. Parmi les autres raisons avancées pour expliquer des taux d'abandon élevés, on peut citer l'éloignement par rapport aux installations sanitaires, la participation à des activités agricoles qui prennent un temps considérable et un suivi insuffisant de la part du personnel de santé. Dans certains pays, comme le Mali et le Niger, des déficits de financement n'ont laissé d'autre choix que d'accorder la priorité aux groupes les plus vulnérables.
246. Globalement, les taux de couverture des services de traitement de la malnutrition aiguë modérée ont été positifs, à quelques rares exceptions près. Dans les cas où les cibles fixées n'ont pas été atteintes, il a été noté que les restrictions d'accès compromettaient l'exécution des programmes nutritionnels dans les zones de conflit et que la capacité limitée de certains centres de consultation publics constituait également un frein à l'obtention de résultats. Dans certains cas, l'absence de ressources a contraint le PAM à n'accorder d'appui à la nutrition qu'aux populations les plus vulnérables, plutôt que de cibler toutes les personnes exposées à un risque de malnutrition. Il en est résulté des progrès modérés, mesurés à l'aune des indicateurs relatifs à la couverture.
247. En Afghanistan, le taux d'orientation des malades vers un centre de traitement est resté très peu élevé, ce qui signifie que nombre des personnes souffrant de la malnutrition aiguë modérée, ou de leurs aidants, n'avaient pas connaissance de l'existence de services de traitement. On peut aussi invoquer l'impossibilité d'accéder à de tels services, soit en raison de la situation géographique reculée de certaines communautés, soit en raison de l'insécurité – en 2017, des éléments antigouvernementaux ont en effet pris pour cible des prestataires de santé. Parmi les autres facteurs ayant contribué à la faible couverture du traitement de la malnutrition aiguë modérée, on peut citer l'éloignement par rapport aux centres sanitaires et le manque de ressources pour le transport. Pour améliorer la couverture, le PAM prévoit d'œuvrer avec les communautés, notamment en mobilisant les chefs religieux locaux, à l'amélioration de leur connaissance des pratiques qui conduisent à une meilleure nutrition. On s'emploiera aussi à renforcer le système d'orientation vers les

centres de traitement et à utiliser la communication destinée à faire évoluer la société et les comportements pour peser sur les normes culturelles, de telle sorte que filles et garçons reçoivent un traitement équitable.

248. Les résultats des activités de prévention du retard de croissance ont été plus mitigés, puisque la proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimal acceptable est passée au-dessous de la cible fixée dans certaines régions. Cela peut s'expliquer par la faible diversité de l'alimentation dans certains pays, en particulier ceux dans lesquels le régime prédominant est à base de féculents et comprend une variété très limitée d'aliments et de protéines animales, ainsi que par la méconnaissance des régimes équilibrés et des pratiques saines s'agissant des soins aux nourrissons et aux enfants parmi les aidants. À l'avenir, l'accent sera mis, entre autres, sur la communication destinée à faire évoluer la société et les comportements, dont il est prouvé qu'elle contribue à la lutte contre le retard de croissance. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, les investissements consentis dans le renforcement des capacités des gouvernements et les sessions de formation menées à l'intention des communautés se sont traduits par une augmentation du nombre d'enfants recevant un apport alimentaire acceptable.
249. Les activités axées sur la nutrition sont également utilisées de façon stratégique au PAM. Par exemple, le programme nutritionnel exécuté au Soudan a facilité la détection précoce des cas de malnutrition aiguë modérée, ce qui a permis d'orienter les patients vers des centres de traitement pour prévenir la malnutrition aiguë parmi les enfants âgés de 6 à 23 mois, les filles et les femmes enceintes et allaitantes. Toutefois, en raison de ressources financières limitées, le programme n'a été mis en œuvre que dans deux États prioritaires. Dans les États non desservis, on a maintenu les activités de communication novatrices destinées à faire évoluer la société et les comportements, en utilisant divers moyens – messages SMS, émissions télévisées et radiodiffusées, journées portes ouvertes organisées localement, ou encore exposés sur la nutrition.
250. Les partenaires d'exécution du PAM sont souvent les gouvernements hôtes ou des ONG nationales, plutôt que des organisations internationales. Bien que cela ait parfois pour conséquence de réduire l'efficacité et l'efficacité des programmes à court terme, le renforcement de capacités nationales et la durabilité des activités axées sur la nutrition à long terme s'en trouvent favorisés.

### Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire

251. L'Objectif stratégique 3 est associé à deux résultats stratégiques (résultats stratégiques 3 et 4), qui correspondent aux cibles 3 et 4 de l'ODD 2<sup>60</sup>. Il correspond à l'action menée par le PAM auprès des petits exploitants et aux nouvelles activités axées sur les systèmes alimentaires: création d'actifs et appui aux moyens d'existence, renforcement des capacités des individus et des institutions, appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, adaptation aux changements climatiques et gestion des risques.
252. Il a fallu de nombreuses années pour mettre en place le portefeuille d'initiatives d'assistance alimentaire destinées aux petits exploitants. Ce portefeuille est aujourd'hui diversifié et il a des effets en profondeur, couvrant la plupart des pays desservis par le PAM. Les petits exploitants et leurs familles constituent un groupe bénéficiaire d'importance pour le PAM,

---

<sup>60</sup> Résultat stratégique 3: La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus. D'ici à 2030, les revenus et la productivité des petits exploitants sont plus élevés qu'en 2015, contribuant ainsi à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition (cible 3 de l'ODD 2).

Résultat Stratégique 4: Les systèmes de production alimentaire sont durables. D'ici à 2030, les systèmes de production alimentaire seront durables et recourront à des pratiques résilientes qui contribueront à la préservation des écosystèmes et renforceront les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes et autres catastrophes, et amélioreront progressivement la qualité des terres et des sols (cible 4 de l'ODD 2).

car ils comptent parmi les individus les plus exposés à l'insécurité alimentaire. On met à profit les systèmes d'achat du PAM, sa présence sur le terrain et les compétences techniques de son personnel pour ce qui est des marchés d'aliments de base, de la logistique et du traitement après récolte pour contribuer à l'accroissement de la production et des ventes de ces petits exploitants et encourager le développement des marchés agricoles. Mis en œuvre dans plus de 40 pays, le programme phare Achats au service du progrès vient en aide à plus de 1,5 million de petits exploitants. En grande partie grâce à ce programme, le PAM a contribué, en 2017, à la multiplication des possibilités offertes aux producteurs et négociants locaux, nationaux et régionaux d'accéder aux marchés en leur achetant des produits alimentaires et des produits nutritifs spécialisés. Grâce aux partenariats forgés dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès, le PAM a apporté un appui aux gouvernements cherchant à faire en sorte que les petits exploitants puissent satisfaire la demande de produits alimentaires destinés aux institutions et programmes publics - repas scolaires, hôpitaux et réserves alimentaires. Le PAM a également aidé les partenaires à développer les moyens d'existence et la résilience au moyen d'activités liées au renforcement de la base de ressources naturelles, à la sécurité alimentaire et à la nutrition, à l'adaptation aux changements climatiques, à la gestion des risques ainsi qu'à la durabilité et à la résilience des systèmes alimentaires.

**Encadré 6: Développer les chaînes de valeur des petits exploitants et renforcer la résilience en République démocratique du Congo**

Outre l'absence de débouchés, la productivité et les revenus des petits exploitants sont rendus vulnérables par les changements climatiques et les chocs météorologiques, la rareté de l'eau, la dégradation des ressources naturelles et les conflits. Pour surmonter ces divers obstacles, l'initiative Achats au service du progrès intègre différents outils du PAM pour apporter un appui aux petits exploitants, tant à des fins humanitaires que pour favoriser le développement. Le programme combine des activités visant à améliorer l'accès aux marchés et la productivité et des activités ayant pour but de renforcer la résilience face aux chocs et d'aider les petits exploitants à ne plus se considérer seulement comme des bénéficiaires vulnérables d'assistance alimentaire, mais à accéder au statut de fournisseurs de produits alimentaires.

En République démocratique du Congo, les activités menées dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès le sont parallèlement à des projets Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) axés sur l'assistance d'urgence et le développement des capacités productives et de commercialisation en vue d'accroître et de diversifier les sources de revenu. Grâce à l'initiative Achats au service du progrès, le PAM renforce la capacité des organisations d'exploitants agricoles et des associations féminines de développer la production, le traitement et la commercialisation des denrées alimentaires. On y parvient en facilitant l'accès aux semences et aux outils et en fournissant une assistance technique de manière à ce que des pratiques agricoles durables soient adoptées. Grâce aux activités de création d'actifs, le PAM apporte une assistance d'urgence qui favorise le développement en aidant les petits exploitants à remettre en état et à développer des infrastructures rurales axées sur les marchés.

253. En 2017, grâce à des activités d'appui aux marchés servant de débouchés à la production agricole des petits exploitants, comme l'initiative Achats au service du progrès, le PAM a également enregistré des avancées s'agissant des achats de produits alimentaires qu'il effectue aux niveaux régional et national. Le renforcement des capacités des associations de petits exploitants de commercialiser les produits de leurs membres et d'obtenir un accès durable aux marchés formels s'est poursuivi. À titre d'exemple, en Équateur, 20 associations de petits exploitants, représentant 480 producteurs (dont 58,1 pour cent de femmes), ont été associées au modèle d'achats locaux du PAM et 45,2 pour cent des exploitants agricoles

ont vendu leurs produits au moyen de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM. Celui-ci s'est toutefois heurté à des difficultés. Dans certains cas, il a fallu renoncer à l'achat auprès d'organisations d'exploitants agricoles de produits destinés à la fabrication d'aliments élaborés pour répondre à des besoins nutritionnels spéciaux, car la qualité de ces produits n'était pas conforme aux spécifications du PAM.

254. Ces trois dernières années, par l'entremise de l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés, le PAM a apporté un appui à plus de 136 000 exploitants agricoles représentés par 359 organisations. Cette initiative mobilise actuellement 45 acteurs des chaînes de valeur privées locales et s'est traduite depuis 2015 par des ventes de produits issus de l'agriculture pour un montant global supérieur à 12 millions de dollars. Les exploitants agricoles font état d'une amélioration de la qualité de leur production, d'une réduction des pertes alimentaires après récolte et d'une augmentation du revenu des ménages (on trouve des renseignements plus détaillés sur l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés dans la partie III).
255. Pour mieux mesurer les progrès réalisés par le PAM dans ce domaine d'activité nouveau pour lui, de nouveaux indicateurs ont été incorporés en 2017 au Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, à savoir "valeur et quantité des produits vendus avantageusement par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM" et "proportion de pertes après récolte". Des résultats détaillés seront communiqués une fois que les indicateurs en question auront été mis en place à l'échelle mondiale, mais on a déjà pu constater certains progrès en 2017. Au Soudan, une étude novatrice a permis de mesurer les pertes après récolte des exploitants bénéficiaires avant et après l'exécution d'un projet pilote consistant à assurer une formation aux exploitants et à leur fournir des silos. Les données de référence (avant intervention) et de suivi (après intervention) ont été comparées, ce qui a fait apparaître que la perte moyenne de céréales après récolte, mesurée en pourcentage de la production annuelle, avait été réduite de 70 pour cent grâce à l'exécution du projet. Sur la base des résultats positifs obtenus, le PAM a assuré une formation à 2 700 autres exploitants agricoles au cours de 2017 et leur a fourni 2 000 silos en plastique fabriqués localement.
256. Le PAM s'est également employé à améliorer la sécurité alimentaire et la sécurité des revenus des ménages ruraux vulnérables faisant face à des risques climatiques de plus en plus fréquents grâce à l'exécution d'une stratégie de gestion intégrée des risques qui combine quatre composantes: l'amélioration de la gestion des ressources grâce à la création d'actifs (l'objectif étant la réduction des risques); l'assurance (l'objectif étant le transfert des risques); la diversification des moyens d'existence et le microcrédit (représentant une prise de risques prudente); et la réalisation d'économies (en guise de réserve face aux risques). Intitulé "Initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales", cet ensemble d'activités a permis en 2017 de venir en aide à plus de 57 000 exploitants agricoles et de verser à 300 000 individus un montant total de 1,1 million de dollars de primes pour un montant total assuré de 6,1 millions de dollars. La gestion intégrée des risques pourrait permettre d'économiser jusqu'à 100 milliards de dollars par an en pertes de bien-être tout en réduisant, à l'échelle mondiale, l'exposition aux risques naturels de près de 20 pour cent<sup>61</sup>.
257. Les activités de renforcement de la résilience, comprenant notamment la création d'actifs, sont souvent interrompues pour accorder la priorité à des interventions plus urgentes ou en raison d'un manque de ressources financières. Dans certains pays, les activités prévues

---

<sup>61</sup> Banque mondiale (2017): Sovereign Climate and Disaster Risk Pooling: World Bank Technical Contribution to the G20. [http://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/themen\\_und\\_schwerpunkte/klimaschutz/DFRI\\_G20.pdf](http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/themen_und_schwerpunkte/klimaschutz/DFRI_G20.pdf)



au titre de l'Objectif stratégique 3 n'ont pas été mises en œuvre en 2017 en raison de chocs naturels, comme la sécheresse en Somalie, et, en conséquence, il a fallu allouer en priorité les ressources à des activités destinées à sauver des vies.

258. Dans les pays qui ont rendu compte d'activités de création d'actifs, les indicateurs de consommation alimentaire utilisés en guise de suivi des résultats ont montré que quelques progrès avaient été enregistrés. Le Malawi constitue un bon exemple d'application d'une approche intégrée du renforcement de la résilience des communautés vulnérables face aux catastrophes liées au climat ou aux intempéries. L'initiative axée sur la résilience rurale qui a été mise en œuvre au Malawi reposait sur des activités de création d'actifs, exécutées dans 10 districts exposés aux catastrophes, dans le but de constituer des actifs communautaires productifs et à dimension nutritionnelle; elle avait pour double objectif de combler les carences alimentaires immédiates et de renforcer la résilience à long terme. Cette initiative a également été l'occasion de proposer des services liés au climat, en donnant accès à des renseignements d'ordre climatique préalablement à la campagne agricole afin de permettre aux communautés vulnérables de prendre des décisions en connaissance de cause, qu'il s'agisse de leurs cultures ou de leur bétail, et de mieux gérer les risques naturels tels que les sécheresses et les inondations.

## Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD

259. L'Objectif stratégique 4 est associé à deux résultats stratégiques (résultats stratégiques 5 et 6), qui correspondent aux cibles 9 et 14 de l'ODD 17<sup>62</sup>. Les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 4 incluent le renforcement des capacités institutionnelles, la prestation de services communs et les plateformes, ainsi que l'analyse, le suivi et les évaluations conjointes des besoins.
260. Au titre de cet Objectif stratégique, le PAM aide les gouvernements à renforcer leurs capacités en vue de la réalisation de l'objectif Faim zéro et de l'exécution des plans nationaux connexes aux fins de la réalisation des ODD, notamment en facilitant la coopération Sud-Sud et coopération triangulaire entre pays en développement et en assurant des services communs. En se concentrant sur les secteurs où les compétences de base du PAM sont pleinement appréciées par les parties prenantes et les partenaires nationaux, le PAM et ces divers intervenants facilitent la prise de décisions fondée sur des données factuelles en ce qui concerne la sécurité alimentaire et nutritionnelle, grâce au renforcement des capacités nationales et régionales de procéder à des évaluations et à des analyses crédibles, pertinentes et opportunes, et constituent des interlocuteurs de référence, à l'échelle mondiale, s'agissant des normes, des statistiques et de l'information en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle.
261. Depuis quelques années, la demande de conseils techniques et en matière de politique dont le PAM fait l'objet s'intensifie, à mesure que s'établit sa réputation en matière de production d'analyses et de recommandations techniques de haute qualité dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition. En outre, à en juger par la plupart des PSP élaborés à ce jour, le PAM va être appelé à développer ses activités de renforcement des capacités à l'appui des systèmes et services nationaux axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Bien que les données disponibles demeurent insuffisantes pour qu'il soit possible de tirer

---

<sup>62</sup> Résultat stratégique 5: Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD. L'appui international apporté au renforcement des capacités, dans le cadre notamment de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, contribue à la fourniture de services communs, améliore la mise en œuvre des plans nationaux de réalisation des ODD, en misant davantage sur les transferts de technologie, l'innovation, la collecte de données et leur qualité, et le partage des connaissances (cible 9 de l'ODD 17);

Résultat stratégique 6: Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes. Les politiques élaborées pour éliminer la faim et promouvoir le développement durable sont cohérentes et soutiennent les efforts collectifs mis en œuvre pour parvenir au développement durable dans toutes ses dimensions (cible 14 de l'ODD 17).

des conclusions au sujet des résultats obtenus en 2017 en matière de renforcement des capacités à l'échelle du PAM, celui-ci a néanmoins enregistré des succès au plan national, qu'il s'agisse de l'exécution ou du suivi des résultats de ses activités.

262. En Indonésie, par exemple, les activités de sensibilisation et d'assistance technique menées par le PAM auprès du Gouvernement, axées sur l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ont contribué à l'élaboration de politiques et à la définition de cibles plus précises pour les programmes visant à réduire la malnutrition et l'incidence des catastrophes sur la sécurité alimentaire. Ce partenariat aide le Gouvernement indonésien à obtenir que ses investissements considérables dans la protection sociale, la santé et l'éducation aient la plus grande incidence possible, pour venir en aide à plusieurs dizaines de millions d'Indonésiens.
263. Au Bhoutan, l'indice de capacité nationale associé au programme de repas scolaires, mesuré sur la base de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation, montre que cette capacité n'a cessé de se renforcer à partir de l'année de référence, à savoir 2014, puis tout au long des années 2015 à 2017. Toutefois, il s'est révélé difficile de mesurer de façon suivie l'efficacité des activités menées à ce titre en utilisant l'indice de capacité nationale en guise d'indicateur de substitution. Pour qu'il soit possible de mesurer précisément, à l'avenir, la contribution du PAM au renforcement des capacités gouvernementales, un nouveau cadre pour l'analyse systématique des portefeuilles de programmes a été mis en place en 2017, qui servira de base pour le suivi des résultats en 2018.

## Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD

264. L'Objectif stratégique 5 est associé à deux résultats stratégiques (résultats stratégiques 7 et 8), ce qui correspond aux cibles 3 et 16 de l'ODD <sup>63</sup>. Les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 5 incluent l'adaptation aux changements climatiques et la gestion des risques; le renforcement des capacités institutionnelles, l'analyse, le suivi et les évaluations conjointes des besoins; la prestation de services communs et les plateformes.
265. Les partenariats revêtent une importance cruciale dans l'optique des ODD. Il est vital d'accroître le rôle des gouvernements et autres acteurs nationaux et locaux dans le financement et la mise en œuvre d'initiatives de développement et d'activités axées sur la préparation, l'intervention et le relèvement en cas de crise humanitaire. La vaste expérience acquise au PAM pour ce qui est de l'établissement de partenariats efficaces avec des acteurs publics et privés aux fins du financement d'activités humanitaires et de développement – portant notamment sur les innovations technologiques et institutionnelles – est susceptible d'ajouter de la valeur aux efforts déployés au plan national en vue de constituer les coalitions nécessaires pour l'investissement et l'action. On mobilise les capacités du PAM en matière de chaînes d'approvisionnement et de pouvoir d'achat pour renforcer les marchés et les capacités au plan national et pour faire du PAM le prestataire de choix pour les services liés à la chaîne d'approvisionnement à fournir aux gouvernements et autres partenaires de l'action humanitaire et de développement.

---

<sup>63</sup> Résultat stratégique 7: Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement. Des ressources financières supplémentaires de diverses provenances permettent aux pays en développement d'engager des activités cohérentes et durables pour réaliser les ODD (Cible 3 de l'ODD 17);

Résultat stratégique 8: Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD. Dans des situations humanitaires ou autres, et lorsque ses partenaires le lui demandent, le PAM fournit des services communs, mobilise et partage ses connaissances, son savoir-faire, sa technologie et ses ressources financières, y compris à la faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire (Cible 16 de l'ODD 17).

266. Le PAM continue de mettre en place des plateformes communes pour les chaînes d'approvisionnement et d'autres services, ainsi que d'améliorer l'accès aux ressources, aux compétences, aux connaissances et aux réseaux qui appuient les efforts déployés par les parties prenantes pour atteindre l'ensemble des ODD. En 2017, en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, le PAM a pris part à des initiatives telles que le Réseau des Nations Unies pour l'innovation, le Réseau des Nations Unies pour l'innovation en matière de données, ou encore un projet visant à harmoniser et à simplifier les outils et processus associés aux partenariats. Parmi les accomplissements du PAM, on peut citer la collaboration avec certaines ONG partenaires de premier plan lors de la consultation annuelle de haut niveau sur les partenariats, tenue sous l'égide du Directeur exécutif du PAM. Les résultats portant sur l'Objectif stratégique 5 qui ont été obtenus à l'échelle du PAM seront communiqués dans les années à venir, une fois que les indicateurs définis dans le Cadre de résultats institutionnels feront l'objet de comptes rendus plus nombreux.

## Engagements transversaux

267. Outre les indicateurs de performance clés des résultats obtenus grâce à l'exécution des programmes, le présent rapport contient une analyse des résultats obtenus dans les domaines transversaux suivants: égalité des sexes, protection, responsabilité à l'égard des populations touchées et environnement. Pour que les produits et effets directs prévus soient atteints, il faut prêter attention à ces éléments aux stades de la planification, de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des projets.

## Responsabilité à l'égard des populations touchées

268. Le PAM définit la responsabilité à l'égard des populations touchées comme l'engagement pris de rendre compte aux personnes auxquelles il vient en aide, de les prendre en compte et d'être tenu comptable devant elles de l'action menée à leur intention. Pour rendre compte, il faut fournir sans retard des renseignements précis et accessibles au sujet de l'assistance prêté. Cet indicateur prend en considération le respect de la dignité des personnes touchées par une catastrophe ou un conflit et leur capacité de prendre des décisions en connaissance de cause et d'exercer leurs droits.

269. En 2017, les cibles fixées pour l'indicateur relatif à la communication d'informations ont été atteintes dans le cadre de 62 pour cent des projets qui ont fait l'objet d'un compte rendu. Bien que ce pourcentage soit en augmentation par rapport à 2016 (59 pour cent), le nombre des projets pour lesquels des données relatives aux résultats ventilées par sexe ont été communiquées a légèrement diminué, ce qui explique que les indicateurs concernant spécifiquement les hommes et les garçons et les femmes et les filles aient enregistré une baisse.

270. Plusieurs pays ont fait état de difficultés pour atteindre les cibles fixées en matière de communication d'informations du fait que l'indicateur concerné regroupait la mesure du degré de connaissance, parmi les populations touchées, des critères de ciblage, de leurs droits et de la durée de la période durant laquelle l'assistance devait être dispensée. Les bureaux de pays ont noté que le troisième élément – la durée de l'assistance – constituait le principal obstacle à l'accomplissement de la cible fixée, car les fonds n'étaient pas toujours à disposition dès le début de l'exécution des activités et que des problèmes tels que la rupture d'approvisionnement étaient délicats à régler et qu'il était difficile d'en rendre compte sans délai. Pour surmonter ces difficultés, le PAM s'emploie à rechercher divers moyens de communiquer l'information, de la manière la plus efficace et souple possible.

**Tableau 2: Les populations touchées sont en mesure de tenir le PAM et ses partenaires comptables pour ce qui est de répondre à leurs besoins alimentaires en tenant compte de leurs avis et de leurs préférences**

Indicateur de performance	Pourcentage des projets qui ont atteint la cible fixée (parmi ceux pour lesquels des données ont été communiquées)
Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance informées au sujet du programme (qui en sont les bénéficiaires, ce qu'ils vont recevoir, quelle est la durée de l'assistance)	62%
- femmes	51%
- hommes	53%
Proportion d'activités pour lesquelles les avis donnés en retour par les bénéficiaires sont consignés, analysés et pris en compte pour améliorer les programmes	Données insuffisantes

## Protection

271. Le PAM s'attache à élaborer et à exécuter des activités d'assistance alimentaire et d'appui aux moyens d'existence qui n'aggravent pas les risques en matière de protection auxquels les bénéficiaires sont exposés, mais, au contraire, contribuent à la sécurité, à la dignité et à l'intégrité des personnes vulnérables et soient respectueuses de ces impératifs. Un aspect fondamental de l'appui à la protection humanitaire consiste à faire en sorte que les programmes exécutés par le PAM soient sûrs et n'exposent pas les populations touchées à des risques en matière de protection.
272. Afin de réunir des éléments d'information plus complets au sujet des risques en matière de protection auxquels les populations touchées pourraient être exposées, on a remplacé en 2017 la mesure des problèmes liés à la sécurité par celle des défis en matière de protection – tout acte de violence, de coercition, de privation délibérée ou manque de respect susceptible de compromettre la sécurité, la dignité ou l'intégrité d'une personne.
273. La protection est un concept complexe et de vaste portée et il est souvent plus difficile de recueillir des éléments d'information à son sujet qu'à propos de la situation en matière de sécurité. Du fait que la protection est également un enjeu délicat, d'aucuns éprouvent parfois quelque réticence à rendre compte des difficultés auxquelles ils ont pu se heurter.
274. S'agissant de l'indicateur de protection, les informations communiquées ont montré que les cibles fixées en 2017 avaient été atteintes dans 97 pour cent des cas, soit autant qu'en 2016. Toutefois, s'agissant des données ventilées par sexe, on a enregistré une légère diminution des proportions respectives de femmes et d'hommes qui n'avaient pas rencontré de problèmes liés à la sécurité en se rendant sur les sites où des programmes étaient exécutés sous l'autorité du PAM, en en revenant ou lorsqu'ils s'y trouvaient.
275. Étant donné que 2017 a été une année de transition, un certain nombre de bureaux de pays ont continué d'établir leurs comptes rendus à l'aune de l'indicateur du Cadre de résultats stratégiques qui porte sur les problèmes liés à la sécurité plutôt que sur les difficultés rencontrées en matière de protection. La diminution constatée peut s'expliquer de deux façons: les deux indicateurs ont été combinés; on considère qu'il est plus complexe de rendre compte de la protection que de la situation en matière de sécurité.

276. Le faible nombre des problèmes évoqués en rapport avec la protection n'indique pas nécessairement qu'il n'existe aucune source de préoccupation. Pour obtenir un tableau plus clair des difficultés auxquelles les bénéficiaires sont exposés, les bureaux de pays du PAM enrichissent souvent les données quantitatives d'éléments d'information qualitatifs dans leurs rapports annuels par pays et dans leurs rapports normalisés sur les projets.

**Tableau 3: Résultat transversal: Les populations touchées sont en mesure de bénéficier des programmes du PAM d'une manière qui assure et renforce leur sécurité, leur dignité et leur intégrité**

Indicateur de performance	Pourcentage des projets qui ont atteint la cible fixée (parmi ceux pour lesquels des données ont été communiquées)
Proportion de personnes ciblées ayant accès à l'assistance sans se heurter à des problèmes de protection*	97%
- femmes	92%
- hommes	93%

\* Correspond à la 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.

277. Au PAM, on a conscience que, durant les crises, le handicap peut être une source de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire, ou encore l'exacerber. Les personnes handicapées risquent davantage que les autres d'être laissées de côté dans le cadre des interventions du fait qu'elles sont parfois moins visibles et ont des besoins différents mais susceptibles de menacer leur vie même s'ils ne sont pas satisfaits. Il demeure complexe de repérer et de recenser ces personnes en raison de leur isolement et de l'absence d'outils appropriés. En outre, il arrive que leur état de santé se détériore en raison des risques plus nombreux auxquels elles sont exposées, et elles se heurtent à des obstacles particuliers pour satisfaire leurs besoins en matière d'alimentation, de santé, d'hygiène et de transport, le plus souvent du fait que les coûts sont plus élevés pour elles.
278. La sensibilisation aux questions liées au handicap et l'inclusion des personnes handicapées devraient faire systématiquement partie des programmes d'urgence et de développement, afin d'atténuer l'incidence du handicap sur la sécurité alimentaire et, le cas échéant, prévenir toute carence évitable sur le plan de la sécurité alimentaire.
279. Un certain nombre de programmes prennent en compte les enjeux liés au handicap sur le terrain. Au Kenya, par exemple, un quota – à respecter impérativement – de personnes inaptes au travail est inclus dans le dispositif de création d'actifs, pour faire en sorte que ces personnes bénéficient du programme. À Dadaab, les personnes handicapées sont considérées comme prioritaires lors des distributions de produits alimentaires, ce qui leur évite un temps d'attente élevé, et les membres de la communauté locale sont mobilisés pour contribuer à la collecte de rations alimentaires pour ceux qui ne sont pas en mesure d'être présents lors de telles distributions. Au Népal, les réfugiés originaires du Bhoutan peuvent participer à des activités génératrices de revenu qui les aident à se préparer à devenir des membres productifs de la société une fois qu'ils seront réinstallés dans des pays tiers. Le programme fait appel à un certain nombre de mesures spécifiques, qui garantissent l'inclusion des réfugiés les plus vulnérables, comme les personnes handicapées et les ménages ayant à leur tête une femme. En République démocratique populaire lao, des campagnes de sensibilisation à la nutrition contiennent des messages sur le handicap en langue lao. Ces messages expliquent quelle est la nature des handicaps qui découlent de

carences nutritionnelles, battent en brèche les conceptions erronées au sujet de la prétendue incapacité des mères handicapées de s'occuper de leurs enfants, et font ressortir l'importance que revêt l'appui aux membres de la communauté qui sont handicapés.

### Problématique hommes-femmes

280. Depuis 2014, l'engagement du PAM envers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes se concrétise dans le cadre de divers programmes et opérations humanitaires axés sur la résilience. À la fin de 2017, les cibles définies pour les indicateurs transversaux institutionnels relatifs à la parité des sexes avaient été atteintes par 83 pour cent des projets exécutés par le PAM. Celui-ci est parvenu à inclure systématiquement les enjeux relatifs à la problématique hommes-femmes dans l'élaboration des programmes, et ils sont pris en compte dans 74 pour cent des PSP récemment approuvés.
281. Une étude menée par le PAM dans cinq pays, qui a été l'occasion d'examiner le potentiel des activités de création d'actifs exécutées par le PAM d'appuyer l'autonomisation des femmes, a fait apparaître des changements positifs sur le plan de l'autonomisation et de la nutrition en raison de la participation des femmes aux activités en question. Parmi les pays retenus pour l'étude figuraient le Kenya, le Niger et le Zimbabwe. L'autonomisation des femmes, tant sur le plan individuel qu'au sein de la communauté, avait été renforcée grâce à sept catégories de changement: meilleure organisation, cohésion sociale et soutien mutuel; prise en compte et renforcement des divers rôles joués par les femmes dans la sphère publique; amélioration de la dynamique propre aux ménages, notamment en matière de prise de décisions; diminution de la charge de travail et des difficultés rencontrées; amélioration des compétences et de la confiance en soi; amélioration des moyens d'existence et augmentation des revenus; meilleure compréhension par les femmes de leurs droits, d'où une capacité accrue de les exercer.
282. On note une amélioration en ce qui concerne la prise de décisions conjointe dans les ménages, les cibles définies à ce titre étant de plus en plus souvent atteintes – dans le cadre de 54 pour cent des projets en 2016, de 63 pour cent des projets en cours et de 91 pour cent des PSP en 2017; pourcentage global: 67 pour cent. On fait le même constat en ce qui concerne les cibles en matière de pouvoir décisionnel des femmes quant à l'utilisation de l'assistance proposée par le PAM – atteintes dans le cadre de 73 pour cent des projets en 2016, de 95 pour cent des opérations d'urgence et interventions prolongées de secours et de redressement et de 75 pour cent des PSP en 2017; pourcentage global: 94 pour cent. C'est une contribution positive à l'ODD 5, et en particulier à la cible 4 qui y est associée: "Faire une place aux soins et travaux domestiques non rémunérés et les valoriser, par l'apport de services publics, d'infrastructures et de politiques de protection sociale et la promotion du partage des responsabilités dans le ménage et la famille, en fonction du contexte national". On continuera de s'attacher à renforcer l'égalité des sexes dans les interventions d'urgence de niveau 2 et 3, pour que les engagements pris soient honorés.
283. On enregistre également des progrès en ce qui concerne l'équilibre de la représentation des deux sexes dans les organes de décision, comme les comités de gestion de projet. S'agissant par exemple des cibles fixées pour l'accès des femmes aux responsabilités dans les comités, elles ont été atteintes dans le cadre de 65 pour cent des projets en 2016, et de 93 pour cent en 2017. Ces résultats contribuent à l'accomplissement de la cible 5 de l'ODD 5, "Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique".
284. Une bonne pratique apparue récemment, qui a pour effet de favoriser l'accès des femmes aux responsabilités et d'accroître la participation des hommes aux activités intéressant la sécurité alimentaire et la nutrition, est la participation des bureaux de pays du PAM au programme de transformation pour l'égalité des sexes mis en œuvre par l'institution. Ce programme appuie la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans le cadre



des programmes et des opérations et par les bureaux de pays, au moyen d'activités dont les résultats sont mesurés à l'aune de 39 critères répartis en sept catégories, qui incluent un environnement favorable, des partenariats, et la gestion des connaissances et des savoirs.

**Tableau 4: Résultat transversal: L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes progressent au sein des populations bénéficiant de l'assistance du PAM**

Indicateur de performance	Pourcentage des projets qui ont atteint la cible fixée (parmi ceux pour lesquels des données ont été communiquées)
Proportion des ménages au sein desquels:	
- Les décisions quant à l'utilisation des produits alimentaires, des espèces ou des bons sont prises par la femme	94%
- Les décisions quant à l'utilisation des produits alimentaires, des espèces ou des bons sont prises par l'homme	72%
- Les décisions quant à l'utilisation des produits alimentaires, des espèces ou des bons sont prises par les deux	67%
Proportion de femmes parmi les membres des entités prenant les décisions concernant l'assistance alimentaire (comités, conseils, équipes, etc.)	67%
Proportion de femmes bénéficiaires exerçant des responsabilités au sein des comités de gestion de projet*	93%
Type de transfert (vivres, espèces, bons ou pas de rémunération) reçu par les personnes participant aux activités du PAM	<i>Données insuffisantes</i>

\* Cet indicateur, qui figure dans le Cadre de résultats stratégiques, est inclus du fait que des données ont été communiquées à son sujet pour la majorité des opérations de 2017.

## Environnement

285. Le PAM reconnaît qu'il est essentiel de prendre soin de l'environnement pour assurer la sécurité alimentaire et le développement durable, comme les ODD s'en font l'écho. Approuvée en 2017, la Politique environnementale<sup>64</sup> fait état de l'engagement pris par le PAM d'élaborer des mécanismes pour déterminer, éviter et gérer de manière systématique les risques pour l'environnement qui sont liés à ses activités. Il s'efforce de faire des considérations environnementales un enjeu transversal de tous les programmes et activités opérationnelles menées en interne.
286. Une procédure d'analyse et de classification des risques environnementaux associés aux activités de création d'actifs a été élaborée et est actuellement expérimentée sur le terrain. Il s'agit de déterminer le degré de risque qu'une activité présente pour l'environnement; la classification de tels risques permettra de déterminer l'ampleur des correctifs à apporter pour éviter ou réduire au minimum les risques. En 2018, les bureaux de pays commenceront à rendre compte de leurs résultats au titre de l'indicateur transversal "Proportion d'activités pour lesquelles les risques écologiques ont été évalués et des mesures d'atténuation définies, selon que de besoin", ce qui permettra à l'avenir de rendre compte de la performance obtenue à l'échelle institutionnelle. En 2017, on a commencé à réfléchir à

<sup>64</sup> WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1\*.

l'approche qui serait la plus efficace pour réduire au minimum les risques environnementaux dans le cadre des autres types de programme, des activités de construction, de la préparation aux situations d'urgence survenant brutalement et des interventions en réaction. Les bureaux de pays ont reçu une assistance à l'établissement de PSP, susceptible de réduire les répercussions de leurs activités sur l'environnement et d'obtenir, si possible, une incidence positive conjointe sur le plan écologique. Des sessions d'information et de sensibilisation portant sur la politique environnementale et les outils y associés ont été tenues dans les bureaux régionaux de Johannesburg et du Caire; des sessions similaires seront tenues dans d'autres bureaux régionaux en 2018.

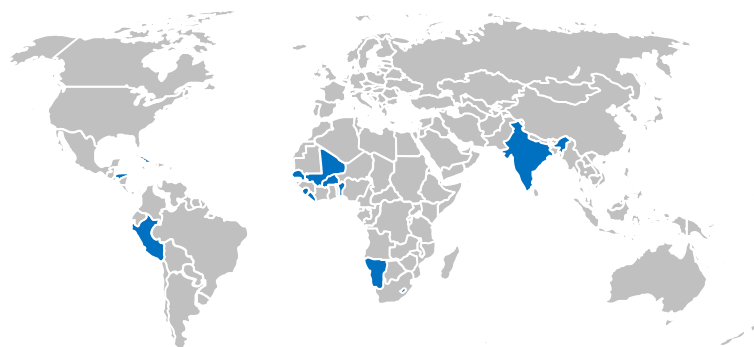
## Fonds d'affectation spéciale

287. Au niveau local, le PAM reçoit des contributions destinées à financer les activités exécutées en sus de ses opérations ordinaires. Comme dans les éditions précédentes du Rapport annuel sur les résultats, on trouve ici un aperçu général des résultats de certains projets ambitieux du PAM financés par des fonds d'affectation spéciale et mis en œuvre aux niveaux national et régional, ce qui permet d'obtenir une vue d'ensemble des accomplissements du PAM à l'échelle mondiale.
288. Pour la majorité des opérations menées en 2017, on a encore appliqué le système fondé sur les projets, les fonds d'affectation spéciale étant utilisés pour financer les activités ne relevant pas des opérations ordinaires. Toutefois, de plus en plus de pays évoluent vers le cadre des PSP – les projets financés par des fonds d'affectation spéciale sont incorporés dans le portefeuille d'activités et le budget de portefeuille de pays inclut les ressources financières en provenance des fonds d'affectation spéciale propres à chaque pays. En conséquence, dans les Rapports annuels sur les résultats à venir, on accordera une place de plus en plus importante aux activités exécutées au moyen de fonds d'affectation spéciale dans la principale section consacrée à la performance des programmes. Première étape dans cette direction – et conformément à la structure d'ensemble du présent rapport –, les résultats à noter, s'agissant des projets financés par des fonds d'affectation spéciale, sont présentés aux paragraphes suivants tels que ventilés par Objectif stratégique.

### Aperçu général

289. La présente section rend compte des opérations financées par des fonds d'affectation spéciale qui ont été mises en œuvre par le PAM dans 10 pays<sup>65</sup>, en sus des initiatives régionales. La figure 12 fait apparaître la répartition géographique de ces opérations.

**Figure 12: Principaux projets du PAM financés par des fonds d'affectation spéciale en 2017**



<sup>65</sup> Bénin, Côte d'Ivoire, Égypte, Haïti, Honduras, Inde, Lesotho, Mali, Namibie et Pérou.

290. Au moyen de ces fonds d'affectation spéciale, le PAM a fourni une assistance directe à plus de 2,5 millions de bénéficiaires et appuyé des activités de renforcement des capacités gouvernementales. S'agissant des projets financés par des fonds d'affectation spéciale qui relevaient de l'Objectif stratégique 1, le PAM a appuyé divers dispositifs de protection sociale, notamment des programmes de repas scolaires utilisant la production locale. Au Honduras, un programme de ce type a permis de servir 1,2 million d'enfants, ce qui en fait pour la deuxième année consécutive l'activité financée par un fonds d'affectation spéciale et exécutée par le PAM la plus importante en termes de volume.
291. Le PAM a aidé des gouvernements partout dans le monde à améliorer la nutrition grâce à l'enrichissement des aliments (Inde), en achetant et en transportant des produits nutritionnels (Côte d'Ivoire) et en dispensant une éducation à la nutrition (Pérou). En outre, des fonds extrabudgétaires en provenance d'ONUSIDA ont été utilisés pour aider les personnes vivant avec le VIH/sida à travailler dans les pays relevant du Bureau régional de Dakar.
292. Au titre de l'Objectif stratégique 3, des fonds d'affectation spéciale ont été utilisés pour régler les problèmes de productivité des petits exploitants (résultat stratégique 3) et aux fins de l'adaptation et de la résilience face aux changements climatiques (résultat stratégique 4). En Afrique de l'Ouest, des projets à base communautaire visant à aider les petits exploitants ont permis de transformer des parcelles utilisées pour la riziculture; au Mali, un projet financé par un fonds d'affectation spéciale a été mis en œuvre avec pour objectif d'améliorer la production agricole et la qualité des récoltes. En Égypte, le PAM a apporté son appui à des stratégies nationales d'adaptation aux changements climatiques et un fonds d'affectation spéciale régional géré par le Bureau régional du Caire a servi à financer l'appui à un dispositif d'alerte rapide en cas d'insécurité alimentaire, dans le but de faciliter la gestion des risques.
293. Au Lesotho et en Namibie, des initiatives de renforcement des capacités (Objectif stratégique 4) ont permis d'aider les gouvernements à exécuter les programmes nationaux de repas scolaires. On estime que 330 000 enfants ont bénéficié de l'assistance technique fournie directement par le PAM au Gouvernement namibien, ce qui en fait une opération phare du PAM parmi celles qui ont été financées par des fonds d'affectation spéciale en 2017.
294. En Inde également, des projets financés par des fonds d'affectation spéciale sont actuellement mis en œuvre. Agissant en partenariat avec le Gouvernement indien pour contribuer à l'accomplissement des Objectifs stratégiques 1, 2, 4 et 5, le PAM a reconduit en 2017 son appui au plus vaste programme au monde de filets de sécurité appuyé par une aide alimentaire. Dans le cadre du PSP indien, le PAM aide le Gouvernement à améliorer l'efficacité de ses filets de sécurité appuyés par une aide alimentaire: le système public de distribution ciblée, qui couvre 67 pour cent de la population indienne (800 millions de personnes); le dispositif de fourniture de repas de midi – le plus vaste programme de repas scolaires au monde – qui sert 120 millions d'enfants chaque jour; les services intégrés pour le développement de l'enfant, qui viennent en aide à 102 millions d'enfants de moins de 6 ans ainsi qu'aux filles et aux femmes enceintes et allaitantes. Outre une assistance technique au titre du développement à l'échelle nationale du système public de distribution ciblée, le PAM a continué d'apporter son appui au système en place dans l'État d'Odisha, ce qui a donné lieu à l'enregistrement de 32,36 millions de personnes au moyen d'un système d'enregistrement biométrique spécifiquement adapté (Objectif stratégique 1). En matière de nutrition, le PAM facilite la transmission de données relatives à l'enrichissement des aliments sur la base de l'expérience acquise en Inde et dans l'État d'Odisha en particulier, appuie la promotion de l'enrichissement des aliments à grande échelle dans tout le pays et mène des activités d'enrichissement des aliments en multiples micronutriments dans le cadre du dispositif de distribution de repas de midi (Objectif stratégique 2). Le PAM a également forgé des partenariats avec des acteurs nationaux et au niveau des États dans le

but de renforcer leurs capacités en les faisant participer à des analyses axées sur la sécurité alimentaire et au recensement des poches de vulnérabilité (Objectif stratégique 3). Le PAM cherche à exploiter toutes les possibilités de coopération Sud-Sud, notamment grâce à une proposition visant à l'établissement d'un centre d'excellence pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Inde (Objectif stratégique 5).

## Résultats à noter

### Objectif stratégique 1

295. Au Honduras, le PAM apporte son appui au principal dispositif national de protection sociale, dans le cadre duquel la distribution d'un repas quotidien est assurée à 1,2 million d'enfants, répartis dans plus de 18 500 établissements. Le programme en question a pour but d'appuyer la mise en œuvre de la politique éducative nationale et d'obtenir que ses objectifs soient atteints grâce à un programme de repas scolaires durable qui améliore la diversité de l'alimentation des enfants inscrits dans les écoles maternelles et primaires, mais aussi de renforcer l'économie locale en resserrant les liens entre les établissements où sont fournis des repas scolaires et les petits exploitants qui produisent des aliments nutritifs.
296. En Haïti, un programme pilote de repas scolaires utilisant la production locale – le premier de ce type dans le pays – appuie les efforts déployés par le Gouvernement pour mettre au point un modèle novateur, utilisable dans d'autres contextes, pour mettre en relation les services de distribution de repas scolaires et les agriculteurs locaux. En 2017, le PAM a acheté plus de 1 900 tonnes de riz produit localement et a obtenu que le nombre de bénéficiaires soit presque doublé, puisque les enfants bénéficiant de l'initiative de repas scolaires utilisant la production locale sont aujourd'hui au nombre de 13 500. Des repas nutritifs incluent des légumes frais, des légumes secs, des tubercules et du lait, le tout produit localement par de petits exploitants. Les enseignements tirés de ce projet ont servi à l'élaboration de la stratégie gouvernementale en matière de repas scolaires, l'objectif étant de parvenir à la mise en place, d'ici à 2030, d'un programme de repas scolaires national, dont tous bénéficient et qui soit géré par le Gouvernement.
297. Dans le cadre du programme national de repas scolaires du Bénin, on s'efforce d'améliorer la qualité des aliments en appliquant une approche multisectorielle et en donnant la préférence aux achats locaux, l'objectif étant d'améliorer les résultats scolaires, la diversité de l'alimentation et la nutrition des enfants. Le programme prévoit une assistance technique et la mise en place et la gestion de cantines scolaires. En 2017, 320 000 enfants en ont bénéficié directement.

### Objectif stratégique 2

298. Au moyen d'un fonds d'affectation spéciale mis en place avec le Gouvernement ivoirien, le PAM a fourni des services d'achat et de logistique pour des produits nutritionnels destinés à réduire la prévalence de la malnutrition aiguë modérée et les carences en micronutriments. Dans le cadre d'une opération distincte financée par un fonds d'affectation spéciale et menée conjointement avec des donateurs privés, le PAM a fourni des services d'achat, de transport et de logistique à une ONG en Côte d'Ivoire. Grâce à ces deux projets financés par des fonds d'affectation spéciale, le PAM a pu apporter une aide à plus de 60 000 bénéficiaires, en procédant à l'achat et à l'acheminement de Plumpy'Sup (micronutriments en poudre), de SuperCereal et de l'assortiment alimentaire classique du PAM, composé de riz, de légumes secs, d'huile et de sel.
299. Au Pérou, grâce à la promotion de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le cadre de l'initiative menée dans la province de Sechura, le PAM s'efforce d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition de 23 000 personnes vulnérables dans cette région, où l'absence de services sanitaires gouvernementaux et de possibilités d'activité économique, en particulier pour les femmes, contribue à des taux plus élevés que la moyenne de

malnutrition et d'anémie infantiles chroniques. Au cours des deux années écoulées depuis le début de la mise en œuvre de ce programme, le taux de prévalence de l'anémie parmi les enfants âgés de moins de 3 ans dans la province de Sechura a chuté de 63,1 pour cent à 46,5 pour cent, le PAM agissant principalement au titre de l'éducation et de la formation aux bonnes pratiques d'alimentation, à la nutrition et à l'hygiène. Sur la base de l'expérience acquise dans ces divers domaines et à la demande du Ministre du développement et de l'intégration sociale, le PAM et le Ministère ont lancé un nouveau projet local à Curgos, où l'on enregistre les taux de pauvreté et de malnutrition les plus élevés du pays.

300. Au Bureau régional de Dakar, des fonds extrabudgétaires en provenance d'ONUSIDA ont été utilisés pour appuyer l'action menée à l'intention des personnes vivant avec le VIH/sida, notamment sous la forme d'études, de formations et de missions. Les fonds issus du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités ont été utilisés pour appuyer l'ensemble de l'action menée par le PAM au titre du VIH/sida dans la région.

### **Objectif stratégique 3**

301. En Égypte, un projet financé par un fonds d'affectation spéciale et lancé en 2012 vise à instaurer des systèmes de sécurité alimentaire résilients dans les gouvernorats du sud du pays. Il s'agit d'apporter un appui aux stratégies nationales d'adaptation aux changements climatiques et de tirer parti des activités menées antérieurement en matière de renforcement de la résilience des communautés vulnérables face aux changements climatiques. En 2017, le PAM a mis en œuvre des activités dans des villages de cinq gouvernorats, œuvrant aux côtés des ONG locales à la promotion de pratiques agricoles intelligentes face au climat et au renforcement des connaissances des communautés locales, du gouvernement et des ONG en matière de climat, mais aussi au renforcement de leurs capacités d'adaptation. Près de 100 000 personnes ont bénéficié directement de l'action menée par le PAM et les activités de suivi ont fait apparaître que 100 pour cent des communautés qui avaient reçu un appui du PAM avaient amélioré leurs capacités de gestion des chocs et des risques liés au climat.
302. Le dispositif d'alerte pour le déclenchement de filets de sécurité du PAM est activé en fonction de la demande; il s'agit d'une plateforme en ligne novatrice qui utilise des outils analytiques de pointe pour lancer des alertes rapides en cas d'insécurité alimentaire et améliorer la gestion des risques et la protection sociale. Financé par un fonds d'affectation spéciale régional géré par le Bureau régional du Caire, ce dispositif contribue à l'élaboration, dans les délais voulus, de politiques et d'activités fondées sur des données factuelles à l'appui des personnes les plus vulnérables. La première phase de ce projet a été achevée en 2017, le PAM et ses partenaires gouvernementaux ayant été en mesure de procéder à une analyse automatisée des marchés et de la situation économique à l'intention de 14 pays de la région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Asie centrale et de l'Europe orientale.
303. En Afrique de l'Ouest, depuis 18 ans, une série de projets durables à base communautaire, axés sur la sécurité alimentaire et reposant sur la participation des petits exploitants agricoles, est mise en œuvre. Il s'agit de projets exécutés en Côte d'Ivoire (1999-2005), au Mali et au Burkina Faso (2005-2011), en Guinée-Bissau (2009-2012), au Sénégal (2010-2012) ainsi qu'au Libéria et en Sierra Leone (2013-2017). À la fin de 2017, ce sont près de 13 000 ménages de petits exploitants pratiquant la riziculture, répartis dans sept pays, qui avaient reçu une aide au titre de ces projets, 3 700 hectares de terres de basse altitude abandonnées ou sous-utilisées ayant été transformés en parcelles productives à haut rendement.

304. Toujours en Afrique de l'Ouest, un projet financé par un fonds d'affectation spéciale au Mali, a pour but d'améliorer la qualité du riz paddy et d'accroître la production et le traitement du niébé, culture hautement nutritive qui constitue une part importante du régime alimentaire des Maliens. Grâce à l'intensification de la mécanisation, de la formation, du contrôle de la qualité et d'un accès facilité aux services financiers et de crédit, les organisations agricoles participantes seront mieux préparées à veiller au maintien de la qualité du riz paddy et du niébé vendus par leurs membres.

#### **Objectif stratégique 4**

305. Au Lesotho, un fonds d'affectation spéciale apporte un appui au Ministère de l'éducation et de la formation au titre de l'exécution et de la gestion du programme national de repas scolaires. Ce programme prévoit des activités de renforcement des capacités à l'intention de tous les acteurs impliqués dans la distribution de repas scolaires, à commencer par les ministères et départements gouvernementaux compétents. Grâce à une capacité renforcée, le PAM estime que le Gouvernement sera en mesure de prendre en main et de gérer lui-même ce programme de repas scolaires en janvier 2020.
306. L'accomplissement de l'ODD 2 est une priorité du Gouvernement namibien, aussi le PAM œuvre-t-il depuis 2012 en partenariat avec le Ministère de l'éducation, des arts et de la culture namibiens, pour fournir une assistance technique à la distribution des repas scolaires. Avec l'appui du PAM, le programme namibien de repas scolaires s'est notablement développé et ce sont aujourd'hui 336 000 élèves des écoles maternelles et primaires qui en bénéficient, répartis dans plus de 1 400 établissements scolaires. Cette augmentation est attribuée à l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à des investissements substantiels dans la constitution d'un corpus d'informations factuelles au moyen d'études, de recherches et d'évaluations.



## Partie V: Performance en matière de gestion

La présente partie du Rapport annuel sur les résultats analyse la performance de la gestion au PAM au regard des six indicateurs institutionnels clés se rapportant à la performance de la gestion et des cinq volets de résultats définis dans le Plan de gestion pour 2018-2020<sup>66</sup>. Pour chacun de ces volets, on y trouvera des exemples des actions menées. La partie V aborde en conclusion l'optimisation de l'utilisation des ressources et décrit les actions mises en œuvre pour améliorer l'efficacité opérationnelle et mettre à profit les nouvelles technologies et les innovations.

307. La partie V présente un bilan des résultats de gestion du PAM fondés sur la notion de performance en matière de gestion exposée dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021<sup>67</sup> et sur la démarche présentée à cet égard dans le Plan de gestion pour 2018-2020 (voir la figure 13), y compris les indicateurs et les volets de résultats<sup>68</sup>. Le cadre et les volets de résultats définissent la performance en matière de gestion comme étant l'appui efficace, efficient et économique apporté aux opérations pour atteindre les résultats des programmes. Toutes les initiatives lancées par le PAM dans le domaine de la gestion ont pour but d'améliorer les résultats des programmes.

### Performance en matière de gestion – indicateurs de performance clés

308. Conformément à l'analyse de la performance des programmes présentée dans la partie IV, les catégories suivantes servent à mesurer la performance au regard des indicateurs relatifs à la gestion.

<b>Vert</b>	Le PAM a atteint son objectif ou est en passe de le faire
<b>Orange</b>	Le PAM a enregistré quelques progrès, mais les cibles fixées n'ont pas été atteintes ou les progrès sont lents
<b>Rouge</b>	Le PAM a enregistré des progrès très lents, voire aucun progrès, ou a régressé
<b>Gris</b>	Les données permettant de suivre les progrès réalisés à l'échelle institutionnelle sont insuffisantes

309. Sur les six indicateurs institutionnels, le PAM a pleinement atteint les cibles fixées pour trois d'entre eux, a progressé pour deux d'entre eux et, pour l'un d'entre eux, n'a pas fourni en 2017 de données suffisantes pour en tirer les conclusions:

- a) *Indicateur institutionnel I. Pourcentage de réalisation des indicateurs d'effets directs*: cet indicateur mesure la réalisation des résultats prévus des programmes dans les bureaux de pays pour les activités dont l'exécution et le suivi ont été réalisés en 2017<sup>69</sup>. Comme on l'a vu dans la partie IV, le PAM a atteint ses objectifs pour 59 pour cent des indicateurs d'effets directs, et des progrès ont été enregistrés pour 74 pour

<sup>66</sup>Le Plan de gestion pour 2017-2019 ne contenait pas tous les indicateurs institutionnels relatifs à la performance en matière de gestion, mais certains progrès réalisés au regard des indicateurs introduits dans le Plan de gestion pour 2018-2020 ont pu être communiqués dans la mesure où des données étaient disponibles.

<sup>67</sup> WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1\*.

<sup>68</sup> WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1\*.

<sup>69</sup> Des données suffisantes ont été fournies pour 68 pour cent des indicateurs d'effets directs. Le premier indicateur institutionnel ne rend pas compte des activités qui ont été interrompues en raison de l'insuffisance des fonds ou de celles pour lesquelles les données étaient insuffisantes (valeur de référence et suivi).

cent. Les progrès étaient globalement positifs pour les Objectifs stratégiques 1, 2 et 3 (ODD 2). Faute de données suffisantes, il n'a pas été possible de tirer des conclusions concernant les progrès accomplis à l'échelle de tout le PAM pour les Objectifs stratégiques 4 et 5 (ODD 17).







- b) *Indicateur institutionnel II. Pourcentage de réalisation des indicateurs de gestion*: cet indicateur composite rend compte de la performance des bureaux de pays au regard de critères fixés pour divers aspects de la gestion interne, à savoir: application des recommandations formulées lors des audits et des évaluations; ressources humaines et gestion financière; sécurité; préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise; suivi des opérations; obtention d'effets directs. Il s'agit d'un indicateur secondaire de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie de la gestion des opérations. Le résultat pour l'ensemble des bureaux de pays opérationnels<sup>70</sup> a été en moyenne de 72 pour cent en 2017, soit un niveau légèrement inférieur à la valeur cible fixée (80 pour cent). Près de la moitié des bureaux de pays ont dépassé cette valeur, 40 pour cent s'en sont approchés et 5 pour cent seulement ont obtenu un faible résultat pour cet indicateur. Les valeurs globales montrent qu'il reste une marge d'amélioration, notamment en matière de parité entre les sexes.
- c) *Indicateur institutionnel III. Pourcentage de situations d'urgence auxquelles le PAM a rapidement fait face*: le PAM a pu faire rapidement face à toutes les nouvelles situations d'urgence survenues en 2017 grâce à la collaboration instaurée à tous les niveaux pour s'assurer que du personnel qualifié soit disponible et prêt à être déployé immédiatement en renfort des bureaux de pays. Les exemples en sont notamment les interventions lancées après le passage des ouragans dans les Caraïbes, qui sont décrites dans la partie III.
- d) *Indicateur institutionnel IV. Pourcentage d'indicateurs de l'examen quadriennal complet pour lesquels le PAM indique avoir atteint les cibles*: le PAM a fait des progrès importants en 2017 en matière de collaboration et de coordination à l'échelle de tout le système des Nations Unies. Les indicateurs montrent que le PAM a atteint 80 pour cent des cibles des indicateurs de l'examen quadriennal complet 2017-2020.
- e) *Indicateur institutionnel V. Indicateur concernant les organismes des Nations Unies dont le Siège est à Rome*: les organismes des Nations Unies dont le Siège est à Rome travaillent à l'élaboration d'un indicateur qui rende compte des évolutions récentes de leur collaboration. Comme on l'a vu dans la partie III, la collaboration entre les trois organismes a régulièrement progressé ces dernières années. Des mesures importantes ont été prises en 2017, notamment la tenue de la première réunion informelle conjointe de leurs organes directeurs et la signature d'un mémorandum d'accord global entre le PAM et la FAO.
- f) *Indicateur institutionnel VI. Pourcentage d'éléments de la gestion globale des risques déjà mis en place*: cet indicateur mesure la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de gestion globale des risques<sup>71</sup> par rapport aux objectifs définis lors de la création de la fonction relative à la gestion globale des risques, en septembre 2017. Il passe en revue cinq éléments de la politique ayant trait au registre des risques aux niveaux des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège. En 2017, 90 pour cent des cinq éléments étaient en place.

---

<sup>70</sup> L'indicateur composite a été calculé pour 80 bureaux de pays pleinement opérationnels en 2017. Le calcul ne prend pas en compte les nouveaux bureaux de pays n'ayant pas encore produit assez de données pour qu'il soit possible de procéder à des comparaisons, les bureaux sur le point de fermer, pour lesquels certaines données n'étaient pas disponibles, et ceux où le PAM ne disposait pas d'une présence opérationnelle distincte ou dont les opérations étaient gérées à distance par un autre bureau. Dans ce dernier cas, seul le bureau se chargeant de la gestion a été pris en compte dans le calcul de cet indicateur.

<sup>71</sup> WFP/EB.A/2015/5-B.

**Tableau 5: Performance en matière de gestion institutionnelle**

<i>Indicateurs de performance clés</i>	<i>Performance</i>
I. Pourcentage de réalisation des indicateurs d'effets directs	
II. Pourcentage de réalisation des indicateurs de gestion	
III. Pourcentage de situations d'urgence auxquelles le PAM a rapidement fait face	
IV. Pourcentage d'indicateurs de l'examen quadriennal complet pour lesquels le PAM indique avoir atteint les cibles	
V. Indicateur concernant les organismes des Nations Unies dont le Siège est à Rome	
VI. Pourcentage d'éléments de la gestion globale des risques déjà mis en place	

## Initiatives

310. La nouvelle Division de la gestion globale des risques a été établie en septembre 2017 pour tenir compte de l'évolution de l'environnement opérationnel du PAM et de son programme de travail. Un caractère prioritaire a été donné à la gestion des risques et au contrôle interne afin de donner les assurances les plus fermes possibles aux donateurs et à toutes les parties prenantes quant à la réalisation des objectifs institutionnels du PAM. Elle regroupe en une structure unique la fonction de gestion des risques de la Division de la gestion et du suivi de la performance et les fonctions de contrôle interne et d'analyse, de suivi et de compte-rendu en matière de contrôle de la part de la direction de la Division des finances et de la Trésorerie. Ces attributions englobent la coordination des examens des donateurs ainsi que la fonction de lutte contre la fraude et contre la corruption qui relève de la direction du PAM et complète les activités indépendantes que mènent le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau de la déontologie dans ce domaine.
311. Dès le départ en 2017, le PAM s'est concentré davantage sur l'environnement des contrôles dans le but d'intégrer les principes de la gestion des risques et des contrôles internes dans le fonctionnement quotidien du PAM. L'action requise en matière de renforcement de la gestion des risques et de contrôles internes concerne tous les niveaux de l'institution. Le dialogue instauré entre les cadres à l'échelle mondiale a permis de définir des résultats importants à atteindre:
- formation initiale approfondie et inclusion des thèmes de la gestion des risques et des contrôles internes dans toutes les formations fonctionnelles;
  - révision de la Déclaration relative à l'appétence pour le risque du PAM afin d'y inclure des paramètres de mesure des risques; et
  - définition de catégories de risques standard.

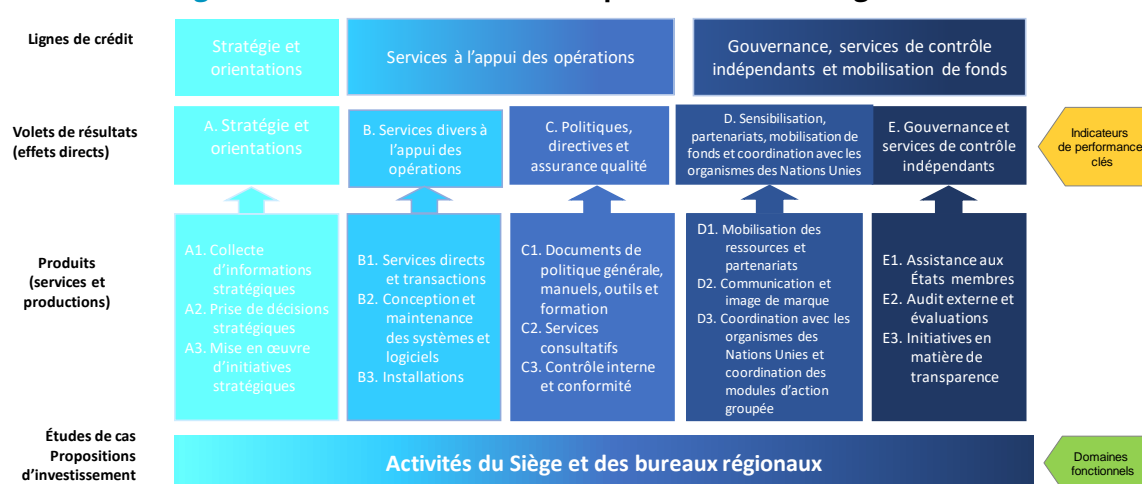
## Performance en matière de gestion, par volet du Plan de gestion

312. La gestion des opérations du PAM nécessite des activités d'appui qui ne peuvent être attribuées aux opérations d'un pays donné. Pour mener à bien ces activités, un coût d'appui indirect est perçu sur les contributions et sert à financer le budget AAP, qui couvre les

fonctions du Siège, des bureaux régionaux et, dans une moindre mesure, des bureaux de pays<sup>72</sup>.

313. La structure introduite dans le Plan de gestion pour 2018–2020 en ce qui concerne la performance de la gestion permet au PAM de classer toutes les activités que mènent les bureaux régionaux et les divisions du Siège pour appuyer les opérations sur le terrain. Cette structure relie en toute transparence les ressources AAP aux résultats de deux manières: en montrant que les services et les produits fournis par les bureaux régionaux et le Siège ont en dernier ressort pour finalité d'appuyer la réalisation des résultats programmatiques; et en permettant au PAM de mesurer les indicateurs de performance clés attribués à chaque volet de résultats de gestion afin de suivre les progrès accomplis en ce qui concerne les différents aspects de l'appui aux opérations.

**Figure 13: Structure relative à la performance de la gestion**



314. Les cinq volets de résultats rendent compte des principaux aspects du rôle que jouent les bureaux régionaux et le Siège en matière d'appui aux opérations:
- Stratégie et orientations;
  - Services divers à l'appui des opérations;
  - Politiques, directives et assurance qualité;
  - Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies; et
  - Gouvernance et services de contrôle indépendants.

315. À chaque volet de résultats se rapporte une série de services et de produits qui couvrent les principaux domaines d'activité des bureaux de pays du PAM et facilitent le suivi de l'utilisation des ressources tout au long de l'année, comme on le voit à la figure 13.

316. Comme l'indique le Plan de gestion pour 2018–2020, le PAM a systématiquement reçu ces dernières années des niveaux de contributions nettement supérieurs aux montants prévus dans ses plans de gestion. Il disposait donc à la fin de 2017 d'un solde lui permettant d'investir dans les priorités institutionnelles. Ces priorités sont notamment les transferts vers le compte d'intervention immédiate pour pouvoir débloquer rapidement des fonds en cas d'urgence, la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et la mobilisation des

<sup>72</sup> Par rapport aux années précédentes, les crédits AAP affectés aux bureaux de pays ont nettement augmenté en 2017 et représentent 23 pour cent du montant total des crédits AAP.

ressources auprès des particuliers. Les priorités sont conformes au volet de résultats et aux produits qui figurent dans la structure relative à la performance de la gestion.

317. Les sections ci-après décrivent la performance de la gestion pour chaque volet de résultats. Chaque section comporte un examen des indicateurs de performance clés, puis des exemples d'actions menées dans ce domaine. Il est pleinement rendu compte des indicateurs à l'annexe IV-A.

## Volet de résultats A – Stratégie et orientations

318. L'effet direct correspondant au volet A est le suivant: "La direction du PAM guide l'organisation et, pour ce faire, prend des décisions avisées et transparentes qu'elle s'efforce d'améliorer en permanence pour remplir au mieux le mandat du PAM". Ce volet englobe l'ensemble des activités, des services et des produits qui ont trait à la direction stratégique du PAM et aux investissements destinés à en améliorer la performance au moyen d'initiatives de gestion du changement.
319. Trois indicateurs de performance clés servent à rendre compte de l'impact des activités se rapportant à ce volet. Deux d'entre eux sont des indicateurs de la catégorie II<sup>73</sup>, qui rendent compte des priorités de gestion du PAM, et un indicateur se rapporte à la catégorie I et doit être planifié et régulièrement communiqué.

### Indicateurs de performance clés

#### *A.i.i. Pourcentage d'objectifs d'étape de la feuille de route intégrée atteints*

320. En 2017, la mise en œuvre de la feuille de route intégrée était une priorité institutionnelle. Après que le Conseil ait approuvé le cadre fixé par la feuille de route intégrée en novembre 2016, la mise en œuvre en a bien progressé dans les bureaux de pays et 100 pour cent des objectifs d'étape retenus pour 2017 ont été atteints.
321. À ce jour, le PAM a aidé plus de 60 pays à réaliser leur examen stratégique Faim zéro. En 2017, le Conseil a approuvé 20 PSP complets, 5 PSPP et trois PSPP de courte durée. Par ailleurs, 37 bureaux de pays ont préparé un PSPP-T, approuvé par le Directeur exécutif, ce qui porte le nombre total de bureaux de pays appliquant le cadre fixé par la feuille de route intégrée à 65 au 1<sup>er</sup> janvier 2018.
322. Les enseignements tirés de l'expérience en cours d'année ont servi à préciser plus avant le cadre des PSP, la structure des budgets de portefeuille de pays et le Cadre de résultats institutionnels, ainsi qu'à rationaliser le processus de migration des ressources. Des ateliers régionaux ont été organisés pour contribuer à l'apprentissage et au renforcement des capacités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des services du Siège. Les systèmes du PAM, notamment le Système mondial et réseau d'information (WINGS) et l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET), ont été reconfigurés avec succès en 2017 afin qu'ils prennent en compte les nouvelles dispositions et relient clairement les ressources aux résultats.

#### *A.i.ii. Pourcentage de mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil en 2017*

323. Cet indicateur évalue dans quelle mesure, pour les politiques récemment approuvées, les cadres institutionnels adaptés ont été mis en place, les ressources humaines et financières adéquates ont été affectées, et les mécanismes de suivi et d'évaluation ont été mis en place. Il mesure les résultats dans cinq domaines, conformément aux recommandations publiées par le Bureau de l'évaluation du PAM, lesquelles reposent sur les critères d'évaluation des politiques du PAM définies dans le Cadre de résultats institutionnels. Cet indicateur étant utilisé pour la première fois, la valeur de 69 pour cent obtenue pour 2017 est une moyenne

---

<sup>73</sup> Tels que définis dans le Cadre de résultats institutionnels.

concernant la mise en œuvre des politiques approuvées depuis 2015. Les progrès ont été variables, entre les politiques introduisant de nouveaux concepts ou domaines de travail, par exemple le changement climatique, pour lesquelles 59 pour cent des mesures nécessaires ont été prises, et celles qui découlent de politiques préexistantes, pour lesquelles 93 pour cent des mesures requises ont été prises.

### **A.ii. Taux de mobilisation des employés**

324. Le taux de mobilisation des employés relève du volet A dans la mesure où il rend compte des effets directs de toute une gamme d'initiatives du PAM, couvrant des aspects ayant strictement trait à la gestion, jusqu'aux communications internes et aux aspects opérationnels qui ont une incidence directe sur les conditions de vie et de travail du personnel. La plupart des activités de ce volet ont un impact direct ou indirect sur l'indicateur.
325. En ce qui concerne le taux de mobilisation du personnel, les résultats reposent sur les informations communiquées dans le cadre de l'enquête mondiale auprès du personnel, qui est réalisée en général tous les deux à trois ans. La dernière enquête date d'avril 2018 et ses résultats serviront à établir le Rapport annuel sur les résultats de 2018. La valeur la plus récente disponible, 70 pour cent, est issue de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2015. Si l'impulsion vient en général surtout des cadres, la Division des ressources humaines a lancé en 2017 un certain nombre d'initiatives pour stimuler l'engagement des employés, notamment des programmes de perfectionnement des compétences d'encadrement et de direction, des approches renforcées d'acquisition des talents et de réaffectation ainsi que l'élaboration d'un programme d'orientation destiné aux nouvelles recrues dans chaque bureau du PAM.

### **Initiatives**

326. Pour aider à prendre des décisions stratégiques et contribuer à l'analyse institutionnelle des opérations, le PAM recueille des informations à l'occasion de consultations, dans ses documents internes et lors de réunions et d'événements stratégiques. Ces derniers incluent notamment la Réunion mondiale des cadres.
327. La Réunion mondiale des cadres est une réunion annuelle des responsables de grade supérieur du PAM. La réunion de 2017 a mis l'accent sur les processus de contrôle interne et de gestion des risques au PAM. Elle a permis de définir une série de points applicables à tous les niveaux de l'institution, en vue de renforcer l'approche suivie par le PAM en ce qui concerne la gestion globale des risques et la refondation de la culture interne en matière de gestion des risques.

## **Volet de résultats B – Services divers à l'appui des opérations**

328. L'effet direct correspondant au volet B est le suivant: "Le PAM met en œuvre des processus et des procédures à même de concilier décentralisation et séparation des tâches, d'une part, et économies d'échelle, d'autre part, pour appuyer les opérations de la manière la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique possible". Ce volet se rapporte principalement aux transactions effectuées par les bureaux régionaux et les services du Siège pour le compte d'opérations. Il couvre également la conception et la maintenance des systèmes informatiques, activités qui sont effectuées au niveau central afin de réaliser des économies d'échelle, ainsi que d'autres processus dont la gestion est aussi assurée au niveau central.
329. La plupart des activités que mènent les bureaux régionaux et les divisions du Siège relèvent de ce volet, qui est celui qui se rapporte le plus directement aux résultats des programmes. Trois indicateurs de performance clés servent à mesurer les progrès de la mise en œuvre



des activités relevant du volet. B. Ce sont tous trois des indicateurs de la catégorie I, ce qui signifie qu'ils continueront à être communiqués à l'avenir.

## Indicateurs de performance clés

### ***B.i. Pourcentage d'agents déployés dans des situations d'urgence ayant été sélectionnés à partir des fichiers internes de candidats***

330. Cet indicateur rend compte de l'efficacité et de l'efficience du système de déploiement du personnel du PAM en situations d'urgence. En 2017, 21,8 pour cent des membres du personnel déployés dans des situations d'urgence ont été sélectionnés à partir des fichiers internes de candidats. Le PAM dispose d'un certain nombre d'autres mécanismes d'appui pour les interventions d'urgence, y compris des partenaires de réserve, l'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications, des fichiers par fonctions, des fichiers régionaux et des nominations directes par les hauts responsables. Il n'a jamais été prévu que le fichier pour les interventions d'urgence remplace ces autres dispositifs. Il a été conçu comme moyen d'intervention en situation d'urgence de niveau 3 et l'obligation faite aux responsables de libérer des effectifs ne concerne que les interventions d'urgence de niveau 3 et ne peut être mise en œuvre qu'en recourant au fichier interne de candidats.

### ***B.ii. Pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu aux populations ciblées***

331. Cet indicateur évalue dans quelle mesure la chaîne d'approvisionnement contribue de manière efficace aux opérations, et rend compte de l'action conjuguée des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions du Siège, ainsi que de la collaboration avec les autorités locales, les partenaires et les communautés. En 2017, 48 pour cent de l'assistance prévue a été livrée, de la qualité requise et en temps voulu, aux populations ciblées.

### ***B. iii. Pourcentage de transferts de type monétaire effectués en temps voulu au bénéfice des populations ciblées***

332. Cet indicateur rend compte de l'efficacité et de l'efficience des transferts de type monétaire, une modalité de plus en plus importante puisque le PAM en développe l'utilisation. Les résultats pour 2017 montrent que 47 pour cent des transferts de type monétaire ont été exécutés au cours du mois durant lequel ils étaient prévus<sup>74</sup>.

## Initiatives

333. Lorsque la feuille de route intégrée a commencé à être mise en application à l'échelle de tout le PAM en 2017, les bureaux régionaux et les divisions du Siège ont communiqué des instructions aux bureaux de pays. Les processus et fonctions du PAM ont été adaptées aux nouvelles exigences, avec l'appui de missions sur le terrain, d'ateliers et de consultations, et en mettant au point des outils et des guides institutionnels. Des efforts particuliers ont été mis en œuvre pour préparer les bureaux pour les mises à niveau techniques, par exemple la migration des ressources, un aspect fondamental pour la continuité des opérations durant la période de changement organisationnel. En parallèle, le PAM a introduit un mécanisme central d'information, Salesforce, qui gère la mobilisation des ressources pour l'institution et facilite la mise en place de nouveaux partenariats et la diversification de la base de donateurs.

---

<sup>74</sup> Deux indicateurs de performance clés ont été calculés sur la base des produits alimentaires livrés et de transferts de type monétaire effectués en application d'accords de partenariat: pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu aux populations ciblées; et pourcentage de transferts de type monétaire effectués en temps voulu au bénéfice des populations ciblées.

334. Au niveau des pays, l'efficacité des chaînes d'approvisionnement est constamment surveillée et améliorée, comme on l'a vu en Éthiopie. Le PAM a fourni une assistance alimentaire à Salahad et Lagahida, deux des districts les plus isolés et les plus pauvres de la région Somali. Pour y parvenir à partir de la capitale régionale, il fallait entre trois et quatre jours, car la route directe a été coupée par la rivière Wabe Shebele en crue. Pour s'y rendre plus rapidement, le personnel du PAM chargé du génie civil a construit un pont de 80 mètres et 630 mètres de voies d'approche. Ce projet a diminué la distance à parcourir, et donc la durée du trajet pour les camions du PAM dans une proportion de plus de 800 kilomètres, soit une diminution des émissions de dioxyde de carbone de 3,2 tonnes par trajet et une économie de 400 000 dollars par an sur les coûts de transport et de carburant. On estime par ailleurs que ces travaux ont facilité la mobilité et l'accès aux marchés de 127 000 personnes de trois districts.

## Volet de résultats C – Politiques, directives et assurance qualité

335. L'effet direct correspondant au volet C est le suivant: "Le PAM dispose de normes, de politiques et d'outils internes de qualité et d'un personnel compétent qui lui permettent de concevoir et d'exécuter ses opérations de façon à répondre aux besoins de ceux à qui il vient en aide". Afin de garantir la qualité la plus élevée, ce volet porte sur des activités telles que la conception des politiques, l'élaboration de matériel pour appuyer la mise en œuvre des politiques et les réponses apportées aux demandes d'instructions et d'appui émanant des bureaux de pays. Il englobe également la surveillance de la mise en application des principes définis, les conseils fournis par des spécialistes, ainsi que des activités de contrôle et de vérification de la conformité. Les activités relevant de ce volet sont mises en œuvre par les divisions du Siège et les bureaux régionaux et complètent l'appui direct fourni par les unités techniques au titre du volet B.
336. Le volet de résultats C arrive en seconde place en termes d'activités réalisées par les bureaux régionaux et les divisions du Siège. Trois indicateurs de performance clés servent à mesurer la mise en œuvre des activités relevant de ce volet.

### Indicateurs de performance clés

#### *C.i. Pourcentage de plans stratégiques de pays satisfaisant aux normes de qualité*

337. De nombreuses politiques approuvées devraient avoir des effets directs sur la conception des opérations aussi bien en ce qui concerne les aspects programmatiques indiqués dans les PSP et les cadres logiques qu'en ce qui concerne les aspects liés à la gestion, par exemple les budgets de portefeuille de pays. Les services de conseil et la communication d'informations suffisantes et pertinentes au personnel amélioreront la qualité des PSP au fil du temps.
338. Le pourcentage de PSP et de PSPP satisfaisant aux normes de qualité dès leur première présentation est évalué en calculant les modifications apportées à la ligne de visée entre la première présentation du document au Conseil pour examen via le processus électronique, et la présentation de sa version finale pour approbation à la session pertinente du Conseil.
339. En 2017, 23 PSP et cinq PSPP ont été approuvés par le Conseil. Huit de ces 28 documents, soit 32 pour cent, ont dû modifier leur ligne de visée après avoir été soumis au processus d'examen électronique. Les 68 pour cent restants ont donc été jugés conformes aux normes de qualité requises dès leur première présentation.
340. Mettant à profit les enseignements tirés de la première série de PSP et de PSPP, la direction a convoqué un groupe de travail consultatif élargi composé de membres du personnel du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays pour rationaliser le processus d'examen des programmes. Ces travaux devraient aboutir à des changements du mode de calcul de cet indicateur de performance clé en 2018.

### ***C.ii. Pourcentage de bureaux de pays ayant mis en place un dispositif d'enregistrement des réclamations et de remontée de l'information***

341. L'existence et l'utilisation correcte de dispositifs d'enregistrement des réclamations et de remontée de l'information dans le cadre des opérations du PAM est essentielle pour respecter l'engagement pris en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées. Il est également essentiel de s'assurer que l'information obtenue par ce moyen sert à prendre les décisions opérationnelles. Rendant compte de la mise en œuvre en cours de la stratégie du PAM en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées<sup>75</sup>, le pourcentage de bureaux de pays<sup>76</sup> ayant mis en place un dispositif d'enregistrement des réclamations et de remontée de l'information est passé de 71 pour cent en 2016 à 86 pour cent en 2017.

### ***C.iii. Pourcentage de bureaux du PAM utilisant l'ensemble des mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe***

342. Le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe est du ressort de la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, mais s'applique à toutes les unités fonctionnelles des bureaux de pays. Il décrit les efforts institutionnels mis en œuvre dans différents domaines de compétence pour être prêt à intervenir en cas d'urgence sans compromettre la qualité des opérations ou la sécurité du personnel. Cet indicateur évalue dans quelle mesure les bureaux du PAM veillent à ce que leur degré de préparation aux situations d'urgence et leur capacité d'intervention correspondent aux risques recensés en prenant à l'avance des mesures minimales de préparation.

343. Ce guide a été révisé en mai 2017 de façon à inclure des mesures minimales de préparation adaptées à chaque contexte et de nouvelles mesures se rapportant aux modalités de transfert, telles que les transferts de type monétaire. Un outil de suivi en ligne reconfiguré a été mis en service dans les bureaux de pays en novembre 2017. La saisie des données n'étant pas encore achevée à la fin de 2017, il n'a donc pas été possible de calculer la valeur pour cet indicateur avec les moyens habituels utilisés pour établir le présent rapport. Il sera calculé en 2018, et la valeur relevée en 2016 (61 pour cent) servira de référence.

## **Initiatives**

344. Ce volet englobe la plupart des actions de formation du PAM. Le parcours d'apprentissage concernant les programmes est l'un des principaux programmes de formation mis en œuvre ces dernières années.

345. Le parcours d'apprentissage concernant les programmes entend aider le personnel chargé des politiques et des programmes, ainsi qu'un groupe de directeurs de pays et de directeurs de pays adjoints sélectionnés, à acquérir des connaissances et un savoir-faire pour qu'ils puissent mieux s'acquitter de leur tâche et atteindre l'objectif Faim zéro. Cette formation est organisée à un moment crucial où le PAM généralise la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Le parcours d'apprentissage concernant les programmes non seulement aide le personnel à conduire le changement à l'échelle de toute l'institution, mais veille également

---

<sup>75</sup> PAM. 2017. *WFP's Strategy for Accountability to Affected Populations (AAP)*. Rome. <http://fscluster.org/document/wfps-strategy-accountability-affected>

<sup>76</sup> Cet indicateur a été calculé en utilisant les données provenant de 72 bureaux de pays ayant mené des opérations en 2017 en faveur de bénéficiaires de niveau 1 (c'est-à-dire de bénéficiaires directs) qui pourraient tirer parti d'un dispositif d'enregistrement des réclamations et de remontée de l'information. Il n'a pas pris en compte les bureaux de pays qui ont uniquement exécuté des activités de renforcement des capacités.

à ce qu'il dispose des moyens de contribuer efficacement au processus des PSP tant en situations d'urgence que dans un contexte de développement.

346. Depuis 2014, 253 membres du personnel de 81 bureaux de pays ont achevé avec succès la première phase du parcours d'apprentissage. En 2017, 53 membres du personnel de 33 pays ont reçu leur diplôme – sept directeurs de pays et directeurs de pays adjoints et 46 chefs de programmes et autres futurs dirigeants de la fonction politiques et programmes. De plus, 46 membres du personnel de 36 pays en ont suivi la deuxième phase. En 2017, les administrateurs nationaux représentaient plus de 30 pour cent de tous les participants à la première phase du parcours d'apprentissage et près de 40 pour cent du groupe ayant suivi la deuxième phase, progression qui atteste des investissements accrus du PAM dans ce corps de cadres essentiel.
347. Au cours de la même période, le PAM a également investi des ressources considérables dans la formation afin de renforcer les compétences des bureaux de pays en matière de collaboration avec les partenaires, organisant notamment des cours portant sur la collaboration avec les gouvernements hôtes à l'intention des directeurs de pays et des directeurs de pays adjoints, ainsi que des ateliers régionaux sur les partenariats dans cinq régions. Des membres du personnel de 81 bureaux de pays y ont participé, 229 participants – dont plus d'un quart étaient des directeurs de pays, des directeurs de pays adjoints et des directeurs régionaux adjoints – ont suivi la formation relative à la collaboration avec les gouvernements hôtes et 176 les ateliers régionaux.

## **Volet de résultats D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies**

348. L'effet direct correspondant au volet D est le suivant: "Le PAM collabore avec les gouvernements hôtes et donateurs, les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé afin d'harmoniser les priorités et de mobiliser des ressources, de plaider en faveur de l'élimination de la faim et d'œuvrer en partenariat avec les autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur Siège à Rome, dans le but de contribuer à la réalisation des ODD". Ce volet englobe les activités se rapportant à la mobilisation des ressources et aux partenariats, à la communication et à l'image de marque, ainsi qu'à la coordination entre organismes des Nations Unies et entre les différents secteurs d'activité. Dans la mesure où le modèle de financement du PAM repose sur la mobilisation de fonds et la sensibilisation, des fonds AAP sont alloués à tous les niveaux de l'institution, y compris aux bureaux de pays. Les bureaux du PAM situés dans les capitales de pays donateurs ou ceux qui sont chargés de la liaison avec d'autres institutions des Nations Unies sont également financés par des activités relevant de ce volet.
349. Quatre indicateurs de performance clés sont utilisés pour mesurer les progrès de la mise en œuvre des activités relevant de ce volet.

### **Indicateurs de performance clés**

#### ***D.i. Pourcentage des enquêtes relatives aux activités des modules atteignant des cibles satisfaisantes***

350. Le système d'action groupée est un dispositif essentiel de coordination des interventions d'urgence et le PAM s'investit donc beaucoup dans le développement des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, des ONG et d'autres entités. Cet indicateur évalue dans quelle mesure les modules dont le PAM est le chef de file, à savoir ceux de la logistique, des télécommunications d'urgence et de la sécurité alimentaire, répondent aux besoins et aux attentes des partenaires.

351. L'équipe chargée du module mondial de la logistique a réalisé neuf enquêtes auprès des usagers en 2017 afin de recueillir leur avis sur l'efficacité et l'efficience des activités du module. Sur les 390 personnes interrogées, 94 pour cent ont dit avoir été satisfaites, un pourcentage en hausse par rapport à 2015 et 2016 – le taux de satisfaction était alors de 92 pour cent. En 2017, l'équipe chargée du module a également réalisé des enquêtes de satisfaction auprès des clients dans le cadre de nouvelles situations d'urgence. Ces enquêtes ont été réalisées un mois après le début d'une intervention d'urgence, moment où 70 pour cent des personnes s'en disaient satisfaites, et immédiatement avant la désactivation de l'intervention, le taux de satisfaction étant alors de 90 pour cent. Ce travail a été achevé pour l'intervention menée en Haïti à la suite du passage de l'ouragan Matthew, pour laquelle le taux de satisfaction était de 85 pour cent à la fois au début et à la fin de l'intervention.
352. En 2017, le module des télécommunications d'urgence a réalisé des enquêtes en Iraq, au Nigéria et au Yémen pour évaluer le degré de satisfaction des usagers des services du module dans ces pays. Près de 88 pour cent des participants à l'enquête se sont dit satisfaits des services et de l'appui fournis par le module dans le cadre de ces opérations, résultat qui dépasse la valeur cible (80 pour cent). Au Yémen, le taux de satisfaction des usagers est passé de 83 pour cent en 2016 à 87 pour cent en 2017 à la suite de l'amélioration de la coordination des activités du module dans le pays et des efforts déployés par l'équipe chargée du module pour respecter les prescriptions en matière de technologie de l'information et des communications dans le cadre des interventions humanitaires. Le module a également enregistré de très bons résultats au Nigéria, où 96 pour cent des usagers ont fait part de leur satisfaction à la suite des efforts déployés constamment par l'équipe pour améliorer la qualité des services et répondre à la demande en proposant de nouvelles solutions. L'ensemble des 93 participants à l'enquête étaient satisfaits de la programmation radio, de la formation radio et des services de transmission de la voix via satellite, des résultats sans précédent pour ce module.
353. En 2018, l'équipe chargée du module des télécommunications d'urgence envisage de continuer à recueillir les avis de ses partenaires et des usagers lors des interventions d'urgence dans le cadre de ses activités de suivi et d'évaluation. Elle s'efforcera de renforcer le suivi et l'évaluation des nouveaux services, notamment les services fournis aux communautés, pour en évaluer la performance. Elle continuera de collaborer avec les partenaires pour évaluer la qualité des services fournis par le module dans le cadre des opérations d'urgence et s'assurer qu'ils répondent aux besoins des usagers.
354. L'enquête annuelle réalisée par le module mondial de la sécurité alimentaire auprès de ses partenaires a indiqué que, pour 70 pour cent d'entre eux, le module répondait aux attentes de leur organisation en matière d'appui aux programmes de sécurité alimentaire. Cette constatation est confirmée par les résultats du suivi de la performance du module au niveau des pays, qui mesure les résultats dans six domaines fonctionnels: facilitation des services; contribution aux décisions stratégiques du coordonnateur des opérations humanitaires et de l'équipe de pays pour l'action humanitaire; planification et mise en œuvre des stratégies du module; performance du suivi et de l'évaluation; renforcement de la capacité nationale de préparation et de planification des secours; et sensibilisation et responsabilité à l'égard des populations touchées. Le taux moyen de satisfaction des usagers dans les 21 pays couverts par l'enquête en 2017 était de 77 pour cent.

#### ***D.ii. Pourcentage de réalisation des produits dans le cadre des opérations des partenaires***

355. Cet indicateur évalue l'efficacité des partenariats opérationnels du PAM sur le terrain, laquelle influe directement sur l'obtention des effets directs. Il mesure les progrès réalisés en ce qui concerne les produits prévus des activités mises en œuvre avec des partenaires, notamment le nombre de bénéficiaires, les quantités de produits alimentaires livrés et la

valeur des transferts de type monétaire exécutés. En 2017, le PAM a réalisé 71 pour cent de tous les produits prévus dans le cadre des opérations exécutées avec des partenaires.

### ***D.iii. Pourcentage des besoins bruts de financement ayant été satisfaits***

356. Comme le PAM est financé par des contributions volontaires, la valeur obtenue pour cet indicateur reflète directement l'action de mobilisation des ressources menées à tous les niveaux de l'institution. En 2017, le produit des contributions du PAM a atteint le niveau record de 6,0 milliards de dollars, pour financer un programme de travail chiffré à 9,8 milliards de dollars. Le montant total des contributions signées en cours d'année, y compris les contributions pluriannuelles, était de 7,1 milliards de dollars. La proportion des besoins totaux financés en 2017, soit 68 pour cent du programme de travail de l'année, était aussi un record. En 2018, le PAM privilégiera la diversification des flux de financement, l'intensification de la collaboration avec de nouveaux donateurs et la recherche de nouveaux instruments financiers et de nouveaux mécanismes de mobilisation de fonds afin de disposer de ressources supplémentaires pour couvrir les besoins de son programme de travail. Des partenariats renforcés avec les gouvernements hôtes sont fondamentaux pour mobiliser les ressources nécessaires aux activités et aux programmes du PAM. La qualité des financements restera aussi une priorité et le PAM va prendre des mesures pour encourager la fourniture de fonds plus prévisibles et non réservés à des emplois spécifiques.

### ***D.iv. Pourcentage de messages favorables dans les principaux médias***

357. Cet indicateur montre comment le PAM est présenté dans les médias locaux sélectionnés et les médias internationaux, un aspect important pour bâtir une image positive et gérer les risques concernant sa réputation. En 2017, la proportion de messages favorables dans les principaux médias était de 95,5 pour cent<sup>77</sup>. À partir de 2018, le PAM va se concentrer sur la mise en œuvre de la nouvelle stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2018-2021). Des indicateurs se rapportant à cette stratégie seront prévus à l'avenir.

## **Initiatives**

358. Comme on l'a vu au paragraphe 356, le PAM a reçu un niveau record de contributions en 2017. Pour accroître les contributions, le PAM a recouru à plusieurs dispositifs de mobilisation de ressources auprès des donateurs, des gouvernements hôtes et des institutions publiques, qu'il s'agisse de contributions sous forme de produits alimentaires en nature ou d'espèces, de services logistiques ou d'accords de jumelage. Les responsables désignés chargés des partenariats avec les contributeurs ont continué de maintenir des liens stratégiques avec les principaux donateurs tout en développant et en renforçant les relations avec les donateurs ayant signalé qu'il leur était possible d'accroître leurs contributions. En 2017, les évolutions qu'il convient de signaler sont la collaboration intensifiée du PAM avec de nouveaux partenaires tels que la Chine, la République de Corée, la Fédération de Russie, le Conseil de coopération du Golfe et des institutions financières, notamment la Banque africaine de développement, et le Fonds vert pour le climat.

359. Avec la nouvelle stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2018-2021), c'est la première fois que le PAM fait le choix stratégique d'investir dans un plan ambitieux de développement de sa collaboration avec le secteur privé. Cette stratégie définira l'approche institutionnelle du PAM et mettra clairement en évidence le potentiel de la mobilisation de fonds et du renforcement des partenariats avec le secteur privé, en incluant un calendrier des principales étapes et des objectifs de financement, ainsi que des détails sur les investissements nécessaires.

---

<sup>77</sup> Pour les quatre trimestres de 2017, les résultats étaient de 96 pour cent, 92 per cent, 97 per cent et 97 pour cent.



360. En 2017, dans le cadre des partenariats interinstitutions, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes) a fait appel au savoir-faire du PAM pour aider sa Directrice exécutive et ses hauts responsables à trouver les moyens de réaliser des économies, de devenir plus agile et d'appuyer davantage les bureaux dans les pays. En collaboration étroite avec ONU-Femmes, le PAM a créé un groupe de travail et formulé plusieurs recommandations qui devraient aboutir à des gains d'efficacité et d'efficacité durables. L'une des recommandations consiste à rechercher le degré approprié de centralisation des processus relatifs aux transactions au Siège et dans les bureaux de pays, pour les fonctions telles que les ressources humaines, les finances et les achats.
361. La réforme du système des Nations Unies a été un autre processus interinstitutions important en 2017. En consultant de près diverses entités des Nations Unies s'occupant de développement, le PAM a contribué à l'élaboration du cadre stratégique mis en place par le système des Nations Unies au cours du deuxième semestre de 2017. Il a également participé à la 34<sup>ème</sup> session du Comité de haut niveau sur les programmes du Conseil des chefs de Secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Le PAM a conduit l'examen réalisé à l'échelle de tout le système sur la prise en compte des menaces qui empêchent d'atteindre les ODD d'une manière cohérente, sur l'adoption d'un cadre d'analyse en matière de gestion des risques et de résilience et sur la manière dont un tel cadre pourrait avoir modifié la riposte mise en place par les Nations Unies par le passé. Le Comité a demandé au PAM de continuer à jouer un rôle moteur en matière de promotion de l'utilisation de ce cadre pour coopérer avec d'autres mécanismes et acteurs.
362. Lors d'un autre débat, organisé sous l'égide du Conseil des chefs de Secrétariat pour la coordination, le PAM et l'UNICEF ont été conjointement chargés de conduire l'action visant à établir un laboratoire d'innovation concernant les mégadonnées. À la suite d'une série d'ateliers et de discussions avec des hauts responsables, il a été proposé de lancer une initiative interorganisations exclusivement axée sur l'innovation en matière de données, et une proposition en ce sens a été présentée au Comité des Nations Unies sur la gestion, qui l'a entérinée. Intégrée au réseau des Nations Unies pour l'innovation, cette initiative entend améliorer l'échange de connaissances, la gestion des partenariats et le renforcement des capacités d'innovation en matière de données dans tout le système des Nations Unies.
363. Avec l'UNICEF, le PAM préside le réseau des Nations Unies pour l'innovation, un cercle informel de collaboration entre spécialistes de l'innovation au sein du système des Nations Unies. Pour en accroître l'impact et la portée, le réseau nommera un coordonnateur à temps plein et d'autres agents d'appui. Il va aussi tirer parti de son savoir-faire, de son rayon d'action et de ses relations pour conseiller le Conseil des chefs de Secrétariat pour la coordination et les entités qui lui sont liées sur les questions en rapport avec l'innovation.

## Volet de résultats E – Gouvernance et services de contrôle indépendants

364. L'effet direct correspondant au volet E est le suivant: "Le PAM applique de bons principes de gouvernance, fournit des assurances aux donateurs et diffuse des informations sur ses résultats". Ce volet porte sur les activités concernant l'assistance apportée au Conseil pour qu'il fonctionne correctement ainsi que les activités s'y rapportant, les fonctions indépendantes d'évaluation, les enquêtes et les audits, et certaines initiatives relatives à la transparence. Les activités relevant de ce volet sont exclusivement exécutées par les services du Siège.
365. Trois indicateurs de performance clés servent à mesurer les progrès de la mise en œuvre des activités relevant de ce volet.

## Indicateurs de performance clés

### ***E.i. Pourcentage d'exécution des actions requises lors des sessions du Conseil d'administration aux dates convenues dans les tableaux relatifs aux suites qui leur sont données***

366. Cet indicateur évalue l'efficacité du Secrétariat du PAM en ce qui concerne les suites données aux demandes et aux recommandations du Conseil à l'occasion de ses sessions officielles, ainsi qu'aux décisions officiellement approuvées. L'indicateur est calculé à partir d'une liste des points auxquels il faut donner suite, établie après chaque session du Conseil et avalisée par le Bureau du Conseil. Chaque action convenue est accompagnée d'un calendrier d'exécution. L'indicateur a été défini et utilisé pour la première fois en 2017.
367. En 2017, le PAM a donné suite à 92,6 pour cent des points sur lesquels le Conseil lui avait demandé d'agir lors de ses quatre sessions tenues entre novembre 2016 et novembre 2017 et dont les délais d'exécution allaient du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017.

### ***E.ii. Nombre de recommandations issues d'audits faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre***

368. Les recommandations issues des constatations des rapports indépendants sur le contrôle externe servent à améliorer constamment les programmes, les politiques et les processus du PAM, et la mise en application de ces recommandations est donc un aspect crucial de la conception et de l'exécution des opérations. Cet indicateur évalue dans quelle mesure la direction donne efficacement suite aux recommandations des audits faisant état de risques élevés. En 2017, 30 recommandations sont restées sans suite, soit un accroissement par rapport aux 22 recommandations non appliquées en 2016. Le PAM considère que cette augmentation s'explique essentiellement par le passage à des audits thématiques et à des audits des bureaux où les risques sont les plus élevés dans la stratégie d'audit du Bureau de l'Inspecteur général. Bien que les recommandations issues des évaluations soient examinées dans le rapport annuel sur l'évaluation, cet indicateur évalue dans quelle mesure la direction donne effectivement suite aux principales recommandations issues des audits. En 2017, quatre recommandations sont restées sans suite, soit un chiffre inférieur à celui de 2016 (huit).

### ***E.iii. Classement du PAM selon l'indice de la transparence de l'aide de l'Aid Transparency Initiative***

369. Cet indicateur est pris en compte dans le volet E car il s'agit de l'une des principales initiatives du PAM en matière de transparence, qui va plus loin que la feuille de route intégrée. Le PAM participe activement à l'Aid Transparency Initiative (IATI) depuis 2012, dont la qualité des publications est bien connue. Le tableau de bord de l'IATI présente les notes obtenues par tous les organismes qui publient des données en ce qui concerne la fréquence d'actualisation, l'horizon budgétaire et le niveau de détail de leurs publications, le score final étant ajusté en fonction de la proportion (en valeur) des activités couvertes par les données communiquées à l'IATI (la couverture) et les organismes étant classés conformément aux notes ajustées. La valeur de référence de cet indicateur, depuis 2016, est le classement au premier rang et une note de 95. Le PAM reste classé au premier rang sur l'ensemble des plus de 500 organismes et organisations d'aide évalués par l'IATI. La note la plus récente, en 2017, était de 94, soit proche du niveau de 2016, attestant de la volonté du PAM de communiquer ses données financières de manière transparente et dans les meilleurs délais.

## Initiatives

370. En 2017, le PAM s'est efforcé de systématiquement intégrer l'utilisation et la planification de l'évaluation dans le cycle d'élaboration des politiques et des programmes au cours de ses activités d'appui afin de favoriser la prise de décisions stratégiques en connaissance de cause. Il a ainsi institué les rapports de synthèse d'évaluations régionales à l'appui de la formulation des PSP, et a fourni un appui à la fonction d'évaluation décentralisée du PAM pour permettre aux bureaux de pays de commander et d'administrer eux-mêmes les évaluations correspondant à leurs besoins d'apprentissage.
371. En ce qui concerne les résultats du programme de travail pour l'exercice biennal approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016<sup>78</sup>, 83 pour cent des points prévus figuraient à l'ordre du jour des sessions du Conseil de 2017. Le Secrétariat du Conseil a facilité un grand nombre de réunions du Conseil, notamment trois sessions officielles et une session spéciale, plusieurs consultations informelles, des tables rondes, des séances d'information, outre les réunions du Bureau. Il a également fourni un appui lors des réunions du Comité d'audit et de visites importantes. Les activités se rapportant au Conseil étaient notamment des visites sur le terrain de membres du Conseil et la participation à la réunion conjointe des organes directeurs des fonds et programme des Nations Unies.
372. En ce qui concerne la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, en particulier les processus se rapportant à l'élaboration et à l'examen des PSP, le volume de travail du Secrétariat du Conseil a enregistré une croissance exponentielle, qu'il s'agisse de la production des documents du Conseil (33 pour cent de plus qu'en 2016) ou de l'organisation de consultations informelles. Des réunions supplémentaires concernant les questions liées au contrôle ont également été organisées en 2017, à la demande des membres du Conseil.
373. S'agissant de la transparence, la mise en œuvre du cadre défini par la feuille de route intégrée a été l'occasion pour le PAM d'examiner et de redéfinir sa communication d'informations cruciales aux États membres et aux donateurs qui sont ses partenaires. Au deuxième trimestre de 2018, le PAM espère lancer un portail en ligne qui permettra aux États membres d'accéder aux informations concernant les diverses activités des programmes, aux données sur le financement et la performance des pays appliquant le dispositif de la feuille de route intégrée. Des données prévisionnelles seront disponibles par pays, par résultat stratégique (cible de l'ODD), par effet direct stratégique, par activité et par année, en incluant certaines variables, par exemple les modalités d'assistance. Le portail en ligne sera périodiquement actualisé en y ajoutant des données sur les dépenses, les besoins nets de financement, les contributions aux ressources, les produits obtenus et les indicateurs de performance. En attendant que ce portail soit mis en ligne, ces données sont communiquées dans le plan de gestion des opérations de chaque pays et dans les documents s'y rapportant. Les informations et données provenant de ces deux sources figureront dans celle mis en ligne sur le portail à compter de 2018.
374. Le PAM a publié ses états financiers en temps voulu et a reçu une opinion non assortie de réserves de l'Auditeur externe. Des données financières ont par ailleurs été périodiquement communiquées au Comité d'audit et au Conseil, conformément au calendrier établi.

## Optimisation de l'utilisation des ressources

375. L'énoncé de la mission du PAM souligne que, pour s'acquitter de son mandat, le PAM se concentrera sur ce qu'il sait le mieux faire avec les ressources disponibles et en maîtrisant les coûts autant que possible. La volonté du PAM de trouver les moyens les plus efficaces, efficaces et économiques d'exécuter son programme de travail est également précisée dans

---

<sup>78</sup> WFP/EB.2/2016/11/Rev.1.

les documents intitulés "Country Office Guide to Value for Money Reporting" et "Value for Money through Management" publiés en janvier 2015<sup>79</sup>. À cet égard, l'évaluation de l'utilisation optimale des ressources vise à rendre compte de son aptitude à atteindre les résultats fixés pour ses programmes (efficacité) et à obtenir ces résultats en utilisant ses ressources au mieux (efficacité, efficacité et économie).

376. Les résultats décrits dans les parties IV et V du Rapport annuel sur les résultats et l'analyse initiale de la situation financière présentée dans la partie II montrent que le degré d'efficacité, d'efficacité et d'économie du PAM est raisonnable:

- a) *Performance des programmes (efficacité)*: l'analyse des indicateurs de résultats au niveau des effets directs montre que les prestations des programmes ont été globalement bonnes en 2017 au regard des Objectifs stratégiques se rapportant à l'ODD 2. Le PAM est intervenu de manière efficace dans les situations d'urgence, en contribuant aux programmes de traitement et de prévention de la malnutrition dans des zones où les taux de malnutrition étaient élevés et en soutenant de petits exploitants dans le monde entier. Pour ce qui est de l'ODD 17, l'appréciation de l'efficacité n'est pas aussi manifeste. Si le renforcement des capacités représente une part de plus en plus importante des opérations du PAM, dans un certain nombre de bureaux de pays, les données étaient insuffisantes pour permettre d'évaluer la performance au niveau global. Comme on l'a vu dans la partie IV, le PAM a toutefois pu atteindre les valeurs cibles de 59 pour cent des indicateurs d'effets directs et faire état de certains progrès pour 74 pour cent.
- b) *Performance en matière de gestion (efficacité, efficacité et économie)*: des résultats globalement positifs sont également observés pour la performance en matière de gestion des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des bureaux du Siège; comme on l'a vu au paragraphe 309, les bureaux de pays ont atteint en moyenne 72 pour cent des valeurs cibles arrêtées pour les indicateurs relatifs à la gestion. Pour les 19 autres indicateurs concernant la gestion, le PAM a atteint les cibles fixées pour huit d'entre eux et a légèrement progressé pour les 11 autres. Les initiatives spécifiques décrites dans les sections concernant chacun des volets de résultats dans le domaine de la gestion présentent des éléments supplémentaires faisant état d'avancées positives.
- c) *Économie (performance des programmes et de la gestion)*: l'analyse des résultats financiers présentée dans la partie II fait apparaître une situation financière globalement saine. Elle montre aussi qu'en 2017 le PAM a pu obtenir des résultats plus marqués au niveau des produits dans le cadre de ses programmes avec une augmentation relativement faible des dépenses de personnel et autres. Certes, les économies d'échelle réalisées peuvent en partie expliquer ce résultat, mais l'évolution de la composition des dépenses entre 2016 et 2017 met aussi en évidence des gains d'efficacité. La mise en œuvre complète de la feuille de route intégrée et l'application des nouvelles lignes de crédit et des volets de résultats prévus dans le Plan de gestion permettront d'effectuer une analyse concluante à l'échelle de tout le PAM pour le Rapport annuel sur les résultats de 2018.

---

<sup>79</sup> Selon ces documents internes du PAM, le terme "économie" s'entend de la réduction du coût des ressources utilisées pour une activité, tout en maintenant la qualité; "efficacité" s'entend de l'amélioration des résultats obtenus au niveau des produits pour un apport donné ou d'une diminution des apports servant à obtenir un produit donné, tout en maintenant la qualité; et "efficacité" s'entend de l'obtention des effets directs prévus pour une activité.

## Connexion avec les bénéficiaires: utilisation de plateformes numériques pour l'enregistrement des bénéficiaires et l'information

377. Le PAM a continué de développer l'utilisation de la plateforme numérique de gestion des bénéficiaires et des transferts, SCOPE, et de mettre en œuvre des initiatives numériques pour améliorer la performance et renforcer les contrôles dans les bureaux de pays. En 2017, le nombre de bénéficiaires, y compris potentiels, dont les données étaient stockées dans SCOPE est passé de 19,2 millions à 25,3 millions. À la fin de l'année, 64 pays en étaient à divers stades de la mise en service de cet outil, la plupart d'entre eux s'en servant pour l'enregistrement, les transferts ou les deux, y compris dans le cadre de six interventions d'urgence de niveau 3<sup>80</sup>.
378. Depuis que le PAM a parachevé et publié son *Guide to Personal Data Protection and Privacy* (guide sur la protection de la confidentialité des données personnelles et de la vie privée) en 2017<sup>81</sup>, il a pris des mesures pour renforcer son dispositif global de protection de la sécurité des données personnelles sur les bénéficiaires, en commençant par adopter le consentement éclairé à titre de pratique standard lors des activités d'enregistrement des bénéficiaires.

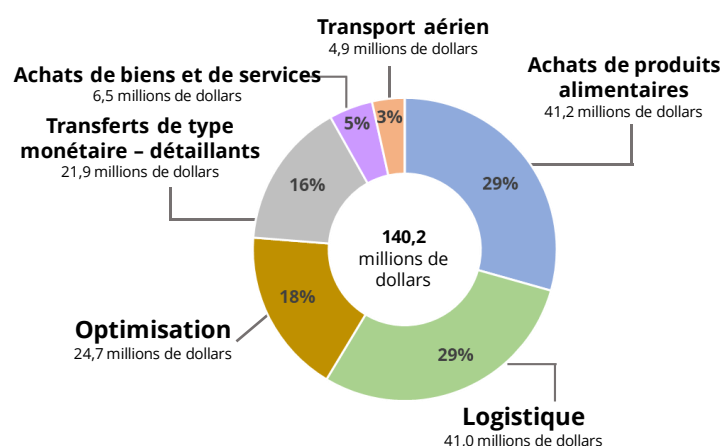
### Améliorations internes à l'échelle de tout le PAM

379. Des gains d'efficacité importants ont été obtenus en 2017, que ce soit pour les transferts de type monétaire ou les transferts de vivres, dans le cadre de toutes les opérations du PAM. Pour ce qui est des transferts de type monétaire, le PAM s'est efforcé d'améliorer l'efficacité et l'économie en recourant à la technologie de la chaîne de blocs pour réduire les coûts d'exécution. Dans le camp d'Azraq, en Jordanie, 1 500 réfugiés syriens règlent désormais leurs achats alimentaires via une plateforme utilisant cette technologie. Depuis mai 2017, plus de 2,1 millions de dollars ont été versés dans le cadre de plus de 250 000 transactions. L'abandon des prestataires de services financiers traditionnels au profit de la chaîne de blocs a eu divers avantages, à savoir: l'élimination de la plupart des commissions bancaires de 1,5 pour cent à verser aux prestataires de services financiers; une diminution des risques inhérents au paiement a posteriori vu qu'il n'est plus nécessaire de préfinancer les prestataires de services financiers; la protection de la vie privée des bénéficiaires, puisque les données les concernant ne doivent plus être transmises aux prestataires de services financiers; une reddition des comptes accrue grâce au rapprochement des transactions en temps réel; et un contrôle et une vitesse de soumission améliorés en raison des procédures administratives moins lourdes.
380. En ce qui concerne les transferts de vivres, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement a signalé des gains de productivité d'un montant de 140 millions de dollars en 2017, ce qui signifie entre 300 et 400 millions de repas de plus en faveur des bénéficiaires. Ces gains d'efficacité résultaient avant tout des changements et des améliorations récemment apportés au niveau organisationnel, y compris la planification de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout et l'optimisation des mécanismes de préfinancement, notamment du Mécanisme de gestion globale des vivres, de la mise en cohérence des achats de produits alimentaires du PAM avec les normes du secteur, et du recours aux analyses des marchés, ainsi que des innovations.

---

<sup>80</sup> Au Bangladesh, en République démocratique du Congo, en Iraq, au Nigéria, au Soudan du Sud et en République arabe syrienne.

<sup>81</sup> Disponible à l'adresse: <https://docs.wfp.org/api/documents/e8d24e70cc11448383495caca154cb97/download/>

**Figure 14: Répartition des gains de productivité par secteur d'approvisionnement**

381. L'une des innovations de 2017 a été le déploiement, en collaboration avec le secteur privé, d'un nouveau système de parachute, le système de largage à trois anneaux, qui a permis de larguer de l'huile végétale et des aliments nutritifs spécialisés au Soudan du Sud. Ce système permet d'effectuer des largages à partir d'aéronefs à voilure fixe, et non plus d'hélicoptères dont le coût est élevé, et réduit les pertes sur le terrain, ce qui a permis d'économiser 32 millions de dollars en 2017. Grâce à d'autres initiatives innovantes, le PAM aide les détaillants locaux à améliorer leurs chaînes d'approvisionnement en vue de faire baisser les prix, d'accroître la disponibilité de produits alimentaires nutritifs et d'améliorer la transparence des marchés du commerce de détail. En 2017, le pouvoir d'achat des bénéficiaires au Liban a augmenté de 13 millions de dollars grâce à la baisse des prix résultant de l'amélioration des chaînes d'approvisionnement du secteur du commerce de détail. Le regroupement des petits détaillants pour faciliter les achats en gros a été un facteur important de cette amélioration.
382. Des gains de productivité ont aussi été obtenus en élaborant de nouvelles modalités de contrat pour les achats de produits alimentaires, que complètent des études de marché et la sélection de denrées adaptées. En République arabe syrienne, une économie de 26,7 millions de dollars a été réalisée en remplaçant les pois chiches par des pois verts quand le prix des pois chiches s'est mis à flamber. Les deux produits avaient la même valeur nutritionnelle et correspondaient l'un et l'autre aux préférences des bénéficiaires. De même, en Iraq, le PAM a réalisé un gain de productivité de 14 millions de dollars en optimisant la composition de l'assortiment alimentaire. Il a pu le faire grâce au système Optimus, un logiciel interne présenté dans la partie VI.
383. Le PAM s'est également efforcé de rationaliser les dispositions concernant les voyages du personnel afin d'améliorer l'efficacité et l'économie. En 2017, il a introduit plusieurs politiques visant à réduire le coût des voyages du personnel, notamment en éliminant l'indemnité journalière de subsistance pour les vols de nuit et en achetant les billets d'avion 14 jours avant la date des réunions et événements justifiant le déplacement. Un nouveau programme concernant l'hébergement à l'hôtel, lancé au quatrième trimestre de 2017, devrait réduire les coûts afférents aux indemnités journalières de subsistance dans une proportion pouvant aller jusqu'à 25 pour cent.



### **Transformation des activités de gestion des processus concernant les factures, les paiements et les décaissements**

384. Les sous-divisions des comptes créanciers et de la Trésorerie au Siège entament un programme de changement qui s'étale sur plusieurs années en vue d'améliorer la gestion des factures, des paiements et des décaissements en introduisant deux outils numériques: le gestionnaire de communication bancaire et le système de suivi des factures. Ces deux outils sont accompagnés par des évolutions des procédures qui entendent en optimiser le potentiel.
385. Le programme de changement relatif au gestionnaire de communication bancaire, intégré au système WINGS, a démarré en 2014. Il a pour but d'améliorer la mise en conformité et les contrôles internes en reliant directement le PAM au réseau du système bancaire SWIFT. Ce nouvel outil réduit et harmonise les activités de paiement et de décaissement, en améliorant l'efficacité et la normalisation. Le programme d'introduction du gestionnaire de communication bancaire au niveau des pays prévoit la signature d'accords de longue durée avec des banques partenaires sélectionnées. À ce jour, plus de 50 bureaux et plus de 800 utilisateurs ont bénéficié d'une formation en la matière. Le PAM envisage d'introduire le gestionnaire de communication bancaire dans au moins 10 autres bureaux chaque année jusqu'à ce que tous les bureaux soient connectés.
386. En 2016, la Sous-Division des comptes créanciers a lancé le système de suivi des factures, qui a été développé en interne en collaboration avec la Division des technologies de l'information. L'outil est facile à mettre au point et à adapter, utilise une technologie sans licence et est économique du point de vue de la mise en service et de l'entretien. Le PAM a ainsi pu le lancer à l'échelle globale, y compris dans les très petites antennes sur le terrain. À la fin de 2017, cet outil était utilisé au Siège, dans tous les bureaux régionaux, dans les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et dans plus de 25 bureaux de pays. Plus de 2 000 usagers ont bénéficié d'une formation et plus de 70 000 documents ont été traités grâce à ce système en 2017.
387. Une enquête a été réalisée auprès des bureaux de pays qui l'ont utilisé pendant plus de six mois. Ces bureaux ont fait état d'une baisse de plus de 50 pour cent en moyenne du temps consacré au traitement des factures et d'une diminution de 43 pour cent du travail de suivi requis. Ils ont aussi signalé plusieurs autres avantages allant dans le sens des objectifs de la transformation numérique du PAM. Il s'agit notamment d'une amélioration de la continuité des opérations et de sa préparation, de l'élimination de la perte de documents, de l'amélioration de la communication et de la collaboration entre les diverses fonctions, de la mise en place de "points de stockage en instance unique",<sup>82</sup> et d'une diminution du temps passé à s'occuper des enquêtes et à répondre à des questions.
388. Le but ultime du programme de transformation des activités relatives aux comptes créanciers est d'accroître la normalisation et la transparence de la gestion des factures, des paiements et des décaissements dans tous les bureaux du PAM. Le gestionnaire de communication bancaire, l'outil de suivi des factures et les nouvelles procédures opérationnelles standard représentent un progrès considérable vers cet objectif.

### **Progrès de la gestion du personnel au PAM**

389. En 2017, la Division des ressources humaines a posé les jalons des grands changements à venir en 2018. Outre l'amélioration du recrutement pour les interventions d'urgence, l'année 2017 a également été marquée par l'abandon progressif du recrutement traditionnel au profit de modalités plus dynamiques de recherche et de recrutement de personnel. Pour faciliter cette nouvelle approche, la Division des ressources humaines a créé "la réserve de

---

<sup>82</sup>. Ce qui signifie que chaque bloc de données n'est stocké qu'en un seul endroit du système.

futurs talents internationaux" de candidats présélectionnés pour des postes internationaux. Cette réserve permet au PAM d'améliorer la qualité et la rapidité des procédures de recrutement, d'offrir de nouvelles possibilités de carrière au personnel du PAM, de recueillir des données analytiques plus précises et de prendre davantage en compte la diversité et la parité de son personnel. La Division des ressources humaines a modernisé le programme des stagiaires et finalisé le recrutement de 148 spécialistes internationaux extérieurs, de classes P-2 à Sous-Secrétaire général, un résultat qui est sans précédent. Un nouveau cadre de gestion prévisionnelle des effectifs a été mis au point et lancé à titre expérimental, et de nouveaux tableaux de bord et outils analytiques ont été utilisés pour optimiser l'efficacité du processus des réaffectations.

390. Conformément à la stratégie à l'échelle du système des Nations Unies sur la parité hommes-femmes approuvée par le Secrétaire général en septembre 2017<sup>83</sup>, le PAM a commencé à élaborer un plan d'action sur la parité qui en est au stade final de l'approbation par la direction. Ce plan définit les mesures à prendre dans quatre domaines essentiels: acquisition de talents, développement des carrières et des capacités, collaboration et bien-être, et obligation de rendre des comptes.
391. Des progrès constants ont été réalisés en ce qui concerne la gestion de la performance. Afin d'harmoniser et de rationaliser les usages en la matière, le processus concernant la période d'essai a été étendu au personnel national. Cela permet aux nouvelles recrues nationales de certains bureaux de parachever ce processus avec les mêmes outils en ligne qui servent pour d'autres processus liés à la gestion de la performance. Les taux d'achèvement concernant la gestion de la performance, pour les membres du personnel détenant un contrat de durée déterminée ou de caractère continu (exercice d'évaluation professionnelle et renforcement des compétences) sont restés parmi les meilleurs des autres organismes des Nations Unies, et des initiatives importantes de développement des capacités ont été lancées sur la remontée efficace de l'information et sur la gestion des résultats insuffisants.
392. Pour appuyer la mise en œuvre du cadre défini par la feuille de route intégrée en 2018, la Division des ressources humaines continue de collaborer avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour procéder à des examens de l'alignement organisationnel, dont le but est de s'assurer que des structures d'organisation efficaces et des effectifs suffisants ayant les compétences requises sont bien en place pour exécuter les PSP. La Division des ressources humaines a lancé un projet d'alignement organisationnel, qui va aider à procéder à ces examens d'une manière plus stratégique et plus systématique. Pour accompagner ce processus, elle a également modernisé la boîte à outils "de conception d'un PAM dynamique", désormais mise à la disposition de tous les utilisateurs potentiels. Dans le courant de 2018, cette boîte à outils sera testée lors des examens d'alignement organisationnel et enrichie d'instructions et d'outils concrets supplémentaires. La Division des ressources humaines continue de renforcer les capacités du personnel à l'échelle mondiale en organisant des missions d'alignement organisationnel, en mettant à profit le programme d'apprentissage concernant la feuille de route intégrée; en 2017, des formations en présentiel ont été organisées pour plus de 80 chargés des ressources humaines.

---

<sup>83</sup> Organisation des Nations Unies. 2017. *System-wide strategy on gender parity*. New York. [https://www.un.int/sites/www.un.int/files/Permanentpourcent20Missions/delegate/17-00102b\\_gender\\_strategy\\_report\\_13\\_sept\\_2017.pdf](https://www.un.int/sites/www.un.int/files/Permanentpourcent20Missions/delegate/17-00102b_gender_strategy_report_13_sept_2017.pdf).

393. La numérisation des processus de la Division des ressources humaines s'est poursuivie en 2017 et a entraîné une réduction de la charge administrative imposée aux employés, aux cadres et au personnel des ressources humaines, offrant une marge de manœuvre en matière d'optimisation:
- a) la plateforme d'accès en libre-service a été développée pour permettre aux employés et aux cadres de mener à bien en quelques clics diverses tâches administratives reposant sur des données tout en actualisant automatiquement les fichiers sous WINGS;
  - b) le système de recrutement par voie électronique lancé à la fin de 2016 devrait avoir réduit le délai de la procédure de recrutement dans une proportion de 30 pour cent;
  - c) des progrès importants ont été accomplis pour intégrer les effectifs à d'autres données et systèmes internes et faciliter l'automatisation, l'analyse des données et la prise de décisions à partir d'éléments factuels.
394. La Division des ressources humaines a joué un rôle crucial dans la promotion de la déontologie au travail en dirigeant le groupe de travail qui a passé en revue la politique du PAM en matière de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus de pouvoir et de discrimination. Ce groupe a également défini les mesures de protection plus efficaces pour protéger les employés de toute forme d'abus.

### ***Hébergement, logement et bien-être du personnel***

395. Grâce aux initiatives lancées en 2017 en faveur du bien-être de son personnel, le PAM a protégé quelque 5 000 employés de maladies infectieuses potentiellement mortelles en procédant à 15 000 vaccinations. Il a également organisé 4 000 consultations médicales dans des zones où les services médicaux sont défectueux et a amélioré les conditions de vie de milliers de membres de son personnel en rénovant plus de 40 résidences d'hébergement, pour un coût total de 14 millions de dollars. La plateforme de logement du PAM sert de modèle à d'autres organismes des Nations Unies pour créer des plateformes similaires et devient la norme commune en matière de services de logement. Les bureaux de pays s'occupent des problèmes liés au bien-être du personnel et 17 comités chargés du bien-être du personnel ont été créés ou consolidés dans des bureaux régionaux en 2017. Ainsi, une cantine servant des aliments sains est en cours de création au Congo, des salles de gym ont été ouvertes en Afghanistan, au Tchad et au Soudan du Sud et des groupes d'exercice ont été constitués au Lesotho et au Nigéria. Environ 71 pour cent des membres du personnel sont convaincus que le bien-être relève de leur propre responsabilité, de sorte qu'avec l'appui du personnel du PAM, ils sont prêts à faire tout ce qu'ils peuvent pour rester en bonne santé et en bonne forme physique pour mieux s'acquitter de leurs tâches. En 2017, un montant total de 8 millions de dollars a été affecté à un compte spécial pour appuyer les programmes concernant le bien-être du personnel, y compris les actions portant sur les aspects médicaux et psychosociaux de la santé.

### ***Réalisations dans les bureaux de pays***

396. L'optimisation de l'utilisation des ressources et ses trois composantes – efficacité, efficacité et économie – sous-tendent toutes les activités du PAM. En 2017, des efforts ont été faits en la matière au niveau des bureaux de pays (voir l'encadré 7). Les 12 rapports annuels par pays qui étaient prêts à la fin de mars 2018 contiennent une analyse des ressources axées sur les résultats, un premier pas vers la présentation de l'efficacité et de l'efficacité des activités des programmes dans le Cadre de résultats institutionnels.

**Encadré 7: Optimisation de l'utilisation des ressources au Myanmar**

Le bureau du PAM au Myanmar a adopté le concept d'optimisation de l'utilisation des ressources en l'introduisant dans le texte des accords conclus sur le terrain avec des partenaires coopérants et en mettant au point une méthodologie pour l'évaluer au cours du processus annuel de planification de la performance. On verra ci-après des exemples de la manière dont le bureau de pays a mené à bien des opérations efficaces et maîtrisé les coûts en 2017.

*Efficacité:* pendant l'intervention d'urgence de niveau 3 exécutée dans l'État Rakhine, le PAM a été l'un des rares organismes des Nations Unies à pouvoir accéder aux zones concernées, coordonnant avec le Gouvernement le lancement d'une intervention d'urgence efficace qui a fourni 2 515 tonnes de vivres à 131 975 personnes touchées par le conflit. Le PAM a pu rapidement adapter ses priorités, travailler avec des fournisseurs locaux pour assurer des rotations rapides et réaffecter du personnel à l'intérieur du pays en vue d'intensifier l'intervention. Le plus gros des activités a été géré par le personnel en place, deux membres seulement du personnel en poste dans d'autres pays ayant été déployés temporairement en renfort.

*Efficience:* alors que le bureau de pays démarrait la mise en œuvre de son PSP, il a procédé à une vérification de son état de préparation organisationnelle pour s'assurer que des personnes qualifiées étaient bien en poste. Le PAM a également investi dans la capacité de préparation pour permettre de mener des interventions plus efficaces et plus rapides en cas d'urgence dans les zones à risque et pour réduire le risque de catastrophe par les moyens suivants: en renforçant les capacités des partenaires gouvernementaux et en procédant à des exercices de simulation dans ces zones; en prépositionnant des fournitures; en concluant des accords à plus long terme avec les fournisseurs; et en prévoyant des accords de réserve avec les partenaires coopérants.

*Économie:* le bureau de pays a continué de prendre des mesures en vue de maîtriser ses coûts, notamment en partageant des bureaux avec d'autres organismes des Nations Unies (FAO, HCR, ONU-Femmes, PNUD et Bureau pour la coordination des affaires humanitaires). Le PAM a également optimisé les coûts de sa chaîne d'approvisionnement tout en gardant l'agilité nécessaire pour faire face à la situation fluctuante qui régnait au Myanmar. Ainsi, un montant de 0,8 million de dollars a été économisé en introduisant un nouveau type de légumes secs ayant la même valeur nutritionnelle que ceux qui étaient fournis au départ. Le PAM a également constitué un stock de matériel d'intervention d'urgence qui a servi durant les interventions, contribuant à la maîtrise des coûts.

**Innovations**

397. Afin de concevoir et de tester de nouvelles solutions pour lutter contre la faim dans le monde et promouvoir une culture de l'innovation, le PAM a créé l'Accélérateur d'innovations à Munich (Allemagne) en 2016. Ce dispositif offre un environnement extrêmement créatif et collaboratif qui permet aux entrepreneurs de développer leurs idées. Il a été cité au nombre des entreprises les plus innovantes dans la catégorie de l'alimentation par Fast Company Magazine en 2017. Depuis sa création, l'Accélérateur d'innovations a soutenu 28 projets. Plusieurs de ces projets, notamment les techniques de culture hydroponique (voir l'encadré 8), font désormais partie intégrante des opérations du PAM. On verra ci-après certaines des innovations lancées et/ou développées en 2017.

398. *SCOPE CODA*: l'outil d'assistance conditionnelle sur demande (CODA) résulte de l'évolution d'un projet innovant nommé MAPS<sup>84</sup>. Le bureau du PAM en El Salvador est à l'origine de CODA, dont le développement ultérieur et les essais ont été réalisés avec l'appui de l'Accélérateur d'innovations. Au cours d'une phase pilote qui s'est déroulée dans le cadre d'un programme de protection sociale en El Salvador – le programme de prévention et de traitement de la malnutrition (NUTRIMOS) – en 2017, CODA a amélioré l'efficacité du suivi du programme en permettant aux agents de terrain de recueillir et de saisir directement les données à l'aide d'appareils spécialement conçus à cet effet et connectés à la base de données du PAM. Cet allègement du travail administratif a libéré des ressources et permis au PAM d'augmenter le nombre de bénéficiaires du programme NUTRIMOS dans une proportion de 20 pour cent. En collaboration avec la Division de la nutrition et la Division des technologies de l'information du Siège, l'Accélérateur d'innovations envisage d'offrir SCOPE CODA à tous les bureaux de pays à titre d'outil institutionnel. À ce jour, SCOPE CODA a été adopté par les bureaux du PAM au Soudan du Sud et en Ouganda, où il sert à numériser les données relatives aux programmes de traitement de la malnutrition exécutés par le PAM en partenariat avec l'UNICEF.
399. *Maano*: en Zambie, le PAM a lancé le marché agricole virtuel Maano destiné aux agriculteurs, une application qui relie les producteurs aux acheteurs et leur permet de commercer via une plateforme digne de confiance et d'y négocier des contrats et des prix équitables. Depuis son lancement en mai 2017, Maano a permis de passer des marchés de produits agricoles d'une valeur de 40 000 dollars, et d'injecter des liquidités dans l'économie rurale.
400. *ShareTheMeal*: en 2017, cette application primée du PAM pour smartphone qui sert à mobiliser des fonds a permis de recueillir plus de 4,8 millions de dollars et d'appuyer les interventions d'urgence du PAM au Nigéria, au Soudan du Sud et au Yémen, entre autres. ShareTheMeal permet également au PAM de communiquer ses messages à de nouveaux auditoires, notamment aux jeunes, grâce à des fonctions telles que le "don-photo"<sup>85</sup> et le don de repas pour le compte d'autres personnes.

**Encadré 8: La culture hydroponique comme solution à l'insécurité alimentaire dans les zones non fertiles, arides ou urbaines**

En 2016, le PAM a commencé à tester l'utilisation de techniques de culture hydroponique pour contribuer à améliorer la sécurité alimentaire et la résilience de populations vivant dans des zones non fertiles, arides ou urbaines. Ces techniques ne nécessitent pas de sol fertile et ont besoin de 90 pour cent d'eau et de 75 pour cent d'espace de moins que les cultures traditionnelles. Dans le désert du Sahara, en Algérie, les réfugiés sahraouis semi-nomades ont ainsi cultivé du fourrage pour leurs bêtes en utilisant des unités de production hydroponique adaptées, uniquement créées avec des matériaux et des compétences locales. La disponibilité de fourrage frais d'origine hydroponique a augmenté de 250 pour cent la production laitière et a amélioré la santé et les taux de survie des troupeaux, contribuant ainsi à l'amélioration du régime alimentaire (y compris à l'apport en protéines) et à la résilience des réfugiés sahraouis. Le projet a reçu un montant supplémentaire de 750 000 dollars du Gouvernement des États-Unis d'Amérique pour financer l'expansion en Algérie. Le PAM envisage d'étendre le projet à sept pays en 2018 et de lancer une plateforme en ligne sur la culture hydroponique pour faciliter la mise en œuvre de nouveaux projets. L'Accélérateur d'innovations collabore avec la Division de la nutrition du PAM en vue d'intégrer la culture hydroponique aux programmes à dimension nutritionnelle.

<sup>84</sup> MAPS est un outil de suivi qui optimise les programmes de protection sociale en permettant de saisir, de compiler, de regrouper et de visualiser en temps réel les données concernant les programmes et leurs effets directs.

<sup>85</sup> Avec la fonction "don-photo", les utilisateurs partagent des photos de leur propre repas et contribuent ce faisant aux programmes d'alimentation du PAM via l'application.

## Partie VI: Enseignements et prochaines étapes

En conclusion, le rapport présente les enseignements tirés des opérations menées par le PAM en 2017 et les prochaines étapes à parcourir pour améliorer le travail du PAM en vue des défis qu'il devra relever à l'avenir. La présentation des enseignements tirés est centrée sur les réflexions inspirées par la première année de mise en œuvre de la feuille de route intégrée. L'examen des prochaines étapes à parcourir porte sur chacune des priorités du Directeur exécutif pour 2018, parmi lesquelles la direction des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, les financements et les partenariats pour l'éradication de la faim, la transformation numérique du PAM, l'excellence dans la conception et la mise en œuvre des programmes, et la simplification, l'efficacité et l'impact.

### Enseignements tirés

401. On se souviendra de 2017 comme d'une année de transition et d'apprentissage pour le PAM. S'agissant de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et du lancement du premier groupe de PSP, le PAM revient sur certains des principaux enseignements tirés jusqu'à présent qui pourraient être appliqués lorsque les pays restants réaliseront leur transition en 2018 et 2019.
402. Le fait d'associer un grand nombre de parties prenantes au processus d'examen stratégique et à l'élaboration de portefeuilles d'activités de grande ampleur et pluriannuels a suscité des attentes et des avis divers quant au rôle joué par le PAM dans un pays. La priorité accordée dans les examens stratégiques à la collecte de données factuelles sur les atouts du PAM, conformément aux recommandations et objectifs collectifs, a contribué à réunir les partenaires autour d'une vision et d'une compréhension communes des activités futures du PAM. De leur côté, les gouvernements apprécient la possibilité d'harmoniser les activités du PAM avec les plans nationaux, notamment les plans de développement économique et social. Les PSP contribuent par ailleurs à rendre les partenariats avec les gouvernements plus fructueux et à faciliter le transfert des capacités, permettant ainsi au PAM d'accorder une plus large place aux stratégies de retrait.

### Processus d'examen stratégique

403. Depuis 2014, le PAM a aidé plus de 60 pays à entreprendre un examen stratégique Faim zéro, ce qui a conduit à l'approbation de 23 PSP à la fin de 2017. Le fait d'associer un large éventail de parties prenantes à ce processus s'est avéré utile pour inciter divers partenaires à participer activement, à étayer les relations existantes et à créer des synergies nouvelles entre les programmes du PAM et ceux des autres acteurs. L'analyse des enseignements relatifs à la feuille de route intégrée réalisée par le Bureau régional de Johannesburg a montré que les examens stratégiques s'étaient avérés irremplaçables pour favoriser une compréhension commune des multiples difficultés soulevées par la lutte contre la faim dans les pays concernés. De nombreux bureaux de pays d'autres régions ont fait le même constat.
404. Faisant fond sur un enseignement essentiel, le PAM s'assure au cours des discussions initiales avec le gouvernement en prévision d'un examen stratégique Faim zéro que l'équipe de pays des Nations Unies a reçu toutes les informations nécessaires et invite les autres organismes, en particulier ceux qui ont leur siège à Rome, à faciliter également le processus d'examen et à contribuer aux ressources techniques et/ou financières. Pour la plupart des



examens stratégiques, le PAM peut compter sur les contributions utiles des organismes des Nations Unies, qui font part de leurs suggestions en tant que membres d'un conseil consultatif et participent aux exercices de validation et au lancement officiel du processus d'examen. Les organismes des Nations Unies sont également associés aux dispositifs de suivi mis en place par les gouvernements pour superviser l'application des mesures prioritaires arrêtées collectivement.

## Les PSP, les budgets de portefeuille de pays et la transition

405. L'élaboration des PSP a contraint les bureaux de pays à réexaminer leur manière de collaborer avec les parties prenantes autour d'objectifs communs, tandis que la prolongation de la durée de ces PSP (par rapport aux cycles des programmes précédents du PAM) a favorisé la planification à plus long terme, les consultations concernant des financements pluriannuels et, en fin de compte, des engagements plus durables envers les bénéficiaires.
406. La planification de longue durée et la ligne de visée reliant ressources et résultats ont aussi donné plus de cohérence et de hauteur de vue à la conception des programmes et permis au personnel de bien comprendre la voie à suivre dans les bureaux de pays. Les pays à revenu intermédiaire ont suggéré que le dispositif fondé sur les PSP appuie plus efficacement la réorientation du PAM, d'un rôle opérationnel vers un rôle de catalyseur en matière de capacités. Les bureaux de pays mettant en œuvre des PSP approuvés en février 2017 (vague 1A) sont d'avis que la durée plus longue de la période couverte par le dispositif fondé sur les PSP offre la possibilité de nouer des partenariats à plus long terme et de favoriser la coopération Sud-Sud. Plus généralement, les pays pilotes continuent d'indiquer que la cohérence des programmes prévus dans les nouveaux portefeuilles d'activités permet au PAM d'être perçu de manière plus positive et d'améliorer son prestige et son image de marque au niveau des pays et contribue à renforcer les partenariats et à accroître les possibilités d'obtenir de nouveaux financements.
407. Les bureaux de pays de la vague 1A et de la vague 1B (PSP approuvés en juin 2017) se sont également déclarés satisfaits de la structure des budgets de portefeuille de pays et de la plus grande transparence qui en résulte. Grâce au regroupement des ressources, qui améliore leur souplesse et leur visibilité, il est plus facile pour les directeurs de pays de les gérer avec efficacité – notamment en cas d'intervention dans une situation d'urgence. Les bureaux de pays ont noté que l'un des premiers enseignements tirés concerne l'importance de trouver un équilibre entre un portefeuille d'activités optimal et un nombre réduit d'activités permettant de mieux gérer le budget.
408. Le transfert ou la réaffectation des ressources allouées aux projets en cours de clôture en faveur du nouveau dispositif fondé sur les PSP (le "transfert des ressources") est essentiel pour garantir la continuité des opérations au moment du démarrage d'un PSP et faciliter l'application des procédures de clôture des projets. Le transfert des ressources s'est avéré difficile pour les bureaux de pays de la vague 1A. Étant donné le nombre élevé de bureaux de pays devant passer au cadre fixé par la feuille de route intégrée, le PAM a nommé un coordonnateur chargé du transfert des ressources et a lancé une stratégie de transfert visant à faciliter la transition. Cette stratégie prévoit le déblocage anticipé des budgets des PSP, des PSPP et des PSPP-T et l'utilisation d'outils servant à faciliter l'automatisation de l'opération de transfert des ressources, lorsque cela est possible.
409. Il ressort de l'analyse des contributions reçues en 2017 par les bureaux de pays ayant adopté le cadre fixé par la feuille de route intégrée qu'une proportion élevée de ces contributions a été affectée au niveau des activités. Les affectations de ressources à des usages spécifiques et les autres conditions pourraient avoir une incidence sur la capacité du PAM à apporter une assistance et sur les efforts qu'il déploie pour maximiser son efficacité. Le PAM continuera de mettre en évidence la transparence du cadre fixé par la feuille de route

intégrée et le lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus, afin d'encourager l'affectation des contributions à des niveaux supérieurs figurant dans le cadre de résultats (effets directs stratégiques, résultats stratégiques ou au niveau des PSP/pays).

### Les PSP et les interventions face à une crise

410. Au 1er janvier 2018, après le lancement des PSP pilotes en 2017, 53 pays avaient accompli leur transition vers la feuille de route intégrée, ce qui augmente le nombre de pays susceptibles de faire face à une crise en s'appuyant sur le nouveau dispositif fondé sur les PSP. À ce jour, le Bangladesh, la République centrafricaine, la Mauritanie et la Zambie ont préparé des révisions liées à des situations d'urgence de leurs PSPP-T, PSPP ou PSP, ou sont en train de le faire, ce qui est l'occasion de mettre à l'essai ce dispositif de révision et d'améliorer l'appui apporté par le Siège.
411. L'analyse des 60 effets directs approuvés dans le domaine d'action privilégié "intervention face à une crise"<sup>86</sup> a révélé que 55 d'entre eux étaient formulés de manière à permettre une intensification immédiate des opérations – grâce à laquelle le PAM pourrait atteindre rapidement les populations touchées en cas de nouvelle crise. Des services communs, notamment les modules (s'ils ne sont pas déjà présents en raison d'une crise prolongée) devraient être ajoutés quand une intervention est déclenchée dans une situation d'urgence, comme le montre l'exemple du Bangladesh. Seuls cinq des effets directs approuvés concernant les interventions face à une crise sont moins facilement adaptables et pourraient entraîner des restrictions dans les mesures prises, car ils visent des groupes spécifiques de population comme les réfugiés (en excluant les populations d'accueil) et/ou des zones géographiques précises comme certaines provinces. Il pourrait être nécessaire de modifier les effets directs stratégiques existants ou d'en ajouter de nouveaux en cas de crise.

### Gestion des connaissances et communication des enseignements au Conseil

412. L'élaboration et l'utilisation du dispositif fondé sur les PSP et des budgets de portefeuille de pays pilotes correspondants ont fourni de nombreux éléments d'information qui ont permis de concevoir des modèles, des processus et des directives utiles. Le PAM a tiré de manière systématique des enseignements des expériences menées, des difficultés rencontrées et des meilleures pratiques appliquées par les pays dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, moyennant un suivi détaillé et la collecte des éléments d'information structurés fournis par les bureaux régionaux et les pays où un PSP pilote est mis en œuvre. Les enseignements rassemblés en 2017 ont été communiqués dans des documents d'information préparés en vue des consultations informelles sur la feuille de route intégrée et dans les documents soumis au Conseil pour approbation, à sa session annuelle et sa deuxième session ordinaire de 2017.
413. La consultation informelle de juillet 2017 et le séminaire d'octobre 2017 consacrés à la feuille de route intégrée ont permis aux directeurs des pays concernés par les vagues 1A et 1B (Équateur, Soudan et Zimbabwe) de faire part aux États membres de leur expérience directe de la mise en œuvre du cadre fixé par la feuille de route intégrée, des effets du cadre sur les opérations menées dans leur pays, y compris dans les situations d'urgence, et des informations détaillées sur les enseignements tirés.
414. Le PAM reconnaît que l'assimilation continue des enseignements tirés et des meilleures pratiques permettra de mettre au point le cadre fixé par la feuille de route intégrée et d'éclairer la conception des directives, des procédures et des approches la concernant. Le processus de consultation informelle de 2018 sera pour le PAM l'occasion de partager ces

---

<sup>86</sup> Chaque effet direct stratégique du PSP est rattaché à un domaine d'action privilégié: intervention face à une crise, renforcement de la résilience ou causes profondes.

enseignements, notamment en ce qui concerne le lien établi entre les ressources et les résultats, le renforcement des partenariats et l'application des principes du recouvrement intégral des coûts et des délégations de pouvoir provisoires.

415. Afin de veiller à ce que le personnel soit doté des capacités voulues pour faciliter la mise en œuvre et l'institutionnalisation de la feuille de route intégrée, le PAM a lancé des initiatives ciblées d'apprentissage et de perfectionnement en vue de susciter une prise de conscience et de renforcer les capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Plusieurs "camps d'entraînement" et ateliers régionaux ont été organisés en 2017 avec des spécialistes de la feuille de route intégrée envoyés par le Siège pour expliquer les nouvelles directives aux participants. Le soutien pratique apporté dans le cadre des missions menées dans les pays a également contribué à institutionnaliser la feuille de route intégrée. Le recours à de multiples supports médiatiques (notamment, bulletins d'information, espaces en ligne, réunions, visites sur le terrain et promoteurs de la feuille de route intégrée à l'échelle nationale) pour communiquer régulièrement des mises à jour et des directives a été essentiel pour sensibiliser le personnel et faciliter l'adoption de la feuille de route intégrée. Les bureaux de pays ont aussi bénéficié de la nomination de responsables de la gestion du changement et de la mise en place d'équipes pluridisciplinaires, afin de faciliter le changement en interne tout en garantissant la cohérence. Des moyens et des ressources supplémentaires seront mis à la disposition des bureaux régionaux, des divisions du Siège concernées et de l'équipe chargée de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée au cours du premier semestre de 2018, afin de garantir le bon déroulement du passage des bureaux de pays au cadre fixé par la feuille de route intégrée.

### Enseignements tirés des évaluations

416. Outre les enseignements spécifiques tirés des évaluations mentionnés tout au long du présent rapport, la synthèse annuelle finale des 15 évaluations d'opérations (2016–2017) a confirmé que le PAM poursuivait sa réorientation, en abandonnant son rôle de distributeur de produits alimentaires "opérant en solo", pour devenir un pourvoyeur de solutions aux problèmes de la faim et de la nutrition dans le cadre de partenariats. Cette synthèse se termine par six enseignements à l'intention du PAM, tirés des séries d'évaluations portant sur quatre années d'opérations (2013–2016):
- *Enseignement 1: De la livraison de vivres à des solutions stratégiques.* Le PAM ne peut réussir à négocier des solutions stratégiques pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition qu'en intervenant plus en amont avec les partenaires nationaux. Afin de maximiser sa contribution à l'élimination de la faim, le PAM devrait faire en sorte de trouver des points d'accès spécifiques lui permettant de faire valoir ses qualités d'entrepreneur, ses atouts et ses capacités, qu'il s'agisse de participation à l'élaboration des politiques, d'activités de sensibilisation, de pouvoir fédérateur, de fourniture de données probantes ou d'innovation. Les choix doivent s'accompagner, tout au long du processus de planification stratégique dans les pays, de messages clairs sur la réorientation du PAM qui, d'intervenant en temps de crise, devient un partenaire stratégique pour les solutions au problème de la faim.
  - *Enseignement 2: Adopter une perspective systémique.* Pour renforcer les changements institutionnels et les dynamiser si nécessaire, les PSP du PAM devraient être entièrement axés sur les systèmes, en adaptant les actions escomptées aux mécanismes locaux qui déterminent la disponibilité d'aliments sains, accessibles et nutritifs aux populations concernées.

- *Enseignement 3: Définir les jalons de la transition.* Pour se conformer aux priorités du Programme de développement durable à l'horizon 2030, le PAM doit continuer de se préparer à la transition. Dans certains pays, celle-ci ne pourra probablement pas avoir lieu avant de nombreuses années, et dans d'autres, il faudra peut-être revenir à des interventions d'urgence. La préparation à la transition doit dépasser le clivage entre action humanitaire et aide au développement et exige une ligne de visée cohérente et acceptée par tous entre les ressources et les résultats institutionnels, et entre les résultats et le retrait du PAM.
- *Enseignement 4: Passer de la production de données à la gestion de la performance.* Malgré les investissements consentis par l'institution et la mise en place de nouveaux outils, la gestion de la performance interne du PAM n'a pas encore exploité tout son potentiel. Les données sur les effets directs, la qualité et l'utilité de l'information, et l'harmonisation avec les systèmes nationaux continuent de poser de sérieux problèmes. Le changement systémique requis doit s'accompagner d'un changement de culture pour faire évoluer les mentalités et passer de la production de données considérée comme une fin en soi à une gestion de la performance envisagée comme une activité essentielle du PAM qui va de pair avec l'excellence opérationnelle.
- *Enseignement 5: Passer de la simple participation des femmes à une transformation des relations entre les sexes.* Tout au long des séries, les évaluations d'opérations ont fait le constat d'une évolution insuffisante des approches relatives à l'équité du traitement des deux sexes. Le PAM devrait mettre au point et diffuser à tous les niveaux de l'organisation des messages clairs expliquant que la problématique hommes-femmes ne consiste pas à simplement tenir compte des femmes, qu'une égalité en chiffres n'implique pas une égalité en droits et que la mise en place de mesures visant à transformer les relations entre les sexes n'est pas une option mais bien une priorité vitale des activités humanitaires et de développement. À cet égard, le PAM a beaucoup à apprendre d'autres organisations mondiales quant aux meilleurs moyens d'obtenir des résultats favorisant la transformation des relations entre les sexes.
- *Enseignement 6: Plaider pour un soutien qui facilite l'action du PAM.* L'évolution organisationnelle du PAM est désormais bien connue de ses partenaires dans les pays, mais les contributions qu'il reçoit des donateurs ne lui donnent pas encore la souplesse dont il a besoin pour mettre en œuvre les solutions de plus en plus complexes et sophistiquées au problème de la faim que les évaluations jugent généralement le PAM bien placé pour apporter.

## Les prochaines étapes

417. Le PAM continuera d'appliquer une stratégie à deux volets consistant à répondre aux besoins immédiats des personnes touchées par un conflit, par une crise liée au climat ou par d'autres circonstances exceptionnelles, tout en jetant les bases nécessaires pour éliminer la faim à long terme, conformément au Programme 2030 et aux ODD. Les perspectives pour 2018 et au-delà consistent à continuer de mener bataille contre la faim et la malnutrition, tout en plaçant ces efforts au centre des initiatives mondiales en faveur de la paix et de la sécurité.
418. Aux fins de la réalisation de l'objectif Faim zéro d'ici à 2030, les priorités suivantes guideront les travaux du PAM en 2018:
  - a) direction des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise;
  - b) financements et partenariats pour l'éradication de la faim;
  - c) transformation numérique du PAM;

- d) excellence dans la conception et la mise en œuvre des programmes; et
- e) simplification, efficacité et impact .

### **Direction des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise**

419. Le nombre et l'impact des conflits violents continuent de s'accroître, ce qui laisse entrevoir la poursuite de l'évolution actuelle. Compte tenu du nombre sans précédent de situations d'urgence, le PAM continuera d'assumer un rôle de direction et de se concentrer sur la préparation et l'intervention en cas de crise humanitaire et de conflit. Pour ce faire, il axera ses efforts sur:
- a) le renforcement de la capacité institutionnelle d'intervention immédiate;
  - b) des plateformes d'exécution d'excellente qualité pour soutenir le PAM et ses partenaires; et
  - c) la mise à profit de l'action humanitaire fondée sur le respect de certains principes pour favoriser les investissements à plus long terme.
420. En raison du nombre et de l'ampleur sans cesse croissants des crises, il est impératif de renforcer la capacité d'intervention immédiate du PAM, en s'assurant que des équipes d'intervention rapide ainsi qu'un fichier amélioré des agents mobilisables dans ce type de situation sont en place pour que le PAM dispose effectivement des compétences appropriées au bon moment. Il faudra pour ce faire déployer rapidement des coordonnateurs des secours d'urgence, améliorer le fichier mondial et le fichier par fonctions et décentraliser la formation aux urgences. Le dispositif de formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence sera adapté afin d'évaluer les compétences des agents du fichier proposé et des membres des équipes et sera associé à un programme de tutorat en vue de développer les compétences des futurs intervenants et dirigeants.
421. À l'avenir, le PAM tirera parti de ses bons résultats et de ses capacités en matière d'analyse et de chaînes d'approvisionnement pour appuyer les interventions d'urgence à l'échelle du système des Nations Unies. Il pourrait à cet effet renforcer ses activités de direction des modules (sécurité alimentaire, logistique et télécommunications), les services communs axés sur les clients comme les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et le nouvel appui interinstitutionnel apporté aux chaînes d'approvisionnement dans le domaine de la santé et aux travaux d'ingénierie.
422. En tant que chef de file des interventions d'urgence, le PAM utilisera au maximum l'assistance humanitaire pour répondre aux besoins immédiats et renforcer la résilience, tout en protégeant les bénéficiaires de toute forme d'exploitation et d'abus. Il s'agit notamment d'accroître la participation des bénéficiaires aptes au travail aux activités visant à consolider les moyens d'existence et l'autosuffisance. Le PAM renforcera également le suivi des partenaires afin de prévenir et d'atténuer le risque d'abus et il instaurera les normes les plus rigoureuses en matière de protection, notamment de protection des données, dans ses activités.
423. Même si les interventions d'urgence sont son domaine de compétence traditionnel, le contexte opérationnel de plus en plus difficile et complexe exige que le PAM prête davantage attention aux activités de préparation. Pendant toute l'année 2017, une importance accrue a été accordée à l'analyse des risques, à la création d'un système d'alerte au niveau institutionnel et à la mise en place d'une capacité d'intervention immédiate et d'une formation à l'intention de l'ensemble du personnel; par ailleurs, le rôle que joue le PAM en aidant les gouvernements à améliorer leur préparation a été renforcé. Le système d'alerte permet de relever les tendances à la détérioration suffisamment tôt au niveau institutionnel pour faciliter la mise en œuvre en temps voulu de mesures de préparation

adaptées aux besoins des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Le PAM mesurera les résultats en privilégiant l'objectif principal de sa politique en matière de préparation aux situations d'urgence, à savoir lui permettre de faire face aux situations de crise de manière efficace, efficace et rapide; il appliquera notamment à cet effet la méthode de la rentabilité des investissements, qui lui permet de mieux évaluer les retours sur investissements dans le domaine de la préparation.

## Financements et partenariats pour l'éradication de la faim

424. Les contributions reçues par le PAM en 2017 ont de nouveau atteint un niveau record. Cependant, pour pouvoir réaliser l'objectif qui consiste à "ne laisser personne de côté", il faut obtenir des fonds supplémentaires pouvant être utilisés avec souplesse afin de combler le déficit de financement. Le PAM s'attachera à renforcer les partenariats avec les gouvernements, les institutions financières internationales, les autres organismes des Nations Unies, les fondations, les entreprises et les particuliers, en vue d'améliorer son efficacité sur le plan organisationnel, l'objectif étant de mobiliser au moins 9 milliards de dollars en 2018. En outre, le PAM se positionnera stratégiquement dans le cadre du système des Nations Unies et des dispositifs multilatéraux, et continuera de garantir le positionnement stratégique des organismes ayant leur siège à Rome aux niveaux mondial, régional et national.
425. Le PAM, qui est entièrement financé par des contributions volontaires, continue de rencontrer des difficultés pour répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables, dont le nombre a augmenté pour atteindre près de 110 millions. En 2017, grâce à la générosité de ses donateurs, le PAM a mobilisé un niveau record de contributions, soit 6 milliards de dollars, pour financer son programme de travail qui s'élève à 9,8 milliards de dollars. Forts de leurs relations avec le PAM, les donateurs non traditionnels en particulier ont augmenté leurs contributions. Afin de surmonter les difficultés liées au contexte socio-économique mondial complexe dans lequel il intervient, le PAM continue d'intensifier sa collaboration avec des organismes du secteur public et des gouvernements, avec notamment de nouveaux partenaires comme la Chine, la République de Corée, la Fédération de Russie et les pays du Conseil de coopération du Golfe. Le PAM, qui adopte une nouvelle stratégie institutionnelle concernant le secteur privé, continuera également de collaborer avec des fondations, des entreprises et des particuliers.
426. En 2017, le PAM a insisté sur les possibilités de développer des filières de financement autres que les donateurs existants, conformément à son mandat et à ses compétences opérationnelles. À titre d'exemple, le PAM recense les instruments de financement permettant de répondre aux besoins en matière de développement (aide publique au développement) et les autres fonds qu'il pourrait utiliser librement. Complétant le processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies, de nouveaux instruments financiers et mécanismes de mobilisation de fonds offrent d'autres occasions d'obtenir des ressources supplémentaires, qui peuvent contribuer à répondre aux besoins institutionnels du PAM. Parmi les diverses filières de financement potentielles figurent les fonds de financement commun, les réseaux numériques de collecte de fonds, les assurances contre les catastrophes, les conversions de créances, les contrats d'impact et le financement mixte. Le financement à caractère participatif renforce la capacité du PAM à répondre aux besoins stratégiques de ses PSP et à leur fournir les ressources nécessaires. Les activités de plaidoyer jouent également un rôle décisif en garantissant au PAM un financement continu. Les conflits étant à l'origine d'une grande partie des besoins du PAM, il convient d'insister sur les liens évidents entre la faim et les conflits, et sur la contribution du PAM à la paix et à la stabilité.



## Transformation numérique du PAM

427. Le PAM saisit pleinement les possibilités offertes par les technologies numériques et s'efforce d'obtenir un accès en temps réel aux renseignements sur qui reçoit quoi, où, quand et à quel coût, et il améliore sans relâche sa relation avec ses bénéficiaires et sa manière de leur venir en aide. Chaque responsable du PAM et chaque partenaire ont pour objectif d'accéder en temps réel aux données sur les opérations, afin de pouvoir prendre des décisions rapidement. Ce domaine d'action prioritaire comprend la numérisation des données sur les bénéficiaires et sur l'expérience acquise dans le cadre des programmes du PAM, lequel fait œuvre de pionnier dans la communauté de l'action humanitaire, ainsi que la conception des opérations et des procédures opératoires fondée sur des données .
428. Du fait de l'essor rapide de la modalité de transfert de type monétaire, le PAM a utilisé davantage son système numérique de gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE). Dans les opérations où SCOPE est utilisé, chaque personne à laquelle le PAM vient en aide est incluse dans un système numérique de gestion de l'identité des bénéficiaires, ce qui permet d'instaurer une relation individuelle. En 2017, l'enregistrement rapide qui a pu être effectué grâce à ces outils numériques a facilité les interventions d'urgence au Bangladesh, en Iraq et au Nigéria. Plusieurs opérations de transfert de type monétaire à grande échelle ont été réalisées en Iraq, au Nigéria, en Somalie et dans d'autres pays en ayant de plus en plus recours à ces outils nouveaux. À la suite de ces expériences, des partenaires coopérants et certains gouvernements ont demandé à utiliser les méthodes et les outils du PAM. En 2017, quatre autres organismes des Nations Unies, huit partenaires coopérants et au moins un gouvernement ont utilisé SCOPE à titre de service. Ces activités continuent de susciter un intérêt grandissant en dehors du PAM, et les gouvernements et d'autres partenaires souhaitent en savoir plus sur la manière dont les outils numériques du PAM pourraient faciliter leurs propres opérations. En 2018, le PAM continuera de recourir davantage à SCOPE, tout en étudiant les possibilités de collaboration avec ses partenaires.
429. Outre SCOPE, plusieurs autres outils et applications numériques faciliteront la conception des programmes et des opérations et la gestion des données, et permettront d'améliorer l'offre mondiale de services en 2018 et au-delà.
430. *Optimus*: la Division du PAM chargée de la chaîne d'approvisionnement a continué de développer le logiciel Optimus, un outil d'analyse qui facilite la conception des programmes et des opérations de bout en bout. Optimus intègre les apports de nombreux domaines fonctionnels (allant des programmes à la nutrition, la chaîne d'approvisionnement et la gestion des ressources) et il est fondé sur des données provenant des principaux systèmes de gestion des données du PAM. Le logiciel Optimus aide les bureaux de pays à déterminer la chaîne d'approvisionnement la plus efficace et compte tenu des paramètres de financement et des contraintes opérationnelles d'une part, et de l'optimisation des résultats en matière de nutrition et de l'utilisation optimale des ressources de l'autre. Il est utilisé pour faciliter le remaniement des opérations et la planification des secours pour les interventions d'urgence de niveau 3 et les opérations complexes. En 2018, une version en ligne de l'application sera mise en service sur le terrain de manière que tous les pays puissent tirer parti de ses fonctions d'analyse et d'optimisation, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de leurs opérations.
431. *Tableau de bord pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement*: ces dernières années, ce tableau de bord a été utilisé par les groupes de travail sur la chaîne d'approvisionnement pour mettre en relief les opérations complexes et les interventions de niveau 3 et en donner une vue d'ensemble globale. Le fait de mettre immédiatement des informations essentielles, telles que les ruptures de la filière d'approvisionnement, les fonds utilisables et la disponibilité des produits, à la disposition des décideurs des bureaux de pays et des bureaux régionaux permet de déterminer rapidement quelle est la meilleure manière de faire face aux difficultés d'ordre opérationnel. En réponse à la demande, une version

automatisée du tableau de bord a été mise au point et sera lancée en 2018 afin que tous les bureaux de pays puissent en profiter.

432. *Suite de données*: en 2017, la Division des technologies de l'information et la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement ont noué un partenariat avec Palantir, une entreprise spécialisée dans la gestion et l'intégration des données, en vue de mettre au point une suite de données. Cette suite rassemblera des données recueillies chaque jour auprès des principaux systèmes du PAM et utilisera des techniques sophistiquées d'analyse et d'apprentissage automatique pour faire communiquer les systèmes entre eux. Cette automatisation est nécessaire en vue de la mise en place en 2018, à l'échelle mondiale, d'outils d'optimisation et de planification de la chaîne d'approvisionnement tels qu'Optimus, le tableau de bord pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement et Quintiq Macro Planner. En outre, tous les fonctionnaires du PAM pourront consulter cette suite de données, ce qui leur permettra d'accéder plus facilement aux données utiles à leur travail et de les analyser.
433. Le PAM continuera de mettre à l'essai et d'appliquer à plus grande échelle les innovations propices au changement concernant les modèles de fonctionnement et de financement qui entraînent des gains d'efficacité. Ces travaux porteront notamment sur les mécanismes ciblés de communication dans le cadre des activités de plaidoyer, de la sensibilisation et de la collecte de fonds numérique, dans le but de stimuler et de soutenir l'action publique.

### Excellence dans la conception et la mise en œuvre des programmes

434. À mesure que le PAM ne visera plus seulement à sauver des vies mais aussi à améliorer les conditions d'existence, les initiatives suivantes contribueront à renforcer l'excellence dans la conception et la mise en œuvre de ses programmes:
- programmes-phares qui montrent comment travailler dans des contextes d'aide humanitaire, de développement et de consolidation de la paix;
  - refonte des programmes de repas scolaires afin de rétablir le rôle de chef de file joué par le PAM;
  - remaniement de la boîte à outils relative à la nutrition; et
  - action concertée pour créer des actifs et des systèmes alimentaires résilients.
435. L'excellence dans la conception et la mise en œuvre des programmes repose sur de multiples facteurs, notamment l'exécution de programmes de grande qualité qui dépassent le clivage entre aide humanitaire, développement et consolidation de la paix et entraînent ainsi des changements susceptibles d'induire des transformations au profit des personnes vulnérables. Il pourrait être nécessaire à cette fin de se concentrer sur quelques pays afin d'élaborer et de mettre en œuvre avec des partenaires un plan détaillé qui permettrait d'obtenir les résultats suivants: un plus grand impact; un appui renforcé aux programmes, s'agissant notamment de préciser les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux et du Siège; l'augmentation de la capacité à concevoir, exécuter et financer des programmes thématiques dans les domaines du changement climatique, de l'éducation, de la nutrition, de la consolidation de la paix, etc.; et le renforcement des partenariats et de la participation aux forums mondiaux.
436. S'agissant des repas scolaires, il est essentiel de disposer d'une unité spécialisée dans les repas scolaires, qui assurerait la direction des activités et apporterait un soutien à l'échelle mondiale permettant d'obtenir des résultats et d'améliorer la pérennité des programmes nationaux et des stratégies des bureaux de pays. Pour rétablir le PAM dans son rôle de chef de file en matière de repas scolaires, plusieurs conditions devront être remplies: un suivi renforcé, le partage des connaissances et la communication (y compris les publications), des consultations régionales et mondiales, une politique et des directives actualisées, et le suivi et la communication des résultats.

437. En 2017, 18,3 millions d'écoliers ont reçu des repas scolaires ou des rations à emporter dans plus de 65 000 écoles. Dans la plupart des pays concernés, le PAM a également apporté une assistance technique et renforcé les capacités du gouvernement. On estime qu'en renforçant les capacités et en apportant une assistance technique en vue de l'élaboration et de l'exécution des programmes de repas scolaires, le PAM a atteint indirectement 39 millions d'écoliers supplémentaires. Ces chiffres relatifs aux bénéficiaires mettent en évidence l'évolution du rôle joué par le PAM dans les programmes de repas scolaires: il n'est plus un simple organisme d'exécution, mais devient un partenaire stratégique des gouvernements. La plupart des gouvernements attendent désormais du PAM qu'il agisse en tant que catalyseur de la transition vers une prise en charge par le pays et fournisseur d'un soutien technique irréprochable garantissant la qualité, l'efficacité et l'efficacités. Telle sera la priorité en 2018 et au-delà.
438. En remaniant sa boîte à outils relative à la nutrition, le PAM renforcera l'appui apporté à la conception et à la mise en œuvre de stratégies visant à prévenir et traiter la malnutrition, et il intégrera les questions de nutrition dans tous ses domaines d'activité. Il faudra pour ce faire disposer de spécialistes de la nutrition, y compris parmi le personnel chargé des interventions immédiates et au sein des viviers de talents. Des solutions nouvelles, qui utilisent la technologie, l'analyse améliorée et les nouveaux produits, seront également mises au point dans ce domaine, et il sera essentiel de renforcer les partenariats ainsi que la participation aux forums mondiaux sur la nutrition.
439. Pour améliorer les effets obtenus, le PAM s'efforcera d'intégrer les initiatives visant à créer des actifs et des systèmes alimentaires résilients, moyennant une participation accrue des personnes aptes à travailler aux activités 3A, et grâce à des actions et des partenariats intégrés axés sur les petits exploitants comme l'initiative Achats au service du progrès et les projets qui visent à réduire les pertes après récolte. En mai 2017, le PAM a parachevé ses directives relatives à la prise en compte de la dimension nutritionnelle, dans lesquelles on trouve une liste de contrôle opérationnelle destinée à renforcer cet aspect dans les programmes 3A et dont la diffusion est en cours en 2018.
440. Afin de mettre en œuvre le cadre commun pour le renforcement de la résilience élaboré par les organismes ayant leur Siège à Rome, le Siège et les bureaux de pays du PAM, en collaboration avec la FAO et le FIDA, ont conçu et lancé un programme quinquennal conjoint sur la résilience, financé par le Canada, en République démocratique du Congo, au Niger et en Somalie. Ce programme, dont la mise en œuvre commencera en 2018, comprendra des programmes complémentaires visant à accroître la production agricole, renforcer les liens avec les marchés et améliorer la nutrition et l'autonomisation des femmes.

### **Simplification, efficacité et impact**

441. Le PAM aspire à exploiter les possibilités offertes par la feuille de route intégrée et par les autres systèmes et processus, afin d'utiliser les ressources de manière optimale et d'obtenir un maximum d'avantages pour les bénéficiaires, en remaniant et simplifiant les processus, en améliorant la transparence et en affectant les ressources en fonction des données factuelles et des effets directs. En vue de simplifier les opérations actuelles du PAM et d'améliorer leur efficacité et leur impact, il sera essentiel de:
- a) renforcer la confiance quant à l'impact des activités du PAM;
  - b) tenir les engagements du PAM en matière de transparence et d'obligation redditionnelle; et
  - c) simplifier les processus internes.
442. D'ici à 2020, le PAM apportera la preuve qu'il est capable de relier de manière transparente les ressources utilisées et les résultats obtenus, afin de favoriser l'évolution vers une réduction des affectations de fonds à des usages spécifiques et une augmentation des contributions pluriannuelles et souples. Ces travaux supposent d'établir une corrélation

plus étroite entre les résultats et les ressources grâce au Cadre de résultats institutionnels révisé, et d'améliorer les rapports qui mettent en valeur la manière dont le PAM maximise les effets obtenus avec les ressources reçues.

443. Dans le cadre de son engagement en faveur de la transparence et de l'obligation redditionnelle, le PAM prévoit de faciliter l'accès des États membres et des partenaires donateurs à l'information. Au cours du deuxième trimestre de 2018, le PAM mettra en place un portail en ligne pour que les États membres puissent obtenir des renseignements sur les programmes, les aspects financiers et la performance à l'échelon des activités, pour les pays qui opèrent dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée. Les informations relatives à la planification seront ventilées par pays, résultat stratégique (cible d'ODD), effet direct stratégique, activité et année, et concerneront des variables comme les modalités d'assistance. Ce portail en ligne sera périodiquement mis à jour avec des informations relatives aux dépenses, aux besoins nets de financement, aux contributions, aux produits obtenus et aux indicateurs de performance. En attendant que le portail en ligne soit mis en service, ces informations sont communiquées au moyen des plans de gestion et des plans de gestion des opérations dans les pays. Les informations et les données provenant de ces sources seront intégrées au portail en ligne à compter de juin 2018.
444. Conformément aux constatations de l'examen en cours des rôles et des responsabilités des bureaux régionaux, le PAM mettra en œuvre des solutions permettant de simplifier les processus afin de garantir une souplesse maximale dans ses opérations ainsi que l'efficacité et l'impact de ses interventions. Des solutions seront proposées dans les domaines essentiels pour tous les départements et toutes les fonctions du PAM, la première série de réalisations attendues et d'étapes clés étant prévue au cours du quatrième trimestre de 2018.
445. Les délégations de pouvoirs provisoires au Directeur exécutif ont été approuvées par le Conseil en novembre 2017, et les seuils budgétaires pour les approbations par les directeurs de pays et les directeurs régionaux ont été relevés afin de favoriser la décentralisation de la prise de décisions. Des efforts sont déployés actuellement pour améliorer les processus de planification, d'examen et d'approbation en vigueur, dans le but d'intégrer les procédures, de rationaliser la prise de décisions et de réduire la complexité.
446. Se fondant sur les enseignements tirés, notamment du PSPP complexe mis en œuvre au Soudan, le PAM cherchera en 2018 à apporter des améliorations internes plus importantes et une plus grande flexibilité dans la hiérarchie de la classification des coûts, afin de maximiser l'efficacité dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée. La structure des budgets de portefeuille de pays sera mise au point sans compromettre sa transparence inhérente.

## La feuille de route intégrée et les PSP

447. La mise en place de la feuille de route intégrée et la transition vers le dispositif fondé sur les PSP se poursuivront en 2018 et au-delà. En janvier 2018, 53 bureaux de pays, outre les 12 pays pilotes, avaient mis en route leur PSP. Appliquant une approche souple de la mise en œuvre, 16 bureaux de pays continueront d'utiliser le système basé sur les projets en 2018 et feront en sorte de passer au dispositif fondé sur les PSP d'ici à janvier 2019.
448. Sur le plan thématique, la budgétisation non discriminatoire à l'égard des femmes a été intégrée systématiquement dans les budgets de portefeuille de pays. La composante de suivi y relative, qui est actuellement mise au point, étayera le lien entre les ressources et les résultats en matière d'égalité entre les sexes. Les travaux sur cet aspect de la transition vers la feuille de route intégrée se poursuivront pendant toute l'année 2018 et au-delà.

449. Les avantages de la transition vers la feuille de route intégrée seront de plus en plus évidents en ce qui concerne la communication des résultats dans les années à venir. En 2017, l'information financière a été intégrée dans un premier temps aux rapports sur la performance institutionnelle, mais les futurs rapports annuels sur les résultats relieront les ressources aux résultats plus clairement, non seulement en mettant en évidence les déficits de financement et leurs conséquences, mais aussi en utilisant les nouveaux cadres de résultats et de financement pour examiner rigoureusement l'impact des investissements par objectif stratégique, par résultat stratégique et jusqu'à l'échelon des activités.




**ANNEXES**

	<b>Page</b>
<b>ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2017</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2017 (en dollars)</b>	<b>125</b>
<b>ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2015-2017</b>	<b>128</b>
<b>ANNEXE III-A: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE DES PROGRAMMES PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE</b>	<b>132</b>
<b>ANNEXE III-B: MÉTHODOLOGIE D'AGRÉGATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU NIVEAU DES PRODUITS</b>	<b>136</b>
<b>ANNEXE III-C: RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES</b>	<b>138</b>
<b>ANNEXE III-D: RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS</b>	<b>155</b>
<b>ANNEXE IV-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) DU PLAN DE GESTION, 2017</b>	<b>167</b>
<b>ANNEXE IV-B: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES INDICATEURS DE GESTION</b>	<b>170</b>
<b>ANNEXE IV-C: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET</b>	<b>171</b>
<b>ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION, 2017</b>	<b>175</b>
<b>ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>182</b>
<b>ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2017</b>	<b>183</b>
<b>ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2014-2017</b>	<b>187</b>
<b>ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2014-2017 (en milliers de dollars)</b>	<b>190</b>
<b>ANNEXE VII-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2014-2017</b>	<b>196</b>
<b>ANNEXE VIII: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2017</b>	<b>197</b>
<b>ANNEXE IX-A: PROPOSITIONS D'INVESTISSEMENT FINANCÉES AVEC DES FONDS SOUPLES OU NON AFFECTÉS EN 2017</b>	<b>198</b>
<b>ANNEXE IX-B: PLAN DE GESTION – INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE</b>	<b>202</b>
<b>ANNEXE X-A: MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES</b>	<b>214</b>
<b>ANNEXE X-B: PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES</b>	<b>216</b>
<b>ANNEXE XI: INTERVENTIONS MENÉES PAR LE PAM POUR FAIRE FACE AUX SITUATIONS D'URGENCE DE NIVEAU 3 ET AUX "QUATRE FAMINES"</b>	<b>217</b>



**ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2017**






	2017	2016	2015
<b>Vue d'ensemble</b>			
<b>Nombre de personnes ayant bénéficié directement d'une assistance sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire et de bons-produits</b>	<b>91,4 millions<sup>1</sup></b>	---	---
Dans le cadre d'opérations <sup>2</sup>	88,9 millions	82,2	76,7
<i>dont (en millions)</i>			
Femmes	18,7	17,6	16,2
Hommes	15,5	14,5	14,1
Filles	27,6	25,4	23,3
Garçons	27,1	24,7	23,1
Dans le cadre d'activités financées par des fonds d'affectation spéciale	2,5 millions	1,8	1,6

	2017	2016	2015		
<b>Ventilation par activités clés</b>					
<b>Résumé des opérations<sup>2</sup></b>					
	<b>9,3/2,5/ 15,8/61,3</b>	millions de réfugiés/rapatriés millions de personnes déplacées/résidents	6,4/1,6/ 15,1/59,1	6,1/1,3/ 16,4/52,9	
	<b>3,8</b>	millions de tonnes d'aliments distribués	3,5	3,2	
	<b>1,4</b>	milliard de dollars: montant des transferts de type monétaire et des bons-produits distribués à	14,3 millions de personnes	9,6 millions de personnes	
		<b>19,2 millions de personnes</b>			
<b>Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture<sup>2</sup></b>					
	<b>62,2</b>	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	54,5	46,4	
<b>Repas scolaires<sup>3</sup></b>					
	<b>18,3</b>	<b>millions d'écoliers ont reçu des repas scolaires ou des rations à emporter</b>	---	---	
		Dans le cadre d'opérations	16,5 millions	14,9	15,7
		<i>dont</i>			
		<b>51 pour cent de filles</b>		50	50
		Dans le cadre d'activités financées par des fonds d'affectation spéciale	1,8 million	1,5	1,2

<sup>1</sup> Le nombre total de personnes ayant bénéficié d'une assistance en 2017 englobe celles qui ont été aidées dans le cadre aussi bien d'opérations que d'activités financées par des fonds d'affectation spéciale. Les années précédentes, ce chiffre englobait seulement les personnes ayant bénéficié d'une assistance par le biais d'opérations.

<sup>2</sup> Parmi les opérations figurent les plans stratégiques de pays (PSP), les programmes de pays/projets de développement, les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), les opérations d'urgence et les opérations spéciales.

<sup>3</sup> Les activités d'alimentation scolaire englobent à la fois les opérations et les activités financées par des fonds d'affectation spéciale.

	2017		2016	2015
<b>Nutrition et VIH/sida<sup>4</sup></b>				
	11,0	millions d'enfants ont bénéficié d'un soutien nutritionnel spécial	8,7	7,6
	5,3	millions de femmes ont bénéficié d'un soutien nutritionnel supplémentaire	4,1	3,5
	0,4	million de personnes touchées par le VIH et le sida ont reçu une assistance alimentaire du PAM	0,3	0,6
	8	pays ont reçu une aide du PAM sur les 25 pays où la prévalence du VIH et du sida est la plus élevée	11	13
<b>Création d'actifs et appui aux moyens d'existence<sup>4</sup></b>				
	9,9	millions de personnes ont reçu une assistance alimentaire du PAM afin de combler leurs déficits vivriers immédiats, tout en bénéficiant d'une formation et en construisant des actifs en vue de renforcer leur résilience face aux chocs et leurs moyens d'existence	10,5	11,4
<b>Travail en partenariat<sup>4</sup></b>				
	60 000	membres du personnel d'administrations publiques et de partenaires ont bénéficié d'une formation	80 000	60 000
	869	organisations non gouvernementales ont travaillé avec le PAM	1 100	1 062
	84,8	millions de dollars: valeur de l'appui apporté par des entreprises et entités privées sous forme de dons en espèces et en nature	77,2	94,0
	22	partenaires de réserve	22	21
	6	missions d'évaluation conjointe de la sécurité alimentaire conduites avec la FAO	3	5
	4	missions d'évaluation conjointe conduites avec le HCR	5	4
<b>Pays en développement et assistance du PAM<sup>4</sup></b>				
	80	pour cent des produits alimentaires ont été achetés dans des pays en développement	77	73
	90	pour cent des ressources multilatérales affectées au développement ont été allouées aux pays sur lesquels le PAM concentre son action	90	90
	60	pour cent des ressources affectées au développement ont été allouées aux pays les moins avancés	69	67
	53	pour cent des ressources du PAM sont parvenues aux pays d'Afrique subsaharienne	52	53

<sup>4</sup> Parmi les opérations figurent les plans stratégiques de pays (PSP), les programmes de pays/projets de développement, les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), les opérations d'urgence et les opérations spéciales.

**ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2017 (en dollars)**

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique					
		TOTAL	CII	BUDGET DE PORTEFEUILLE DE PAYS	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	AUTRES*
BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT	2 000 000					1 000 000	1 000 000		
ANDORRE	48 655			40 650		8 004			
ARGENTINE	50 000								50 000
ARMÉNIE	101 996								101 996
AUSTRALIE	65 137 854	28 919 330		12 030 754	369 510	10 329 419	12 768 810		720 031
AUTRICHE	533 618						533 618		
BANGLADESH	4 370 704			4 370 704					
BELGIQUE	22 983 705	5 370 569	5 370 569	8 233 434		3 427 751	3 401 082	1 674 132	876 737
BÉNIN	5 899 081								5 899 081
BHOUTAN	5 056	5 056							
BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE)									
BRÉSIL	10 731 112								10 731 112
BULGARIE	59 032						59 032		
BURUNDI	1 517 660				1 517 660				
CAMBODGE	1 227 000				1 227 000				
CANADA	200 513 083	23 472 373	4 460 967	9 099 336	3 970 037	48 646 190	85 202 738	4 191 032	25 931 377
CHILI	20 000	20 000							
CHINE	73 550 102	2 100 000	500 000	18 900 000		26 213 308	24 836 794		1 500 000
COLOMBIE	14 881 167			14 691 714					189 453
CONGO	248 202								248 202
CÔTE D'IVOIRE	140 790	140 790							
CHYPRE	4 269	4 269							
TCHÉQUIE	381 632				100 523	180 587	100 523		
DANEMARK	67 627 377	30 916 844		11 607 769		7 590 596	15 586 200	32 608	1 893 360
COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (CEDEAO)	565 000						565 000		
ÉGYPTE	200 000			200 000					
EL SALVADOR	131 644			131 644					
ESTONIE	230 541					150 498	80 043		
ÉTHIOPIE	742 359						742 359		
COMMISSION EUROPÉENNE	1 146 924 514			856 202 766	100 590	109 792 356	153 360 583	25 721 679	1 746 539
ÎLES FÉROÉ	200 000					200 000			
FINLANDE	24 988 609	10 943 912		1 184 834		8 121 867	4 669 625	68 370	
FRANCE	32 798 197	125 642	67 763	5 236 095	885 489	8 005 143	16 174 051		2 371 777
GAMBIE	91 517						91 517		
ALLEMAGNE	925 484 119	32 007 661	1 700 680	76 684 657	9 262 834	157 991 906	612 766 696	12 198 564	24 571 802
GUATEMALA	150 045	150 045							
GUINÉE-BISSAU	347 310			106 972	240 339				
HONDURAS	4 190 405	2 405		4 000 000					188 000
HONGRIE	1 147 656	10 000				605 916	531 741		
ISLANDE	2 288 126	527 764		480 362	600 000	150 000	440 000		90 000
INDE	1 006 389	46 389		570 533					389 467

**ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2017 (en dollars)**

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique					
		TOTAL	CII	BUDGET DE PORTEFEUILLE DE PAYS	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	AUTRES*
BANQUE INTÉRAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT	100 000						100 000		
COMITÉ INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE	582 537						582 537		
IRLANDE	32 430 259	18 262 632	3 846 995	4 258 316	1 112 765		8 166 321		630 226
ISRAËL	20 000	20 000							
ITALIE	36 614 843	12 390 445		4 504 609	2 948 113	4 913 668	6 903 928	1 085 776	3 868 303
JAPON	175 467 538			50 198 498	5 065 280	38 802 206	71 111 527	3 144 625	7 145 403
KAZAKHSTAN	10 000								10 000
KENYA	6 246						6 246		
KOWEÏT	5 500 000			5 500 000					
LIECHTENSTEIN	401 879	97 561	97 561	105 708		99 305	99 305		
LITUANIE	50 113					39 255	10 858		
LUXEMBOURG	8 946 607	1 437 234	530 786	825 472	589 623	2 229 299	1 326 964	361 637	2 176 379
MADAGASCAR	800 000			800 000					
MALAWI	4 629 723						4 629 723		
MALAISIE	1 000 000								1 000 000
MALI	2 732 281								2 732 281
MEXIQUE	900 000			500 000		150 000	250 000		
MONACO	911 412	17 163		104 530	267 578	325 733	196 408		
MOZAMBIQUE	12 140 000			12 140 000					
NÉPAL	538 800				538 800				
PAYS-BAS	80 325 978	46 712 553		1 777 251	11 399 980	16 780 203	3 655 991		
NOUVELLE-ZÉLANDE	7 540 879	4 008 016		344 353		2 128 203	1 060 307		
NICARAGUA	20 000	20 000							
NIGER	3 512 081						3 512 081		
NIGÉRIA	5 622 496					5 622 496			
NORVÈGE	99 940 123	33 265 744	4 457	25 526 668		17 622 451	21 674 645	1 545 614	305 001
FONDS DE L'OPEP POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	1 100 000					800 000	300 000		
PAKISTAN	19 625 573	43 950					19 581 623		
PANAMA	135 750	135 750							
PÉROU									
PHILIPPINES	10 000	10 000							
POLOGNE	547 450			547 450					
PORTUGAL	168 072	110 000				58 072			
DONATEURS PRIVÉS	83 451 836	8 330 958	459 121	27 051 689	9 726 331	11 821 196	7 739 151	1 212 246	17 570 265
QATAR	2 505 973				211 609	294 364	2 000 000		
RÉPUBLIQUE DE CORÉE	33 839 341	200 000		9 691 334	5 629 000	1 700 000	13 692 873	290 000	2 636 134
FÉDÉRATION DE RUSSIE	33 700 000			10 600 000	12 826 750	1 000 000	8 973 250		300 000
ARABIE SAOUDITE									
SIERRA LEONE	526 210						526 210		

**ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2017 (en dollars)**

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique					
		TOTAL	CII	BUDGET DE PORTEFEUILLE DE PAYS	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	AUTRES*
SLOVAQUIE	15 000	15 000							
SLOVÉNIE	339 701					69 140	33 595		236 967
AFRIQUE DU SUD	3 690 329			452 303	2 643 673	594 354			
SOUDAN DU SUD	25 750 000					25 750 000			
ESPAGNE	4 703 247					783 875	3 583 427	335 946	
SRI LANKA	8 151	8 151							
SOUDAN	180 000			180 000					
SUÈDE	117 142 938	70 731 620	4 000 000	7 184 768	2 948 075	8 254 861	18 287 323	5 408 713	4 327 579
SUISSE	68 457 446	6 857 054	6 674 252	6 970 396	1 107 966	13 976 972	33 079 922	1 440 242	5 024 893
THAÏLANDE	197 355	93 670		95 384	8 301				
FONDS CENTRAL POUR LES INTERVENTIONS D'URGENCE (CERF)	143 190 918			20 844 065		55 519 636	58 095 762	8 731 456	
FONDS DE FINANCEMENT COMMUN DANS LES PAYS	32 607 058			5 373 171		660 030	12 096 184	14 477 674	
GUICHET ÉLARGI DES NATIONS UNIES POUR L'INITIATIVE UNIS DANS L'ACTION	2 719 706			124 145	60 000		2 238 561		297 000
AUTRES FONDS ET ORGANISMES DES NATIONS UNIES (À L'EXCLUSION DU CERF)	48 443 214	65 000		12 345 814	3 752 764	17 344 688	11 045 721	50 000	3 839 228
FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX	1 136 465			1 136 465					
ÉMIRATS ARABES UNIS	5 114 296	4 134 570				502 500	127 226	350 000	
ROYAUME-UNI	588 356 688	51 746 442		92 806 132	424 828	195 627 198	195 926 254	45 403 741	6 422 093
RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	360 378	360 378							
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	2 505 503 049	5 522 308	5 000 000	298 856 792	64 122 046	903 281 618	1 120 859 829	85 116 005	27 744 452
BANQUE MONDIALE	6 300 000			3 150 000					3 150 000
ZAMBIE	1 124 466				1 124 466				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>6 825 212 933</b>	<b>399 359 248</b>	<b>32 713 150</b>	<b>1 627 767 535</b>	<b>144 781 928</b>	<b>1 709 164 863</b>	<b>2 564 384 160</b>	<b>212 840 059</b>	<b>166 915 138</b>

**Contributions bilatérales** 248 202

248 202

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

**ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2015-2017**

Donateur	2015		2016		2017	
	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Banque africaine de développement		2 000 000		1 000 000		3 000 000
Algérie				10 000		
Andorre		47 554		61 375		48 655
Argentine		55 300				50 000
Arménie		100 681		100 417		101 996
Australie	26 447 462	46 034 453	27 840 482	55 543 863	28 919 330	36 218 524
Autriche		6 075 074		6 584 272		533 618
Azerbaïdjan				18 312		
Bangladesh		4 127 568		3 745 046		4 370 704
Belgique	5 417 118	11 837 353	5 417 118	28 500 098	5 370 569	17 613 136
Bénin						5 899 081
Bhoutan			3 050		5 056	
Bolivie (État plurinational de)	223 026	99 999		646 928		
Bosnie-Herzégovine			3 000			
Brésil		6 093 082		599 599		10 731 112
Bulgarie		113 122		110 988		59 032
Burundi		3 865 731		1 661 436		1 517 660
Cambodge		1 227 000		1 227 000		1 227 000
Cameroun		912 300				
Canada	24 359 925	237 285 871	23 505 789	187 499 027	23 472 373	177 051 591
Tchad		7 220 613				
Chili	20 000	296 020	20 000		20 000	
Chine	3 550 854	6 915 500	1 708 997	16 850 000	2 100 000	71 518 109
Colombie		2 446 074		764 612		14 881 167
Congo		2 880 074			140 790	
Côte d'Ivoire						248 202
Cuba						
Chypre	4 420	21 930	4 338		4 269	
Tchéquie		1 127 690	121 261			381 632
Danemark	34 398 034	22 858 954	30 791 789	15 620 347	30 916 844	36 710 533
Djibouti		49 321				
CEDEAO						565 000
Équateur			5 000			
Égypte	185 970	198 607		1 388 247		386 958
El Salvador	200 000	200 000	100 000	1 500 000		131 644
Estonie		265 312		241 473		230 541
Eswatini		2 096 470		514 139		
Éthiopie		34 625 625		1 491 248		742 359



**ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2015-2017**

Donateur	2015		2016		2017	
	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Commission européenne		250 393 394		894 682 804		1 146 923 974
Îles Féroé						200 000
Finlande	9 575 923	25 167 950	10 943 912	22 384 017	10 943 912	14 044 697
France	106 045	40 693 265	162 180	31 911 125	125 642	32 672 555
Gambie						91 517
Allemagne	28 235 175	301 023 156	27 838 947	856 809 238	32 007 661	893 476 457
Guatemala		5 214 560		148 909		150 045
Guinée		3 712 564				
Guinée-Bissau		402 290				347 310
Haïti				1 311 457		
Honduras	2 190	28 764 638	5 093	25 030 124	2 405	4 188 000
Hongrie	10 000	328 947	10 000		10 000	1 137 656
Islande	311 809	850 000	44 296	678 745	527 764	2 106 597
Inde	47 111	1 314 347	45 181	1 960 000	46 389	960 000
Indonésie				516 224		
Banque interaméricaine de développement						100 000
Comité international de la Croix-Rouge				357		582 537
Iran (République islamique d')		3 959 451				
Iraq		592 900				
Irlande	23 753 274	5 894 001	10 928 962	11 455 499	18 262 632	14 167 627
Israël	20 000		20 000		20 000	
Italie	12 863 857	13 368 003	12 621 522	10 428 351	12 390 445	23 987 432
Japon	2 914 154	193 858 930	2 873 294	204 179 481		175 467 597
Jordanie	93 150					
Kazakhstan		29 699		10 000		10 000
Kenya		613 402		581 421		6 246
République populaire démocratique de Corée			132 842			
Koweït		45 000 000		9 000 000		5 500 000
Lettonie		56 117				
Lesotho		3 664 902		8 803 438		
Libéria		2 430 000		2 232 374		
Liechtenstein	97 943	303 439	98 717	251 060	97 561	304 318
Lituanie		78 554		44 759		50 113
Luxembourg	1 927 438	9 481 686	1 927 438	7 223 990	1 437 234	7 688 585
Madagascar		781 388		2 993 000		800 000
Malawi		17 772 373		112 154 210		4 629 723

**ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2015-2017**

Donateur	2015		2016		2017	
	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Malaisie		1 000 000		1 000 000		1 000 000
Mali						2 732 281
Malte		78 563				
Mexique				2 000 000		1 000 000
Monaco		206 267		303 043	17 163	894 249
Mozambique						12 140 000
Myanmar						
Namibie		1 258 203				
Népal				592 800		538 800
Pays-Bas	49 518 569	51 923 292	40 816 327	25 992 268	46 712 553	33 613 425
Nouvelle-Zélande	4 690 854	132 013	4 008 016		4 008 016	3 532 863
Nicaragua	20 000		20 000	1 307 013	20 000	
Niger				2 285 639		3 512 081
Nigéria						5 622 496
Norvège	42 197 726	50 382 693	28 115 452	40 409 703	33 265 744	66 674 379
Fonds de l'OPEP pour le développement international				100 000		1 100 000
Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe		10 929				
Pakistan	22 743	80 604 129		55 614 046	43 950	19 581 623
Panama	135 750	240 000	264 590	280 000	135 750	
Pérou	13 642	274 234		956 172		
Philippines					10 000	
Pologne		991 301		1 197 433		1 095 065
Portugal	10 000	137 661	10 000		205 579	58 072
Donateurs privés	9 323 351	89 700 104	7 421 632	70 661 634	8 418 388	75 734 058
Qatar		1 255 249		532 650		2 505 973
République de Corée	200 000	37 116 848		39 398 114	200 000	33 639 341
Roumanie		109 649		113 250		
Fédération de Russie		48 722 936		37 000 000		33 700 000
Arabie saoudite		151 249 675	51 916	35 672 969		8 300 087
Sierra Leone		6 000 000		3 137 620		526 210
Slovaquie		328 947		340 136	15 000	
Slovénie		65 483		117 519		339 701
Afrique du Sud						3 690 329
Soudan du Sud		2 609 566				25 750 000
Espagne	55 991	7 564 834		5 298 013		4 703 247
Sri Lanka	17 713		8 453	776 356	8 151	
Soudan						180 000

<b>ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2015-2017</b>						
Donateur	2015		2016		2017	
	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Suède	65 194 984	26 295 872	79 368 400	42 529 191	70 731 620	46 411 317
Suisse	7 533 543	77 431 491	6 960 400	60 445 725	6 857 054	63 100 392
Thaïlande	110 531	25 617	92 205	14 816	102 186	103 685
Togo		16 606				
Turquie		1 000 000				
Ouganda				1 083 407		
CERF		159 928 948		122 092 323		143 190 918
Fonds humanitaire commun		27 393 988		18 357 958		
Fonds de financement commun dans les pays						33 207 061
Fonds d'intervention pour les urgences humanitaires		2 364 184		200 257		
Guichet élargi des Nations Unies pour l'initiative Unis dans l'action		11 407 397		30 886 292		2 719 706
Fonds d'intervention humanitaire		2 239 380		12 548 341		
Autres fonds et organismes des Nations Unies (à l'exclusion du CERF)	108 800	32 855 054		66 777 333	65 000	48 403 214
Fonds pour la consolidation de la paix		600 000		350 000		1 136 465
Émirats arabes unis		2 163 343		6 097 008	4 134 570	979 726
Royaume-Uni	61 730 726	395 124 369	50 915 443	305 066 580	51 746 442	536 576 823
République-Unie de Tanzanie	336 922				360 378	
États-Unis d'Amérique	5 000 000	2 001 702 608	4 000 000	2 014 335 474	5 000 000	2 501 988 014
Banque mondiale				6 365 000		3 150 000
Zambie		1 506 864		680 640		1 124 466
Zimbabwe		1 246 409		3 195 095		
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>420 986 722</b>	<b>4 632 091 940</b>	<b>379 226 040</b>	<b>5 546 580 824</b>	<b>398 878 420</b>	<b>6 438 067 307</b>

## ANNEXE III-A: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE DES PROGRAMMES PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

### Base de données factuelles

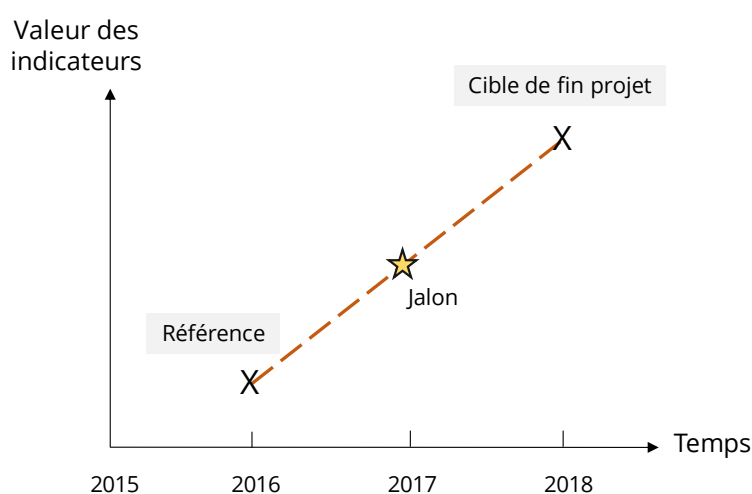
L'évaluation de la contribution du PAM aux résultats concernant l'action humanitaire et le développement se fonde sur les données de suivi présentées dans les rapports annuels par pays et les rapports normalisés sur les projets de 2017 pour les opérations à l'échelle des pays et des régions. Les résultats provenant d'opérations en cours depuis trois mois ou moins à la fin de 2017 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 OPÉRATIONNEL

On utilise une approche à trois niveaux pour analyser la performance des indicateurs d'effet direct au niveau opérationnel:





- Les opérations menées dans les pays dotés d'un PSP sont évaluées au regard des valeurs cibles annuelles des indicateurs établies dans les cadres logiques relatifs au pays.
- 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 2017 sur la base d'une interpolation linéaire entre valeurs de référence et valeurs cibles de fin de projet<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> 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 2017 dans le cas d'un projet en cours est censée correspondre au niveau cible de fin de projet indiqué dans le cadre logique.

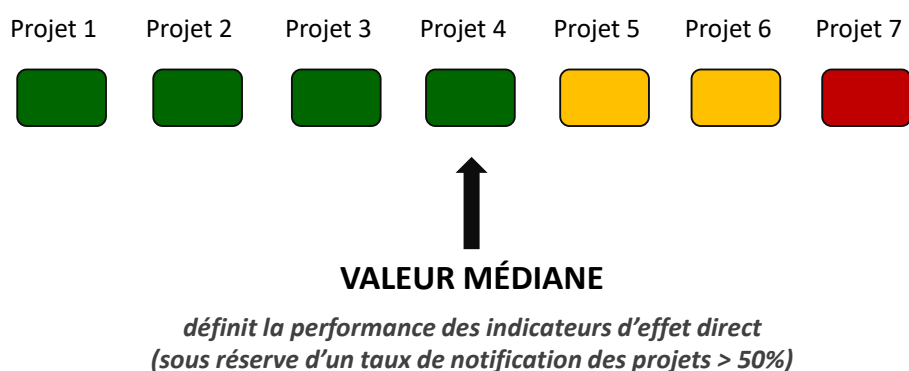
Pour les opérations du PSP, les valeurs des indicateurs d'effet direct recueillies en 2017 sont comparées aux valeurs cibles annuelles figurant dans les cadres logiques relatifs au pays, et les valeurs des indicateurs d'effet direct recueillies en 2017 pour les projets clos sont comparées aux valeurs 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 2017 et indiquer si un projet est en bonne voie sur le plan de la réalisation des objectifs (à savoir, si les résultats sont conformes aux attentes).

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

NOTATION	DESCRIPTION	NORMES
	L'opération du PSP, le projet aligné sur le Cadre de résultats institutionnels ou le projet aligné sur le Cadre de résultats stratégiques a atteint son objectif ou est en passe de le faire	Opérations du PSP: la valeur des indicateurs se situe dans une fourchette de 10 pour cent par rapport au niveau cible annuel 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 2017
	L'opération du PSP, le projet aligné sur le Cadre de résultats institutionnels ou le projet aligné sur le Cadre de résultats stratégiques a enregistré quelques progrès, mais l'objectif n'a pas été atteint ou les progrès sont lents	Opérations du PSP: la valeur des indicateurs se situe entre 50 pour cent et 90 pour cent du niveau cible annuel 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 2017
	L'opération du PSP, le projet aligné sur le Cadre de résultats institutionnels ou le projet aligné sur le Cadre de résultats stratégiques a enregistré des progrès très lents ou aucun progrès, ou a régressé	Opérations du PSP: la valeur des indicateurs est égale ou inférieure à 50 pour cent du niveau cible annuel 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 2017
	Les données permettant de suivre les progrès sont insuffisantes	Aucune valeur d'indicateurs n'est communiquée pour 2017, 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/opérations est calculée afin d'établir une notation globale de la performance à l'échelle du PAM<sup>2</sup>. Si plus de la moitié des données manquent pour les projets censés rendre compte d'un indicateur d'effet direct donné<sup>3</sup>, 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.



## ÉTAPE 3 – ÉVALUER LA PERFORMANCE DES INDICATEURS D'EFFETS DIRECTS AU REGARD DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

La notation de la performance au regard des cinq Objectifs stratégiques est calculée sous forme de valeur médiane des scores des effets directs à l'échelle de l'institution. Alors que les PSP et les projets alignés sur le Cadre de résultats institutionnels sont déjà structurés autour de ce cadre, les indicateurs du Cadre de résultats stratégiques ont été mis en correspondance avec les objectifs stratégiques du Cadre de résultats institutionnels afin de rendre compte de la performance dans l'ensemble du PAM.

### 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 obsolète<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Un projet/une opération est censé(e) rendre compte des indicateurs figurant dans son cadre logique.

<sup>4</sup> 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.



- Quelques indicateurs récemment introduits dans le Cadre de résultats institutionnels n'ont pas été arrêtés définitivement en 2017, ce qui a une incidence sur la collecte des données et ne permet pas de tirer des conclusions de certains résultats.

### **Cohérence et comparabilité des données**

- Des notes d'orientation méthodologique ont été publiées pour les indicateurs figurant dans le Cadre de résultats institutionnels et dans le Cadre de résultats stratégiques afin de contribuer à assurer la concordance des mesures entre les diverses opérations et de faciliter l'agrégation rationnelle des résultats. Pour certains indicateurs, d'autres méthodes 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 certaines opérations, 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.
- Les indicateurs du Cadre de résultats stratégiques ont été mis en correspondance avec les objectifs stratégiques du Cadre de résultats institutionnels afin de pouvoir établir un texte de présentation récapitulatif. La comparabilité des données en souffre, car il a été rendu compte des indicateurs ainsi définis par rapport à des objectifs stratégiques différents.

Compte tenu des contraintes liées à la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des données au niveau opérationnel des programmes décrites plus haut, les résultats agrégés à l'échelle du PAM présentés dans la partie III sont des estimations. Par ailleurs, des données détaillées sur tous les indicateurs du Cadre de résultats institutionnels et du Cadre de résultats stratégiques sont présentées dans les annexes III-C et III-D.

---

## **ANNEXE III-B: 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 PSP, des projets alignés sur le Cadre de résultats institutionnels et des projets alignés sur le Cadre de résultats stratégiques 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 OPÉRATIONNELLE AU REGARD DES INDICATEURS DE PRODUIT**

À l'échelle opérationnelle, les cibles visées et les chiffres effectifs relatifs aux indicateurs de produit sont indiqués dans les rapports annuels par pays et dans les rapports normalisés sur les projets de 2017 pour ce qui est des opérations menées aux niveaux national et régional. 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 annuels par pays et 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 sont regroupées par produit, conformément au Cadre de résultats stratégiques du PAM. Ces produits sont liés aux effets directs spécifiques correspondant aux Objectifs stratégiques et sont désignés au moyen d'une lettre.

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. 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 annuels par pays et 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 opérationnelle (tels qu'indiqués dans les rapports annuels par pays et 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 AU NIVEAU INSTITUTIONNEL**





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 attribué (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.









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-C: RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES<sup>1</sup>

#### Bilan général par Objectif stratégique

Objectif stratégique	Performance
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	
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	

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

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
<b>1.1.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée:</b>				
- taux d'abandon du traitement	21	20	95%	
- taux de mortalité	21	20	95%	
- taux de non-réaction au traitement	21	20	95%	
- taux de récupération	21	20	95%	
<b>1.1.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions</b>	24	13	54%	
<b>1.1.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement</b>	31	23	74%	



<sup>1</sup> WFP/EB.2/2013/4-B/Rev.1

<b>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</b>			
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)	9,5	8,7	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	214	124	
Nombre d'institutions recevant une assistance: centres de santé	6 013	5 778	
<b>Produit K: Messages et conseils sur les aliments nutritifs spécialisés et les pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants efficacement diffusés</b>			
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	1 321 896	1 332 137	
Proportion d'hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	544 212	635 549	
Proportion de femmes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	495 560	1 035 604	
Proportion d'hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	58 501	127 458	
Proportion d'aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	1 530 780	1 073 076	

<b>Apports financiers</b>			
Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	227	148	

<b>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</b>				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents			Évaluation de la performance
	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	
1.2.1 Score de consommation alimentaire	42	36	83%	
1.2.2 Score de diversité alimentaire	40	33	83%	
1.2.3 Indice des stratégies de survie	22	20	91%	



**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)	44	41	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	2 520	1 902	
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	734	422	

**Apports financiers**

Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	2 940	2 464	



**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
1.3.1 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	6	4	67%	
1.3.2 Taux de scolarisation des garçons et des filles dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	6	6	100%	
1.3.3 Taux d'abandon:				
– du traitement antirétroviral	4	3	75%	
– du traitement de la tuberculose de brève durée sous surveillance directe (DOTS)	2	2	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	3	2	67%	

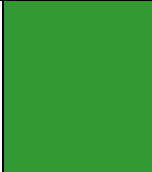


<b>Produit A - Repas scolaires, VIH/sida, et activités 3A et AAF: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts de type monétaire effectués en quantité suffisante et en temps voulu</b>				
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>	
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	1,9	1,6		
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	60	29		
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	16	12		
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	697	524		
<b>Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées</b>				
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>	
Kilomètres de routes et de pistes en zone de montagne construits ou remis en état	2 810	2 205		
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	235 053	9 208		
Ponts construits ou remis en état	40	21		
<b>Apports financiers</b>				
<b>Indicateur d'apport</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>	
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	71	55		
<b>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</b>				
<b>Indicateurs d'effet direct</b>	<b>Projets pertinents</b>	<b>Projets ayant communiqué des données suffisantes</b>	<b>Proportion de projets ayant communiqué des données</b>	<b>Évaluation de la performance</b>
1.4.1 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence	9	4	44%	
1.4.2 Taux de satisfaction des usagers	6	5	83%	
<b>Produit C: Moyens logistiques renforcés, Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ou services de télécommunications d'urgence mis à disposition</b>				
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>	
Nombre de zones opérationnelles couvertes par le réseau commun de télécommunications d'urgence (moyenne globale)	25	21		


**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 d'organismes et d'organisations utilisant les services fournis par le PAM (transport, entreposage, fourniture de données, coordination et autres)	1 472	1 818	
Quantité de cargaisons humanitaires prises en charge, déplacées ou transportées (en tonnes)	10 195	20 800	

**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)	4 051	8 742	

**Apports financiers**




Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	173	13	

**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**



Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
2.1.1 Score de consommation alimentaire	21	16	76%	
2.1.2 Score de diversité alimentaire	22	16	73%	
2.1.3 Indice des stratégies de survie	13	8	62%	

**Produit A - Distributions générales: 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)	0,7	0,5	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	24,9	51,5	

**Produit A - Distributions générales: 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
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	19	29	

**Apports financiers**

Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	92	83	

**Produit 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
2.2.1 Score relatif aux avoirs des communautés	19	13	68%	
2.2.2 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	12	8	67%	
2.2.3 Taux de scolarisation des garçons et des filles dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	12	9	75%	

**Produit A - Repas scolaires 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)	8,6	6,2	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	257	108	
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	85	30	
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	9 348	8 959	

<b>Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Kilomètres de routes et de pistes en zone de montagne construits ou remis en état	6 181	5 514	
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	47 369	58 326	
Puits creusés	2 883	2 747	
Volume des barrages construits (en m <sup>3</sup> )	231 059	192 074	

<b>Apports financiers</b>			
<b>Indicateur d'apport</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	431	158	

<b>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</b>				
<b>Indicateurs d'effet direct</b>	<b>Projets pertinents</b>	<b>Projets ayant communiqué des données suffisantes</b>	<b>Proportion de projets ayant communiqué des données</b>	<b>Évaluation de la performance</b>
<b>2.3.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée:</b>				
– taux d'abandon du traitement	8	5	63%	
– taux de mortalité	8	5	63%	
– taux de non-réaction au traitement	8	5	63%	
– taux de récupération	8	5	63%	
<b>2.3.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions</b>	12	9	75%	
<b>2.3.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)</b>	17	14	82%	
<b>2.3.4 Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable</b>	10	7	70%	
<b>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</b>	3	1	33%	

<b>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</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	5	3,6	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	112	62	
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: centres de santé	3 956	4 374	
<b>Produit K: Messages et conseils sur les aliments nutritifs spécialisés et les pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants efficacement diffusés</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Proportion de femmes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	174 868	371 784	
Proportion d'hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	26 489	91 119	
Proportion de femmes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	100 458	135 216	
Proportion d'hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	12 060	58 369	
Proportion d'aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	677 028	783 831	

<b>Apports financiers</b>			
<b>Indicateur d'apport</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	190	72	

<b>Effet direct 2.4: Développement de la capacité à répondre aux besoins liés à l'insécurité alimentaire dans le pays</b>				
<b>Indicateurs d'effet direct</b>	<b>Projets pertinents</b>	<b>Projets ayant communiqué des données suffisantes</b>	<b>Proportion de projets ayant communiqué des données</b>	<b>Évaluation de la performance</b>
<b>2.4.1 Indice de capacité nationale</b>				
– programmes de sécurité alimentaire	3	0	0%	
– général	-	-	-	Sans objet
– nutrition	1	0	0%	

Effet direct 2.4: Développement de la capacité à répondre aux besoins liés à l'insécurité alimentaire dans le pays				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
- résilience	-	-	-	Sans objet
- repas scolaires	2	0	0%	

**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	6	7	
Nombre d'activités d'appui technique organisées concernant le suivi de la sécurité alimentaire et l'assistance alimentaire	17	21	

**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	3 117	3 076	
Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l'aide du PAM	319	316	

**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)	1 426	2 146	

**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 effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	70	9	

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



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
3.1.1 Score relatif aux avoirs des communautés	30	19	63%	
3.1.2 Score de consommation alimentaire	34	25	74%	
3.1.3 Score de diversité alimentaire	32	24	75%	
3.1.4 Indice des stratégies de survie				
— actifs	23	16	70%	
— produits alimentaires	32	23	72%	
3.1.5 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	-	-	-	Sans objet



**Produit A - Distributions générales, repas scolaires 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)	5,9	5,8	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	220	132	
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	95	37	



<b>Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Kilomètres de routes construits ou remis en état, y compris les pistes en zone de montagne	5 999	9 222	
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	115 258	149 830	
Ponts construits ou remis en état	333	492	
Puits creusés	603	474	
Volume des barrages construits (en m <sup>3</sup> )	459 957	510 542	
<b>Produit I: Quantité accrue d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés par le PAM à des fournisseurs locaux</b>			
<b>Indicateur de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Quantité d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés à des fournisseurs locaux	<i>Données insuffisantes</i>		

<b>Apports financiers</b>			
<b>Indicateur d'apport</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	394	168	

<b>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</b>				
<b>Indicateurs d'effet direct</b>	<b>Projets pertinents</b>	<b>Projets ayant communiqué des données suffisantes</b>	<b>Proportion de projets ayant communiqué des données</b>	<b>Évaluation de la performance</b>
<b>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</b>	29	21	72%	
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	62%	
<b>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</b>	27	20	74%	

<b>Produit H: Quantité accrue de produits alimentaires achetés par le PAM sur les marchés régionaux, nationaux et locaux et à de petits exploitants</b>					
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>		
Quantité de produits alimentaires achetés localement dans le cadre du système d'achats locaux et régionaux (en milliers de tonnes)	59	42			
Quantité de produits alimentaires achetés localement à des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants (en milliers de tonnes)	14	8			
<b>Produit I: Quantité accrue d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés par le PAM à des fournisseurs locaux</b>					
<b>Indicateur de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>		
Quantité d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés à des fournisseurs locaux	<i>Données insuffisantes</i>				
<b>Apports financiers</b>					
<b>Indicateur d'apport</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>		
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	<i>Données insuffisantes</i>				
<b>Effet direct 3.3 Renforcement de la capacité des pays et des institutions en matière de réduction des risques</b>					
<b>Indicateurs d'effet direct</b>	<b>Projets pertinents</b>	<b>Projets ayant communiqué des données suffisantes</b>	<b>Proportion de projets ayant communiqué des données</b>	<b>Évaluation de la performance</b>	
3.3.1 Indice de capacité nationale:					
– général	1	0	0%		
– programmes de sécurité alimentaire	2	0	0%		
– résilience	7	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	17	7	44%		

<b>Produit F: Systèmes nationaux de suivi de l'évolution de la sécurité alimentaire et de la nutrition renforcés</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Nombre d'homologues gouvernementaux formés à la collecte et à l'analyse des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle	352	534	
Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l'aide du PAM	62	64	
<b>Produit G: Capacités humaines atténuant les risques de catastrophe et de choc développées</b>			
<b>Indicateur de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Nombre de bénéficiaires des programmes d'assistance alimentaire pour la formation	83 100	180 168	
<b>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</b>			
<b>Indicateur de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
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)	10 278	10 297	
<b>Produit M: Dispositifs et cadres réglementaires nationaux mis en place en matière de nutrition, de repas scolaires et de filets de sécurité</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
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>		
<b>Apports financiers</b>			
<b>Indicateur d'apport</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	44	19	

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

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
<b>4.1.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée:</b>				
– taux d'abandon du traitement	24	15	63%	
– taux de mortalité	24	15	63%	
– taux de non-réaction au traitement	24	15	63%	
– taux de récupération	24	15	63%	
<b>4.1.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions</b>	23	12	52%	
<b>4.1.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)</b>	37	20	59%	
<b>4.1.4 Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable</b>	26	14	53%	
<b>4.1.5 Score de consommation alimentaire</b>	3	1	33%	
<b>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</b>	12	9	75%	

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)	2,8	2,1	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	72	42	
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: centres de santé	4 163	3 433	

<b>Produit K: Messages et conseils sur les aliments nutritifs spécialisés et les pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants efficacement diffusés</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Proportion de femmes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	366 353	607 790	
Proportion d'hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	56 091	74 298	
Proportion de femmes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	30 663	14 624	
Proportion d'hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	2 516	8 304	
Proportion d'aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	186 373	225 356	

<b>Apports financiers</b>			
<b>Indicateur d'apport</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	148	53	

<b>Effet direct 4.2: Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation</b>				
<b>Indicateurs d'effet direct</b>	<b>Projets pertinents</b>	<b>Projets ayant communiqué des données suffisantes</b>	<b>Proportion de projets ayant communiqué des données</b>	<b>Évaluation de la performance</b>
4.2.1 Taux de scolarisation des garçons et des filles dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	42	36	86%	
4.2.2 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	32	25	78%	

<b>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</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	11,9	11,8	
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	238	140	

**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
Valeur des transferts de type monétaire remis aux bénéficiaires (en millions de dollars)	26	11	
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	38 558	52 238	

**Apports financiers**

Indicateur d'apport	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	148	154	

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

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
<b>4.3.1 Indice de capacité nationale:</b>				
– programmes de sécurité alimentaire	2	0	0%	
– nutrition	9	2	22%	
– alimentation scolaire	38	14	37%	

**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	160	853	
Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l'aide du PAM	25	25	





<b>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</b>			
<b>Indicateur de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
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)	17 494	18 999	
<b>Produit M: Dispositifs et cadres réglementaires nationaux mis en place en matière de nutrition, de repas scolaires et de filets de sécurité</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui du PAM (nutrition, repas scolaires, filets de sécurité)	26	33	
Nombre de politiques nationales concernant les filets de sécurité ayant une dimension nutritionnelle	<i>Données insuffisantes</i>		
<b>Apports financiers</b>			
<b>Indicateur d'apport</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
Montant des dépenses effectives par rapport aux besoins opérationnels prévus (en millions de dollars)	90	26	



## ANNEXE III-D: RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS<sup>1</sup>

### Bilan général par Objectif stratégique

Objectif stratégique	Performance
1- Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation	
2 - Améliorer la nutrition	
3 - Assurer la sécurité alimentaire	
4 - Appuyer la mise en œuvre des ODD	
5 - Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	
<b>Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation</b>	

Effet direct 1.1: Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
1.1.1 Score de consommation alimentaire	21	11	52%	
1.1.2 Indice des stratégies de survie	21	10	48%	Données insuffisantes
1.1.3 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	10	5	50%	Données insuffisantes
1.1.4 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base d'actifs	6	2	33%	Données insuffisantes
1.1.5 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire - femmes	4	2	50%	Données insuffisantes
1.1.6 Score de consommation alimentaire - nutrition	8	5	63%	
1.1.7 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	1	1	100%	


<sup>1</sup> WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1\*

Effet direct 1.2: Stabilisation/amélioration de la disponibilité sur les marchés d'aliments appropriés à un prix abordable				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
1.2.1 Indice des prix des produits alimentaires	-	-	-	<i>Sans objet</i>


Effet direct 1.3: Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à venir en aide aux populations risquant de se retrouver en situation d'insécurité alimentaire aiguë, transitoire ou chronique				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
1.3.1 Score de capacité Faim zéro	1	1	100%	
1.3.2 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence	1	0	0%	<i>Données insuffisantes</i>

### Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition

Effet direct 2.1: Amélioration de la consommation de produits alimentaires de qualité et riches en nutriments chez les personnes ciblées				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
2.1.1 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	11	5	45%	<i>Données insuffisantes</i>
2.1.2 Proportion de la population cible participant à un nombre suffisant de distributions (observance)	9	4	44%	<i>Données insuffisantes</i>
2.1.3 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	9	4	44%	<i>Données insuffisantes</i>

Effet direct 2.1: Amélioration de la consommation de produits alimentaires de qualité et riches en nutriments chez les personnes ciblées 				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
<b>2.1.4 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée</b> Performance:				
– taux de récupération	9	3	33%	Données insuffisantes
– taux de mortalité	8	2	25%	Données insuffisantes
– taux d'abandon du traitement	7	2	29%	Données insuffisantes
– taux de non-réaction au traitement	8	2	25%	Données insuffisantes
<b>2.1.5 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire - femmes</b>	4	2	50%	Données insuffisantes

Effet direct 2.2: Amélioration des chaînes d'approvisionnement en aliments de qualité riches en nutriments				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
<b>2.2.1 Pourcentage d'accroissement de la production d'aliments de qualité riches en nutriments</b>	-	-	-	Sans objet

Effet direct 2.3: Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à recenser, cibler et aider les populations en situation de vulnérabilité sur le plan nutritionnel 				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
<b>2.3.1 Score de capacité Faim zéro</b>	1	1	100%	


**Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire**

<b>Effet direct 3.1: Augmentation de la production et des ventes des petits exploitants</b>				
<b>Indicateurs d'effet direct</b>	<b>Projets pertinents</b>	<b>Projets ayant communiqué des données suffisantes</b>	<b>Proportion de projets ayant communiqué des données</b>	<b>Évaluation de la performance</b>
<b>3.1.1 Pourcentage de petits exploitants (hommes/femmes) vendant leur production par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>80%</b>	
<b>3.1.2 Proportion de pertes après récolte</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<i>Données insuffisantes</i>
<b>3.1.3 Valeur et quantité des produits vendus avantageusement par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	<i>Données insuffisantes</i>
<b>3.1.4 Pourcentage de produits alimentaires du PAM achetés à des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants, en fonction du sexe du petit exploitant et du type de programme</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>	
<b>3.1.5 Score de consommation alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>	<i>Données insuffisantes</i>
<b>3.1.6 Indice des stratégies de survie</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>	<i>Données insuffisantes</i>
<b>3.1.7 Part des dépenses consacrées à l'alimentation</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>	<i>Données insuffisantes</i>
<b>3.1.8 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base d'actifs</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>	<i>Données insuffisantes</i>
<b>3.1.9 Pourcentage de petits exploitants ciblés faisant état d'une augmentation de la production de cultures nutritives, ventilé par sexe</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>	<i>Données insuffisantes</i>
<b>3.1.10 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire - femmes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<i>Sans objet</i>


<b>Effet direct 3.1: Augmentation de la production et des ventes des petits exploitants</b>				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
3.1.11 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	-	-	-	<i>Sans objet</i>
3.1.12 Score de consommation alimentaire - nutrition	1	1	100%	

<b>Effet direct 3.2: Accroissement des gains d'efficience réalisés au niveau des chaînes d'approvisionnement alimentaires par les systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants</b>				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
3.2.1 Pourcentage de non-exécution des contrats d'achats du PAM comportant des dispositions favorables aux petits exploitants, ventilé par motif et par système de regroupement de la production	-	-	-	<i>Sans objet</i>



<b>Effet direct 3.3: Accroissement de la disponibilité de biens et services publics clés favorables aux petits exploitants</b>				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
3.3.1 Score de capacité Faim zéro	-	-	-	<i>Sans objet</i>


Effet direct 4.1: Amélioration de l'adaptation des ménages et de leur résilience face aux chocs climatiques et autres				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
4.1.1 Score de consommation alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille	5	2	40%	Données insuffisantes
4.1.2 Indice des stratégies de survie	5	2	40%	Données insuffisantes
4.1.3 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	3	2	67%	
4.1.4 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base des moyens d'existence	5	3	60%	
4.1.5 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages sur le plan de l'environnement	1	1	100%	
4.1.6 Proportion de communautés ciblées dans lesquelles la capacité à gérer les chocs et les risques climatiques s'est manifestement améliorée	3	3	100%	
4.1.7 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire - femmes	1	1	100%	
4.1.8 Score de consommation alimentaire - nutrition	3	3	100%	
4.1.9 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	-	-	-	Sans objet

Effet direct 4.2: Appui à des fonctions et services commerciaux de production alimentaire ouverts à tous				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
4.2.1 Réduction (en pourcentage) des coûts afférents à la chaîne d'approvisionnement dans les zones où le PAM apporte son appui	-	-	-	Sans objet

Effet direct 4.3: Accroissement de la disponibilité de biens et services publics contribuant à renforcer les systèmes de production alimentaire 				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
4.3.1 Score de capacité Faim zéro	-	-	-	<i>Sans objet</i>
4.3.2 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence	1	0	0%	<i>Données insuffisantes</i>

**Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD** 

Effet direct 5.1: Renforcement de la capacité des institutions et systèmes publics et privés, y compris les intervenants locaux, à recenser, cibler et secourir les populations en situation d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité sur le plan nutritionnel 				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
5.1.1 Score de capacité Faim zéro	3	2	67%	

Effet direct 5.2: Satisfaction de la demande des partenaires concernant la prestation de services de qualité 				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
5.2.1 Taux de satisfaction des usagers	2	1	50%	<i>Données insuffisantes</i>

Effet direct 6.1: Appui aux processus de réformes de fond inclusifs et durables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
6.1.1 Proportion de secteurs et d'entités gouvernementales ciblés participant aux examens stratégiques nationaux Faim zéro	-	-	-	<i>Sans objet</i>



Effet direct 6.1: Appui aux processus de réformes de fond inclusifs et durables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
6.1.2 Proportion de secteurs et d'entités gouvernementales ciblés donnant suite aux recommandations formulées à l'occasion des examens stratégiques nationaux Faim zéro	-	-	-	<i>Sans objet</i>

Effet direct 6.2: Hiérarchisation et mise en œuvre des réformes de fond en matière de sécurité alimentaire et de nutrition				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
6.2.1 Nombre de plans, de politiques, de règlements ainsi que de textes de loi et de programmes, nouveaux ou améliorés, approuvés en vue d'être mis en œuvre à l'appui de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition	-	-	-	<i>Sans objet</i>

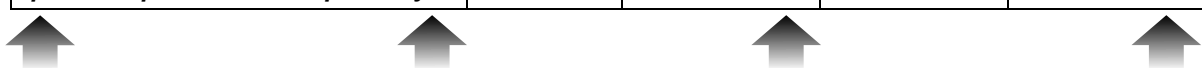
**Objectif stratégique 5:** Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD



Effet direct 7.1: Accroissement de l'accès du gouvernement à des ressources financières (à la faveur de partenariats publics, privés et mixtes)				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
7.1.1 Efficacité des instruments financiers destinés à renforcer la résilience et à gérer les risques (d'après les résultats d'un examen qualitatif)	-	-	-	<i>Sans objet</i>

Effet direct 8.1: Amélioration des plateformes de coordination communes				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
8.1.1 Taux de satisfaction des usagers	3	0	0%	Données insuffisantes

Effet direct 8.2: Renforcement des partenariats stratégiques noués avec les secteurs public et privé, les autres organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires opérationnels				
Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de projets ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
8.2.1 Efficacité, cohérence et résultats des partenariats (tels qu'établis par un examen qualitatif)	-	-	-	Sans objet



Catégorie de produits: A.1 – Ressources non assorties de conditions transférées			
A.2 – Ressources assorties de conditions transférées			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
A.1 Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant des produits alimentaires/des transferts de type monétaire/des bons (en millions)	19,8	17,1	
A.2 Quantité de produits alimentaires fournis (en millions de tonnes)	2,1	1,8	
A.3 Montant total de l'aide monétaire fournie aux bénéficiaires ciblés (en millions de dollars)	196	385	
A.4 Valeur totale des bons (exprimée en produits/espèces) échangés par les bénéficiaires ciblés (en millions de dollars)	1 213	489	
A.5 Quantité d'articles non alimentaires distribués	113 780	52 170	
A.6 Nombre d'institutions recevant une assistance	21 555	20 708	
A.7 Nombre de détaillants participant aux programmes de transferts de type monétaire	933	787	
Catégorie de produits: B. Aliments nutritifs fournis			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
B.1 Quantité de produits alimentaires enrichis fournis (en tonnes)	7 601,36	3 228,66	
B.2 Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis (en tonnes)	6 170	2 481,44	

<b>Catégorie de produits: C. Activités de développement des capacités et d'appui technique réalisées</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
C.1 Nombre de personnes ayant reçu une formation	140 824	70 864	
C.2 Nombre d'activités de développement des capacités réalisées	67 487	15 235	
C.3 Nombre d'activités d'appui technique réalisées	7 279	6 371	
<b>Catégorie de produits: D. Actifs créés</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
D.1 Nombre d'actifs créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées, par type et unité de mesure	61 574	27 937	
Kilomètres de routes et de pistes en zone de montagne construits ou remis en état	72	95	
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	1 546,7	1 428,1	
Ponts construits ou remis en état	1	1	<i>Données insuffisantes</i>
Nombre de points d'eau, de réservoirs d'eau ou d'étangs construits	6	10	
Volume des barrages construits (en m <sup>3</sup> )	607 598	551 664	
<b>Catégorie de produits: E. Activités de sensibilisation et d'éducation réalisées</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
E.1 Nombre d'aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	170 841	131 384	
E.2 Nombre de personnes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM	347 065	284 124	
E.3 Nombre de personnes recevant des conseils en matière de nutrition fournis avec l'appui du PAM	250 516	205 963	
<b>Catégorie de produits: F. Achats effectués auprès de petits exploitants</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
F.1 Nombre de petits exploitants recevant un appui/une formation	54 942	50 944	
F.2 Quantité d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et d'aliments nutritifs spécialisés achetés à des fournisseurs locaux	-	-	<i>Sans objet</i>

<b>Catégorie de produits: G. Liens avec des ressources financières et des services d'assurance facilités</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
G.1 Nombre de personnes ayant souscrit une police d'assurance par le biais de la création d'actifs	-	-	<i>Sans objet</i>
G.2 Montant total des primes payées par le biais de la création d'actifs	45 000	30 294	
G.3 Montant total assuré par le biais de la création d'actifs	1 500 000	1 026 900	
G.4. Nombre de produits et services financiers commercialement viables mis au point	2	1	<i>Données insuffisantes</i>
G.5 Nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité sur le plan nutritionnel ayant accès à des produits et services financiers	-	-	<i>Sans objet</i>
G.6 Nombre de partenariats publics, privés et mixtes au service du financement des solutions au problème de la faim	3	3	<i>Données insuffisantes</i>
<b>Catégorie de produits: H. Services et plateformes partagés mis à disposition</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
H.1 Nombre de services partagés fournis	-	-	<i>Sans objet</i>
H.2 Nombre de modules dirigés par le PAM en service	3	3	<i>Données insuffisantes</i>
H.3 Nombre de travaux d'ingénierie achevés	-	-	<i>Sans objet</i>
H.4 Volume total des cargaisons transportées	480	617	<i>Données insuffisantes</i>
H.5 Pourcentage de la capacité de fret mise à disposition par rapport à la capacité totale demandée	-	-	<i>Sans objet</i>
H.6 Pourcentage de la charge marchande utilisée par rapport à la capacité disponible	-	-	<i>Sans objet</i>
H.7 Nombre total de passagers transportés	26 400	29 964	<i>Données insuffisantes</i>
H.8 Nombre de systèmes informatiques et de télécommunications d'urgence établis	-	-	<i>Sans objet</i>
H.9 Nombre de camps et de sites installés/entretenus	-	-	<i>Sans objet</i>
H.10 Nombre d'agents humanitaires recevant des services de santé, par organisme et par type	-	-	<i>Sans objet</i>
H.11 Nombre d'organismes utilisant les plateformes communes de transferts de type monétaire	2	2	<i>Données insuffisantes</i>
<b>Catégorie de produits: I. Stratégies de participation à l'élaboration des politiques élaborées/mises en œuvre</b>			
<b>Indicateur de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
I.1 Nombre de stratégies de participation à l'élaboration des politiques élaborées/mises en œuvre	5	4	<i>Données insuffisantes</i>
<b>Catégorie de produits: J. Réformes de fond identifiées/préconisées</b>			
<b>Indicateur de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
J.1 Nombre de réformes de fond identifiées/préconisées	17	11	

<b>Catégorie de produits: K. Partenariats appuyés</b>			
<b>Indicateur de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
K.1 Nombre de partenaires recevant un appui	64	55	
<b>Catégorie de produits: L. Investissements consacrés à l'infrastructure et à l'équipement appuyés</b>			
<b>Indicateurs de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
L.1 Nombre de travaux d'infrastructure mis en œuvre	1	1	<i>Données insuffisantes</i>
L.2 Montant des investissements consacrés à l'équipement (en dollars)	415 000	3 808	<i>Données insuffisantes</i>
<b>Catégorie de produits: M. Mécanismes de coordination nationaux appuyés</b>			
<b>Indicateur de produit</b>	<b>Niveau prévu</b>	<b>Niveau effectif</b>	<b>Résultat atteint</b>
M.1 Nombre de mécanismes de coordination nationaux appuyés	36	37	

## ANNEXE IV-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) DU PLAN DE GESTION, 2017

	Valeur de référence	Valeurs cibles 2017	IPC 2017
<b>Performance institutionnelle du PAM: Catégorie I</b>			
<b>Indicateur institutionnel i.</b>			
Pourcentage de réalisation des indicateurs d'effet direct	68% (2016)	74%	59%
<b>Indicateur institutionnel ii.</b>			
Pourcentage de réalisation des indicateurs de gestion	71% (2017)	80%	72%
<b>Indicateur institutionnel iii.</b>			
Pourcentage de situations d'urgence auxquelles le PAM a rapidement fait face	100% (2016)	100%	100%
<b>Indicateur institutionnel iv.</b>			
Pourcentage d'indicateurs de l'examen quadriennal complet pour lesquels le PAM indique avoir atteint les cibles	100% (2016)	100%	80%
<b>Indicateur institutionnel v.</b>			
Indicateur concernant les organismes des Nations Unies dont le siège est à Rome	n.d.	n.d.	n.d. <sup>1</sup>
<b>Performance institutionnelle du PAM: Catégorie II</b>			
<b>Indicateur institutionnel vi.</b>			
Pourcentage d'éléments de la gestion globale des risques déjà mis en place	100%	100%	90% <sup>2</sup>
<b>Volet A: Stratégie et orientations</b>			
<b>A.i.</b>			
i. Pourcentage d'objectifs d'étape de la feuille de route intégrée atteints	100% (2017)	100%	100%
ii. Pourcentage de mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil en 2017	69% (2017)	n.d.	69%
<b>A.ii.</b>			
Taux de mobilisation des employés <sup>3</sup>	70% (2015)	70%	n.d.
<b>Volet B: Services divers à l'appui des opérations</b>			
<b>B.i.</b>			
Pourcentage d'agents déployés dans des situations d'urgence ayant été sélectionnés à partir des fichiers internes de candidats	22% (2017)	25% <sup>4</sup>	22%
<b>B.ii.</b>			
Pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu aux populations ciblées	52%	90% en temps voulu	48%

<sup>1</sup> L'IPC est en cours d'élaboration et sera disponible pour le Rapport annuels sur les résultats de 2018.

<sup>2</sup> L'IPC ne mesure actuellement que quatre des cinq composantes prévues de l'indicateur. Un nouveau système est prévu pour permettre la mesure des résultats à partir de 2018.

<sup>3</sup> La mobilisation des employés a été mesurée par le biais de l'enquête mondiale auprès du personnel; la dernière s'est déroulée en 2015. La prochaine enquête mondiale auprès du personnel est prévue pour avril 2018.

<sup>4</sup> La valeur cible a été revue suite à la disponibilité d'une valeur de référence.

## ANNEXE IV-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) DU PLAN DE GESTION, 2017

	Valeur de référence	Valeurs cibles 2017	IPC 2017
<b>B.iii.</b>			
Pourcentage de transferts de type monétaire effectués en temps voulu au bénéfice des populations ciblées	47%	90% en temps voulu	47%
<b>Volet C: Politiques, directives et assurance qualité</b>			
<b>C.i.</b>			
Pourcentage de plans stratégiques de pays satisfaisant aux normes de qualité	68% (2017)	80%	68%
<b>C.ii.</b>			
Pourcentage de bureaux de pays ayant mis en place un dispositif d'enregistrement des réclamations et de remontée de l'information	71% (2016)	93%	86% <sup>5</sup>
<b>C.iii.</b>			
Pourcentage de bureaux du PAM utilisant l'ensemble des mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe	61% (2016)	100%	n.d. <sup>6</sup>
<b>Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>			
<b>D.i.</b>			
Pourcentage des enquêtes relatives aux activités des modules atteignant des cibles satisfaisantes	100%	100%	67%
<b>D.ii.</b>			
Pourcentage de réalisation des produits dans le cadre des opérations des partenaires	75% (2016)	100%	71%
<b>D.iii.</b>			
Pourcentage des besoins bruts de financement ayant été satisfaits	67% (2016)	100%	68%
<b>D.iv.</b>			
Pourcentage de messages favorables dans les principaux médias	96% (2016)	99%	96%

<sup>5</sup> Pour 2017, la Division des politiques et des programmes a utilisé une source d'information différente pour rendre compte de cet IPC. Les données recueillies ont révélé certaines divergences par rapport à l'année dernière qui, à notre avis, sont attribuables à la méthode de collecte des données. L'équipe compile donc des informations provenant d'autres sources, y compris des conseillers humanitaires régionaux, afin de clarifier les divergences. Le manque d'informations de la part d'un bureau régional est quantitativement très pertinent pour la compilation de l'indicateur.

<sup>6</sup> Les données pour 2016 (61 pour cent) sont utilisées comme valeur de référence. Il n'a pas été possible de générer les informations pertinentes à partir des systèmes réguliers en 2017 en raison de la production tardive du système de suivi en ligne (novembre 2017).



## ANNEXE IV-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) DU PLAN DE GESTION, 2017

	Valeur de référence	Valeurs cibles 2017	IPC 2017
<b>Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>			
<b>E.i.</b>			
Pourcentage d'exécution des actions requises lors des sessions du Conseil d'administration aux dates convenues dans les tableaux relatifs aux suites qui leur sont données	100%	100%	93%
<b>E.ii.</b>			
Nombre de recommandations issues de l'audit interne concernant des risques moyens ou élevés en souffrance <sup>7</sup>	22 (2016)	<8	30
<b>E.iii.</b>			
Classement du PAM selon l'indice de la transparence de l'aide de l'IATI	1	1	1





<sup>7</sup> Appelé "Nombre de recommandations issues d'audits faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre" dans le Plan de gestion pour 2018-2020.

---

**ANNEXE IV-B: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES INDICATEURS DE GESTION**

---

Calculer le résultat de l'indicateur de performance clé 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: Valeur cible = 100 et valeur effective = 95,5, le score est:  $95,5/100 \times 100 = 95,5$

L'objectif a été atteint à 95,5 pour cent, ce qui correspond à "**Progrès importants**".

## ANNEXE IV-C: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET<sup>1</sup>

	Valeur de référence	Valeurs cibles 2017	IPC 2017
<b>Indicateur institutionnel iv.</b>			
Pourcentage d'indicateurs de l'examen quadriennal complet pour lesquels le PAM indique avoir atteint les cibles	100% (2016)	100%	80%
<b>Examen quadriennal complet: Adéquation avec les objectifs de développement durable</b>			
1. <i>Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur plan stratégique de pays (PSP), leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet met en évidence des mesures spécifiques concernant la manière dont le PAM contribuera à l'appui technique et au développement des capacités (y compris les grandes orientations) ainsi que le préconise le Programme 2030</i>		<i>n.d.</i>	88%
<b>Examen quadriennal complet: Adéquation des processus de planification</b>			
2. <i>Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur plan stratégique de pays (PSP), leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet est conforme aux cycles nationaux de planification et de budgétisation, et au cycle du PNUAD</i>		<i>n.d.</i>	
<i>a. Entièrement conforme</i>			<i>a) 49%</i>
<i>b. En partie conforme</i>			<i>b) 33%</i>
<b>Examen quadriennal complet: Harmonisation et simplification des pratiques de fonctionnement</b>			
3. <i>Pourcentage de bureaux de pays prenant part à la stratégie du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) relative aux modalités de fonctionnement, dans les pays où cette stratégie a été adoptée et où le PAM est présent</i>		<i>n.d.</i>	96%
4. <i>Nombre moyen de lignes de services de la stratégie du GNUD relative aux modalités de fonctionnement que les bureaux de pays ont adoptées lorsqu'ils ont entrepris d'appliquer cette stratégie, parmi les cinq lignes de services suivantes: finances, ressources humaines, technologies de l'information et des communications, achats et locaux communs</i>		<i>n.d.</i>	3,8

<sup>1</sup> Résolution 71/243 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 21 décembre 2016 [sur le rapport de la Deuxième Commission (A/71/468 (Add.1))]. Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies: <http://undocs.org/fr/A/RES/71/243>.

Mise en application des décisions de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles, en intégrant spécifiquement le changement climatique et le renforcement de la résilience. Réunion conjointe des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU-Femmes et du PAM, 19 juin 2017, New York. [https://www.unicef.org/about/execboard/files/JMB-2017-Topic1\\_QCPR-27April2017.pdf](https://www.unicef.org/about/execboard/files/JMB-2017-Topic1_QCPR-27April2017.pdf)

## ANNEXE IV-C: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET<sup>1</sup>

	Valeur de référence	Valeurs cibles 2017	IPC 2017
5. Pourcentage de bureaux de pays ayant pris part à la stratégie du GNUD relative aux modalités de fonctionnement qui adoptent les diverses lignes de services de cette stratégie:		n.d.	
a. Finances			a) 78%
b. Ressources humaines			b) 70%
c. Technologies de l'information et des communications			c) 52%
d. Achats			d) 91%
e. Locaux communs			e) 48%
<b>Examen quadriennal complet: Financement</b>			
6. Montant net des recettes en dollars provenant:		n.d.	
a. des partenaires du secteur public;			a) 6 750 073 240 (99%)
b. des partenaires du secteur privé;			b) 85 338 073 (1,25%)
c. de la Banque mondiale/d'autres banques de développement;			c) 6 250 000 (0,09%)
d. de donateurs autres que les 15 principaux. (en pourcentage des autres ressources)			d) 491 446 025 (7,19%)
7. Ressources du PAM reçues au titre d'engagements pluriannuels en dollars (en pourcentage)		n.d.	1 083 515 675 (16%)
8. Ressources du PAM, autres que les ressources de base, versées par des fonds de financement commun interinstitutions en dollars (en pourcentage)		n.d.	179 654 148 (3%)
9. Montant total du financement du PAM en faveur des programmes communs en dollars (en pourcentage)		n.d.	104 070 698 (2%)
<b>Examen quadriennal complet: Questions transversales</b>			
10. Pourcentage d'indicateurs de performance ONU-SWAP atteints ou dépassés		n.d.	87%
11. Pourcentage de projets ayant obtenu la note 2A ou 2B au titre du marqueur de l'égalité des sexes	100% (2016)	100%	86%
12. Proportion de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international		n.d.	
a. P-1			a) 67%
b. P-2			b) 53%
c. P-3			c) 42%
d. P-4			d) 44%
e. P-5			e) 42%

## ANNEXE IV-C: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET<sup>1</sup>

	Valeur de référence	Valeurs cibles 2017	IPC 2017
<i>Administrateurs recrutés sur le plan national</i>			f) 34%
f. de niveau A			g) 37%
g. de niveau B			h) 34%
h. de niveau C			i) 57%
i. de niveau D			
<i>Postes de haut niveau</i>			
j. D-1			j) 37%
k. D-2			k) 35%
l. Secrétaire général adjoint et Sous-Secrétaire général			l) 17%
<i>Agents des services généraux</i>			
m. G-1			m) 41%
n. G-2			n) 4%
o. G-3			o) 22%
p. G-4			p) 42%
q. G-5			q) 49%
r. G-6			r) 38%
s. G-7			s) 43%
13. Proportion d'administrateurs recrutés sur le plan international		n.d.	
provenant de pays visés par les programmes:			
a) à tous les niveaux			a) 45%
b) P4 et P5			b) 38%
c) D1 et au-dessus			c) 34%
<b>Examen quadriennal complet: Efficacité et cohérence des programmes et des opérations</b>			
14. Pourcentage de bureaux de pays déclarant qu'ils appliquent les modes opératoires normalisés du GNUD, ou certains de leurs volets	62% (2016)	63%	66%
15. Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM	61% (2016)	63%	72%
16. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que des activités de gestion/réduction des risques de catastrophe sont intégrées dans leur plan stratégique de pays (PSP), leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet		n.d.	79%
17. Pourcentage de bureaux de pays ayant facilité l'examen national mené à titre volontaire de leur pays d'accueil, le cas échéant		n.d.	65%
18. Pourcentage de bureaux de pays qui (co-)dirigent les groupes de résultats de l'équipe de pays des Nations Unies		n.d.	85%

## ANNEXE IV-C: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET<sup>1</sup>

	Valeur de référence	Valeurs cibles 2017	IPC 2017
<b>Examen quadriennal complet: Système des coordonnateurs résidents</b>			
19. Pourcentage de contributions requises versées par le PAM au titre de l'accord de participation aux coûts du système des coordonnateurs résidents	Espèces: 100% (2016) En nature: <sup>2</sup> (2016)	100%	100%
<b>Examen quadriennal complet: Gestion axée sur les résultats</b>			
20. Pourcentage de bureaux de pays utilisant des outils et des principes communs de gestion axée sur les résultats	100% (2016)	100%	100%

<sup>2</sup> Rapport annuel sur les résultats de 2016, page 182, note de bas de page 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 IV-D: INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION, 2017**

	Valeurs cibles 2017	IPC 2017	IPC 2016	IPC 2015
<b>Ressources humaines</b>				
<b>1.1 Compétences: Efficacité du dispositif d'apprentissage et de perfectionnement du personnel</b>				
Nombre de sessions de formation suivies en intégralité sur le Système de gestion de l'apprentissage	46 684	94 504 <sup>1</sup>	46 684	31 825
Nombre d'utilisateurs uniques	11 630	15 109	11 630	8 799
Nombre d'utilisateurs uniques appartenant au personnel national	8 656	11 402	8 656	6 787
<b>1.2 Culture: Motivation du personnel, soutenu par des dirigeants compétents instaurant une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité</b>				
Représentation des femmes – postes d'administrateur recruté sur le plan international (en %) <sup>2</sup>	50%	43%	43%	42%
Représentation des femmes – postes de direction (en %) <sup>3</sup>	40%/>	40%	40%	39%
Représentation géographique – postes de direction (en %) <sup>4</sup>	32%/>	33%	32%	30%
<b>1.3 Organisation: Planification appropriée des effectifs</b>				
Taux de fidélisation <sup>5</sup>	n.d.	n.d.	97,4%	97,2%
<b>1.4. Talents: Efficacité du dispositif d'acquisition et de gestion de talents (attirer, recruter, déployer)<sup>6</sup></b>				
Nombre total de candidatures de femmes reçues, à l'exception de celles concernant le vivier de talents (%) <sup>7</sup>	50%	30,4%	34,3	37,1

<sup>1</sup> Ce résultat se rapporte aux activités principales.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> La Division des ressources humaines suggère de supprimer cet IPC à compter de 2017, car il ne semble pas qu'il permette de mesurer correctement une planification appropriée des effectifs.

<sup>6</sup> Aucune valeur cible n'a été fixée pour les IPC concernant les réaffectations en 2017. Il a été décidé que ces IPC n'étaient pas le moyen le plus productif pour mesurer l'efficacité de ces services et l'IPC sera révisé pour le Rapport annuel sur les résultats de 2018.

<sup>7</sup> La Division des ressources humaines a remplacé l'IPC "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)" par "Nombre total de candidatures de femmes, à l'exception de celles concernant le vivier de talents" afin de refléter de manière plus significative le processus de recrutement, compte tenu notamment des plans d'action concernant la problématique hommes-femmes.



**ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION, 2017**

	Valeurs cibles 2017	IPC 2017	IPC 2016	IPC 2015
Pourcentage de femmes engagées à des postes d'administrateur recruté sur le plan international <sup>8</sup>	n.d.	38% <sup>9</sup>	54% <sup>10</sup>	57% <sup>11</sup>
Pourcentage de nouvelles recrues provenant de pays en développement <sup>12</sup>	n.d.	49% <sup>13</sup>	53% <sup>14</sup>	38% <sup>15</sup>
Réaffectations: nombre de postes auxquels personne ne s'est porté candidat	n.d.	51	12	20
Réaffectations: pourcentage de postes pourvus	n.d.	72%	80%	78%
Réaffectations: pourcentage de candidatures à des postes se trouvant dans des lieux d'affectation classés D ou E	n.d.	24%	38%	28%
<b>Partenariats</b>				
<b>2.1 Développement des partenariats opérationnels et stratégiques</b>				
Pourcentage de pays ayant conclu les accords de collaboration prévus avec des organismes pertinents	100%	-	100%	100%
Montant des contributions reçues d'autres partenaires non gouvernementaux (en millions de dollars)	78	82 <sup>16</sup>	77,2	94
Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM [Examen quadriennal complet]	61%	74% <sup>17</sup>	61%	60%

<sup>8</sup> Cet IPC comprend l'ensemble des postes occupés par des femmes (en pourcentage) et inclut les administrateurs auxiliaires. La valeur cible de 2017 fixée pour cet IPC était 50 pour cent. Une source plus robuste a été utilisée cette année pour les IPC sur les recrutements, à savoir le système d'information de la Division des ressources humaines qui offre une source unique pour les tendances historiques, contrairement aux multiples bases de données sur le recrutement auxquelles il était fait référence dans le passé.

<sup>9</sup> La différence entre 2016 et 2017 s'explique par le fait que les candidatures de femmes ont été moins nombreuses en 2017. Le PAM a reçu 9 320 (30,4 pour cent) dossiers de candidatures de femmes contre 21 329 (69,9 pour cent) dossiers de candidatures masculines.

<sup>10</sup> Chiffre antérieur (53 pour cent) corrigé.

<sup>11</sup> Chiffre antérieur (54 pour cent) corrigé.

<sup>12</sup> Pour cet IPC, le PAM continue de calculer le pourcentage de ressortissants de pays en développement occupant des postes de classe P-5 et au-dessus.

<sup>13</sup> Pour obtenir des informations plus détaillées directement du système WINGS, la Division des ressources humaines a utilisé une source plus robuste pour les IPC sur les recrutements, à savoir le système d'information de la Division des ressources humaines qui offre une source unique pour les tendances historiques, contrairement aux multiples bases de données sur le recrutement auxquelles il était fait référence dans le passé.

<sup>14</sup> Chiffre antérieur (54 pour cent) corrigé.

<sup>15</sup> Chiffre antérieur (40 pour cent) corrigé.

<sup>16</sup> Le montant des contributions reçues en 2017 est de 85 millions de dollars contre des prévisions de 78 millions de dollars.

<sup>17</sup> Selon les informations reçues concernant les indicateurs de l'examen quadriennal complet, le pourcentage de pays participant à des activités de coopération Sud-Sud est de 74,39 pour cent.

**ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION, 2017**

	Valeurs cibles 2017	IPC 2017	IPC 2016	IPC 2015
<b>2.2 Réalisation des objectifs des partenariats</b>				
Proportion de valeurs cibles de l'enquête sur les utilisateurs des modules atteintes <sup>18</sup>	-	-	100	100
Score du PAM en matière de respect des principes de partenariat <sup>19</sup>	843	-	n.d.	n.d.
<b>2.3 Amélioration de la cohérence et de l'efficacité du système des Nations Unies</b>				
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%
Proportion d'indicateurs communs de l'Examen quadriennal complet mesurés par le PAM au cours d'une année de référence <sup>20</sup>	-	-	100	89
<b>2.4 Contribution à l'efficacité de la gouvernance du PAM</b>				
Pourcentage d'exécution du programme de travail de l'exercice biennal du Conseil d'administration du PAM	100%	83%	81%	77,53%
<b>Processus et systèmes</b>				
<b>3.1 Conception de programmes de grande qualité, approuvés en temps voulu</b>				
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 <sup>21</sup>	n.d.	n.d.	84%	75%
<b>3.2 Chaîne d'approvisionnement efficiente permettant de livrer rapidement l'assistance alimentaire</b>				
Coût moyen par ration	-	-	0,34	0,31

<sup>18</sup> Les détails concernant cet IPC font partie maintenant des IPC figurant à l'Annexe IV-A.

<sup>19</sup> La première enquête mondiale sur les partenariats a été lancée et remplace l'enquête antérieure qui concernait uniquement les ONG. L'enquête a été menée en cinq langues (anglais, arabe, espagnol, français, russe); 843 partenaires du PAM ont répondu, représentant des ONG locales, des ONG internationales, des gouvernements hôtes, le secteur privé, des institutions financières internationales et des organismes des Nations Unies, dans l'ensemble des bureaux de pays et des bureaux régionaux et au Siège, ainsi que certains bureaux du PAM situés dans les capitales des pays donateurs (résultats statistiques fiables). Les résultats ont été mis à la disposition des personnes interrogées et des parties prenantes internes du PAM dans toutes les langues. Les résultats de l'enquête serviront de référence à l'avenir pour le suivi.

<sup>20</sup> On trouvera à l'Annexe IV-C des informations détaillées sur les indicateurs de l'examen quadriennal complet de 2017.

<sup>21</sup> Cet IPC a disparu avec l'adoption des nouveaux IPC, dont on trouvera la liste complète dans le Plan de gestion pour 2018-2020.

**ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION, 2017**

	Valeurs cibles 2017	IPC 2017	IPC 2016	IPC 2015
Pourcentage des vivres requis livrés en temps voulu et répondant aux critères de qualité <sup>22</sup>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pourcentage d'exécution de l'assistance alimentaire prévue (vivres, transferts de type monétaire, et développement des capacités) <sup>23</sup>	n.d.	n.d.	58%	54%
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%	100%
Nombre de jours gagnés grâce à l'utilisation du préfinancement <sup>24</sup>	50	48	53	61
Pourcentage de réduction des délais liée à l'utilisation du préfinancement	100%	66%	62%	63%
<b>3.4 Plateformes favorables à l'apprentissage, au partage et à l'innovation</b>				
Toutes les principales divisions disposent de plateformes fonctionnelles d'apprentissage et de partage <sup>25</sup>	n.d.	n.d.	n.d. <sup>26</sup>	100%
<b>Programmes</b>				
<b>4.1 Interventions programmatiques adaptées et fondées sur des données factuelles</b>				
Pourcentage d'indicateurs d'effet direct des projets attestant d'une évolution favorable (ou d'une stabilisation) <sup>27</sup>	n.d.	n.d.	68	61
Pourcentage d'indicateurs d'effet direct atteignant leurs valeurs cibles pour les projets clos <sup>28</sup>	n.d.	n.d.	55	46

<sup>22</sup> On trouvera à l'Annexe IV-A des détails concernant l'IPC révisé "pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu aux personnes ciblées".

<sup>23</sup> Cet IPC a disparu avec l'adoption des nouveaux IPC, dont on trouvera la liste complète dans le Plan de gestion pour 2018-2020.

<sup>24</sup> La réduction des délais obtenue grâce au préfinancement en 2017 a été de 48 jours, soit 2 jours de moins que les 50 jours ciblés, ce qui signifie que les contributions utilisées en garantie ont été confirmées en général peu de temps après la demande de préfinancement. Il convient toutefois de préciser que les demandes de préfinancement portant sur des montants plus faibles ont un impact négatif sur ce résultat; en fait, pour ce qui concerne les 10 demandes les plus élevées en termes de dollars, la réduction moyenne en 2017 a été de 77 jours.

<sup>25</sup> Cet IPC a disparu avec l'adoption des nouveaux IPC, dont on trouvera la liste complète dans le Plan de gestion pour 2018-2020.

<sup>26</sup> Seules des évaluations qualitatives ont été menées en 2016.

<sup>27</sup> On trouvera à l'Annexe IV-A des détails concernant l'IPC révisé "pourcentage de réalisation des indicateurs d'effet direct".

<sup>28</sup> On trouvera à l'Annexe IV-A des détails concernant l'IPC révisé "pourcentage de réalisation des indicateurs d'effet direct".

**ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION, 2017**

	Valeurs cibles 2017	IPC 2017	IPC 2016	IPC 2015
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 <sup>29</sup>	100%	87%	100%	80%
Pourcentage de bureau de pays indiquant que des activités de réduction et gestion des risques de catastrophe sont intégrées dans leur plan stratégique de pays (PSP), plan stratégique de pays provisoire (PSPP), programme de pays ou descriptif de projet <sup>30</sup>	100%	79%	n.d.	n.d.
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information pour les populations touchées <sup>31</sup>	n.d.	n.d.	71	65
<b>4.2 Adéquation avec les priorités du gouvernement et renforcement des capacités nationales</b>				
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 <sup>32</sup>	n.d.	n.d.	82%	82%
Pourcentage de fonds des programmes consacrés au renforcement des capacités nationales [Examen quadriennal complet] <sup>33</sup>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

<sup>29</sup> Le cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes est en réalité le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) pour 2012-2017. Le cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes est l'appellation utilisée par le PAM pour mettre en place ONU-SWAP en 2012. Les 15 IPC de ce cadre de responsabilité sont ceux d'ONU-SWAP.

<sup>30</sup> Conformément au nouveau Cadre de suivi de Sendai cette information sera disponible en ligne, la Division des politiques et des programmes a donc décidé de se concentrer sur le nombre de pays intégrant des activités de réduction et gestion des risques de catastrophe dans leur PSP, PSPP, programme de pays ou descriptif de projet et modifié l'indicateur principal en conséquence. On trouvera de plus amples détails à l'Annexe IV-A. (Le libellé précédent de cet IPC était: *pourcentage de pays dotés d'une stratégie actualisée de réduction des risques de catastrophe* et les résultats pour 2016 et 2015 étaient 79 pour cent et 68 pour cent respectivement, obtenus à l'aide de l'ancienne méthodologie utilisée pour les IPC).

<sup>31</sup> On trouvera à l'Annexe IV-A des détails concernant l'IPC révisé "*pourcentage de bureaux de pays ayant mis en place un dispositif d'enregistrement des réclamations et de remontée de l'information*".

<sup>32</sup> Du fait de la mise en place du nouveau cadre financier du PAM pour les pays dotés d'un PSP, qui est appliqué parallèlement à l'ancien système pour les pays non dotés de PSP, le PAM met au point une méthodologie révisée qui doit permettre de rendre compte de cet IPC à l'avenir. On trouvera de plus amples détails dans la description narrative de la partie IV du Rapport annuel sur les résultats.

<sup>33</sup> Du fait de la mise en place du nouveau cadre financier du PAM pour les pays dotés d'un PSP, qui est appliqué parallèlement à l'ancien système pour les pays non dotés de PSP, le PAM met au point une méthodologie révisée qui doit permettre de rendre compte de cet IPC à l'avenir. On trouvera de plus amples détails dans la description narrative de la partie IV du Rapport annuel sur les résultats.

**ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION, 2017**

	Valeurs cibles 2017	IPC 2017	IPC 2016	IPC 2015
<b>4.3 Capitalisation de l'expérience et généralisation des innovations</b>				
Pourcentage d'exécution du plan de travail du PAM en matière d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration	100%	135%	115%	119%
<b>4.4 Communication efficace des résultats des programmes et campagnes de mobilisation</b>				
Pourcentage de la couverture positive des activités du PAM par les médias traditionnels <sup>34</sup>	n.d.	n.d.	96	91
<b>Obligation redditionnelle et financement</b>				
<b>5.1 Mobilisation de ressources prévisibles et souples en temps voulu</b>				
Pourcentage des besoins bruts couverts <sup>35</sup>	n.d.	n.d.	67	58
Pourcentage des dépenses imputées aux fonds d'affectation spéciale par rapport aux ressources allouées à ces fonds	100%	79%	76%	73% <sup>36</sup>
Pourcentage des contributions multilatérales confirmées	5% <sup>37</sup>	5,8%	6,4%	8,3%
<b>5.2 Affectation stratégique, transparente et efficiente des ressources</b>				
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%

<sup>34</sup> On trouvera à l'Annexe IV-A des détails concernant l'IPC révisé "pourcentage de messages favorables dans les principaux médias".

<sup>35</sup> On trouvera à l'Annexe IV-A des détails concernant l'IPC révisé "pourcentage des besoins bruts de financement ayant été satisfaits".

<sup>36</sup> 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.

<sup>37</sup> 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 IV-D: INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION, 2017**

	Valeurs cibles 2017	IPC 2017	IPC 2016	IPC 2015
<b>5.3 Utilisation du dispositif d'application du principe de responsabilité</b>				
Nombre de recommandations issues de l'audit interne en souffrance	169	169	169	169
Taux d'achèvement du cycle du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) <sup>38</sup>	100% <sup>39</sup>	93%	97%	96%
Pourcentage de bureaux de pays ayant répondu "oui" aux principales questions sur les contrôles dans la déclaration d'assurance	100%	90% <sup>40</sup>	86%	89%
<b>5.4 Démonstration de l'efficacité de la gestion des ressources</b>				
% de pertes après livraison <sup>41</sup>	n.d.	n.d.	0,48%	0,36%
Proportion du solde total non dépensé à la fin d'un projet par rapport au total des fonds reçus par le projet	<2%	0,61%	0,38%	0,44%
Pourcentage d'évolution du taux d'émissions de CO <sup>2</sup> par rapport à la valeur de référence de 2008	-16%	225% <sup>42</sup>	132,7%	98,8% <sup>43</sup>

<sup>38</sup> Taux d'achèvement du cycle PACE pour 2017 communiqué au moment de la mise au point du rapport annuel sur les résultats.

<sup>39</sup> Prière de noter que le taux d'achèvement définitif pour 2017 devrait être analogue aux chiffres de 2016 et 2015. 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.

<sup>40</sup> La hausse de l'IPC entre 2016 (86 pour cent) et 2017 (90) pour cent est à rattacher à la mise en application du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophes, qui s'améliore régulièrement, bien que certains bureaux de pays aient pris un léger retard, s'agissant de l'utilisation correcte des outils de suivi et du processus de mise à jour. L'IPC devrait être adapté en utilisant les dispositifs de contrôle interne afin de fournir des informations plus cohérentes pour l'année 2018.

<sup>41</sup> Cet IPC a disparu avec l'adoption des nouveaux IPC, dont on trouvera la liste complète dans le Plan de gestion pour 2018-2020.

<sup>42</sup> Le présent Rapport annuel sur les résultats de 2017 rend compte du bilan en matière d'émissions de gaz à effet de serre du PAM en 2016 – année durant laquelle les services aériens du PAM ont dû faire face à des situations d'urgence graves où les conflits ou les conditions météorologiques ont entravé l'accès routier. Près de 65 pour cent des émissions totales ont été produites par la seule opération du Soudan du Sud et 8 pour cent par l'opération en République arabe syrienne, qui sont toutes deux des situations d'urgence de niveau 3. Des projets comme la construction de routes au Soudan du Sud et l'ouverture d'un nouveau couloir routier en République arabe syrienne ont contribué à réduire le recours au transport aérien. L'intensité des émissions produites par les bâtiments et les propres véhicules du PAM a diminué depuis l'année de référence 2008 du fait des mesures d'efficacité prises par les bureaux de pays, notamment les projets financés dans le cadre du programme du PAM en faveur de l'efficacité énergétique, qui ont permis d'épargner plus de 13 000 tonnes d'équivalent CO<sup>2</sup> depuis leur mise en œuvre. Le PAM a acheté des crédits carbone certifiés au Fonds pour l'adaptation de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, pour compenser les émissions inévitables produites par ses activités de secours vitales de 2016.

<sup>43</sup> 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 CO<sup>2</sup> au lieu de 166 356 tonnes); le pourcentage a donc été modifié.

**ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM<sup>1</sup> AU 31 DÉCEMBRE 2017**

Catégorie	Total	Nombre de femmes	Pourcentage de femmes
Catégories supérieures (D-2 et plus)	55	18	33
Fonctionnaires du cadre organique recrutés au niveau international (P-1 à D-1)	1 408	596	42
Administrateurs auxiliaires	36	26	72
Administrateurs recrutés sur le plan international pour une courte durée et consultants	1 690	778	46
<b>Total, personnel recruté sur le plan international</b>	<b>3 189</b>	<b>1 418</b>	<b>44</b>
Administrateurs nationaux	1 036	366	35
Agents des services généraux	3 650	1 275	35
Contrats de service	6 130	1 641	27
Agents des services généraux recrutés pour une courte durée et titulaires d'accords de services spéciaux	1 858	645	35
<b>Total, personnel recruté sur le plan national</b>	<b>12 674</b>	<b>3 927</b>	<b>31</b>
<b>TOTAL, EMPLOYÉS DU PAM<sup>2</sup></b>	<b>15 863</b>	<b>5 345</b>	<b>44</b>

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Données extraites de WINGS le 15 janvier 2018.



**ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2017**

	Quantités (en tonnes)	% du total	En millions de dollars	% du total
<b>Pays en développement</b>				
Pays les moins avancés	1 056 611	35	350,14	25
Autres pays à faible revenu <sup>1</sup>	10 244	0	9,01	1
Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) <sup>2</sup>	814 923	27	407,04	29
Pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) <sup>3</sup>	523 405	18	267,86	19
<b>Total partiel</b>	<b>2 405 183</b>	<b>80</b>	<b>1 034,04</b>	<b>74</b>
<b>Pays développés</b>				
<b>Total partiel</b>	<b>586 681</b>	<b>20</b>	<b>367,38</b>	<b>26</b>
<b>Total</b>	<b>2 991 864</b>	<b>100</b>	<b>1 401,42</b>	<b>100</b>

No.	PAYS	En tonnes	En dollars
<b>Pays en développement</b>			
1	AFGHANISTAN	33 261	12 238 517
2	ALGÉRIE	17 603	5 464 824
3	ANGOLA	1 638	1 445 677
4	ARGENTINE	3 270	2 274 276
5	ARMÉNIE	2 469	1 136 845
6	BANGLADESH	8 865	6 885 982
7	BÉNIN	2 984	1 524 142
8	BHOUTAN	400	164 614
9	BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE)	814	620 793
10	BOTSWANA	3 188	1 877 400
11	BRÉSIL	4 002	2 331 304
12	BURKINA FASO	3 231	2 222 766
13	BURUNDI	5 191	4 338 743
14	CAMEROUN	21 079	11 170 728
15	RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	1 101	458 809
16	TCHAD	9 390	3 416 643
17	CHINE	13 141	8 775 840
21	COLOMBIE	659	898 037

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

<sup>2</sup> RNB par habitant situé entre 1 046 dollars et 4 125 dollars en 2013.

<sup>3</sup> RNB par habitant situé entre 4 126 dollars et 12 745 dollars en 2013.

**ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2017**

<b>No.</b>	<b>PAYS</b>	<i>En tonnes</i>	<i>En dollars</i>
19	CONGO	14	16 815
20	CÔTE D'IVOIRE	845	531 163
21	CUBA	195	361 724
26	RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	22 836	17 178 500
23	RÉPUBLIQUE DOMINICAINE	376	448 366
24	ÉGYPTE	22 309	20 145 407
25	ÉTHIOPIE	28 300	9 045 249
26	GAMBIE	555	481 511
32	GUATEMALA	1 308	1 284 985
28	GUINÉE	1 686	966 539
35	HAÏTI	5 323	3 839 405
30	HONDURAS	8 317	6 678 944
37	INDE	69 342	39 804 406
38	INDONÉSIE	108 258	86 811 639
33	IRAN (RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE D')	4 430	2 331 493
41	IRAQ	2 445	3 499 140
42	JORDANIE	35 210	26 567 957
36	KAZAKHSTAN	9 309	6 305 023
37	KENYA	8 351	8 239 193
38	KIRGHIZISTAN	1 580	477 464
39	LIBAN	375	612 657
40	LESOTHO	1 627	562 256
41	LIBÉRIA	1 292	852 552
42	MADAGASCAR	6 661	3 748 530
43	MALAWI	45 847	13 094 011
44	MALAISIE	585	496 910
45	MALI	10 324	4 632 220
46	MAURITANIE	38	3 443
47	MEXIQUE	53 162	15 729 746
48	MAROC	37 424	18 019 445
49	MOZAMBIQUE	30 183	15 903 306
50	MYANMAR	40 746	13 863 514
51	NAMIBIE	863	130 845
52	NÉPAL	2 811	1 487 501
53	NICARAGUA	993	867 008
54	NIGER	41 556	21 513 576
55	NIGÉRIA	121 792	85 055 747

**ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2017**

<b>No.</b>	<b>PAYS</b>	<b>En tonnes</b>	<b>En dollars</b>
56	PAKISTAN	83 246	37 461 092
57	PARAGUAY	23	14 982
58	PHILIPPINES	1 640	1 008 189
59	RWANDA	55 049	42 002 714
71	SÉNÉGAL	1 263	197 068
61	SIERRA LEONE	37	18 875
62	AFRIQUE DU SUD	88 387	42 621 640
75	SOUDAN DU SUD	406	205 715
64	ÉTAT DE PALESTINE	6 604	2 662 610
65	SOUDAN	444 066	82 248 748
66	RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE	17 018	11 272 882
79	TADJIKISTAN	170	31 328
80	THAÏLANDE	1 900	948 800
69	TIMOR-LESTE	96	125 333
82	TUNISIE	473	439 159
72	TURQUIE	283 308	145 451 479
72	OUGANDA	101 082	41 979 630
74	UKRAINE	286 612	72 955 265
74	RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	6 325	1 852 724
75	URUGUAY	525	289 275
77	OUZBÉKISTAN	157	172 756
77	VIET NAM	23 080	8 875 267
78	YÉMEN	41 786	14 271 220
79	ZAMBIE	100 666	27 366 800
80	ZIMBABWE	1 723	734 672
<b>Total partiel (74% en valeur monétaire)</b>		<b>2 405 183</b>	<b>1 034 042 352</b>

**ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2017**

No.	PAYS	En tonnes	En dollars
<b>Pays développés</b>			
1	AUSTRALIE	32 743	10 200 358
2	BELGIQUE	65 163	55 983 917
3	BULGARIE	1 347	514 036
4	CANADA	65 548	39 916 097
5	UNION EUROPÉENNE	3 539	2 846 952
6	FRANCE	27 244	65 223 586
7	ALLEMAGNE	270	129 060
8	HONGRIE	1 598	1 716 369
9	IRLANDE	1 412	1 214 726
10	ISRAËL	1 577	556 752
11	ITALIE	117 975	80 256 181
12	JAPON	7 612	6 015 550
13	PAYS-BAS	9 204	3 737 804
14	OMAN	821	934 747
15	POLOGNE	1 368	545 832
16	PORTUGAL	4 601	4 665 280
17	ROUMANIE	50 000	9 298 750
21	FÉDÉRATION DE RUSSIE	147 554	49 136 711
19	ARABIE SAOUDITE	21	12 875
20	ESPAGNE	28 814	14 776 761
21	SUISSE	1 686	5 638 817
26	ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	16 585	14 058 189
<b>Total partiel (26% en valeur monétaire)</b>		<b>586 681</b>	<b>367 379 349</b>
<b>Total</b>		<b>2 991 864</b>	<b>1 401 421 701</b>

**ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2014-2017**

	2014		2015		2016		2017	
	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%
<b>Total général</b>	<b>4 717 572</b>	<b>100</b>	<b>4 633 491</b>	<b>100</b>	<b>5 082 229</b>	<b>100</b>	<b>5 895 126</b>	<b>100</b>
Développement	345 626	7	300 313	6	303 009	6	301 262	5
Secours	3 843 912	81	3 690 914	80	4 173 813	82	5 072 848	86
Opérations d'urgence	2 161 765		1 772 776		2 068 953		1 788 447	
Interventions prolongées de secours et de redressement	1 682 146		1 918 138		2 104 859		3 284 401	
Opérations spéciales	313 323	7	400 705	9	335 635	7	275 295	5
Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	214 712	5	241 559	5	269 774	5	245 721	4
<b>Afrique subsaharienne</b>	<b>2 514 811</b>	<b>100</b>	<b>2 500 463</b>	<b>100</b>	<b>2 673 801</b>	<b>100</b>	<b>3 136 131</b>	<b>100</b>
Pourcentage pour l'ensemble de la région	53		54		53		53	
Développement	218 503	9	167 159	7	158 743	6	166 532	5
Secours	1 976 777	79	1 946 924	78	2 187 223	82	2 687 071	86
Opérations d'urgence	828 769		677 864		538 328		975 460	
Interventions prolongées de secours et de redressement	1 148 008		1 269 060		1 648 895		1 711 611	
Opérations spéciales	266 360	11	327 174	13	239 375	9	218 382	7
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	53 172	2	59 207	2	88 460	3	64 145	2
<b>Asie et Pacifique</b>	<b>524 043</b>	<b>100</b>	<b>558 020</b>	<b>100</b>	<b>446 621</b>	<b>100</b>	<b>368 175</b>	<b>100</b>
Pourcentage pour l'ensemble de la région	11		12		9		6	
Développement	66 179	13	64 775	12	70 179	16	51 962	14
Secours	406 929	78	420 932	75	325 162	73	274 895	75

**ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2014-2017**

	2014		2015		2016		2017	
	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%
Opérations d'urgence	36 841		34 113		24 702		60 528	
Interventions prolongées de secours et de redressement	370 087		386 819		300 461		214 367	
Opérations spéciales	29 438	6	45 546	8	20 505	5	17 049	5
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	21 497	4	26 767	5	30 775	7	24 268	7
<b>Europe orientale, Europe méridionale et Communautés d'États indépendants (CEI)</b>	<b>21 153</b>	<b>100</b>	<b>50 788</b>	<b>100</b>	<b>44 887</b>	<b>100</b>	<b>29 092</b>	<b>100</b>
Pourcentage pour l'ensemble de la région	0		1		1		0	
Développement	13 366	63	22 010	43	20 255	45	20 686	71
Secours	7 022	33	26 537	52	22 915	51	7 096	24
Opérations d'urgence	2 632		25 567		22 780		629	
Interventions prolongées de secours et de redressement	4 389		970		136		6 467	
Opérations spéciales		0	1 382	3	1 274	3	714	2
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	766	4	858	2	442	1	595	2
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	<b>131 286</b>	<b>100</b>	<b>115 144</b>	<b>100</b>	<b>166 045</b>	<b>100</b>	<b>131 927</b>	<b>100</b>
Pourcentage pour l'ensemble de la région	3		2		3		2	
Développement	27 147	21	24 443	21	28 924	17	36 140	27
Secours	57 665	44	57 793	50	99 125	60	68 733	52
Opérations d'urgence	6 162		1 387		29 074		16 890	

**ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2014-2017**

	2014		2015		2016		2017	
	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%
Interventions prolongées de secours et de redressement	51 503		56 407		70 050		51 843	
Opérations spéciales		0	0	0	5 836	4	6 080	5
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	46 475	35	32 908	29	32 160	19	20 974	16
<b>Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>	<b>1 431 362</b>	<b>100</b>	<b>1 296 865</b>	<b>100</b>	<b>1 636 293</b>	<b>100</b>	<b>2 107 111</b>	<b>100</b>
Pourcentage pour l'ensemble de la région	30		28		32		36	
Développement	20 247	1	21 927	2	24 906	2	25 941	1
Secours	1 392 508	97	1 238 727	96	1 539 387	94	2 035 052	97
Opérations d'urgence	1 286 223		1 033 844		1 454 069		734 939	
Interventions prolongées de secours et de redressement	106 285		204 882		85 318		1 300 113	
Opérations spéciales	13 058	1	26 099	2	68 432	4	33 069	2
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	5 549	0	10 112	1	3 568	0	13 048	1

<sup>1</sup> À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

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



**ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2014-2017 (en milliers de dollars)**

	2014					2015					2016					2017				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total
<b>Total général</b>	<b>345 626</b>	<b>3 843 912</b>	<b>313 323</b>	<b>214 712</b>	<b>4 717 572</b>	<b>300 313</b>	<b>3 690 914</b>	<b>400 705</b>	<b>241 559</b>	<b>4 633 491</b>	<b>303 009</b>	<b>4 173 813</b>	<b>335 635</b>	<b>269 774</b>	<b>5 082 229</b>	<b>301 262</b>	<b>5 072 848</b>	<b>275 295</b>	<b>245 721</b>	<b>5 895 126</b>
<b>Afrique subsaharienne</b>																				
Angola	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 372	-	-	<b>4 372</b>
Bénin	1 661	-	-	173	<b>1 834</b>	1 883	-	-	154	<b>2 037</b>	2 142	-	-	135	<b>2 277</b>	3 566	-	-	2 396	<b>5 962</b>
Burkina Faso	4 793	14 648	-	1 154	<b>20 595</b>	4 145	13 884	-	1 520	<b>19 548</b>	4 103	7 044	-	1 344	<b>12 491</b>	1 940	12 484	-	940	<b>15 365</b>
Burundi	8 834	17 227	-	1 806	<b>27 867</b>	10 400	15 693	-	820	<b>26 913</b>	9 647	21 812	-	518	<b>31 977</b>	15 885	17 285	-	669	<b>33 839</b>
Cameroun	1 336	23 272	-	85	<b>24 694</b>	1 321	51 359	388	73	<b>53 140</b>	999	55 461	3 908	428	<b>60 796</b>	718	57 360	3 926	484	<b>62 489</b>
Cabo Verde	257	-	-	-	<b>257</b>	143	-	-	-	<b>143</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
République centrafricaine	318	68 184	17 343	-	<b>85 846</b>	150	51 860	12 704	-	<b>64 714</b>	185	54 274	15 883	18	<b>70 361</b>	-	51 180	14 359	668	<b>66 208</b>
Tchad	5 417	96 221	13 191	795	<b>115 625</b>	1 850	84 875	12 334	517	<b>99 575</b>	929	86 082	12 407	146	<b>99 564</b>	1 574	87 260	11 783	414	<b>101 031</b>
Congo	4 238	3 413	-	287	<b>7 938</b>	2 887	4 198	-	321	<b>7 407</b>	1 780	3 636	-	66	<b>5 482</b>	2 176	6 532	-	18	<b>8 725</b>
Rép. dém. du Congo	-	91 441	20 306	2 822	<b>114 568</b>	-	93 408	24 300	2 946	<b>120 654</b>	-	78 525	24 033	2 359	<b>104 918</b>	-	97 387	23 258	2 512	<b>123 157</b>
Côte d'Ivoire	2 516	8 043	-	122	<b>10 681</b>	5 437	4 618	-	46	<b>10 101</b>	5 801	6 365	-	-	<b>12 165</b>	6 714	6 037	-	151	<b>12 902</b>
Djibouti	426	8 664	-	206	<b>9 296</b>	1 473	6 493	-	168	<b>8 133</b>	783	8 845	-	149	<b>9 777</b>	726	7 807	-	36	<b>8 569</b>
Eswatini	1 418	0	-	1 410	<b>2 828</b>	2 098	-	-	145	<b>2 243</b>	1 275	6 035	-	116	<b>7 425</b>	1 938	6 408	-	1 502	<b>9 849</b>
Éthiopie	19 897	239 155	13 996	5 412	<b>278 460</b>	18 942	280 310	6 594	4 404	<b>310 250</b>	13 645	339 808	21 022	36 453	<b>410 930</b>	4 078	297 913	15 603	4 485	<b>322 079</b>
Gambie	1 478	1 227	-	231	<b>2 936</b>	1 695	1 592	-	6	<b>3 293</b>	1 754	33	-	-	<b>1 787</b>	3 472	2 542	-	-	<b>6 014</b>
Ghana	8 163	1 013	771	1 379	<b>11 325</b>	5 822	509	1 818	1 072	<b>9 220</b>	4 460	0	-10	984	<b>5 434</b>	6 880	-	-	521	<b>7 401</b>
Guinée	4 767	16 562	14 099	45	<b>35 472</b>	14 024	25 398	31 818	313	<b>71 553</b>	9 574	705	7 054	130	<b>17 464</b>	6 554	-	409	227	<b>7 189</b>
Guinée-Bissau	-	7 073	-	-	<b>7 073</b>	-	4 180	-	-	<b>4 180</b>	7 025	889	-	-	<b>7 913</b>	6 621	-	-	-	<b>6 621</b>
Kenya	20 913	157 783	-	2 254	<b>180 949</b>	14 729	144 006	-	2 077	<b>160 812</b>	12 736	94 063	-	1 295	<b>108 094</b>	20 670	137 963	-	457	<b>159 091</b>
Lesotho	13 458	521	-	806	<b>14 785</b>	5 657	-	-	5 033	<b>10 690</b>	3 477	5 030	-	6 215	<b>14 722</b>	2 351	7 958	-	6 178	<b>16 487</b>
Libéria	4 446	21 614	13 272	1 648	<b>40 980</b>	6 336	29 758	34 287	1 062	<b>71 444</b>	8 915	3 915	3 451	607	<b>16 888</b>	12 095	253	441	440	<b>13 228</b>

**ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2014-2017 (en milliers de dollars)**

	2014					2015					2016					2017				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total
Madagascar	6 014	5 941	-	2 090	<b>14 045</b>	6 746	5 378	-	1 179	<b>13 302</b>	6 246	24 857	-	773	<b>31 876</b>	7 407	30 367	929	163	<b>38 866</b>
Malawi	23 726	51 425	-	3 017	<b>78 168</b>	12 587	53 952	2 155	3 608	<b>72 301</b>	19 046	172 212	419	3 098	<b>194 775</b>	25 392	127 749	-	3 399	<b>156 540</b>
Mali	22 924	105 578	8 417	1 447	<b>138 366</b>	9 316	56 323	5 935	1 026	<b>72 601</b>	1 399	44 777	5 286	1 209	<b>52 672</b>	1	51 600	6 403	2 528	<b>60 532</b>
Mauritanie	1 201	20 333	4 344	185	<b>26 063</b>	952	19 333	2 728	1 029	<b>24 042</b>	400	12 505	2 480	1 169	<b>16 555</b>	283	16 521	2 570	1 847	<b>21 222</b>
Mozambique	11 012	4 390	63	3 270	<b>18 735</b>	7 446	5 262	1 542	5 005	<b>19 255</b>	5 481	15 783	-	3 342	<b>24 606</b>	4 276	44 482	-	7 515	<b>56 273</b>
Namibie	-	-	-	373	<b>373</b>	-	-	-	520	<b>520</b>	-	-	-	478	<b>478</b>	115	22	-	134	<b>272</b>
Niger	2 387	112 553	6 374	2 225	<b>123 539</b>	-	94 545	5 874	2 990	<b>103 409</b>	-	92 844	6 787	3 193	<b>102 824</b>	-	100 105	7 371	960	<b>108 435</b>
Nigéria	-	-	-	58	<b>58</b>	-	281	1 893	370	<b>2 544</b>	-	50 914	9 151	105	<b>60 169</b>	-	253 696	24 805	124	<b>278 625</b>
Rwanda	1 830	14 256	-	3 774	<b>19 859</b>	2 078	20 108	-	2 318	<b>24 504</b>	4 778	18 669	-	2 701	<b>26 147</b>	9 500	21 852	-	629	<b>31 981</b>
Sao Tomé-et-Principe	427	-	-	-	<b>427</b>	165	-	-	-	<b>165</b>	109	-	-	-	<b>109</b>	190	-	-	-	<b>190</b>
Sénégal	5 281	14 661	-	1 499	<b>21 441</b>	1 856	8 686	1 192	1 702	<b>13 436</b>	2 226	5 272	74	1 765	<b>9 337</b>	1 047	3 351	274	550	<b>5 222</b>
Sierra Leone	5 923	18 231	9 509	834	<b>34 497</b>	4 604	27 059	34 800	583	<b>67 045</b>	6 688	4 877	7 297	700	<b>19 563</b>	-636	10 396	208	553	<b>10 521</b>
Somalie	-	118 287	29 692	9	<b>147 988</b>	-	133 646	28 184	48	<b>161 878</b>	-	122 390	20 975	119	<b>143 484</b>	-	309 440	24 359	199	<b>333 998</b>
Soudan du Sud	-	373 863	91 995	22	<b>465 880</b>	-	405 077	93 522	928	<b>499 527</b>	-	468 137	78 143	1 050	<b>547 331</b>	-	524 380	71 062	386	<b>595 828</b>
Soudan	-	240 357	22 173	778	<b>263 308</b>	-	211 953	20 820	3 355	<b>236 128</b>	-	195 820	16 931	5 340	<b>218 092</b>	2 746	155 313	8 912	8 572	<b>175 543</b>
République-Unie de Tanzanie	8 267	13 999	-	1 700	<b>23 967</b>	5 921	19 259	-	1 233	<b>26 413</b>	3 996	36 502	-	1 929	<b>42 427</b>	4 460	39 121	-	1 728	<b>45 309</b>
Togo	334	-	-	40	<b>374</b>	163	-	-	5	<b>168</b>	62	-	-	-	<b>62</b>	4	-	-	-	<b>4</b>
Ouganda	17 494	52 342	-	1 574	<b>71 410</b>	12 270	48 179	941	2 478	<b>63 869</b>	15 760	70 372	2 868	1 717	<b>90 718</b>	7 221	147 755	-	1 984	<b>156 959</b>
Zambie	7 346	20	-	1 553	<b>8 919</b>	4 064	-	-	1 967	<b>6 030</b>	3 324	16	-	2 022	<b>5 361</b>	5 238	320	-	2 145	<b>7 704</b>

**ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2014-2017 (en milliers de dollars)**

	2014					2015					2016					2017				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total
Zimbabwe	-	53 089	-	125	<b>53 214</b>	-	22 420	-	710	<b>23 130</b>	-	76 284	-	1 882	<b>78 166</b>	1 329	46 667	-	2 729	<b>50 725</b>
Autres dépenses régionales	-	1 394	812	7 966	<b>10 172</b>	-	3 325	3 348	7 476	<b>14 149</b>	-	2 469	1 216	4 902	<b>8 586</b>	-	3 192	1 711	5 900	<b>10 803</b>
<b>TOTAL POUR LA RÉGION</b>	<b>218 503</b>	<b>1 976 777</b>	<b>266 360</b>	<b>53 172</b>	<b>2 514 811</b>	<b>167 159</b>	<b>1 946 924</b>	<b>327 174</b>	<b>59 207</b>	<b>2 500 463</b>	<b>158 743</b>	<b>2 187 223</b>	<b>239 375</b>	<b>88 460</b>	<b>2 673 801</b>	<b>166 532</b>	<b>2 687 071</b>	<b>218 382</b>	<b>64 145</b>	<b>3 136 131</b>
<b>Asie et Pacifique</b>																				
Afghanistan	-	104 974	14 433	6 824	<b>126 230</b>	-	103 065	11 499	11 413	<b>125 977</b>	-	92 378	13 520	11 386	<b>117 285</b>	-	82 327	12 625	7 900	<b>102 852</b>
Bangladesh	25 393	5 088	-	4 765	<b>35 246</b>	24 315	5 563	-	2 258	<b>32 136</b>	28 530	4 558	-	2 610	<b>35 698</b>	9 575	28 381	-	2 889	<b>40 846</b>
Bhoutan	1 012	-	-	-	<b>1 012</b>	1 623	-	-	-	<b>1 623</b>	572	-	-	-	<b>572</b>	1 201	-	-	3	<b>1 204</b>
Cambodge	14 625	-	-	427	<b>15 052</b>	10 784	-	-	156	<b>10 940</b>	10 052	-	-	204	<b>10 256</b>	11 824	-	-	123	<b>11 947</b>
Chine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	894	21	-	425	<b>1 340</b>
Fidji	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 321	-	-	<b>3 321</b>	-	-35	-	5	<b>-30</b>
Inde	1 283	-	-	439	<b>1 722</b>	572	-	-	1 002	<b>1 574</b>	-	-	-	2 063	<b>2 063</b>	59	-	-	2 509	<b>2 567</b>
Indonésie	3 171	-	-	781	<b>3 951</b>	3 699	-	-	1 080	<b>4 779</b>	1 332	-	-	327	<b>1 660</b>	906	652	-	243	<b>1 801</b>
Rép. pop. dém. de Corée	-	22 097	-	83	<b>22 180</b>	-	29 906	-	-	<b>29 906</b>	-	23 712	-	184	<b>23 896</b>	-	18 942	-	-	<b>18 942</b>
Rép. dém. pop. lao	9 847	-	-	486	<b>10 333</b>	11 306	-	-	1 842	<b>13 148</b>	10 572	-	-	411	<b>10 983</b>	9 962	158	-	963	<b>11 083</b>
Myanmar	-	41 303	-	1 147	<b>42 450</b>	-	41 707	-	1 420	<b>43 127</b>	-	40 561	-	1 193	<b>41 755</b>	-	40 012	-	947	<b>40 959</b>
Népal	8 249	7 060	-	2 613	<b>17 922</b>	9 991	30 162	28 071	2 509	<b>70 733</b>	12 235	10 018	4 795	2 899	<b>29 946</b>	9 844	10 229	4 029	1 238	<b>25 340</b>
Pakistan	-	169 377	3 004	1 075	<b>173 455</b>	-	189 810	1 291	1 683	<b>192 784</b>	-	130 082	542	2 158	<b>132 782</b>	-	80 212	-	679	<b>80 890</b>
Papouasie-Nouvelle-Guinée	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7 607	-	-	<b>7 607</b>	-	268	-	-	<b>268</b>
Philippines	-	47 367	12 002	147	<b>59 516</b>	-	12 511	2 889	241	<b>15 642</b>	-	10 428	1 647	771	<b>12 846</b>	-	10 027	395	1 275	<b>11 696</b>

**ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2014-2017 (en milliers de dollars)**

	2014					2015					2016					2017				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total
Sri Lanka	159	9 662	-	220	10 041	-	4 160	-	675	4 836	4 265	2 316	-	1 454	8 035	5 129	3 406	-	1 543	10 077
Timor-Leste	2 441	-	-	-9	2 432	2 485	-	-	-	2 485	2 621	166	-	23	2 810	2 568	296	-	138	3 003
Vanuatu	-	-	-	-	-	-	3 887	-	-	3 887	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dépenses régionales	-	-	-	2 499	2 499	-	160	1 796	2 488	4 443	-	15	-	5 092	5 107	-	-	-	3 389	3 389
<b>TOTAL POUR LA RÉGION</b>	<b>66 179</b>	<b>406 929</b>	<b>29 438</b>	<b>21 497</b>	<b>524 043</b>	<b>64 775</b>	<b>420 932</b>	<b>45 546</b>	<b>26 767</b>	<b>558 020</b>	<b>70 179</b>	<b>325 162</b>	<b>20 505</b>	<b>30 775</b>	<b>446 621</b>	<b>51 962</b>	<b>274 895</b>	<b>17 049</b>	<b>24 268</b>	<b>368 175</b>
<b>Europe orientale, Europe méridionale et CEI</b>																				
Albanie	-	-	-	-	-	-	1 017	-	-	1 017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arménie	2 436	567	-	88	3 092	3 823	-	-	103	3 926	3 290	165	-	101	3 556	3 129	-	-	120	3 249
Azerbaïdjan	-	-	-	8	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bosnie-Herzégovine	-	183	-	-	183	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grèce	-	-	-	-	-	-	116	-	-	116	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kirghizistan	3 179	3 601	-	252	7 032	8 566	-	-	136	8 702	7 939	-	-	22	7 961	10 512	-	-	16	10 528
Serbie	-	482	-	-	482	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tadjikistan	7 751	948	-	377	9 076	9 621	1 207	-	618	11 447	9 026	135	-	319	9 480	7 045	2	-	427	7 474
Ukraine	-	1 240	-	-	1 240	-	24 196	1 382	-	25 579	-	22 615	1 274	-	23 889	-	7 094	714	33	7 841
Ouzbékistan	-	-	-	40	40	-	-	-	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL POUR LA RÉGION</b>	<b>13 366</b>	<b>7 022</b>	<b>-</b>	<b>766</b>	<b>21 153</b>	<b>22 010</b>	<b>26 537</b>	<b>1 382</b>	<b>858</b>	<b>50 788</b>	<b>20 255</b>	<b>22 915</b>	<b>1 274</b>	<b>442</b>	<b>44 887</b>	<b>20 686</b>	<b>7 096</b>	<b>714</b>	<b>595</b>	<b>29 092</b>

**ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2014-2017 (en milliers de dollars)**

	2014					2015					2016					2017				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>																				
Bolivie (État plurinational de)	1 370	4 902	-	463	<b>6 734</b>	945	917	-	472	<b>2 334</b>	965	1 293	-	329	<b>2 587</b>	1 066	31	-	145	<b>1 241</b>
Colombie	-	12 268	-	11 974	<b>24 243</b>	-	8 600	-	3 995	<b>12 595</b>	-	11 905	-	1 613	<b>13 518</b>	5 753	8 664	-	1 827	<b>16 245</b>
Cuba	356	128	-	194	<b>679</b>	3 353	187	-	47	<b>3 587</b>	1 312	34	-	-	<b>1 346</b>	1 666	6 158	-	-	<b>7 824</b>
République dominicaine	-	-	-	944	<b>944</b>	-	-	-	1 194	<b>1 194</b>	-	-	-	1 669	<b>1 669</b>	-	-	-	1 626	<b>1 626</b>
Équateur	-	3 356	-	2 110	<b>5 467</b>	-	2 804	-	1 747	<b>4 551</b>	-	12 584	600	2 793	<b>15 977</b>	684	4 415	-	932	<b>6 031</b>
El Salvador	-	2 377	-	2 027	<b>4 404</b>	-	2 959	-	3 788	<b>6 747</b>	349	5 123	-	2 806	<b>8 277</b>	720	2 145	-	1 146	<b>4 011</b>
Guatemala	2 066	6 975	-	4 058	<b>13 098</b>	2 553	16 301	-	717	<b>19 572</b>	2 643	14 622	-	1 088	<b>18 352</b>	4 124	8 067	-	190	<b>12 380</b>
Haiti	16 299	23 012	-	2 426	<b>41 736</b>	7 047	15 770	-	678	<b>23 495</b>	11 215	38 251	5 236	1 414	<b>56 115</b>	10 909	26 555	3 304	872	<b>41 640</b>
Honduras	2 749	1 904	-	17 634	<b>22 288</b>	4 492	9 393	-	16 585	<b>30 471</b>	5 799	12 458	-	16 798	<b>35 055</b>	3 827	7 840	-	10 665	<b>22 331</b>
Nicaragua	3 962	1 446	-	891	<b>6 300</b>	6 022	364	-	124	<b>6 510</b>	6 642	553	-	124	<b>7 318</b>	7 393	1 607	-	39	<b>9 039</b>
Paraguay	-	1 079	-	46	<b>1 125</b>	-	44	-	152	<b>195</b>	-	1 205	-	324	<b>1 529</b>	-	-	-	308	<b>308</b>
Pérou	-	-	-	686	<b>686</b>	-	11	-	1 276	<b>1 287</b>	-	160	-	1 898	<b>2 058</b>	-	-	255	2 228	<b>2 483</b>
Autres dépenses régionales	344	217	-	3 023	<b>3 584</b>	31	441	-	2 134	<b>2 606</b>	-	937	-	1 305	<b>2 242</b>	-	3 251	2 521	997	<b>6 769</b>
<b>TOTAL POUR LA RÉGION</b>	<b>27 147</b>	<b>57 665</b>	-	<b>46 475</b>	<b>131 286</b>	<b>24 443</b>	<b>57 793</b>	-	<b>32 908</b>	<b>115 144</b>	<b>28 924</b>	<b>99 125</b>	<b>5 836</b>	<b>32 160</b>	<b>166 045</b>	<b>36 140</b>	<b>68 733</b>	<b>6 080</b>	<b>20 974</b>	<b>131 927</b>
<b>Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>																				
Algérie	-	17 399	-	18	<b>17 417</b>	-	15 710	-	38	<b>15 748</b>	-	16 255	-	-	<b>16 255</b>	-	15 748	-	-	<b>15 748</b>
Égypte	7 945	34 788	-	812	<b>43 546</b>	14 541	14 258	-	1 438	<b>30 237</b>	21 682	19 338	-	1 141	<b>42 160</b>	23 943	19 873	-	1 590	<b>45 407</b>
Iran	-	2 694	-	94	<b>2 788</b>	-	2 318	-	160	<b>2 478</b>	-	3 803	-	65	<b>3 868</b>	-	3 158	-	-	<b>3 158</b>
Iraq	-	126 277	856	-77	<b>127 056</b>	-	209 575	3 560	292	<b>213 428</b>	-	180 376	4 529	159	<b>185 064</b>	-	165 113	6 693	-5 595	<b>166 211</b>
Jordanie	2 923	239 695	-	252	<b>242 871</b>	6 549	137 926	-	968	<b>145 443</b>	2 718	181 137	-	-	<b>183 855</b>	1 781	175 658	-	129	<b>177 568</b>

**ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2014-2017 (en milliers de dollars)**

	2014					2015					2016					2017				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres <sup>2</sup>	Nombre total
Liban	-	295 953	-	-	<b>295 953</b>	-	186 069	-	3 387	<b>189 456</b>	-	237 904	-	102	<b>238 006</b>	-	267 280	-	112	<b>267 392</b>
Lybie	-	746	-	-	<b>746</b>	-	4 880	-	-	<b>4 880</b>	-	10 898	-	-	<b>10 898</b>	-	6 252	-	-	<b>6 252</b>
Maroc	396	-	-	-	<b>396</b>	189	-	-	-	<b>189</b>	390	-	-	-	<b>390</b>	75	-	-	-	<b>75</b>
État de Palestine	-	85 887	1 219	2 801	<b>89 907</b>	-	49 462	483	2 307	<b>52 252</b>	-	44 250	51	223	<b>44 524</b>	-	51 101	-	804	<b>51 905</b>
République arabe syrienne	-	408 368	9 886	-	<b>418 254</b>	-	361 716	2 863	-	<b>364 580</b>	-	459 416	46 368	87	<b>505 871</b>	-	393 610	5 513	8 566	<b>407 689</b>
Tunisie	550	6	-	-	<b>557</b>	603	-	-	-	<b>603</b>	116	4	-	-	<b>120</b>	142	-	-	-	<b>142</b>
Turquie	-	68 431	-	-	<b>68 431</b>	-	43 862	-	195	<b>44 057</b>	-	66 966	-	-	<b>66 966</b>	-	369 898	-	419	<b>370 317</b>
Yémen	8 432	111 701	1 097	15	<b>121 246</b>	45	212 948	19 193	-	<b>232 186</b>	-	317 432	17 485	314	<b>335 231</b>	-	564 404	20 864	6 052	<b>591 320</b>
Autres dépenses régionales	-	561	-	1 633	<b>2 195</b>	-	1	-	1 327	<b>1 328</b>	-	1 610	-	1 476	<b>3 086</b>	-	2 957	-	969	<b>3 926</b>
<b>TOTAL POUR LA RÉGION</b>	<b>20 247</b>	<b>1 392 508</b>	<b>13 058</b>	<b>5 549</b>	<b>1 431 362</b>	<b>21 927</b>	<b>1 238 727</b>	<b>26 099</b>	<b>10 112</b>	<b>1 296 865</b>	<b>24 906</b>	<b>1 539 387</b>	<b>68 432</b>	<b>3 568</b>	<b>1 636 293</b>	<b>25 941</b>	<b>2 035 052</b>	<b>33 069</b>	<b>13 048</b>	<b>2 107 111</b>
DIVERS	184	3 012	4 467	87 254	<b>94 917</b>	-	-	504	111 707	<b>112 210</b>	0	-	213	114 369	<b>114 582</b>	-	-	-	122 691	<b>122 691</b>

<sup>1</sup> À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.<sup>2</sup> "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 VII-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES<sup>1</sup> PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2014-2017**

	2014		2015		2016		2017	
	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%
<b>DÉVELOPPEMENT ET SECOURS:</b>	<b>4 189 538</b>	<b>100,0</b>	<b>3 991 227</b>	<b>100,0</b>	<b>4 476 821</b>	<b>100,0</b>	<b>5 374 110</b>	<b>100,0</b>
<b>CATÉGORIE DE PAYS<sup>2</sup></b>								
Pays les moins avancés	2 287 868	54,6	2 331 628	58,4	2 602 851	58,1	3 103 429	57,7
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	2 228 311	53,2	2 939 757	73,7	3 375 909	75,4	4 017 817	74,8
<b>PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS</b>								
Afrique subsaharienne	2 195 280	52,4	2 114 083	53,0	2 345 966	52,4	2 853 604	53,1
Asie et Pacifique	473 108	11,3	485 707	12,2	395 342	8,8	326 858	6,1
Europe orientale, Europe méridionale et CEI	20 388	0,5	48 548	1,2	43 171	1,0	27 782	0,5
Amérique latine et Caraïbes	84 811	2,0	82 236	2,1	128 049	2,9	104 873	2,0
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 412 755	33,7	1 260 653	31,6	1 564 294	34,9	2 060 993	38,4
<b>DÉVELOPPEMENT:</b>	<b>345 626</b>	<b>100,0</b>	<b>300 313</b>	<b>100,0</b>	<b>303 009</b>	<b>100,0</b>	<b>30 262</b>	<b>100,0</b>
<b>CATÉGORIE DE PAYS<sup>2</sup></b>								
Pays les moins avancés	265 960	76,9	202 316	67,4	207 490	68,5	181 874	60,4
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	287 949	83,3	230 260	76,7	234 322	77,3	217 427	72,2
<b>PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS</b>								
Afrique subsaharienne	218 503	63,2	167 159	55,7	158 743	52,4	166 532	55,3
Asie et Pacifique	66 179	19,1	64 775	21,6	70 179	23,2	51 962	17,2
Europe orientale, Europe méridionale et CEI	13 366	3,9	22 010	7,3	20 255	6,7	20 686	6,9
Amérique latine et Caraïbes	27 147	7,9	24 443	8,1	28 924	9,5	36 140	12,0
Moyen-Orient et Afrique du Nord	20 247	5,9	21 927	7,3	24 906	8,2	25 941	8,6

<sup>1</sup> À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

<sup>2</sup> Classement pour chaque année.



### **ANNEXE VIII: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2017**

<b>Activités<sup>1</sup></b>	<b>Nombre total de partenaires<sup>2</sup></b>	<b>Partenaires internationaux</b>	<b>Partenaires nationaux</b>
Création d'actifs	360	63	297
Développement des capacités	33	13	20
Distributions générales de vivres	434	84	350
Nutrition	372	96	276
Alimentation scolaire	112	31	81
VIH/tuberculose: soins et traitement	85	29	56

<b>Services<sup>3</sup></b>	<b>Nombre total de partenaires</b>	<b>Partenaires internationaux</b>	<b>Partenaires nationaux</b>
Études préalables	42	14	28
Distribution	783	130	653
Évaluation	102	33	69
Suivi	448	93	355
Conception des projets	168	49	119
Entreposage	314	68	246
Transport	233	54	179

<sup>1</sup> Certaines activités incluses dans la version de 2017 du système COMET pour la collaboration avec les ONG partenaires ont été mises en correspondance et ajustées pour s'aligner sur les catégories de services actuelles.

<sup>2</sup> 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".

<sup>3</sup> Certaines catégories de services inclus dans la version de 2017 du système COMET pour la collaboration avec les ONG partenaires ont été mises en correspondance et ajustées pour s'aligner sur les catégories de services actuelles.

**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 IX-A: PROPOSITIONS D'INVESTISSEMENT FINANÇÉES AVEC DES FONDOS SOUPLES OU NON AFFECTÉS EN 2017**

<b>Date de la décision</b>	<b>Titre de la proposition d'investissement</b>	<b>Département</b>	<b>Division</b>	<b>Domaine thématique</b>	<b>Montant total affecté (en dollars)</b>
<b>02/02/17</b>	Appui déterminant en matière de communication en vue de la mise en place de la feuille de route intégrée et de l'application de la nouvelle stratégie de communication et valorisation de l'image de marque	Chef de cabinet	Division de la communication et de l'action de sensibilisation	Mobilisation de fonds	<b>495 734</b>
<b>02/02/17</b>	Mécanisme de gestion globale des vivres – Service du budget et de la programmation des projets	Département de la gestion des ressources	Service du budget et de la programmation des projets/ Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Mécanisme de gestion globale des vivres	<b>648 164</b>
<b>02/02/17</b>	Mécanisme de gestion globale des vivres – Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Département des services concernant les opérations	Service du budget et de la programmation des projets /Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Mécanisme de gestion globale des vivres	<b>714 473</b>
<b>02/02/17</b>	Mise en œuvre du système SCOPE pour les opérations prioritaires en nature	Chef de cabinet	Division des technologies de l'information	Amélioration du processus et des procédures	<b>1 429 817</b>
<b>02/02/17</b>	Gestion des principaux services de la plateforme numérique relative aux bénéficiaires et aux transferts (SCOPE)	Chef de cabinet	Division des technologies de l'information	Amélioration du processus et des procédures	<b>360 030</b>
<b>02/02/17</b>	Mise en œuvre du recrutement en ligne (ressources humaines utilisant la technologie)	Directeur exécutif adjoint	Division des ressources humaines	Amélioration du processus et des procédures	<b>349 332</b>
<b>02/02/17</b>	Renforcement de la capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence	Directeur exécutif adjoint	Division des ressources humaines	Situations d'urgence	<b>275 045</b>

<b>Date de la décision</b>	<b>Titre de la proposition d'investissement</b>	<b>Département</b>	<b>Division</b>	<b>Domaine thématique</b>	<b>Montant total affecté (en dollars)</b>
<b>02/02/17</b>	Système de gestion des connaissances et de partage de l'information du Département des partenariats et de la gouvernance (logiciel Salesforce)	Département des partenariats et de la gouvernance	Division des partenariats avec les gouvernements	Amélioration du processus et des procédures	<b>604 523</b>
<b>02/02/17</b>	Renforcement des capacités du PAM en matière de nutrition	Département des services concernant les opérations	Division de la nutrition	Renforcement des capacités	<b>423 991</b>
<b>02/02/17</b>	Élaboration et mise en œuvre de la stratégie et des recommandations en matière de systèmes alimentaires	Département des services concernant les opérations	Unité de la coordination des Achats au service du progrès	Qualité des produits alimentaires	<b>250 000</b>
<b>02/02/17</b>	Achats au service du progrès	Département des services concernant les opérations	Unité de la coordination des Achats au service du progrès	Achats au service du progrès	<b>750 000</b>
<b>02/02/17</b>	Programme d'exercices et de maintien en état opérationnel aux fins de la gestion de la continuité des opérations 2017	Département des services concernant les opérations	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions	Situations d'urgence	<b>366 480</b>
<b>02/02/17</b>	Partenariats et coordination	Département des services concernant les opérations	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions	Partenariats	<b>418 000</b>
<b>02/02/17</b>	Renforcement de l'analyse de la sécurité alimentaire et de l'intervention dans des contextes urbains ("Adapting to an Urban World" – phase II).	Département des services concernant les opérations	Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions	Qualité des produits alimentaires	<b>215 520</b>

<b>Date de la décision</b>	<b>Titre de la proposition d'investissement</b>	<b>Département</b>	<b>Division</b>	<b>Domaine thématique</b>	<b>Montant total affecté (en dollars)</b>
<b>02/02/17</b>	Aider le bureau de Genève à déménager dans des locaux plus sûrs et bien situés	Département des partenariats et de la gouvernance	Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et de la collaboration multilatérale	Bien-être	<b>68 559</b>
<b>02/02/17</b>	Coordination des examens des donateurs	Département de la gestion des ressources	Division des finances et de la Trésorerie	Amélioration du processus et des procédures	<b>252 151</b>
<b>02/02/17</b>	Régime de rémunération des administrateurs recrutés sur le plan international	Directeur exécutif adjoint	Division des ressources humaines	Régime de rémunération	<b>583 859</b>
<b>06/01/17</b>	Développement des capacités du personnel chargé des programmes	Département des services concernant les opérations	Division des politiques et des programmes	Renforcement des capacités	<b>1 000 000</b>
<b>06/01/17</b>	Gouvernance de la chaîne d'approvisionnement	Département des services concernant les opérations	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Planification stratégique des effectifs	<b>2 150 000</b>
<b>06/01/17</b>	Gestion intégrée de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments	Département des services concernant les opérations	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Qualité des produits alimentaires	<b>1 050 000</b>
<b>06/01/17</b>	Mécanisme de gestion globale des vivres (de juillet à décembre 2017) – Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Département des services concernant les opérations	Service du budget et de la programmation des projets/Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Mécanisme de gestion globale des vivres	<b>605 000</b>
<b>06/01/17</b>	Mécanisme de gestion globale des vivres (de juillet à décembre 2017) – Service du budget et de la programmation des projets	Département de la gestion des ressources	Service du budget et de la programmation des projets/Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Mécanisme de gestion globale des vivres	<b>495 000</b>
<b>06/01/17</b>	Initiative de renforcement des capacités de la société civile	Département des partenariats et de la gouvernance	Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation	Renforcement des capacités	<b>600 000</b>
<b>06/01/17</b>	Première année de mise en œuvre de la politique environnementale	Département des services concernant les opérations	Division des politiques et des programmes	Gestion des risques	<b>325 000</b>

<b>Date de la décision</b>	<b>Titre de la proposition d'investissement</b>	<b>Département</b>	<b>Division</b>	<b>Domaine thématique</b>	<b>Montant total affecté (en dollars)</b>
<b>06/01/17</b>	Première année de mise en œuvre de la politique environnementale	Département de la gestion des ressources	Division des services de gestion	Gestion des risques	<b>325 000</b>
<b>06/01/17</b>	Renforcement de la gestion des risques et des contrôles internes	Département de la gestion des ressources	Division de la gestion globale des risques	Gestion des risques	<b>2 534 550</b>
<b>29/11/17</b>	Gestion intégrée de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments	Département des services concernant les opérations	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Qualité des produits alimentaires	<b>50 000</b>
<b>29/11/17</b>	Mécanisme de gestion globale des vivres (de juillet à décembre 2017) – Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Département des services concernant les opérations	Service du budget et de la programmation des projets/Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Mécanisme de gestion globale des vivres	<b>272 500</b>
<b>29/11/17</b>	Mécanisme de gestion globale des vivres (de juillet à décembre 2017) – Service du budget et de la programmation des projets	Département de la gestion des ressources	Service du budget et de la programmation des projets/Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Mécanisme de gestion globale des vivres	<b>157 500</b>
<b>29/11/17</b>	Renforcement de la gestion des risques et des contrôles internes	Département de la gestion des ressources	Division de la gestion globale des risques	Gestion des risques	<b>2 465 450</b>
<b>29/11/17</b>	Solution de gestion des données sur les expéditions basée sur la plateforme INTTRA	Département des services concernant les opérations	Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	Amélioration du processus et des procédures	<b>213 918</b>
<b>29/11/17</b>	Initiative de renforcement des capacités de la société civile	Département des partenariats et de la gouvernance	Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation	Renforcement des capacités	<b>500 000</b>
<b>29/11/17</b>	Système de gestion des connaissances et de partage de l'information du Département des partenariats et de la gouvernance (logiciel Salesforce)	Département des partenariats et de la gouvernance	Division des partenariats avec les gouvernements	Amélioration du processus et des procédures	<b>90 000</b>

**ANNEXE IX-B: PLAN DE GESTION – INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE**

**Investissements: Feuille de route intégrée**

**Budget 2017: 8,2 millions de dollars**

**Dépenses 2017: 3,6 millions de dollars**

**État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p><b>Objectif:</b> La mise en œuvre de la feuille de route intégrée nécessite la mobilisation générale du personnel au Siège et sur le terrain, sous la conduite des sous-directeurs exécutifs et des directeurs régionaux. Pour superviser et coordonner la transition, le PAM adoptera une structure administrative intégrée de gestion des projets que dirigera le Directeur exécutif adjoint, qui assumera la présidence du processus de la feuille de route intégrée. Celui-ci bénéficiera de l'appui d'une équipe et d'une structure spéciales, ce qui permettra de veiller à ce que l'ensemble du PAM s'engage dans cette transition, en particulier les bureaux régionaux et les bureaux de pays, où l'essentiel de la mise en œuvre se déroulera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Investir dans les systèmes informatiques du PAM afin de moderniser le système WINGS.</li> <li>2) Créer un portail en ligne.</li> <li>3) Mettre au point un outil de planification budgétaire.</li> <li>4) Adapter l'outil COMET à l'appui de la feuille de route intégrée. COMET sera mis à jour en tenant compte de la nouvelle chaîne de résultats et afin d'améliorer l'interface avec WINGS en vue d'harmoniser les données programmatiques et financières relatives à la performance.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La mise en œuvre de la feuille de route intégrée, lancée le 1<sup>er</sup> janvier 2018, est maintenant bien engagée. À ce jour, 67 bureaux de pays opèrent dans le cadre du dispositif de la feuille de route, au moyen de 24 PSP et de 6 PSPP approuvés par le Conseil d'administration et de 37 PSPP-T approuvés par le Directeur exécutif. Ces portefeuilles de pays, qui sont financés par les budgets de portefeuille de pays et qui remplacent les catégories d'activités et les descriptifs de projet existants, témoignent d'une participation élevée à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, tant de la part des partenaires du PAM – gouvernements, États membres et donateurs – qu'aux niveaux des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège. Le passage de tous les bureaux de pays au nouveau cadre fixé par la feuille de route devrait avoir lieu d'ici à janvier 2019 au plus tard.</li> <li>2) Les enseignements acquis au cours de 2017 ont permis d'affiner le cadre établi par la feuille de route intégrée, d'élaborer des directives et de simplifier les processus. L'équipe chargée de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée continue de recueillir les enseignements tirés de l'expérience dans les pays, et ce par divers moyens: utilisation de procédures de suivi détaillées, informations structurées communiquées par les pays pilotes, réunions et téléconférences régulières menées en présence des directeurs régionaux adjoints et des coordonnateurs régionaux, contributions directes des directeurs de pays, missions d'appui, ateliers régionaux et réunions organisées avec les directeurs de division et le comité directeur chargé de la feuille de route intégrée.</li> <li>3) Le dispositif de la feuille de route intégrée a permis de fusionner les systèmes institutionnels du PAM – notamment l'outil COMET, le Système d'appui à la gestion logistique (LESS), le système WINGS et l'outil de planification budgétaire – et de constituer une base de données virtuelle. Les outils de communication</li> </ol>

**Investissements: Feuille de route intégrée**

**Budget 2017: 8,2 millions de dollars**

**Dépenses 2017: 3,6 millions de dollars**

**État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p><b>Raison d'être:</b></p> <p>Le plan de mise en œuvre de la feuille de route intégrée est ambitieux et concerne divers départements et fonctions, les bureaux régionaux et les bureaux de pays; il touche à quasiment tous les aspects des activités courantes du PAM. Des ressources financières et humaines importantes seront nécessaires pour mettre à l'essai les PSP et les budgets de portefeuille de pays et mettre en place les nouveaux programmes et cadres de financement dans tous les bureaux de pays; pour veiller à l'état de préparation organisationnelle; et pour accompagner la mise en service de solutions informatiques.</p>		<p>de l'information du PAM, en particulier les plans de gestion des opérations dans les pays et le portail en ligne externe, s'appuieront sur cette base de données qui permettra d'établir des rapports personnalisés et d'étayer la prise de décisions fondée sur des données.</p> <p>4) Afin de faciliter la transition vers le cadre fixé par la feuille de route intégrée, en 2017 les systèmes institutionnels ont été actualisés en tenant compte de la nouvelle structure de financement et de programmation. Ainsi, le cadre de résultats institutionnels a été intégré dans l'outil COMET, ce qui permet aux bureaux de pays d'y inclure les processus de gestion du cycle des programmes. Le nouveau cadre logique harmonisé avec le cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 a été mis en application dans tous les pays et régions. Les données issues de COMET sont acheminées vers les plateformes de communication d'information en ligne et mises à la disposition des membres du Conseil d'administration, des donateurs et des auditeurs externes. Le système WINGS a été reconfiguré en fonction de la nouvelle architecture; le processus de mise en service de l'outil de planification budgétaire dans les bureaux de pays a démarré à la fin de 2017, comme prévu, et devrait être achevé d'ici à juin 2018.</p> <p>L'outil de planification budgétaire a également été pleinement intégré dans les applications actuelles, en interaction avec WINGS et COMET afin d'assurer la cohérence entre les différentes sources de données. Une version bêta du portail en ligne est en cours d'élaboration et devrait être lancée le 30 juin 2018. Le portail permettra aux États membres d'accéder à des informations ventilées par activité concernant les programmes, le financement et la performance dans les pays dotés de PSP ou de PSPP approuvés par le Conseil d'administration.</p>



**Investissements: Excellence en matière de coûts**

**Budget 2017: 3,3 millions de dollars**

**Dépenses 2017: 1,5 million de dollars**

**État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p><b>Objectif:</b> Le PAM révisera et normalisera les processus de traitement des transactions afin d'en accroître l'efficacité et en vue de réaliser des économies financières, et cela dans le cadre de l'initiative Excellence en matière de coûts dont le but est de garantir que les contributions des donateurs atteignent les plus démunis. Les sommes économisées permettront au PAM d'agir de manière plus efficiente et plus efficace. Bon nombre des solutions proposées au titre de cette initiative permettront d'améliorer le bien-être du personnel, de rationaliser les processus, de réaliser des économies et de gagner du temps.</p> <p><b>Raison d'être:</b> Pour que le PAM puisse venir en aide aux populations pauvres et vulnérables et contribuer à l'élimination de la faim d'ici à 2030, l'excellence en matière de coûts est essentielle. En saisissant toutes les possibilités de</p>	<p>En 2017, le PAM s'est efforcé d'améliorer ses processus – en particulier ceux qui impliquent un gros volume de transactions – au niveau desquels d'importantes économies sont possibles et qui permettront aux bureaux extérieurs d'avoir davantage de temps à consacrer à des aspects plus importants de fonctions à valeur ajoutée.</p> <p>1) La Division des finances et de la Trésorerie poursuivra la mise en service des applications internes (système de suivi des factures et gestionnaire de communication bancaire), afin d'alléger la charge de travail liée aux transactions incombant au personnel sur le terrain, de mieux faire face à l'intensification des opérations et des interventions d'urgence et de réaliser de nouveaux gains d'efficacité et des économies d'échelle.</p> <p>La Division apportera également son aide aux bureaux de pays afin de faciliter l'adoption de procédures opératoires normalisées visant à accélérer les processus, à accroître la productivité et à améliorer les contrôles internes.</p> <p>Les activités relatives à la mise en place d'une nouvelle plateforme numérique libre-service pour la gestion des demandes de réapprovisionnement de la part des bureaux de pays ont également démarré, de même que les travaux concernant la gestion des données de référence relatives aux fournisseurs et aux clients ainsi que la coordination avec la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre du système amélioré d'agrément des fournisseurs et de vérification des sanctions.</p> <p>2) Division des services de gestion (voyages et gestion des actifs). En 2017, un certain nombre de projets visant à améliorer l'efficacité des processus, à accélérer leur</p>	<p>Le processus mis en place au titre de l'initiative Excellence en matière de coûts et portant principalement sur cinq domaines fonctionnels, a permis de dégager d'excellents résultats en 2017.</p> <p>1) Division des finances et de la Trésorerie. La mise en service de deux outils, à savoir le système de suivi des factures et le gestionnaire de communication bancaire, visant à numériser et à rationaliser la gestion des factures, les paiements et les décaissements, a permis de réaliser des économies budgétaires à hauteur de 0,5 million de dollars en 2017. Une fois adoptés, ces outils introduisaient de nouvelles procédures opératoires normalisées visant à accroître la productivité et à alléger la charge de travail grâce à des processus locaux dématérialisés, numérisés, efficaces et plus rapides.</p> <p>2) Division des services de gestion (voyages et gestion des actifs). L'examen des politiques du PAM en matière de voyages a permis de réaliser des économies. La Division en assure le suivi et étudie de nouvelles politiques visant à réduire encore les coûts liés aux voyages. Un programme pilote de sélection d'hôtels est mis en place à Rome et un projet de logiciel est en cours de développement en vue de la création d'une plateforme utilisateurs intégrée pour le traitement des demandes de voyage et la planification des déplacements.</p> <p>Le PAM a entrepris de réviser ses processus et systèmes mondiaux de gestion des actifs dans le cadre de trois initiatives principales: le déploiement du service mondial de gestion des actifs pour la cession des actifs obsolètes ou inutilisés, qui a permis de réaliser des économies à hauteur de 3,5 millions de dollars en 2017; le lancement à titre pilote et avec succès de l'application mobile du module GEMS au Siège, en Éthiopie et au Pakistan, visant à faciliter le recensement et le rapprochement des actifs et à rendre ces opérations plus rapides et plus précises – système qui est maintenant mis en service au niveau mondial; et un examen des processus et des systèmes de gestion du parc automobile (véhicules</p>

**Investissements: Excellence en matière de coûts**

**Budget 2017: 3,3 millions de dollars**

**Dépenses 2017: 1,5 million de dollars**

**État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>réduction des frais généraux, le PAM peut fournir le niveau d'assistance sans précédent qu'exige l'élimination de la faim partout dans le monde.</p> <p>L'efficacité des processus institutionnels n'est pas toujours optimale, ce qui entraîne des défaillances au niveau des prestations de services, de l'attention accordée aux bénéficiaires et de l'utilisation des ressources financières. Le traitement des transactions dont le volume et la fréquence sont élevés est un processus qui demande beaucoup de temps lorsque les opérations sont effectuées manuellement ou qu'il y a duplication des tâches. L'allègement nécessaire des charges administratives correspondantes permettra d'améliorer la prestation de services, de réduire les coûts et de mieux centrer les opérations menées au Siège et sur le terrain sur les objectifs visés. L'optimisation des processus permettra au PAM d'agir avec davantage de souplesse et de</p>	<p>automatisation et à alléger les charges administratives ont été mis en route. Ces projets comportaient notamment l'élargissement du système WINGS afin d'y inclure un système de traitement des demandes de voyage et de planification des déplacements; des changements d'orientation visant à réduire les frais de voyage; et une rationalisation de la gestion des actifs visant à réduire le nombre des actifs inutilisés et obsolètes, à simplifier le suivi et l'enregistrement des actifs dans le module de gestion centralisée des équipements (GEMS) et à améliorer la qualité des données relatives aux actifs. La gestion du parc automobile (véhicules légers) sera elle aussi améliorée afin de réduire les coûts de possession et pour offrir de meilleures prestations de services au personnel dans ce domaine.</p> <p>3) Division des ressources humaines. Des possibilités de parvenir à des gains d'efficacité et d'efficacité ont été répertoriées dans six domaines: optimisation de la gestion des transferts et des prestations; introduction d'un système libre-service qui permettrait au personnel du PAM de procéder en toute autonomie à un certain nombre d'activités relatives aux ressources humaines, telles que l'approbation et l'enregistrement de leurs propres congés annuels, permettant ainsi à la Division des ressources humaines d'avoir davantage de temps à consacrer à des activités à valeur ajoutée; rationalisation de la gestion des contrats de courte durée; optimisation des systèmes informatiques et des rapports; amélioration de la recherche et du recrutement de talents; et examen des politiques relatives aux ressources humaines.</p>	<p>légers) en vue de réduire les coûts globaux de possession grâce à des données plus précises et à la rationalisation du parc. Afin d'améliorer le service à la clientèle, de nouveaux outils de réservation en ligne de véhicules sont mis au point, notamment des solutions de covoiturage avec d'autres organismes des Nations Unies.</p> <p>3) Division des ressources humaines. La plateforme libre-service a été renforcée en avril et en décembre 2017 en y ajoutant des formulaires permettant aux employés de s'acquitter eux-mêmes de certaines tâches administratives, fondées sur des données, ce qui a permis d'alléger la charge administrative qui pesait sur le personnel chargé des ressources humaines. D'autres améliorations à apporter aux principaux processus relatifs aux ressources humaines, tels que la gestion des transferts et celle des contrats, ont pu être dégagées et de nouveaux modèles de processus sont à l'étude en vue de leur validation définitive.</p> <p>4) La Division des technologies de l'information a achevé l'examen du modèle opératoire de FITTEST, et s'attache maintenant à optimiser les processus informatiques. Elle a dégagé en particulier deux domaines lesquels la recherche concertée de fournisseurs pourrait permettre de réaliser des économies. Compte tenu des règles et des règlements applicables aux achats du PAM, de telles formes de collaboration en matière d'approvisionnement ne sont pas en usage actuellement, mais des mesures sont prises afin d'optimiser le traitement informatique du processus de passation de marchés. Il s'agit notamment d'améliorer les achats en recrutant des responsables des fournisseurs et des contrats, d'examiner les contrats en vigueur et de les renégocier, et de procéder à une évaluation comparative permanente de ces contrats au regard des marchés actuels.</p> <p>5) Processus de la chaîne d'approvisionnement. Un examen du processus a été réalisé en janvier 2017. Il a permis de dégager plusieurs possibilités de rationalisation des processus transactionnels. Des plans pour la mise en œuvre d'initiatives à mener dans les quatre à 16 prochains mois sont en</p>

**Investissements: Excellence en matière de coûts****Budget 2017: 3,3 millions de dollars****Dépenses 2017: 1,5 million de dollars****État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
réaliser des économies financières, en réorientant les ressources vers ceux qui en ont le plus besoin.	<p>4) La Division des technologies de l'information procèdera à un examen portant sur l'approvisionnement stratégique, l'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST), l'architecture informatique et les communications radio afin de trouver des moyens d'optimiser les processus et d'ajouter de nouvelles capacités au cadre de gestion.</p> <p>5) La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement évaluera et révisera les processus de la chaîne d'approvisionnement en vue d'optimiser et de normaliser la prestation intégrée de services d'approvisionnement aux programmes du PAM, aux gouvernements et aux partenaires des milieux humanitaire et du développement.</p>	cours d'élaboration et un bureau chargé de la gestion des projets relatifs à la chaîne d'approvisionnement a été mis en place. Il doit assurer la coordination entre ces initiatives et le suivi des progrès accomplis, et veiller à ce que les produits et les effets directs prévus soient obtenus. S'agissant de réduire les coûts, le bureau chargé de la gestion des projets s'emploie à rationaliser le portefeuille de projets relatifs à la chaîne d'approvisionnement et à simplifier et harmoniser les prestations de services pour toutes les fonctions de la chaîne d'approvisionnement, et cela notamment par des estimations des économies de coûts concrètes attendues pour 2018.

**Investissements: Rétablir la couverture des évaluations centralisées, assurer une meilleure prise en compte des éléments d'information issus des évaluations et propres aux différentes régions et renforcer les capacités d'évaluation aux niveaux régional et national**

**Budget 2017: 1,5 million de dollars**

**Dépenses 2017: 1,1 million de dollars**

**État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p><b>Objectif:</b> Le PAM augmentera le nombre d'évaluations centralisées pour que celui-ci soit conforme aux normes de couverture définies par sa politique en matière d'évaluation pour 2016-2021. En 2017, une évaluation stratégique et deux évaluations de portefeuille de pays ont été lancées conformément au plan établi par le PAM pour assurer une couverture adéquate et systématique en termes d'évaluation de toutes ses activités. Les fonds supplémentaires seront destinés à renforcer les moyens sur le terrain de manière à ce que le PAM puisse participer efficacement au développement des capacités d'évaluation avec des partenaires et des réseaux régionaux et nationaux.</p> <p><b>Raison d'être:</b> 1) Dans la situation actuelle, les ressources disponibles ne permettent même pas de s'engager progressivement dans la mise en application des normes de couverture des évaluations centralisées, définies dans la politique du PAM en matière d'évaluation pour</p>	<p>1) Les trois évaluations supplémentaires lancées en 2017 consistaient en une évaluation stratégique des PSP pilotes et deux évaluations des portefeuilles d'activités, concernant le Malawi et le Mali. L'objectif était d'assurer progressivement une couverture adéquate en termes d'évaluation.</p> <p>2) Le Bureau de l'évaluation recueillera les constatations et les enseignements issus des évaluations des opérations menées à bien pendant les quatre années 2013-2016, dont il présentera une ventilation par région, en mettant en évidence les résultats communs selon le contexte, le type d'opération et le secteur.</p> <p>3) L'objectif est de renforcer les capacités d'évaluation aux niveaux national et régional et de favoriser une participation accrue et plus efficace des bureaux régionaux et des bureaux de pays au sein de partenariats nationaux et régionaux en matière d'évaluation qui permettent de donner suite aux engagements pris par le PAM envers l'Assemblée générale des Nations Unies s'agissant de renforcer les capacités nationales d'évaluation à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Bureau de l'évaluation a organisé la réunion annuelle mondiale de 2017 sur l'évaluation et il a participé aux réunions régionales des réseaux pour le renforcement des capacités et le suivi et l'évaluation en vue de renforcer les capacités internes d'évaluation et d'assurer un engagement accru en matière d'évaluation</p>	<p>1) L'évaluation des PSP pilotes est en cours et le rapport de synthèse correspondant devrait être présenté au Conseil d'administration en 2018. Les constatations et les recommandations issues de cette évaluation permettront d'éclairer l'élaboration des prochains PSP quant à leur orientation stratégique, à la planification et à la mise en œuvre des programmes, éléments essentiels aux fins d'un apprentissage rapide concernant la feuille de route intégrée et complémentaires aux activités d'audit interne. Deux évaluations des portefeuilles d'activités en Éthiopie et au Mali ont démarré. Une évaluation était prévue au Malawi, mais compte tenu des exigences relatives au PSP et du facteur temps, le Bureau de l'évaluation procède à la place à l'évaluation du portefeuille d'activités en Éthiopie.</p> <p>2) En 2017, le Bureau de l'évaluation a établi six rapports de synthèse régionaux des évaluations d'opérations. Ces rapports contribuent dans une large mesure à faciliter l'accès des bureaux de pays employés à élaborer des PSP et des PSPP, aux éléments d'information issus des évaluations.</p> <p>3) En 2017, conformément au plan de travail du Bureau de l'évaluation, le PAM a commencé à réfléchir à la façon dont il pourrait contribuer à donner suite à l'engagement commun qui a été pris d'accroître les capacités d'évaluation aux niveaux régional et national, à plus long terme. La nomination de spécialistes régionaux de l'évaluation et le renforcement des capacités d'évaluation dans un certain nombre de bureaux de pays ont permis d'établir une collaboration plus étroite avec des collègues des Nations Unies ainsi qu'avec les associations nationales et régionales de professionnels de l'évaluation.</p>

**Investissements: Rétablir la couverture des évaluations centralisées, assurer une meilleure prise en compte des éléments d'information issus des évaluations et propres aux différentes régions et renforcer les capacités d'évaluation aux niveaux régional et national**

**Budget 2017: 1,5 million de dollars**

**Dépenses 2017: 1,1 million de dollars**

**État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>2016-2021 visant à éclairer la prise de décisions fondées sur des éléments concrets aux fins de l'élaboration et du renforcement des politiques et des programmes, et approuvées par le Conseil d'administration.</p> <p>2) Les rapports de synthèse d'évaluations ne fournissent pas suffisamment d'éléments d'information propres aux régions.</p> <p>3) Les bureaux régionaux et les bureaux de pays procèdent à un certain nombre d'évaluations au niveau des pays au titre des engagements pris par le PAM envers l'Assemblée générale des Nations Unies, mais il s'agit de travaux menés de façon ponctuelle, dont la réalisation dépend dans une très large mesure de la disponibilité de personnel expérimenté. Il est essentiel pour la crédibilité du PAM que son engagement soit étayé par de bonnes pratiques en matière d'évaluation.</p> <p>4) Les effectifs actuels du Bureau de l'évaluation (postes permanents) ne sont pas suffisants pour couvrir l'ensemble des activités que comporte la nouvelle fonction</p>	<p>de la part du PAM et de ses partenaires nationaux/régionaux.</p>	<p>Le PAM a participé à un certain nombre de conférences d'évaluation en 2017, en particulier: la Semaine asiatique de l'évaluation, la conférence sur les capacités nationales d'évaluation, tenue à Istanbul, la conférence commune sur l'évaluation des ODD organisée par l'Association mondiale des évaluateurs, la conférence des réseaux régionaux d'évaluation RELAC et RedLACME, organisée au Mexique, et la conférence de l'Association sud-africaine pour le suivi et l'évaluation. Les efforts consentis dans ce domaine commencent également à porter leurs fruits, notamment avec la participation d'évaluateurs nationaux aux travaux des équipes d'évaluation du PAM. Le PAM attache également de l'importance à l'inclusion de partenaires coopérants dans les mécanismes de gouvernance qu'il a mis en place au niveau des pays pour les évaluations. Les partenaires peuvent ainsi bénéficier d'un éclairage sur les processus d'évaluation du PAM, les directives techniques applicables et les mécanismes d'assurance de la qualité.</p> <p>La réunion mondiale d'évaluation du PAM, qui s'est tenue en novembre 2017, a rassemblé l'ensemble des spécialistes régionaux de l'évaluation, le personnel du Bureau de l'évaluation ainsi que des représentants des organismes des Nations Unies, des organisations internationales non gouvernementales et d'autres partenaires internationaux. Les participants à cette réunion, qui portait sur les évaluations et leur utilité ("<i>Evaluation – What's the Use?</i>"), se sont penchés sur plusieurs questions: la contribution que la fonction d'évaluation apportait au PAM; la valeur et les utilisations potentielles des éléments d'information issus des évaluations; les lacunes dans les connaissances que les évaluations du PAM devaient chercher à combler à l'avenir; et la façon dont les éléments issus des évaluations pouvaient être présentés et communiqués afin d'en favoriser l'utilisation. Les spécialistes dans</p>

**Investissements: Rétablir la couverture des évaluations centralisées, assurer une meilleure prise en compte des éléments d'information issus des évaluations et propres aux différentes régions et renforcer les capacités d'évaluation aux niveaux régional et national**

**Budget 2017: 1,5 million de dollars**

**Dépenses 2017: 1,1 million de dollars**

**État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>d'évaluation. Les fonds alloués au titre de cette proposition d'investissement seront consacrés à la mise en place des effectifs supplémentaires nécessaires pour mener à bien toutes les activités prévues pour 2017-2019 aux fins de la mise en œuvre de la politique du PAM en matière d'évaluation. Les effectifs nécessaires sont constitués aussi bien d'agents titulaires de contrats de durée déterminée ou de courte durée que de consultants recrutés à titre temporaire, en fonction de l'évolution des besoins dans les différentes catégories ainsi que le prévoient les plans de travail annuels établis conformément à la stratégie du PAM en matière d'évaluation, approuvée par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion.</p>		<p>les pays ont ainsi eu l'occasion de partager leurs points de vue s'agissant de la façon dont ils utilisent les éléments d'information issus des évaluations pour éclairer la prise de décisions concernant les programmes. La réunion a également offert l'occasion d'analyser les possibilités d'une meilleure utilisation des évaluations pour répondre aux exigences liées au Programme 2030.</p> <p>En 2017, les fonctionnaires de haut niveau du Bureau de l'évaluation ont participé à quatre réunions régionales<sup>1</sup> qui ont permis de mettre l'accent sur la gestion des connaissances en général et sur l'utilisation des éléments d'information issus des évaluations en particulier.</p> <p>4) Les fonds alloués ont également été employés pour financer des postes de courte durée au sein du Bureau de l'évaluation afin d'en compléter les effectifs et de lui permettre de mener à bien l'ensemble des activités prévues dans son plan de travail pour 2017.</p>

<sup>1</sup> Dans les bureaux régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique australe et l'Asie et le Pacifique.

**Investissements: Préparation aux situations d'urgence**

**Budget 2017: 500 000 dollars**

**Dépenses 2017: 6 000 dollars**

**État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p><b>Objectif:</b> En 2015, la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise a été restructurée dans le cadre de la rationalisation des procédures en matière de préparation et d'intervention en cas de crise à l'échelle du PAM. Le remaniement opéré visait à renforcer les capacités du PAM afin qu'il puisse faire face aux crises humanitaires de manière plus efficace, efficiente et prévisible, et cela par les moyens suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en renforçant ses capacités à recenser et surveiller les risques et à émettre des alertes rapides propres à favoriser le déclenchement d'actions et d'interventions rapides;</li> <li>- en améliorant son état de préparation opérationnelle; et</li> <li>- en lui permettant d'intervenir de manière coordonnée et efficace en cas de crises et dans les situations d'urgence.</li> </ul> <p><b>Raison d'être:</b> 1) La Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise fournit un appui aux bureaux de pays et aux</p>	<p>1) Réalisation d'une première évaluation de la possibilité de créer un fichier de cadres dirigeants et des modifications à apporter au processus à cet effet.</p> <p>2) Examen du module de formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER) en vue d'en améliorer la version mondiale et de mettre au point une version adaptée aux besoins des bureaux régionaux.</p> <p>3) Mise en place d'un système d'alerte institutionnel en coordination avec le service chargé de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, la Division de la sécurité et le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes.</p> <p>4) Réalisation de simulations de situations d'urgence, tenant compte des conditions locales et visant à éclairer les initiatives de renforcement des capacités gouvernementales.</p>	<p>1) La Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise et la Division des ressources humaines ont présenté au Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services concernant les opérations un projet de document de réflexion portant sur la mise en place, sur la période 2018-2020, d'un nouveau système global pour le renforcement des capacités d'intervention immédiate à l'échelle mondiale. Le document présenté expose les grandes lignes d'une stratégie visant à donner au PAM les moyens de recenser des capacités (cadres dirigeants et intervenants) mobilisables rapidement et de manière prévisible en situation d'urgence, et de former la prochaine génération de cadres dirigeants et d'intervenants dans le cadre d'un programme de mentorat. Un financement initial a été consenti par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources aux fins de la réalisation de l'étude de validation.</p> <p>Dans le cadre du système proposé, la Division met au point une approche permettant de recenser des responsables stratégiques et opérationnels de haut niveau mobilisables en vue des chocs naturels ou d'origine humaine signalés par le système d'alerte institutionnel et par le dispositif d'alerte rapide mis au point par l'Unité chargée de l'analyse et de l'alerte rapide au sein de la Division.</p> <p>2) En 2017, la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise a assuré deux sessions de formation FASTER, un cours de formation des facilitateurs et une mission exploratoire en vue de l'organisation de la première session, qui se tiendra sur le terrain en mars 2018. Une formation a été dispensée à plus de 60 personnes représentant les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux du Siège et couvrant tous les secteurs fonctionnels du PAM. Afin d'assurer la concordance de cette formation avec les politiques et les procédures du PAM, les mécanismes et les outils institutionnels les plus récents ont été pris en compte, en particulier le dispositif de la feuille de route intégrée, le programme de transition des plans stratégiques de pays, l'approche contribuant à transformer les relations entre les sexes et les transferts de</p>



**Investissements: Préparation aux situations d'urgence**

**Budget 2017: 500 000 dollars**

**Dépenses 2017: 6 000 dollars**

**État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>bureaux régionaux pour l'élaboration et la gestion des plans de préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise. Elle procède à des simulations tenant compte du contexte et visant à évaluer les capacités de préparation et d'intervention des bureaux de pays face aux risques recensés. Les simulations de la gestion des crises constituent un moyen efficace pour améliorer la préparation aux situations d'urgence et renforcer les capacités. Plus de 70 pour cent des activités essentielles du PAM se rapportent à des situations d'urgence. Il est important de miser sur la formation pour assurer un meilleur encadrement opérationnel et améliorer la planification préalable ainsi que la gestion et la coordination du personnel dans les situations d'urgence, et donner ainsi au PAM les moyens d'intervenir plus efficacement en cas de crise.</p> <p>Parallèlement au renforcement des capacités du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, la Division continue également à fournir un appui technique concret et adapté</p>		<p>type monétaire. Les enseignements tirés des sessions de formation FASTER ont été intégrés dans les outils qui ont été utilisés concrètement lors des interventions d'urgence de niveau 3 menées au Bangladesh en octobre 2017, puis les enseignements tirés de ces interventions ont été intégrés, à leur tour, dans les modules FASTER. L'association des politiques et des interventions permet ainsi au PAM de mettre en œuvre les moyens les plus pratiques et efficaces pour répondre aux besoins des personnes en situation d'insécurité alimentaire. La feuille de route intégrée et les PSP ont été pris en compte dans les exercices de simulation et incorporés au site WeLearn, afin d'être utilisés comme matériel de simulation par les participants et par les facilitateurs. Les meilleurs éléments du programme FASTER sont maintenant inclus dans les nouvelles versions du module qui sont livrées à tous les bureaux régionaux. La première session de formation des facilitateurs s'appuyant sur les nouveaux modules s'est tenue au Sénégal en novembre 2017, suite à une mission exploratoire visant à en déterminer le lieu. Une session pilote régionale FASTER aura lieu à Thiès (Sénégal) en mars 2018; des sessions se tiendront ensuite à Johannesburg, à Bangkok, à Nairobi et au Caire. Des cours de formation des facilitateurs et des missions exploratoires sont prévus pour chacun des bureaux régionaux.</p> <p>3) En 2017, la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise a mené des travaux d'analyse visant à hiérarchiser les risques institutionnels, qui ont permis de dégager plusieurs tendances et de donner ainsi au PAM les moyens d'agir rapidement, avant l'apparition des crises. Par exemple, la crise dans la région du Kasaï, en République démocratique du Congo, a été décelée en avril 2017 lors de la première séance d'information du système d'alerte institutionnel, ce qui a permis de déclencher plusieurs interventions rapides tant dans le pays même qu'en Angola, pays voisin. Une plus grande attention de la part du PAM et le lancement d'activités opérationnelles immédiates ont abouti à la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 3 en octobre 2017. L'examen de la situation en Libye, mené en juillet 2017 dans le cadre du cycle du système</p>

**Investissements: Préparation aux situations d'urgence****Budget 2017: 500 000 dollars****Dépenses 2017: 6 000 dollars****État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
<p>au contexte aux partenaires et aux gouvernements, par l'intermédiaire des autorités nationales chargées de la gestion des catastrophes. Elle apporte son aide dans les domaines techniques relevant du mandat du PAM et des modules mondiaux dont il est le chef de file – à savoir, la sécurité alimentaire, la logistique et les télécommunications d'urgence – ainsi que dans les domaines de compétence reconnue du PAM, notamment la planification de l'assistance alimentaire, l'analyse des risques et l'alerte rapide à l'appui de la sécurité alimentaire et de la planification nationale des interventions en cas de catastrophe.</p> <p>Dans le cadre du dispositif de la feuille de route intégrée, la Division prévoit d'inscrire la planification de la préparation aux situations d'urgence dans les PSP afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des interventions en cas de crise. Ces activités porteront principalement sur l'analyse des risques et la réalisation de simulations visant à renforcer les capacités internes des bureaux de pays, des partenaires et des gouvernements. Les projets seront</p>		<p>d'alerte institutionnel, a permis d'appeler l'attention et de mobiliser des ressources à l'appui du plan de retour établi par le Bureau régional du Caire. S'agissant de la situation au Burkina Faso et au Mali, qui a fait l'objet d'un examen au niveau du PAM, la Division et le Bureau régional de Dakar ont évalué les lacunes dans la préparation aux situations d'urgence et mené des missions d'appui visant à recenser les zones à haut risque exigeant une attention immédiate. Un programme d'intervention immédiate axé sur le renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise a été lancé pour assurer la mise en œuvre des interventions recommandées en vue d'améliorer l'état de préparation opérationnelle dans la région.</p> <p>La méthodologie utilisée pour évaluer l'état de préparation opérationnelle des bureaux de pays a été affinée à l'aide d'indicateurs internes et externes. Les indicateurs internes comprennent le niveau des capacités des bureaux de pays en matière de préparation aux situations d'urgence et les évaluations de leurs opérations courantes. Les indicateurs externes concernent notamment les capacités des gouvernements et les capacités interinstitutionnelles en matière de préparation aux situations d'urgence. Les évaluations de l'état de préparation opérationnelle et du degré de gravité des risques sont les deux éléments de base permettant d'éclairer la hiérarchisation des risques au sein du système d'alerte institutionnel dans le cadre des stratégies d'analyse du PAM. La problématique hommes-femmes est maintenant prise en compte dans toutes les évaluations des risques et les questions relatives aux violences sexistes et à la protection ont été mises en évidence dans les crises intéressant le nord-est du Nigéria et la région du Kasai, en République démocratique du Congo.</p> <p>4) En 2017, le personnel de la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise a tenu un cours de formation à Adama (Éthiopie), à l'intention de l'organisme national de gestion des catastrophes. Ce cours, d'une durée de quatre jours, a permis de dispenser une formation portant sur les moyens logistiques d'urgence à 44 responsables gouvernementaux chargés de la gestion des catastrophes, et</p>

**Investissements: Préparation aux situations d'urgence****Budget 2017: 500 000 dollars****Dépenses 2017: 6 000 dollars****État d'avancement: en cours**

Objectif et justification	Principales activités	Produits et impact
sélectionnés en fonction des besoins des bureaux de pays et des ressources dont dispose la Division.		<p>cela au moyen d'exercices de simulation. Une deuxième série de cours est prévue en août 2018.</p> <p>En 2017, le PAM, le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies et la FAO ont tenu un cours de formation de cinq jours en Namibie, comportant la réalisation d'un exercice de simulation sur table portant sur les procédures opérationnelles normalisées pour la gestion des risques de catastrophe. Quarante-cinq participants ont pris part à cet exercice, ainsi qu'un certain nombre d'invités supplémentaires, dont les délégués de l'ambassade d'Allemagne en Namibie et de l'ambassade des États-Unis d'Amérique en Namibie, le Gouverneur de la région d'Otjozondjupa, le Vice-Ministre auprès du Cabinet du Premier Ministre, le Coordonnateur résident des Nations Unies pour la Namibie et le Représentant du PAM en Namibie. Cet atelier avait pour objectifs de présenter l'approche multirisques pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe; de confronter les plans régionaux d'intervention d'urgence avec cette nouvelle approche; de renforcer les capacités des participants en matière de préparation et d'intervention en cas d'urgence, au moyen d'une simulation; et de réaliser un exercice de simulation sur table portant sur une inondation de grande ampleur, visant à mettre à l'essai les procédures opérationnelles normalisées en vigueur.</p> <p>En 2017, au Pérou, le PAM, l'UNICEF et l'organisation Save the Children ont travaillé en collaboration avec les autorités responsables de la gestion des catastrophes afin de dégager des leçons des interventions menées suite aux inondations qui avaient frappé le pays en 2016. Cette démarche visait à sensibiliser davantage les autorités aux outils de gestion des catastrophes et à recenser les moyens de renforcer les interventions en cas de catastrophe.</p> <p>En 2018, une mission exploratoire sera effectuée à la demande du Gouvernement du Bhoutan et de l'équipe de pays des Nations Unies.</p>

## ANNEXE X-A: MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

De 2012 à 2017, le PAM a utilisé le marqueur de l'égalité des sexes établi par le Comité permanent interorganisations pour évaluer dans quelle mesure la problématique hommes-femmes était prise en compte dans la conception de ses programmes. Cet outil a aidé les bureaux de pays du PAM à prendre en considération cette problématique lorsqu'ils formulaient leurs projets, ainsi que l'indique l'accroissement de la proportion des projets obtenant la note 2a, qui est passée de 25 pour cent en 2012 à 100 pour cent en 2016. Dans le contexte de la transition vers la feuille de route intégrée, la note 2a a été attribuée à 86 pour cent des projets en 2017: 100 pour cent des PSPP ont obtenu la note 2a et 26 pour cent des PSPP-T la note 1, d'où ce résultat de 86 pour cent de notes 2a pour l'ensemble des projets.

TABLEAU: POURCENTAGE DE NOUVEAUX PROJETS AYANT OBTENU LA NOTE 2A SELON LE MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ DES SEXES EN 2012-2017						
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Niveau visé	100%	100%	100%	75%	50%	50%
Niveau atteint	86%	100%	86%	79%	50%	24%

Afin de renforcer l'analyse de la problématique hommes-femmes et la conception des programmes contribuant à transformer les relations entre les sexes, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a apporté en 2017 un soutien technique aux concepteurs de PSP dans les bureaux de pays et mis en circulation plusieurs outils pratiques. Parmi ceux-ci, il convient particulièrement de mentionner la [boîte à outils relative à la problématique hommes-femmes](#), qui propose une série complète de moyens permettant d'intégrer cette problématique aux activités du PAM, en vue de favoriser l'obtention d'effets directs en matière d'égalité entre les sexes dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition. La communauté sur les questions de parité est devenue l'une des communautés en ligne les plus actives du PAM (avec 365 membres et 474 abonnés), qui permet aux employés dans le monde entier de partager l'information sur les sujets relatifs à l'égalité entre les sexes, l'autonomisation des femmes et la violence sexiste.

En 2017, le PAM a expérimenté le marqueur de l'âge et de l'égalité hommes-femmes mis en place par le Comité permanent interorganisations, ce qui était indispensable afin de le peaufiner en vue de son adoption en 2018. Ce marqueur a été mis au point pour évaluer l'intégration de la problématique hommes-femmes et de l'âge tant dans la conception que dans l'exécution, dans le contexte de la feuille de route intégrée. La version du marqueur de l'âge et de l'égalité hommes-femmes utilisée par le PAM a été reconnue par l'équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations comme étant l'outil le plus complet dans ce domaine. Afin de faciliter l'utilisation efficiente et efficace de cet outil, le PAM met en place une plateforme en ligne qui permettra aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux unités du Siège d'évaluer les PSP et de leur attribuer une note en toute transparence et en temps réel. Une fois lancée cette plateforme consacrée au marqueur de l'âge et de l'égalité hommes-femmes, une série de sessions d'apprentissage pratique, complétées par des directives écrites, sera organisée à l'intention du personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège.

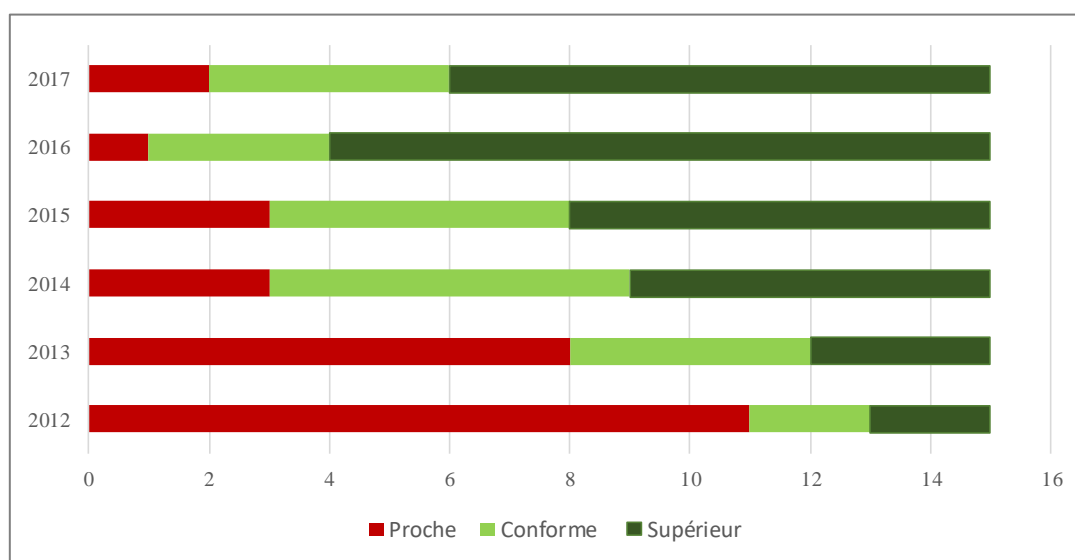
Le marqueur de l'égalité des sexes s'est avéré être un moyen efficace de mieux faire comprendre dans l'ensemble de l'institution pourquoi et comment la problématique hommes-femmes devrait être intégrée aux activités du PAM. Il faut toutefois prendre d'autres mesures pour permettre la mise en œuvre systématique, à l'échelle du système, de programmes contribuant à transformer les relations entre les sexes qui obtiennent les résultats en matière d'égalité entre les hommes et les femmes indispensables pour garantir durablement la sécurité alimentaire et la nutrition. Des ressources et des capacités techniques supplémentaires sont nécessaires. À cette fin, le PAM a lancé en 2017 une plateforme didactique (Gender Learning Channel), et des sources d'information ont été mises à disposition dans les langues de travail du PAM: anglais, arabe, espagnol et français.

## ANNEXE X-B: PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES

Pour mettre en œuvre le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP), le PAM utilise un modèle reposant sur des référents, selon lequel la responsabilité du choix et de l'application des mesures requises pour atteindre les indicateurs de performance de ce plan est répartie entre différentes entités du Siège, notamment la Division du budget et de la programmation, la Division de la communication et de l'action de sensibilisation, la Division des ressources humaines, la Division des finances et de la Trésorerie et la Division de la gestion et du suivi de la performance, ainsi que le Bureau du Directeur exécutif, le Bureau de l'évaluation, et le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle.

En 2017, le PAM a dépassé neuf indicateurs de performance de l'ONU-SWAP, en a atteint quatre et s'est approché de deux autres (figure 1).

**Figure 1: Mise en œuvre par le PAM de l'ONU-SWAP, 2012-2017**



S'agissant de l'ONU-SWAP, le PAM est conscient de la nécessité d'améliorer sa performance en ce qui concerne la parité des sexes au sein de ses effectifs (indicateur de performance 10) et l'intégration de la problématique hommes-femmes dans toutes les évaluations (indicateur de performance 5). À cette fin, des engagements assortis de délais et des mesures concrètes seront présentés dans le plan d'action pour la parité des sexes, tandis que des orientations et des activités d'apprentissage régulières appellent l'attention sur l'égalité hommes-femmes dans les évaluations.

Depuis 2018, le PAM, comme toutes les entités des Nations Unies, met en œuvre la version 2.0 de l'ONU-SWAP. Le PAM, qui fait partie des huit entités – parmi les autres figurent notamment le Secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, l'Office des Nations Unies à Genève et l'Organisation météorologique mondiale - ayant expérimenté cette version, continue de contribuer à la mise à l'essai et au perfectionnement des indicateurs de performance révisés.

---

## **ANNEXE XI: INTERVENTIONS MENÉES PAR LE PAM POUR FAIRE FACE AUX SITUATIONS D'URGENCE DE NIVEAU 3 ET AUX "QUATRE FAMINES"**

---

1. De nombreuses crises complexes ont marqué 2017, huit situations d'urgence de niveau 3 et sept de niveau 2 étant en cours à un moment ou à un autre de l'année. Ces crises venaient s'ajouter aux "quatre famines" qui mettaient en péril la vie de 20 millions de personnes au Soudan du Sud, en Somalie, au Nigéria et au Yémen. On trouvera ci-après un récapitulatif des interventions menées par le PAM pour faire face aux quatre famines et aux huit situations d'urgence de niveau 3, dans lequel est indiqué ce que le PAM est parvenu à réaliser en 2017.

### **Les quatre famines**

2. Au début de 2017, quelque 20 millions de personnes étaient au bord de la catastrophe au Soudan du Sud, en Somalie, au Nigéria et au Yémen, la famine ayant été officiellement déclarée au Soudan du Sud en février et son imminence annoncée dans les trois autres pays. Les opérations du PAM entendaient venir en aide à 15 millions de personnes, mais l'insuffisance des fonds et le manque d'accès humanitaire dû à l'insécurité ont posé des problèmes majeurs pour les interventions du PAM tout au long de l'année.
3. En novembre, le PAM a pu venir en aide à 12,4 millions de personnes dans les quatre pays. Il s'agit là du double du nombre de personnes secourues en janvier, progression qui atteste de l'intensification très considérable de l'action de prévention de la famine menée par le PAM en 2017. Au seul Yémen, le PAM a pu porter assistance à 6,5 millions de personnes, en dépit de la généralisation du conflit et du blocus aérien et maritime qui perturbaient les interventions humanitaires. Au Nigéria, le PAM a systématiquement atteint plus de 1 million de personnes par mois tout au long de l'année et a développé le recours aux transferts de type monétaire dans les zones où les marchés étaient opérationnels. Au Soudan du Sud, il a intensifié ses opérations, le nombre de personnes bénéficiant d'une assistance étant passé de 1,3 million en janvier à 2,8 millions au cours de la période de soudure, en juin. À la suite de l'assistance humanitaire multisectorielle de vaste ampleur fournie au Soudan du Sud, les résultats du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire indiquent en juin que la famine avait été évitée et que toute dégradation supplémentaire de la situation avait été prévenue dans d'autres zones où la situation était jugée critique. En Somalie, où un quatrième épisode consécutif de sécheresse et la persistance du conflit ont déplacé des centaines de milliers de personnes, le PAM est venu en aide à 2,5 millions de personnes en novembre, soit six fois plus qu'en janvier, parvenant ainsi à éviter une autre famine.
4. Tout au long de 2017, le PAM a conduit les milieux humanitaires de façon à empêcher que les quatre famines ne s'installent et a collaboré avec ses partenaires lors de campagnes de sensibilisation et d'actions conjointes destinées à accroître les financements des donateurs pour y faire face. Il a ainsi coordonné la formulation de messages clés concernant l'intervention des chefs de secrétariat des organismes représentés au sein du Comité permanent interorganisations, convoqué un séminaire à l'intention des membres des quatre pays menacés par la famine du module d'action groupée chargé de l'action humanitaire et a élaboré du matériel de sensibilisation des donateurs et du grand public sur les interventions menées pour faire face aux quatre famines.
5. La situation demeure néanmoins précaire. L'insuffisance des financements menace les progrès réalisés en Somalie et le PAM n'est pas en mesure de maintenir son assistance aux niveaux actuels. Par ailleurs, une cinquième menace de sécheresse se profile, qui pourrait toucher 3 millions de personnes en situation de grave insécurité alimentaire. Au Yémen, la dégradation des conditions de sécurité risque d'aggraver une crise alimentaire déjà considérée comme la plus grave au monde. Au Soudan du Sud, le nombre de personnes



exposées à une insécurité alimentaire grave devrait repasser à 5,1 millions au début de 2018, la pire situation étant le retour de la famine en divers points du pays au cours de la période de soudure (mai à juillet). À la fin de l'année, les opérations de prévention de la famine menées par le PAM n'étaient financées qu'à hauteur de 69 pour cent, 2 milliards de dollars ayant été reçus sur les 2,9 milliards requis.

### Bangladesh/Myanmar (intervention d'urgence de niveau 3)

6. À la fin du mois d'août, les conditions de sécurité se sont dégradées au Myanmar lorsque des attaques lancées par l'Armée du Salut des Rohingya de l'Arakan contre des installations militaires dans le nord de l'État Rakhine ont été suivies d'"opérations de nettoyage" menées par les forces de sécurité du Myanmar. Cette série d'événements a entraîné un déplacement massif de populations à l'intérieur du pays et de l'autre côté de la frontière, au Bangladesh; près d'un demi-million de personnes a fui le Myanmar en un mois et 655 000 personnes l'avaient quitté en fin d'année. Des camps et des implantations sauvages se sont rapidement développés du côté bangladais de la frontière, mettant à mal les services et les communautés déjà fragilisés. Dès le début de cet exode de masse, le PAM a fourni une assistance immédiate aux nouveaux arrivants sous forme de biscuits à haute teneur énergétique ainsi que du riz, des lentilles et de l'huile aux réfugiés installés. Au Myanmar, les villages touchés par le conflit du nord de l'État Rakhine étaient inaccessibles à la plupart des organismes humanitaires, y compris le PAM; les secours ont été entravés jusqu'à ce que l'accès soit accordé, en novembre. Dans la partie centrale de l'État Rakhine, les distributions destinées aux personnes déplacées ont dû être interrompues pendant deux semaines en raison de problèmes liés à la sécurité des transporteurs et des partenaires du secteur privé, mais l'assistance a repris à la mi-septembre, en collaboration avec le Gouvernement de l'État Rakhine.
7. Une intervention d'urgence de niveau 3 a été lancée en septembre 2017, (avec le HCR, l'OIM et l'UNICEF) en vue d'accroître la capacité et de s'assurer que des ressources adaptées soient disponibles dans les bureaux de pays du Bangladesh et du Myanmar ainsi qu'au bureau régional de Bangkok. À la fin de l'année, 829 400 personnes au Bangladesh (y compris des communautés d'accueil) avaient bénéficié de distributions générales de vivres, et 20 900 femmes enceintes et allaitantes ainsi que 70 000 enfants de moins de 5 ans étaient enregistrés dans le cadre de programmes nutritionnels. Selon l'évaluation de la vulnérabilité en situation d'urgence réalisée en 2017 concernant les Rohingya, 80 pour cent au moins des réfugiés étaient entièrement dépendants d'une assistance alimentaire vitale. On estime que l'intensification massive de l'assistance alimentaire au Bangladesh a permis à 70 pour cent des ménages d'avoir en fin d'année une consommation alimentaire acceptable et de subvenir à leurs besoins diététiques minimaux.
8. Dans l'État Rakhine, le PAM a porté assistance aux 114 000 bénéficiaires ciblés dans la partie centrale de l'État, ainsi qu'à 54 400 des 60 000 personnes ciblées dans sa partie nord. Tout au long de l'intervention, les difficultés d'accès au Myanmar ont représenté un défi non négligeable, dans la mesure où le personnel international n'a été autorisé à exécuter des missions dans le nord de l'État Rakhine qu'en novembre. Par ailleurs, l'accès aux camps du Bangladesh était limité en raison de routes endommagées, d'une forte densité de population et d'épidémies, notamment de diphtérie.
9. En 2018, le PAM envisage de recourir davantage aux transferts de type monétaire au Bangladesh, ce qui donnera aux bénéficiaires plus de choix et de souplesse et injectera des ressources financières dans l'économie locale. Sous réserve que les financements le permettent, l'assortiment alimentaire augmentera également de façon à distribuer des rations complètes. Le 23 novembre 2017, le Myanmar et le Bangladesh ont signé un accord sur le retour des personnes déplacées dans l'État Rakhine, lequel ouvre une perspective de retour aux réfugiés. Le PAM fournira une assistance alimentaire et nutritionnelle à ceux qui en ont besoin.

### République démocratique du Congo (intervention d'urgence de niveau 3)

10. En 2017, les conditions de sécurité en République démocratique du Congo étaient extrêmement fluctuantes. Une résurgence du conflit violent et des tensions intercommunautaires a forcé presque 1 million de personnes à fuir leur foyer en cours d'année, soit le taux de déplacement le plus élevé au monde. Plus de 4,1 millions de Congolais sont désormais déplacés, contre 1,9 million en janvier 2017, 620 000 d'entre eux ayant trouvé refuge dans les pays voisins. Le nombre de personnes dont l'insécurité alimentaire a atteint le niveau d'urgence ou de crise (phases 4 et 3 du Cadre intégré) est passé à 7,7 millions en juin, soit une augmentation de 30 pour cent par rapport à l'année précédente. Les conditions de sécurité étaient particulièrement difficiles dans les provinces du Kasai, du Kasai-Central, du Kasai-Oriental et de Lomami, alors que les tensions s'intensifiaient entre le Gouvernement et la milice locale Kamuina Nsapu. Sur l'ensemble de l'année, 1,3 million de civils ont été déplacés dans la région du Kasai, soit plus d'un tiers de l'ensemble des personnes déplacées à l'intérieur du pays; depuis le milieu du mois d'avril, plus de 30 000 personnes se sont réfugiées en Angola, de l'autre côté de la frontière.
11. Le PAM a amplifié son intervention au Kasai en lançant au mois d'août une nouvelle opération d'urgence, qui prévoyait de fournir une assistance alimentaire à 251 000 personnes touchées par le conflit. Conscient de l'accroissement constant des besoins humanitaires ainsi que de la complexité de l'opération, le PAM a coordonné son intervention avec celles des autres institutions des Nations Unies et a lancé en octobre une intervention majeure de niveau 3 pour accompagner l'intensification de ses activités, notamment par un renforcement significatif de la coordination des secours, de la sécurité et des activités liées à la chaîne d'approvisionnement. Le mois suivant, une révision budgétaire a été approuvée pour accroître le nombre de bénéficiaires visés, qui est ainsi passé de 251 000 à 490 000 en fin d'année. Le nombre de personnes souffrant de la faim qui ont reçu une assistance alimentaire dans les provinces du Kasai et du Kasai-Central a doublé tous les mois entre septembre et décembre, pour arriver à 390 000 bénéficiaires en décembre. Le PAM a également lancé des opérations en Angola pour la première fois de ces dernières années afin de venir en aide à plus de 30 000 personnes ayant trouvé refuge dans la province de Lunda-Nord.
12. Dans le même temps, la situation humanitaire restait précaire dans d'autres parties du pays. Au sud-est, dans la province du Tanganyika, plus de 630 000 personnes avaient été déplacées à la fin de l'année (soit une nette progression par rapport aux 370 000 personnes déplacées en décembre 2016), obligées de fuir les heurts violents opposant des groupes ethniques rivaux depuis la crise de 2016, et des milliers de familles étaient confrontées à des pénuries alimentaires de plus en plus graves en 2017. Le PAM est venu en aide aux personnes déplacées à l'intérieur du Tanganyika en leur apportant une assistance alimentaire de février à mai et, en collaboration avec la FAO, a lancé un programme de soutien aux petits producteurs agricoles locaux (Achats au service du progrès). En juin, sur le territoire Rutshuru, au Nord-Kivu, le PAM a distribué des vivres à 18 000 personnes vulnérables récemment déplacées qui avaient fui les affrontements entre groupes armés mai-mai rivaux. Il a été l'un des premiers intervenants humanitaires à réintégrer la zone. Le PAM et les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ont également contribué à l'action menée pour venir à bout de l'épidémie de maladie à virus Ebola dans une zone reculée du nord du pays, qui a pris fin en juillet.
13. Malgré l'ampleur de l'action humanitaire, plus de 13 millions de personnes devraient avoir besoin d'assistance et de protection humanitaires en 2018, soit près de 6 millions de plus qu'au début de 2017. Le manque d'engagement et de financements internationaux constitue le frein principal à l'intervention humanitaire. L'appui fourni par le PAM à la région du Kasai dès janvier 2018 se poursuivra lors de la mise en œuvre du plan stratégique de

pays provisoire, dans le cadre duquel il est prévu d'intensifier l'intervention et de venir en aide à 1 million de personnes d'ici à juillet 2018.

### **Iraq (intervention d'urgence de niveau 3)**

14. La situation d'urgence complexe en Iraq s'est caractérisée en 2017 par des déplacements récurrents de population et un environnement opérationnel difficile. L'offensive militaire bénéficiant d'un appui international lancée contre l'État islamique d'Iraq et du Levant (EIL) a nettement progressé. L'un des événements marquants a été l'annonce par les forces armées iraqiennes en juillet de la reprise de la ville de Mossoul et d'une partie de la zone environnante qu'occupait l'EIL depuis 2015. À la fin de 2017, le territoire sous contrôle du groupe État islamique avait diminué, passant de 40 pour cent du territoire national à son apogée en 2014 à une petite zone désertique le long de la frontière entre l'Iraq et la République arabe syrienne. Les opérations militaires menées contre l'EIL avaient néanmoins déplacé en fin d'année plus de 3 millions de personnes dans tout l'Iraq, dont bon nombre étaient déplacées depuis 2014. Le rythme des retours s'est intensifié tout au long de 2017, près de 1 million de personnes étant revenues en leur lieu d'origine, ce qui a porté le nombre total des retours à plus de 2,6 millions entre janvier 2014 et décembre 2017.
15. Les résultats de l'estimation des besoins publiés en avril indiquaient que la moitié de toutes les familles iraqiennes était menacée d'insécurité alimentaire. Le PAM a réagi en fournissant une assistance dans les 18 gouvernorats, sous forme de rations familiales, de transferts de type monétaire et de rations de secours immédiat. Les réfugiés syriens ont également bénéficié de transferts de type monétaire dans le cadre de l'opération régionale en leur faveur exécutée depuis 2012. À la suite de la détérioration des relations entre le Gouvernement régional du Kurdistan et le Gouvernement iraquien au sujet du référendum au Kurdistan en septembre, le PAM a intensifié ses préparatifs et, au moment où des milliers de familles ont été déplacées à la suite des affrontements, a pu fournir sur-le-champ des rations aux familles concernées des gouvernorats de Sulaymaniyah, de Salah Al-Din et d'Erbil.
16. Des dizaines de milliers de familles ont fui Mossoul au moment où les forces militaires ont lancé les opérations de reprise de la zone. Elles se trouvaient en situation de risque extrême alors que les réserves de vivres et de carburant diminuaient, que les marchés et les boutiques fermaient et que les services essentiels, notamment l'approvisionnement en eau et en électricité, étaient coupés par intermittence. En partenariat avec l'UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le PAM a fourni une assistance d'urgence aux familles déplacées par la crise de Mossoul, venant en aide à plus de 1,8 million de personnes entre octobre 2016 et juillet 2017. Depuis que l'EIL a été chassé de la ville, des familles y reviennent et les marchés de l'est du pays ont rapidement repris.
17. L'EIL ayant été chassé des principaux bastions qu'il détenait en novembre, l'Iraq est passé en phase post-conflit. La situation d'urgence de niveau 3 en Iraq, déclarée depuis juin 2014, a été rétrogradée en phase 2 compte tenu de la capacité accrue du Bureau régional du Caire et du Bureau du PAM en Iraq et de l'amélioration notable de la situation humanitaire. Cette amélioration se voit confirmée par le nombre de personnes ciblées par le module d'action groupée chargé de la sécurité alimentaire, qui est passé de 2,8 millions de personnes lors de l'intervention humanitaire de 2017 à 1 million dans le plan de 2018.
18. Depuis novembre, le Gouvernement iraquien et les milieux humanitaires préparent un processus d'aide au retour des personnes déplacées, qui prévoit une assistance en faveur de 350 000 personnes déplacées vulnérables vivant dans des camps. En coopération avec l'UNICEF et le FNUAP, le PAM envisage d'appuyer le processus en fournissant des rations de secours immédiat et une assistance alimentaire générale pendant deux mois.

### Nord-est du Nigéria (intervention d'urgence de niveau 3)

19. Des années d'insurrection et de déplacement ont laissé 7 millions de personnes de toute la région du lac Tchad, dont 5,1 millions dans le nord-est du Nigéria, en situation d'insécurité alimentaire nécessitant une assistance alimentaire urgente au début de 2017. Les analyses du Cadre intégré publiées en juillet 2016 contenaient des éléments laissant penser que la famine frappait probablement Bama et Banki, dans le nord-est du Nigéria, mais la déclaration officielle n'en a pas été faite faute de données suffisantes. Le nombre de personnes déplacées à l'intérieur de la région nord-est du Nigéria a atteint le pic de 1,9 million de personnes en janvier 2017, retombant à 1,7 million en décembre. Environ 1,3 million de personnes, y compris des Nigériens réfugiés au Cameroun et au Niger, sont rentrés chez elles entre août 2015 et décembre 2017, notamment dans les zones accessibles depuis peu. Bon nombre d'entre elles revenaient dans des zones où les infrastructures et les services n'avaient pas encore été rétablis.
20. Depuis que la situation d'urgence de niveau 3 a été déclarée en août 2016, le PAM a très considérablement accru son assistance alimentaire vitale afin de maîtriser le risque de famine, venant en aide à un chiffre record de 1,3 million de personnes en septembre 2017 et fournissant un appui régulier à plus de 1 million de personnes par mois tout au long de l'année. Il a amplifié son programme nutritionnel, dont ont bénéficié 225 000 enfants et femmes enceintes et allaitantes chaque mois. Au cours de la période de soudure de 2017, c'est-à-dire entre juin et septembre, le PAM a augmenté son appui aux moyens d'existence, en partenariat avec la FAO et d'autres intervenants humanitaires, ce dont ont bénéficié 50 000 ménages qui ont reçu une assistance alimentaire ainsi que des outils et des semences pour développer la production paysanne. Le PAM a maintenu sa collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et d'autres organismes pour répondre aux besoins urgents des personnes de retour et des populations nouvellement déplacées au moyen du mécanisme d'intervention rapide du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le PAM a positionné des stocks de réserve aux points d'entrée et, avec ses partenaires, a continué de fournir une assistance alimentaire aux personnes de retour et aux populations nouvellement déplacées à leur arrivée.
21. En 2017, le PAM a rencontré divers problèmes en matière de livraison des produits alimentaires, dont l'insécurité et le mauvais état des routes (notamment pendant la saison des pluies). L'engorgement du port de Lagos continue de perturber l'approvisionnement alimentaire du PAM et à ralentir la livraison des aliments nutritifs spécialisés destinés aux enfants et aux mères allaitantes. Par ailleurs, trois districts de l'État de Borno restent totalement inaccessibles en raison de l'insécurité qui y règne.
22. En décembre 2017, l'intervention d'urgence de niveau 3 du PAM dans le nord-est du Nigéria a été prolongée jusqu'en septembre 2018 afin de subvenir aux besoins alimentaires et nutritionnels essentiels des populations vulnérables jusqu'à la fin de la période de soudure de 2018. L'analyse du Cadre harmonisé datant de novembre 2017 indiquait que la sécurité alimentaire s'était nettement améliorée grâce à l'intensification de l'assistance humanitaire. La sécurité alimentaire restait néanmoins extrêmement fragile et les conditions de sécurité fluctuantes. Faute de maintenir ou d'accroître l'assistance alimentaire et l'appui aux moyens d'existence fournis à des fins humanitaires, 3,7 millions de personnes pourraient se trouver en situation d'insécurité alimentaire critique durant la période de soudure à venir.

### Soudan du Sud (intervention d'urgence de niveau 3)

23. En février 2017, les résultats du Cadre intégré confirmaient que 100 000 personnes étaient confrontées à une famine localisée dans les comtés de Leer et de Mayendit (dans l'ancien État de l'Unité), deux autres comtés étant menacés de famine. D'après les estimations, 4,9 millions de personnes de plus, soit plus de 40 pour cent de la population, se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire grave entre février et avril, soit une augmentation de

60 pour cent par rapport à la même période de 2016. Par ailleurs, l'intensification du conflit dans la région d'Équatoria a entraîné un exode massif vers l'Ouganda, qui avait reçu plus de 1 million de réfugiés au mois d'août. En fin d'année, 2,5 millions de Sud-Soudanais avaient fui leur foyer pour des pays voisins et plus de 1,8 million étaient déplacés à l'intérieur de leur pays.

24. En 2017, le PAM a porté assistance à 4,6 millions de personnes dans tout le pays et a réussi à amplifier ses opérations, passant de 1,3 million de bénéficiaires en janvier à 2,8 millions au cours de la période de soudure, en juin, grâce à l'ouverture de nouveaux couloirs d'approvisionnement via le Soudan et au déploiement d'équipes du mécanisme d'intervention rapide intégré dans les zones difficilement accessibles. À la suite de l'action humanitaire multisectorielle de vaste ampleur, les analyses du Cadre intégré des mois de juin et juillet indiquaient que la famine était terminée et qu'une dégradation plus poussée de la situation dans d'autres secteurs cruciaux avait été évitée. Le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire grave était toutefois estimé à 6 millions de personnes (plus de la moitié de la population), chiffre le plus élevé jamais enregistré dans le pays. Durant la saison des pluies, des précipitations importantes et ininterrompues venant s'ajouter à l'insécurité alimentaire que connaissait tout le pays ont rendu la plupart des routes impraticables ou difficilement accessibles. Pour garantir les disponibilités alimentaires dans les zones inaccessibles, le PAM est parvenu à prépositionner la quantité la plus importante de vivres dans le pays depuis l'indépendance du Soudan du Sud, c'est-à-dire depuis 2011, en dépit de conditions de sécurité complexes.
25. Le PAM a rencontré en 2017 des difficultés considérables au Soudan du Sud, principalement dues à l'insécurité et à l'impossibilité d'accéder aux personnes dans le besoin. La prolifération des groupes armés qui a suivi l'échec des négociations d'un traité de paix, au milieu de 2016, a instauré un environnement opérationnel caractérisé par la hausse de la criminalité, l'insécurité sur la plupart des itinéraires d'approvisionnement et un conflit effectif dans plusieurs parties du pays. Cette situation met globalement en péril la sûreté et la sécurité des travailleurs et des biens des organismes humanitaires.
26. La sécurité alimentaire devrait se dégrader au début de 2018, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire grave pourrait passer à 5,1 millions de personnes en janvier et la période de soudure démarrer 3 mois plutôt qu'à l'ordinaire. Dans le pire des cas, il est probable qu'une situation de famine (phase 5 du Cadre intégré) prévale dans diverses zones du pays en 2018.

### **Afrique australe (intervention d'urgence de niveau 3)**

27. Le phénomène El Niño des années 2015-2016 a causé la pire sécheresse qu'ait connue la plupart de l'Afrique australe depuis 35 ans. Dans les sept pays les plus touchés (Eswatini, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, Zambie et Zimbabwe), on estime que 16,1 millions de personnes ont eu besoin d'une assistance entre décembre 2016 et mars 2017, dont 5 millions d'enfants nécessitant une assistance humanitaire urgente.
28. Après avoir officiellement lancé une intervention d'urgence de niveau 3 au milieu de 2016, le PAM a intensifié ses opérations, dont ont bénéficié en janvier 2017 dans les sept pays susmentionnés 10,6 millions de personnes dans le cadre d'activités de secours et de programmes axés sur la résilience, le redressement et le développement. L'intervention du PAM incluait des distributions générales de vivres, des transferts de type monétaire, des programmes de création d'actifs et des mesures de réduction des risques de catastrophe. Des repas scolaires ont également été servis dans plusieurs pays, accompagnés de campagnes de sensibilisation axées sur la nutrition. Le PAM a accru son soutien aux gouvernements confrontés à la sécheresse en leur fournissant un appui technique destiné à améliorer la comparabilité des données, les estimations préalables et le suivi.



29. En dépit du succès global de la montée en puissance de son assistance, le PAM n'a pu atteindre toutes les cibles visées et s'est vu contraint de réduire la taille des rations et le montant des transferts de type monétaire dans plusieurs pays. Dans les cas où il leur a fallu réduire l'assistance fournie, le PAM et ses partenaires ont donné la priorité aux communautés les plus vulnérables. Les autres difficultés rencontrées ont été notamment des problèmes d'accès liés à une capacité portuaire limitée, au peu de choix de modalités de transport, aux goulets d'étranglement dans les couloirs d'approvisionnement et à la saison des pluies. Le manque de capacité aggravait encore la situation: rares possibilités d'achat de produits alimentaires dans la région, moyens limités des partenaires nationaux et faible capacité de transport. Comme le renforcement temporaire de l'appui global du PAM était moins nécessaire, le niveau 3 d'intervention d'urgence du PAM a été désactivé en mars 2017.

### République arabe syrienne et pays avoisinants (intervention d'urgence de niveau 3)

30. Le conflit prolongé en République arabe syrienne est entré en mars 2017 dans sa septième année. En 2017, de vastes étendues du pays sont restées hors contrôle du Gouvernement et ont été administrées par des groupes armés, alors que les puissances régionales et internationales ne parvenaient pas à conclure un accord. L'EIL a perdu la maîtrise de nombreux territoires, tout particulièrement de sa capitale proclamée de Raqqa. D'après les estimations, le nombre des personnes déplacées durablement à l'intérieur du pays a diminué, passant de 6,3 millions à 6,1 millions en un an, mais le rythme des déplacements globaux mensuels est resté élevé, puisque 6 550 personnes en moyenne ont été déplacées quotidiennement. En 2017, 5,5 millions de Syriens, d'après les estimations, étaient enregistrés comme réfugiés, dont 5,3 millions dans des pays voisins. On estime qu'à la fin de l'année, 6,5 millions de personnes dans le pays se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire, et que 4 millions de plus étaient confrontées au risque de crise alimentaire aiguë. Plus de la moitié de la population syrienne avait par conséquent besoin d'une assistance d'urgence – alimentaire, agricole et appui aux moyens d'existence – pour rester en vie et subvenir à ses besoins essentiels.
31. Le PAM a continué de soutenir les personnes déplacées ou autrement touchées par le conflit tout au long de l'année, venant en aide à 4,2 millions de personnes dans les 14 gouvernorats du pays et à 2,5 millions de personnes ayant fui le conflit en se rendant en Turquie, au Liban, en Jordanie, en Iraq et en Égypte. Plus de 1,4 million de ces personnes se trouvaient dans des zones difficiles d'accès ou assiégées auxquelles il a été possible de venir en aide au moyen de convois et de largages aériens communs. L'intervention régionale de niveau 3 a été prolongée à plusieurs reprises de façon à couvrir toute l'année.
32. Tout au long de 2017, les activités programmatiques du PAM ont innové dans divers domaines, notamment un programme d'assistance monétaire d'urgence servant de filet de sécurité sociale en Turquie, des plateformes utilisant des cartes telles que la plateforme novatrice "OneCard" au Liban – et les systèmes de paiement basés sur la technologie de la chaîne de blocs qui utilisent la reconnaissance biométrique de l'iris en Jordanie. Les modalités de transfert de type monétaire ont donné des résultats particulièrement satisfaisants, donnant aux bénéficiaires plus de possibilités de choix et plus de souplesse tout en soutenant les économies des pays hôtes. Au total, un montant de 540 millions de dollars a été injecté en 2017 dans l'économie régionale, soit un montant total de plus de 3 milliards de dollars depuis 2012.
33. L'accès aux personnes ayant besoin d'une assistance humanitaire a été à maintes reprises interrompu en République arabe syrienne en 2017 en raison de heurts violents dans plusieurs gouvernorats (notamment ceux d'Idleb et de Homs), entraînant une suspension temporaire des activités du PAM. L'accès par voie terrestre au gouvernorat de Deir Ezzor a été sécurisé au début du mois de septembre, et le PAM a alors mis fin à ses opérations de

largage aérien dans la région. Entre avril 2016 et août 2017, ces largages aériens ont fourni une assistance alimentaire vitale à plus de 100 000 personnes.

34. Les besoins de la population de la République arabe syrienne devraient rester les mêmes en 2018, comme l'indiquait l'aperçu des besoins humanitaires de 2018 pour le pays. La crise devrait continuer d'entraîner des déplacements massifs dus au conflit, en particulier dans le nord-ouest du pays, y compris dans le gouvernorat d'Idleb. Selon les estimations, 1,5 million au moins de Syriens seront à nouveau déplacés en 2018 et 1 million de personnes déplacées devraient rentrer dans leur communauté d'origine. Le PAM maintiendra une assistance alimentaire générale aux populations exposées à l'insécurité alimentaire. Au niveau régional, il continuera de fournir une assistance alimentaire en recourant aux transferts de type monétaire et de favoriser la résilience des populations réfugiées en développant davantage ses portefeuilles d'activités axées sur la subsistance.

### Yémen (intervention d'urgence de niveau 3)

35. Pendant près de trois ans, des frappes aériennes, des affrontements armés et des attaques d'infrastructures civiles ont enclenché au Yémen une descente aux enfers à l'origine de la crise de la sécurité alimentaire la plus vaste au monde qui a permis une propagation sans précédent du choléra et laissé des millions de personnes dépendantes d'une assistance humanitaire. Plus de 2 millions de personnes n'étaient toujours pas rentrées chez elles en 2017 et 180 000 de plus ont fui le pays. La persistance du conflit et le déclin de l'économie ont progressivement érodé les mécanismes de survie et de vastes segments de la population sont exposés au risque de famine. Près de 17,8 millions de personnes vivent désormais dans l'insécurité alimentaire, soit 5 pour cent de plus que ce qui était prévu dans l'aperçu des besoins humanitaires de 2017. Sur ce total, 8,4 millions de personnes vivent en situation d'insécurité alimentaire grave et risquent de mourir de faim. Dans le même temps, l'épidémie de choléra la plus vaste au monde avait touché près de 1 million de personnes à la fin de 2017.
36. Au cours de l'année, le PAM a plus que doublé le nombre de personnes recevant une assistance au Yémen, qui est passé de 3,5 millions en janvier à 7,2 millions en octobre. Il a progressivement amplifié ses opérations en vue de fournir des aliments nutritifs spécialisés à 1,8 million de personnes, dont 990 000 enfants âgés de 6 mois à 5 ans souffrant de malnutrition aiguë modérée et 840 000 femmes enceintes et allaitantes. Pour faire face à la pire épidémie de choléra des temps modernes, le PAM a effectué, par le biais du module de la logistique, des largages aériens réguliers de fournitures médicales et d'assistance humanitaire et a fourni des services essentiels de transport aérien, d'expédition et de logistique au sol à l'OMS, à l'UNICEF et à d'autres organismes.
37. La situation humanitaire au Yémen demeure extrêmement fragile, avec de fréquentes perturbations dues à des ruptures d'approvisionnement de produits de première nécessité, notamment de vivres, de carburants et de médicaments. En novembre, l'accès aux ports de Hodeida et de Salif ainsi qu'à l'aéroport national de Sanaa a été rétabli à l'issue d'un blocus de trois semaines imposé par la coalition conduite par l'Arabie saoudite qui empêchait l'entrée au Yémen des cargaisons humanitaires et commerciales. L'insécurité généralisée et le manque d'accès ont entravé les opérations du PAM tout au long de l'année. Parfois, les difficultés financières ont obligé le PAM à réduire les rations fournies aux populations vulnérables. Le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire grave devrait passer à 8,4 millions de personnes en 2018, forçant le PAM à augmenter le nombre des bénéficiaires visés malgré les financements limités.



## Liste des sigles utilisés dans le présent document

CEI	Communauté d'États indépendants
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CII	Compte d'intervention immédiate
CODA	outil d'assistance conditionnelle sur demande
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
EIIL	État islamique d'Iraq et du Levant
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASTER	formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GEMS	gestion centralisée des équipements
GNUD	<i>Groupe des Nations Unies pour le développement</i>
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IATI	Aid Transparency Initiative
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IPC	Indicateur de performance clé
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
ODD	objectif de développement durable
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme
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
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoires
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoires de transition
SCOPE	plateforme numérique de gestion des bénéficiaires et des transferts du PAM
SUN	mouvement Renforcer la nutrition
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets
WINGS	Système mondial et réseau d'information