



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 26-29 novembre 2018

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 22 novembre 2018	WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1
Original: anglais	Ressources, questions financières et budgétaires
	Pour approbation

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

Plan de gestion du PAM pour 2019-2021

Résumé

En 2017, pour la troisième année consécutive, la faim a progressé dans le monde: le nombre de personnes sous-alimentées, estimé à 821 millions (soit près de 11 pour cent de la population mondiale) n'a jamais été aussi élevé depuis près de 10 ans. L'instabilité croissante et la multiplication des conflits à grande échelle, les conséquences du changement climatique et les phénomènes météorologiques extrêmes, les migrations de grande ampleur résultant de conflits et le ralentissement économique constituent autant de facteurs qui ont contribué à aggraver la situation.

En tant qu'organisme chef de file pour ce qui est des interventions d'urgence, le PAM joue un rôle essentiel dans un monde de plus en plus exposé aux turbulences. Toutefois, les difficultés rencontrées pour mobiliser des ressources (en dépit du montant record des contributions reçues), conjuguées à la complexité des opérations à mener et au nombre sans précédent de situations d'urgence déclarées par le PAM, empêchent parfois celui-ci de venir en aide aux personnes qui en ont le plus besoin.

Il est donc essentiel d'utiliser les ressources d'une manière optimale pour atteindre effectivement le plus grand nombre possible de bénéficiaires. S'il veut matérialiser la vision d'avenir présentée dans son Plan stratégique pour 2017-2021 et contribuer à l'accomplissement des objectifs définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, le PAM doit sauver des vies et changer la vie en mettant en œuvre les programmes porteurs de transformations qui sont définis dans la feuille de route intégrée.

Coordonnateurs responsables:

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

M. S. O'Brien
Directeur
Division du budget et de la programmation
tél.: 066513-2682

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

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

Le Plan de gestion pour 2019-2021 présente les allocations des ressources de base au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP). Une fois encore, il montre que le PAM privilégie son rôle de chef de file dans les situations d'urgence ainsi que l'excellence de ses programmes, en misant sur un personnel doté des capacités voulues pour mener à bonne fin des plans stratégiques de pays (PSP) porteurs de transformation, au confluent de l'action humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix. Le Plan de gestion pour 2019-2021 répond à la nécessité d'achever la mise en œuvre progressive de la feuille de route intégrée et d'accroître les investissements dans le contrôle en vue d'améliorer l'apprentissage et de fournir des assurances plus grandes aux parties prenantes quant à l'utilisation que le PAM fait de ses ressources. Les investissements réalisés dans les technologies permettront d'obtenir davantage de chaque dollar, au profit des personnes auxquelles le PAM prête assistance, et de faire en sorte que celui-ci exploite les possibilités offertes par la numérisation pour transformer son approche de l'assistance alimentaire.

Les besoins et le plan d'exécution du PAM

Pour 2019, les besoins opérationnels du PAM s'élèvent à 9,8 milliards de dollars É.-U., en augmentation de 9 pour cent par rapport à 2018. Les trois plus grandes opérations – menées en République arabe syrienne et dans les pays voisins, au Soudan du Sud et au Yémen - représentent 50 pour cent de ces besoins.

Le PAM a déclaré un nombre sans précédent de situations d'urgence, avec sept crises de niveau 3 au Bangladesh, en République arabe syrienne (et dans les pays voisins), en République démocratique du Congo, dans le nord-est du Nigéria, dans la région du Sahel, au Soudan du Sud et au Yémen.

Si les besoins associés aux interventions face à une crise restent stables par rapport aux années précédentes, le volume des activités menées au titre du renforcement de la résilience a presque doublé, puisqu'il passe de près de 16 pour cent des activités prévues dans le plan d'exécution de 2018 à 29 pour cent en 2019. Ce constat traduit tant l'ampleur des besoins que le surcroît d'attention porté au renforcement de la résilience dans le cadre de l'opération de grande envergure menée en faveur des réfugiés en Turquie, conformément au PSP pour ce pays. Les besoins associés au domaine d'action privilégié Causes profondes représentent 6 pour cent du plan d'exécution, contre 10 pour cent en 2018.

L'assistance alimentaire en nature constitue la principale modalité de transfert en 2019, représentant 48 pour cent du coût total des transferts dans le plan d'exécution. Les transferts de type monétaire représentent 40 pour cent du plan d'exécution. Les bons-produits représenteront 1 pour cent du coût total des transferts. La modalité de renforcement des capacités représente quant à elle 5 pour cent du coût total des transferts et la prestation de services 6 pour cent. Des activités de renforcement des capacités devraient être menées dans 79 des 82 pays dans lesquels le PAM est actif, et des activités de prestation de services seront menées dans 34 pays.

En dépit d'une augmentation de 9 pour cent des besoins opérationnels par rapport à 2018, l'écart financier constaté entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution a diminué, passant de 35 pour cent en 2018 à 34 pour cent en 2019, et il est espéré qu'il sera même ramené à 31 pour cent une fois que les contributions supplémentaires déjà annoncées à l'échelle mondiale auront été affectées aux plans de pays. Afin de le réduire encore, le PAM continue d'élargir sa base de financement et mène diverses initiatives pour accroître les ressources disponibles, notamment les initiatives suivantes: mise en place de mesures d'incitation susceptibles de donner accès à de nouvelles sources de financement des opérations, réinstauration du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs, développement et promotion de l'application ShareTheMeal et sensibilisation des donateurs aux avantages que présente un financement souple et prévisible.

Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2019

Le budget AAP couvre les coûts indirects de la mise en œuvre du plan d'exécution du PAM. Dans le projet de budget AAP pour 2019, le produit escompté du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) est calculé sur le montant des contributions prévues pour 2019. Le Secrétariat propose que le taux de recouvrement des CAI soit maintenu à 6,5 pour cent en 2019.

Le montant estimatif des contributions pour 2019, soit 6,8 milliards de dollars, a été établi sur la base d'analyses des politiques et des intérêts stratégiques des donateurs ainsi que des tendances passées, qui ont été rapprochées des projections de financement établies au niveau local dans chaque pays. Les prévisions de recettes sont inférieures aux projections pour 2018, à savoir 7,2 milliards de dollars, cependant, le montant prévu pour 2019 représente une augmentation de 30,8 pour cent par rapport aux recettes prévues pour 2017 dans le Plan de gestion pour 2017-2019.

Le produit des CAI au titre de 2019 devrait s'élever à 409,0 millions de dollars; ce montant est calculé par l'application du taux de recouvrement des CAI aux recettes qu'il est prévu de tirer au titre des contributions. Le Secrétariat propose que le budget AAP s'élève à 385,1 millions de dollars pour 2019, ce qui représente une augmentation de 49,7 millions de dollars, soit 14,9 pour cent, par rapport au budget AAP tant de 2017 que de 2018, d'un montant de 335,4 millions de dollars.

Compte tenu de l'évolution récente – à la hausse – du montant des recettes prévues et effectives, le Secrétariat renforce le budget AAP afin de fournir un appui adéquat aux activités opérationnelles de plus en plus nombreuses qui sont menées par le PAM et à la préservation de son efficacité et de son efficacité opérationnelles. Certaines propositions concernent l'affectation de ressources AAP à des investissements supplémentaires dans des domaines essentiels, notamment le contrôle indépendant, la cybersécurité et les contrôles internes, notamment en lien avec les initiatives de lutte contre la fraude et la corruption. Quelques propositions portent également sur le renforcement des capacités dans le domaine de l'alimentation scolaire et sur le renforcement de la capacité d'intervention immédiate.

Lorsqu'ils ont établi leurs budgets respectifs, les départements ont poursuivi le redéploiement des priorités dans le budget AAP. Par exemple, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement accorde désormais une priorité plus élevée au soutien logistique sur le terrain et aux achats de biens et de services, et le Département de la gestion des ressources investit davantage dans l'innovation et dans le bien-être du personnel, tandis que les activités de nature transactionnelle marquent le pas.

Le Secrétariat a également doublé le montant de l'appui financier destiné au système des coordonnateurs résidents, qui est passé à 3,0 millions de dollars, conformément aux propositions formulées par le Secrétaire général dans son rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030.

Initiatives internes d'importance primordiale financées au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP

En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Le solde confortable du Compte, fruit de plusieurs années successives d'augmentation du montant des contributions et de l'établissement de budgets AAP visant à faire en sorte que le PAM "vive selon ses moyens", offre à celui-ci l'occasion d'investir davantage dans le renforcement de ses méthodes de travail, de ses effectifs et de ses systèmes.

Le Secrétariat propose d'investir 69,3 millions de dollars dans six initiatives internes d'importance primordiale. Quatre de ces initiatives seront financées sur deux ans et les deux autres sur un an. Le tableau suivant montre la répartition du montant de 69,3 millions de dollars.

Nom	Montant (en millions de dollars)	Échéancier (années)
Feuille de route intégrée	10	1
Initiative Personnel 2020	11,1	2
Fonds du PAM pour 2030	15	2
Réforme du système des Nations Unies	8,2	2
Transferts monétaires et plateforme numérique	20	2
Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information	5	1
Total	69,3	

L'initiative pour la feuille de route intégrée (10 millions de dollars) assurera pour les 11 bureaux de pays restants la réussite de leur passage au dispositif de la feuille de route intégrée au début de 2019, en maintenant les moyens dont sont dotés les bureaux régionaux et les divisions du Siège qui fournissent un appui aux bureaux de pays. En 2019, l'équipe chargée de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée sera considérablement réduite mais elle continuera d'assurer la coordination d'ensemble et de procéder à des simplifications et à des améliorations du cadre de la feuille de route intégrée et mettra la dernière main aux délégations de pouvoirs permanentes qui seront présentées pour approbation au Conseil à sa première session ordinaire de 2020. Toutes les responsabilités importantes liées au cadre établi par la feuille de route intégrée seront définitivement transférées aux services compétents en 2019.

L'initiative Personnel 2020 (11,1 millions de dollars) vise à faire en sorte que le personnel du PAM soit administré comme il convient et soit capable de piloter et mener à bonne fin les plans institutionnels et les plans stratégiques de pays. Cette initiative aidera le PAM à anticiper les besoins en effectifs futurs pour chaque fonction, à mettre en place les compétences fonctionnelles et la capacité d'intervention d'urgence, à appuyer le perfectionnement des compétences transversales et à développer son infrastructure technologique d'apprentissage aux fins de l'établissement d'une plateforme informatique intégrée axée sur le perfectionnement des effectifs. Ces activités coordonnées jetteront les bases d'une approche intégrée du développement des capacités.

Le Fonds du PAM pour 2030 (15 millions de dollars) servira à financer le passage sans heurt des anciennes méthodes de travail aux nouvelles et à donner au PAM les moyens d'exécuter des PSP porteurs de transformations, qui tiennent compte des constatations issues des examens stratégiques nationaux Faim zéro. Le Fonds permettra aussi de renforcer l'aptitude de certains bureaux de pays à mettre en œuvre les PSP en lançant de nouvelles initiatives et en adoptant des modalités de travail adaptées.

L'objectif de **l'initiative relative à la réforme du système des Nations Unies (8,2 millions de dollars)** est de faire en sorte que le PAM soit capable de se préparer à la réforme du système des Nations Unies pour le développement voulue par le Secrétaire général et de l'appuyer. En 2019 et 2020, on investira dans trois objectifs de premier plan: faire en sorte que le PAM dispose des moyens nécessaires pour se préparer aux besoins de réforme et y répondre; veiller à ce qu'il puisse jouer son rôle de codirigeant du groupe chargé des innovations institutionnelles, qui se penchera sur la mise en place de services d'appui et de locaux communs dans l'ensemble du système, avec la réalisation d'économies connexes; contribuer à la mise au point de processus, d'outils et de plateformes qui permettront au système des Nations Unies pour le développement

de recueillir des données relatives aux résultats obtenus collectivement à l'échelle du système et d'en rendre compte.

Au titre de cette initiative, le PAM s'est engagé à renforcer temporairement les capacités de son Bureau de New York, de l'équipe de transition chargée de préparer la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, dont les bureaux sont également à New York, et de l'équipe de projet interorganisations qui a été mise sur pied pour apporter son appui au groupe chargé des innovations institutionnelles.

L'initiative interne d'importance primordiale axée sur **les transferts monétaires et la plateforme numérique (20 millions de dollars)** permettra d'exploiter les données et les technologies existantes afin de mieux comprendre et d'améliorer les mécanismes d'assistance en faveur des personnes démunies.

On mettra au point un écosystème numérique en combinant des systèmes développés en interne, achetés par le PAM ou obtenus dans le cadre de partenariats. Cet investissement servira à financer la conception finale et l'expérimentation des principaux éléments d'un système numérique de gestion des transferts de type monétaire et à mettre en place une plateforme favorisant l'exécution des programmes avec de bons rapports coût-efficacité et coût-performance, indépendamment de la modalité de transfert utilisée.

L'initiative relative aux **gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information (5 millions de dollars)** permet d'investir dans une plateforme qui intègre les systèmes existants et nouveaux. Avant d'investir dans l'intégration des systèmes internes, il faut recenser les obstacles et les lacunes en matière d'harmonisation des systèmes existants. Les travaux qui seront menés ultérieurement sur l'élaboration d'outils, notamment l'intégration des analyses de données et le renforcement des liens entre les ressources et les résultats, contribueront à améliorer la transparence des données communiquées aux États membres au moyen du portail des données relatives aux PSP et la présentation des points de vue de la direction par l'intermédiaire du tableau de bord de gestion du PAM. En 2019, on poursuivra aussi la simplification et l'automatisation des procédures fonctionnelles de base dans le but d'améliorer l'efficacité des opérations menées par le PAM. Les actions qui seront menées dans ce domaine seront notamment les suivantes: mise en place d'un outil mondial de gestion des services destiné aux fonctions d'appui, automatisation renforcée des flux de données entre les systèmes afin d'éliminer les saisies manuelles et évaluation de la faisabilité du recours à des technologies d'automatisation des processus visant à simplifier les tâches répétitives.

Utilisation du Fonds général

Dans un rapport, l'Inspecteur général a recommandé que l'effectif de la Sous-Division de la Trésorerie soit étoffé afin que le PAM puisse faire face à l'augmentation des demandes de services de trésorerie liées à l'accroissement du volume des opérations en espèces et des placements et à la complexité grandissante des activités menées. Les recettes des placements sont créditées au Fonds général. Le Secrétariat propose de porter à 1,55 million de dollars l'enveloppe annuelle allouée à la Sous-Division de la Trésorerie au titre du Fonds général.

Examen du principe du recouvrement intégral des coûts

Depuis 2017, le Secrétariat examine les politiques du PAM concernant le recouvrement intégral des coûts et les taux de recouvrement des CAI. Sur la base des éléments d'information recueillis lors des consultations informelles menées en 2018 avec le Conseil au sujet de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, le taux standard de recouvrement des CAI, c'est-à-dire 6,5 pour cent, sera appliqué à la vaste majorité des contributions. De plus, il est proposé d'appliquer un taux réduit, à savoir 4 pour cent, aux contributions de deux types: les contributions fournies par des gouvernements en faveur de programmes du PAM menés dans leur propre pays et les contributions fournies par un pays en développement ou par un pays en transition.

Par rapport aux autres contributions, celles qui sont versées par des gouvernements hôtes nécessitent un appui moindre de la part du Siège et des bureaux régionaux, de sorte que l'application d'un taux réduit suffit à assurer le recouvrement intégral des coûts. L'application d'un taux réduit rend compte de l'intégration des fonds d'affectation spéciale propres à un pays dans le dispositif établi par la feuille de route intégrée et fait ressortir l'importance que revêtent la participation des gouvernements hôtes à la mise en œuvre des PSP et le transfert de la responsabilité de cette mise en œuvre aux pouvoirs publics nationaux.

Les contributions fournies par des pays en développement ou en transition entraînent des coûts administratifs analogues à ceux qui sont associés aux contributions ordinaires. Une nouvelle disposition sera insérée à l'article XIII.4 du Règlement général, qui rendra possible l'application d'un taux réduit de recouvrement des CAI à ce type de contributions.

Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et comptes spéciaux

Les fonds d'affectation spéciale sont alimentés par des contributions fournies à l'appui des objectifs du PAM mais dont l'objet, la portée et les procédures de notification diffèrent de ceux des programmes ordinaires du PAM. Au Siège et dans les bureaux régionaux, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle contribuent au renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM dans des domaines comme le changement climatique, la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, la sécurité alimentaire, le renforcement des capacités gouvernementales, la nutrition ou encore la chaîne d'approvisionnement. Pour 2019, les dépenses au titre de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle devraient s'élever à 108,5 millions de dollars.

Les comptes spéciaux permettent au PAM de financer la gestion des services institutionnels, de fournir des services d'appui et de soutenir les activités qui n'entrent pas dans le cadre des PSP.

En 2014, le PAM a mis en place le mécanisme de financement des services internes, dans le but de fournir des services d'une manière économique et efficiente en faisant appel à trois types de financement: le Mécanisme de budgétisation des investissements, le Programme mondial d'achat-location de véhicules et les prestations de services facturées. Ces dispositifs sont gérés par l'intermédiaire de comptes spéciaux et le montant plafond global s'établira à 82 millions de dollars pour 2019.

Le niveau plafond approuvé pour le Mécanisme de budgétisation des investissements est de 47 millions de dollars. Sur ce montant, 20 millions de dollars ont été utilisés pour appuyer la mise en place du Système d'appui à la gestion logistique (LESS). Il est prévu que les avances octroyées au LESS au titre de ce mécanisme soient intégralement remboursées d'ici à la fin de 2018. Le recours au mécanisme pour financer la mise à l'essai du LESS ayant donné de bons résultats, et la perspective de réaliser des gains d'efficacité à long terme ayant été notée, le Secrétariat envisage d'utiliser ce mécanisme de financement à d'autres fins.

Outre le mécanisme de financement des services internes, d'autres comptes spéciaux permettent de financer divers services d'appui à l'intention du PAM et de ses partenaires. Pour 2019, on estime à 151 millions de dollars le volume des transactions relevant de ces comptes spéciaux.

Projet de décision*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2019–2021, tel que présenté dans le document WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1, le Conseil:

- i) prend note du fait que le budget administratif et d'appui aux programmes pour 2019 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 6,8 milliards de dollars en 2019;
- ii) prend note du montant projeté des besoins opérationnels pour 2019, soit 9,8 milliards de dollars, et des propositions de hiérarchisation des activités du PAM en fonction des prévisions de financement, comme indiqué au chapitre III du Plan de gestion pour 2019-2021;
- iii) approuve pour 2019 un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 385,1 millions de dollars qui sera affecté comme suit:

stratégie et orientations	58,4 millions de dollars
services à l'appui des opérations	218,7 millions de dollars
gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	108,0 millions de dollars
Total	385,1 millions de dollars;
- iv) approuve l'allocation d'un montant de 69,3 millions de dollars au titre d'initiatives internes d'importance primordiale du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes;
- v) approuve pour 2019 l'application d'un taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5 pour cent à toutes les contributions, hormis les contributions fournies par des gouvernements en faveur de programmes menés dans leur propre pays; et les contributions fournies par des pays en développement ou des pays en transition, tels que déterminés par le Conseil d'administration, auxquelles un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent sera appliqué;
- vi) approuve l'utilisation du produit des intérêts crédité au Fonds général pour financer les frais de gestion des placements, à hauteur de 1,55 million de dollars par an;
- vii) approuve la fixation d'un plafond de 82 millions de dollars pour les avances au titre des services internes à partir de 2019 et compte revoir ce point régulièrement dans le cadre des futurs plans de gestion; et
- viii) autorise le Directeur exécutif à ajuster la composante du budget relative à l'administration et à l'appui aux programmes en fonction de la variation du niveau de recettes prévu pour l'année, dans une proportion ne pouvant excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes.

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

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	1
Projet de décision	7
Chapitre I: Introduction	9
Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources	15
Chapitre III: Besoins opérationnels et plan d'exécution pour 2019	21
Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes	41
Chapitre V: Mesure de la performance en matière de gestion	86
Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et comptes spéciaux	91
Annexe I: Le projet de budget AAP pour 2019	102
Tableau A.I.1: Budget AAP par niveau administratif	104
Tableau A.I.2: Répartition des postes et des dépenses AAP par bureau régional, 2017-2019	107
Tableau A.I.3: Répartition des postes et des dépenses AAP par entité centrale, 2017-2019	109
Annexe II: Tableau A.II.1: Analyse du budget AAP par unité administrative et par volet	114
Tableau A.II.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP par unité administrative, 2018 et 2019	119
Tableau A.II.3: Budget AAP par unité administrative, 2018 et 2019	129
Annexe III:	139
Annexe IV: Examen du Plan de gestion pour 2018-2020	140
Annexe V: Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019-2021	144
Annexe VI: Terminologie	163
Liste des sigles utilisés dans le présent document	169

Chapitre I: Introduction

Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion pour 2019-2021 présente la synthèse des programmes que le PAM prévoit de mettre en œuvre compte tenu des besoins qu'il anticipe, des fonds qu'il entend mobiliser et des ressources dont il s'attend à disposer. Ce plan est établi à des fins de contrôle interne et externe de l'action du PAM au regard de ses obligations, mais il ne remplace pas le plan de l'ensemble des besoins de tous les bénéficiaires, que le PAM continuera de défendre et qui demeurera le fondement de la conception des programmes des bureaux de pays.
2. Le résumé, le projet de décision et l'introduction de chaque chapitre exposent la structure et la logique du Plan. Le corps de chaque chapitre contient les dispositions détaillées.

Structure du document

3. Le Plan de gestion pour 2019-2021 comprend un résumé, des projets de décisions, six chapitres et un certain nombre d'annexes:
 - *Chapitre I: Introduction.* Ce chapitre contient un examen du contexte économique et politique mondial sous-tendant les propositions du PAM en matière de gestion.
 - *Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources.* Ce chapitre donne des informations sur les hypothèses à partir desquelles les prévisions de ressources sont établies pour 2019.
 - *Chapitre III: Besoins opérationnels et plan d'exécution pour 2019.* Les informations fournies dans ce chapitre sont présentées en suivant la structure du Plan stratégique pour 2017-2021 et du Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 qui ont été approuvés. Le chapitre contient un aperçu des besoins opérationnels et le plan d'exécution pour 2019. Ce dernier regroupe les différents plans d'exécution établis par les bureaux de pays à partir de leurs prévisions de financement, lesquelles découlent à leur tour des discussions circonstanciées menées avec les donateurs. Des informations continuent d'être extraites des instruments de planification par pays prévus dans la feuille de route intégrée, à savoir les plans stratégiques de pays (PSP), les plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) et les PSPP de transition (PSPP-T). Des renseignements supplémentaires sont fournis sur le portail des données relatives aux PSP, la plateforme Web sur laquelle les États membres peuvent accéder à des informations concernant les programmes, les finances et les résultats.
 - *Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes.* Ce chapitre présente le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) proposé pour 2019, qui est fixé à un montant inférieur au niveau de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) prévu pour cette même année. Il contient également des informations sur le taux proposé de recouvrement des CAI concernant les contributions versées par les gouvernements hôtes et celles versées par des pays en développement ou par des pays en transition. Le budget AAP est présenté en fonction des lignes de crédit approuvées par le Conseil d'administration en 2018 et par volet de résultats.
 - *Chapitre V: Mesure de la performance en matière de gestion.* On trouvera dans ce chapitre les normes relatives à la performance en matière de gestion qui sont établies dans le Cadre de résultats institutionnels ainsi que les mesures prioritaires institutionnelles de la performance fixées par des accords externes et par la direction du PAM. Des tableaux présentent les indicateurs de performance clés relatifs à la gestion et leurs composantes, avec les valeurs de référence et les valeurs cibles, ainsi que les indicateurs de performance clés qui mesurent les progrès accomplis au regard des

priorités institutionnelles. Ces références sont également employées pour rendre compte de la mise en œuvre du Plan de gestion dans le Rapport annuel sur les résultats.

- *Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et comptes spéciaux.* Ce chapitre présente les montants prévus des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et des comptes spéciaux, et fait le point sur les propositions d'utilisation du mécanisme de financement des services internes d'un montant de 82 millions de dollars.

Les annexes présentent notamment des informations sur le budget AAP et sur le plan de travail en matière d'évaluation pour 2019-2021. Les données relatives aux programmes figurent au chapitre III et un complément d'informations sur les besoins opérationnels et les plans d'exécution pour chaque pays peut être trouvé sur le site Web du Plan de gestion.

Contexte économique et politique mondial

Perspectives économiques

4. En juin 2018, le Groupe de la Banque mondiale prévoyait que la croissance économique mondiale se poursuivrait au rythme de 3,1 pour cent en 2018, puis ralentirait pour passer à 2,9 pour cent d'ici à 2020. Sur les marchés émergents et dans les économies en développement, la croissance globale devait être plus soutenue, même si la reprise des exportations de produits de base devait être modeste¹.
5. Aujourd'hui, les risques principaux sont les politiques protectionnistes et de repli sur soi de plus en plus marquées et les tensions géopolitiques. Si les restrictions sur les échanges entre les grandes économies devaient s'intensifier, le commerce mondial pourrait quitter sa trajectoire de reprise, ce qui étoufferait les activités d'investissement et conduirait à terme à un ralentissement mondial, avec de graves conséquences pour les pays dépendant des exportations de produits primaires qui n'ont pas de marge de manœuvre budgétaire suffisante pour amortir les effets sur l'économie.
6. Les prix du pétrole brut (Brent) sont fortement repartis à la hausse depuis le début de 2016, et la tendance s'est poursuivie récemment en raison de contraintes s'exerçant sur l'offre. Les prix des carburants ont augmenté de 150 pour cent entre janvier 2016 et mai 2018, atteignant presque 80 dollars le baril en juillet 2018. Le raffermissement généralisé des prix a bénéficié aux pays exportateurs qui ont pu rééquilibrer leur balance des paiements, mais a aussi entraîné une mise en garde contre le risque d'inflation globale dans les économies avancées et émergentes.
7. Les prix des métaux ont continué leur net redressement amorcé au début de 2016. L'indice des prix des métaux et des minerais établi par la Banque mondiale a progressé de 20 pour cent en glissement annuel en mai 2018, ce qui a permis d'augmenter les recettes des exportateurs. Pour les producteurs de cuivre comme la Zambie, toutefois, les prix continuent de baisser, et ont diminué de 4 pour cent environ l'année passée².
8. Les prix mondiaux des produits alimentaires sont en hausse en 2018, mais demeurent au-dessous de leurs niveaux de 2017. L'indice des prix des produits alimentaires établi par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a atteint en moyenne 173,7 points en juin 2018, un niveau à peine inférieur à celui de juin 2017. Les prix des céréales ont augmenté de 8 pour cent au cours de cette même période, mais le recul de 10 pour cent des prix du sucre et des produits laitiers a maintenu l'indice à la baisse. La

¹ Groupe de la Banque mondiale. 2018. *Global Economic Prospects - The Turning of the Tide?* <http://documents.worldbank.org/curated/en/409371528428688065/pdf/Embargoed-GEP2018b-full-report-05142018.pdf>.

² Groupe de la Banque mondiale. 2018. *World Bank Commodities Price Data (The Pink Sheet)*, juillet 2018. <http://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>.

hausse des prix du pétrole, l'accentuation des tensions commerciales, les fluctuations monétaires et les régimes météorologiques influenceront sur les perspectives des marchés de produits alimentaires au cours de l'année prochaine.

9. Les prix des produits alimentaires locaux restent sous pression dans les pays frappés par des conditions météorologiques défavorables, des conflits ou des bouleversements économiques. Les consommateurs doivent faire face à des augmentations des prix des céréales qui déclenchent des alertes pour anomalies atteignant la phase de "crise" du système d'alerte sur les flambées des prix, comme au Burkina Faso, en Mauritanie, au Soudan et au Yémen, ce qui correspond à une réduction considérable du pouvoir d'achat dont disposent les consommateurs pour se procurer des produits alimentaires.
10. De nombreuses économies émergentes connaissent une forte dépréciation de leur monnaie par rapport au dollar des États-Unis. Parmi les pays où la dépréciation a atteint des niveaux alarmants, on citera le Soudan, l'Angola, l'Argentine, le Libéria, la Turquie, la République bolivarienne du Venezuela et la République islamique d'Iran³.

Climat

11. Le climat et les aléas naturels sont des facteurs importants de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire. L'une des régions suscitant des inquiétudes est le Sahel occidental, en particulier le Sénégal et la Mauritanie où les prévisions pluviométriques indiquent que les conditions vont continuer d'être plus sèches qu'à l'habitude au cours de la saison des pluies d'août 2018. Si ces prévisions se vérifient, les deux pays connaîtront une deuxième saison consécutive de faible production végétale et pastorale. Ailleurs au Sahel et vers l'Éthiopie et le Soudan, les perspectives sont meilleures et on s'attend à des niveaux de production végétale proches de la normale.
12. En Amérique centrale et dans les Caraïbes, on prévoit qu'au cours de la majeure partie de la seconde saison agricole ("*de postrera*"), la sécheresse récente se poursuivra pour atteindre des niveaux qui risquent d'entraîner de fortes diminutions de la production végétale par rapport aux volumes moyens produits dernièrement.
13. Des institutions internationales ont attribué le statut "À surveiller" (*Watch*) au phénomène El Niño: compte tenu des conditions et des prévisions actuelles, il est probable qu'un épisode El Niño va commencer à la fin de 2018, risquant de perturber les "petites pluies" en Afrique de l'Est et la prochaine période de végétation en Afrique australe. En Afrique de l'Est, le phénomène s'accompagnera de précipitations plus abondantes, ce qui aidera les communautés de pasteurs après les sécheresses successives récentes, mais risque de provoquer des inondations dont l'ampleur dépendra de l'intensité et de la répartition des pluies. En Afrique australe, les épisodes El Niño entraînent généralement des conditions plus sèches qu'à l'accoutumée, et touchent en particulier les communautés vulnérables vivant au Malawi ainsi que dans le sud du Zimbabwe et du Mozambique. D'après les prévisions saisonnières actuelles, l'Indonésie et les régions environnantes devraient connaître une période de végétation plutôt sèche.
14. Dans les prochains mois, le PAM continuera de surveiller les conditions qui régneront pendant cette période. Le PAM est membre contributeur d'une équipe spéciale interorganisations sur El Niño, qui communique un avis commun sur la probabilité et les effets possibles du phénomène et recense les pays où une action rapide doit être envisagée en priorité.

³ Unité d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité du PAM. 2018. *Economic Analysis – Currencies, Hotspots*. <http://dataviz.vam.wfp.org/global-coverage-currencies-sep-2017>.

Instabilité politique et conflits

15. Les mutations du pouvoir géopolitique et les nombreux conflits prolongés de grande ampleur qui se déroulent aujourd'hui déboucheront sur des incertitudes, des risques et des défis majeurs en 2019. Des évolutions encourageantes se produisent aussi toutefois. L'accord de paix entre l'Éthiopie et l'Érythrée fait espérer une plus grande stabilité dans la Corne de l'Afrique, en particulier à Djibouti, en Somalie et au Somaliland, car il est probable que les tensions frontalières et les conflits autour de l'utilisation des ressources vont se calmer.
16. Au cours de l'année écoulée, le nombre de personnes touchées par des crises alimentaires et des situations d'urgence est passé de 108 millions à 124 millions dans 51 pays. Cette augmentation s'explique en grande partie par l'apparition ou l'intensification et le prolongement de situations de conflit ou d'insécurité, comme en République démocratique du Congo, au Myanmar, dans le nord du Nigéria, au Soudan du Sud et au Yémen. Les crises alimentaires les plus graves ont lieu au Yémen, au Soudan du Sud, dans le nord-est du Nigéria et en Somalie, où près de 32 millions de personnes au total sont en situation d'insécurité alimentaire et ont besoin d'une aide d'urgence. Bien que l'assistance humanitaire ait jusqu'ici contribué à éviter des famines à grande échelle, les besoins humanitaires demeurent exceptionnellement élevés dans les quatre pays.
17. Les déplacements forcés se poursuivent à un rythme sans précédent et ont augmenté pour la sixième année consécutive pour toucher 68,5 millions de personnes, dont les deux tiers environ sont des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

Assistance humanitaire internationale

18. D'après les estimations, 201,1 millions de personnes ont eu besoin de l'assistance humanitaire internationale du fait de crises en 2017. Les conflits sont demeurés l'une des principales causes rendant cette assistance nécessaire, des crises complexes⁴ se produisant dans 29 des 36 pays où vivent les populations démunies les plus nombreuses. L'assistance humanitaire internationale a atteint 27,3 milliards de dollars en 2017, soit une augmentation de 3 pour cent pour la deuxième année consécutive, et ce malgré un ralentissement de la croissance en 2016 et 2017. Les donateurs privés ont été les premiers moteurs de cette augmentation.
19. Malgré l'augmentation des financements, un déficit de 41 pour cent était encore enregistré au titre de la procédure d'appel global des Nations Unies. Ce déficit se répercute sur les appels de manière inégale, un petit nombre de crises complexes continuant d'absorber la majeure partie de l'assistance humanitaire. Soixante pour cent de l'assistance a été acheminée dans 10 pays seulement, notamment en République arabe syrienne, premier pays bénéficiaire avec 14 pour cent, et au Yémen, deuxième pays bénéficiaire avec 8 pour cent.

⁴ Une crise complexe comprend au moins deux des trois conditions suivantes: un conflit, une catastrophe liée à un aléa naturel et une situation de réfugiés.

Contexte organisationnel

20. La feuille de route intégrée définit les transformations à apporter pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et permet de mettre en évidence la contribution du PAM à la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier les objectifs de développement durable (ODD) 2 et 17. Depuis l'approbation des quatre composantes de la feuille de route intégrée⁵ par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2016, de nets progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre en 2017 et en 2018, 70 des 82 bureaux de pays du PAM appliquant le nouveau dispositif en juillet 2018. En 2019, les pays de la dernière vague passant au cadre fixé par la feuille de route intégrée présenteront leur PSP ou leur PSPP au Conseil pour approbation.

Plan stratégique et Cadre de résultats institutionnels

21. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 sont en place depuis janvier 2017. Le Plan stratégique a pour but de faire concorder l'action du PAM avec le Programme 2030, en mettant l'accent sur l'élimination de la faim et en contribuant à revitaliser les partenariats mondiaux afin d'atteindre les ODD. Il reconnaît les atouts que le PAM s'est créés au fil des années dans le cadre de ses interventions en cas de crise et de ses activités d'aide au redressement, tout en cherchant les possibilités d'exploiter ce savoir-faire institutionnel au carrefour entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix.
22. Le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 a été utilisé pour concevoir les PSP, les PSPP et les PSPP-T approuvés récemment. Sur la base des observations et des enseignements issus de la phase d'expérimentation des PSP, le Cadre de résultats institutionnels est actuellement renforcé afin d'améliorer les rapports que le PAM communique sur ses résultats et sur sa contribution à la réalisation des cibles des ODD définies au niveau national. Des indicateurs nouveaux et révisés concernant les programmes seront insérés pour examen dans le Cadre révisé de résultats institutionnels qui sera présenté au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2018.
23. Le Cadre de résultats institutionnels est aussi renforcé par l'intégration d'indicateurs de performance clés en matière de gestion. L'objectif est de contribuer à la réussite de la mise en œuvre des PSP, de faciliter la communication d'informations en interne et d'aider le PAM à s'acquitter de ses engagements en matière d'obligation redditionnelle et de transparence.
24. Le Cadre de résultats institutionnels révisé qui sera publié en 2019 s'appuiera sur l'approche suivie actuellement. Au moyen d'indicateurs portant sur les programmes ainsi que sur la performance en matière de gestion, le document offre un cadre unique permettant de mesurer la façon dont le PAM utilise ses ressources pour obtenir les résultats qu'il s'est fixés. Les normes définies dans le Cadre donneront des orientations applicables dans l'ensemble du PAM, tout en préservant la possibilité d'apporter des ajustements à partir des enseignements tirés du suivi, des rapports et de l'évaluation concernant la mise en œuvre des PSP.

⁵ Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2), Politique en matière de plans stratégiques de pays (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1), Examen du cadre de financement (WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1) et Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 (WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1).

Gouvernance

25. Les modifications que le PAM a introduites au cours de l'élaboration de la feuille de route intégrée l'ont obligé à revoir le Règlement général et le Règlement financier pour s'assurer que ces documents étaient en phase avec le nouveau dispositif des PSP. La révision vise à vérifier que la terminologie et les définitions employées sont conformes au cadre fixé par la feuille de route intégrée, que la politique de 1995 en matière de recouvrement intégral des coûts est cohérente avec cette dernière et que les délégations de pouvoirs sont également actualisées.
26. Le Règlement général et le Règlement financier révisés seront examinés par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018. S'ils sont approuvés, ils entreront en vigueur à compter de janvier 2019.
27. Les délégations de pouvoirs provisoires établies lors de la deuxième session ordinaire du Conseil de 2017 pour permettre la mise en œuvre de la feuille de route intégrée dans le cadre de la nouvelle architecture demeureront valides jusqu'en février 2020. La période de transition sera mise à profit pour examiner le fonctionnement de ces délégations provisoires et déterminer si des modifications sont nécessaires, sur la base de l'expérience acquise au sein du nouvel environnement. Les délégations de pouvoirs permanentes devraient prendre effet au 1^{er} mars 2020.

Résumé

28. En 2019, les pays de la dernière vague présenteront leur plan stratégique au Conseil d'administration. Le passage aux nouvelles modalités de travail se fera alors que le PAM continue de mener des interventions d'urgence pour faire face à sept crises de niveau 3 et à cinq crises de niveau 2 (au moment de la rédaction du présent document).
29. Les initiatives internes d'importance primordiale dont la mise en œuvre doit commencer en 2019 renforceront le PAM. Elles lui donneront davantage de moyens pour suivre plus efficacement les populations vulnérables et communiquer des données, tout en protégeant la vie privée et les droits des personnes concernées. Le PAM codirigera les initiatives menées par les Nations Unies pour introduire des innovations institutionnelles destinées à dégager des économies en regroupant des services administratifs et en augmentant la proportion des locaux des Nations Unies mis en commun. Le Fonds du PAM pour 2030 donnera au PAM les moyens de mettre en œuvre des PSP et des PSPP apportant de réelles transformations dans les pays concernés, tout en renforçant les compétences du personnel à l'aide d'investissements susceptibles d'assurer le développement soutenu des capacités du personnel nécessaires d'ici à 2020. Parallèlement à ces initiatives, des investissements supplémentaires seront consentis en faveur des entités de contrôle du PAM au titre du budget AAP afin de fournir des assurances plus grandes aux parties prenantes quant à l'utilisation que le PAM fait de ses ressources.

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

Aperçu

30. Ce chapitre donne un aperçu général du contexte financier et des hypothèses qui ont été pris en compte pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2019, soit un montant de 6,8 milliards de dollars, y compris les recettes au titre des fonds d'affectation spéciale et du Compte d'intervention immédiate (CII). Ces prévisions, fondées sur les positions des donateurs et sur les tendances, sont rapprochées des projections de financement établies au niveau local dans chaque pays, lesquelles sont ensuite regroupées pour servir de base au Plan de gestion.
31. Le PAM continue de plaider en faveur de financements souples et prévisibles. Le présent chapitre met en évidence les analyses et les initiatives menées à l'appui de ces types de financement.
32. Devant les niveaux records de besoins humanitaires enregistrés dans le monde en 2018, le PAM poursuit son action visant à intervenir dans les situations d'urgence. Ce chapitre reprend les tendances de financement et les besoins en ressources prévus dans le Plan de gestion actuel, qui a été établi six mois avant l'exercice budgétaire. Les tendances et les besoins de financement sont ajustés en permanence en fonction des besoins opérationnels du PAM.

S'adapter aux tendances mondiales

33. En 2017, la mise en œuvre de la feuille de route intégrée a commencé dans l'ensemble du PAM en vue d'optimiser l'efficacité et l'efficacités des opérations. Le plan stratégique actuel et la structure de programmation et de financement résultant de l'introduction de la feuille de route intégrée offrent de nouveaux outils internes ainsi que des éclairages sur les programmes et les finances susceptibles de favoriser l'augmentation des financements prévisibles et souples.
34. Le PAM joue un rôle essentiel dans les interventions menées pour faire face aux crises humanitaires actuelles et futures, et les activités de sensibilisation sont indispensables à la mobilisation des fonds dont le PAM a besoin pour répondre aux appels à l'action. Compte tenu des très nombreux besoins humanitaires engendrés par des conflits, il faut absolument souligner l'importance du rôle du travail du PAM en faveur du lien entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix – selon l'approche dite du "triple lien" – dans un paysage sociopolitique mondial difficile.
35. S'il veut répondre à ses besoins opérationnels, le PAM doit relever un véritable défi pour augmenter les engagements financiers de la part non seulement de ses plus grands donateurs mais aussi d'autres sources de financement et de nouveaux donateurs. Il continue d'élargir l'éventail des flux de financement et des partenaires donateurs existants et potentiels. Gardant à l'esprit le programme de réforme du système des Nations Unies, le PAM continue également d'envisager l'utilisation d'instruments financiers nouveaux tels que les fonds thématiques, les fonds de financement commun, les canaux numériques, l'assurance contre les catastrophes et la conversion de créances afin d'être mieux à même de répondre aux besoins stratégiques et financiers de son programme de travail.

Tendances du financement du PAM: prévisions pour 2018-2019

36. Les informations obtenues des donateurs et une analyse des tendances observées donnent à penser que les recettes provenant des contributions pour 2018, y compris celles aux fonds d'affectation spéciale, pourraient atteindre 7,2 milliards de dollars. Le caractère crucial de la lutte contre l'insécurité alimentaire, conjugué à des problèmes d'accès majeurs, fait que le PAM continuera de jouer un rôle clé dans l'action menée pour relever nombre des défis mondiaux les plus importants. S'il est difficile de prévoir les fonds qui seront alloués au financement des interventions d'urgence, le PAM a de bonnes raisons de penser que le produit des contributions atteindra au moins 6,8 milliards de dollars en 2019. Le renforcement des initiatives de mobilisation de fonds, en particulier l'accent mis sur la diversification des sources de financement, la collaboration accrue avec les institutions financières internationales et le financement thématique, ainsi que les partenariats avec les parties prenantes du secteur privé, vise à réduire l'écart entre les besoins et les ressources disponibles tout au long de 2019.

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

37. La transformation du paysage géopolitique et les priorités stratégiques associées des grands donateurs continueront d'avoir une incidence considérable sur les décisions de financement à l'avenir. Les besoins humanitaires demeureront considérables. Cela étant, devant la reconnaissance de l'importance de l'approche du triple lien pour promouvoir les progrès sociaux et économiques et favoriser la stabilité politique et sociale, il semble que les donateurs répondront probablement positivement aux besoins globaux de financement du PAM. Les inquiétudes actuelles quant aux effets de la migration dans de nombreux pays en Europe font que les conséquences de l'insécurité alimentaire sont de plus en plus clairement perçues comme des facteurs de conflit et de déplacement. La résolution du Conseil de sécurité 2417 sur la famine engendrée par les conflits (mai 2018) a renforcé l'importance de l'appui à l'action menée par le PAM⁶.

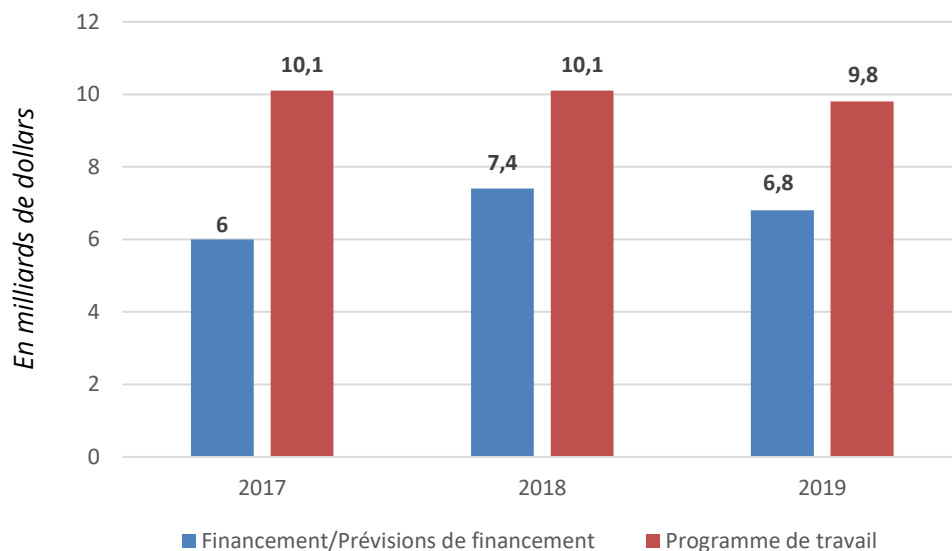
S'adapter à l'évolution des besoins – tendances des contributions au PAM

38. Les besoins opérationnels pour 2018 s'élèvent à 10,1 milliards de dollars. Le déficit de financement des opérations pour 2018 est estimé à 29 pour cent, pour des ressources estimées à 7,2 milliards de dollars. Le niveau élevé persistant des besoins opérationnels résulte des ressources nécessaires aux interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent environ 60 pour cent du programme de travail du PAM. En 2017, le PAM a reçu 6,0 milliards de dollars de contributions, soit son niveau annuel le plus élevé. Ce montant devrait être dépassé en 2018 à une période où les plus grandes opérations du PAM (Yémen, République arabe syrienne et Soudan du Sud) sont plus indispensables que jamais.
39. Les prévisions de financement pour 2019 tiennent compte d'un scénario optimiste tablant sur une diminution des besoins futurs liés aux plus grandes opérations, et donc sur un déclin correspondant des recettes, mais avec une réduction continue du déficit de financement en pourcentage. Cela étant, si, en 2019, les besoins du PAM en ressources demeurent au même niveau que ceux de 2018, ou les dépassent, en raison de crises ou de phénomènes majeurs, les prévisions de recettes provenant des contributions anticipent une augmentation correspondante des niveaux de financement. Pour l'instant, il est prévu que les projections de recettes pour 2020 et 2021 restent les mêmes que pour 2019, mais des points seront faits régulièrement à ce sujet à l'intention du Conseil d'administration étant

⁶ Organisation des Nations Unies. 2018. *Résolution 2417 du Conseil de sécurité de l'ONU (2018) [sur l'insécurité alimentaire engendrée par les conflits]*. <https://digitallibrary.un.org/record/1627835?ln=fr>

donné que ces projections font l'objet de révisions au fil du temps. On trouvera à la figure II.1 un aperçu du niveau prévu du produit des contributions du PAM pour la période allant de 2017 à 2019.

Figure II.1: Produit des contributions, 2017-2019



Gouvernements hôtes et élargissement de la base de donateurs

40. Le PAM continue d'intensifier sa collaboration avec les gouvernements hôtes en envisageant un large éventail de modalités afin d'accéder à d'autres flux et ressources de financement pour appuyer des activités conformes aux priorités nationales. À mesure que le PAM sort de la phase d'expérimentation de la feuille de route intégrée, et que les plans stratégiques de pays deviennent la norme, la prise en compte et l'appui des priorités nationales par le PAM ouvrent de nouvelles possibilités d'augmentation des contributions versées par les gouvernements hôtes. Le résultat stratégique 7 du PAM (accès à des ressources financières) porte sur le soutien fourni aux pays afin de les aider à mobiliser des ressources pour mener des initiatives relatives aux ODD. Les interventions conduites dans ce domaine devraient permettre d'obtenir de meilleurs résultats au cours de l'année à venir grâce au recours aux mécanismes du PAM en matière de couplage et à la promotion de la coopération Sud-Sud. Parmi les autres domaines envisagés, on citera la relance et l'intensification de la coopération avec les institutions financières internationales. Le PAM s'emploiera à se positionner comme un partenaire et un agent d'exécution aux côtés de gouvernements hôtes recevant des fonds de la part d'institutions financières internationales, telles que la Banque mondiale. L'engagement renouvelé du PAM en faveur des repas scolaires devrait offrir un bon moyen de parvenir à de nombreux résultats collectifs grâce à des financements mixtes assurés par les gouvernements hôtes, les donateurs et les institutions financières.
41. Le PAM continue d'élaborer des approches novatrices de mobilisation des ressources, telles que les microdons et les dons de particuliers. Comme l'expérience d'autres organismes des Nations Unies l'a montré, les investissements dans la mobilisation de dons de particuliers peuvent générer un niveau important de financements souples et pérennes. Le PAM expérimente diverses activités nouvelles de collaboration avec des soutiens potentiels dans le cadre, par exemple, de l'application mobile ShareTheMeal et du programme de dons mensuels "Zero Hunger Heroes". L'approche du PAM consistant à privilégier le numérique⁷

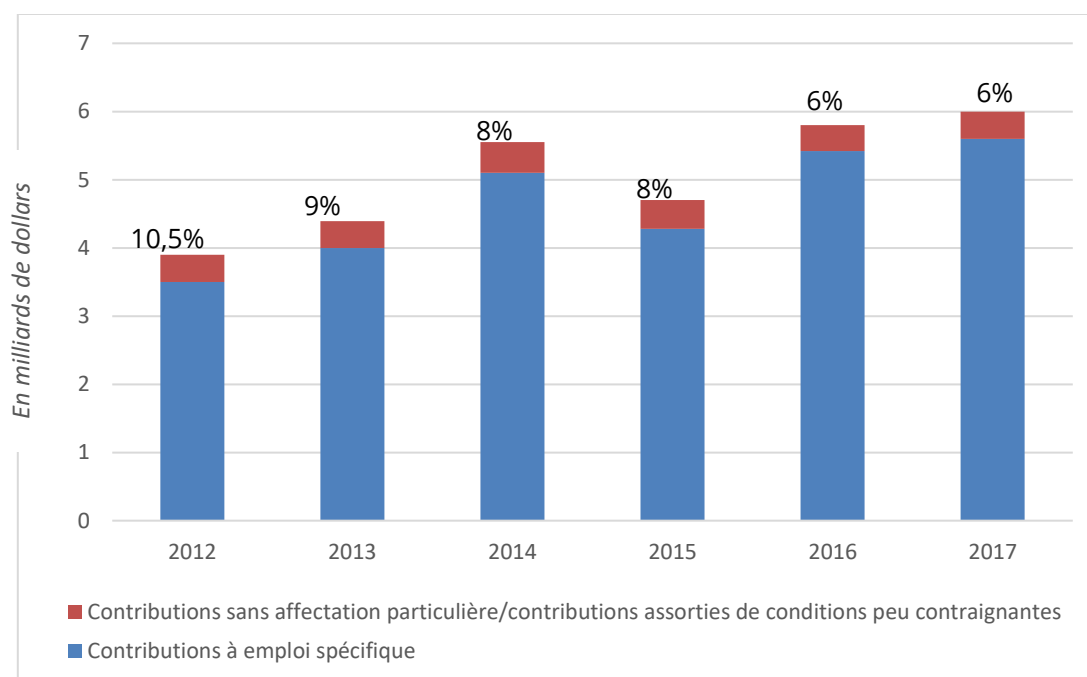
⁷ Selon la théorie consistant à privilégier le numérique, les messages doivent être communiqués sur les nouveaux supports médiatiques et non sur les médias traditionnels.

permet à l'institution de collaborer étroitement avec diverses communautés à des moments pertinents, comme lors du ramadan et du Diwali. Les recettes croissantes tirées des dons de particuliers constitueront un complément non négligeable aux ressources actuellement générées par les partenariats noués avec les entreprises et les fondations. Le PAM est conscient que les partenariats avec le secteur privé peuvent dégager des ressources d'une valeur supérieure aux contributions financières directes des donateurs, par exemple grâce au transfert de savoir-faire et de technologies.

Souplesse et prévisibilité des financements

42. Le PAM participe avec des donateurs à des dialogues stratégiques sur le financement, en s'intéressant en particulier à la souplesse et à la prévisibilité afin de maximiser l'impact des contributions. L'assouplissement et la prévisibilité accrue des financements permettent au PAM de consolider son rôle à part entière en faveur du lien entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix ainsi que ses partenariats visant à renforcer les capacités des gouvernements nationaux. L'assouplissement des financements est également essentiel pour permettre au PAM de concrétiser pleinement les avantages procurés par la feuille de route intégrée et d'utiliser plus efficacement les outils stratégiques de financement. Les investissements à plus long terme et prévisibles qui continueront pendant toute la période couverte par les PSP ou les PSPP des différents bureaux de pays faciliteront la mise en œuvre efficace et efficiente des activités du PAM.

Figure II.2: Tendances relatives aux affectations de fonds à des usages spécifiques



43. Les recettes du PAM ont considérablement augmenté, mais la part relative des fonds multilatéraux⁸ a diminué de manière constante, passant de 19 pour cent en 2002 à 5 pour cent en 2017. Les contributions multilatérales se sont élevées à 375 millions de dollars⁹ en 2017. Le PAM s'attend à ce que la transparence accrue obtenue grâce à la structure budgétaire ventilée par activité définie dans la feuille de route intégrée lui permette de renforcer la confiance des donateurs, et encourage ainsi ces derniers à proposer des financements davantage axés sur les effets directs ou d'une plus grande souplesse d'utilisation. Les financements multilatéraux ou les financements à emploi

⁸ Contributions sans affectation particulière ou assorties de conditions peu contraignantes.

⁹ Le total comprend les contributions multilatérales que le PAM peut allouer.

spécifique confirmés à un plus haut niveau ou à un niveau plus stratégique de la structure budgétaire des PSP aideront le PAM à maximiser l'efficacité, la réactivité et la souplesse de ses opérations et à optimiser l'utilisation de ses outils de préfinancement.

44. Le PAM continue de privilégier les contributions pluriannuelles ainsi que l'établissement d'accords de partenariat stratégique avec des donateurs afin d'assurer des financements prévisibles et souples pour réaliser un ensemble d'objectifs à relativement long terme définis conjointement. Actuellement, le PAM a conclu 13 accords de partenariat stratégique avec des donateurs, dont la Suède qui a renouvelé son accord en 2018. La version finale des accords passés avec la Finlande et la Fédération de Russie sera mise au point d'ici à la fin de 2018.

Figure II.3: Donateurs ayant conclu des accords de partenariat stratégique, 2012-2022

Donateur	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Australie											
Canada											
Danemark											
Espagne											
Finlande											
Islande											
Irlande											
Luxembourg											
Nouvelle-Zélande											
Norvège											
République de Corée											
Fédération de Russie											
Suède											
Royaume-Uni											

Vert clair = ancien accord de partenariat stratégique.

Vert foncé = accord en vigueur.

Jaune = accord en cours de négociation.

45. En 2017, les contributions pluriannuelles sont demeurées stables, s'établissant au total à 1,09 milliard de dollars pour les contributions confirmées, contre 1,07 milliard de dollars en 2016.

46. Les contributions pouvant être utilisées pour rembourser les prêts internes en faveur des projets¹⁰ ont augmenté, passant de 3,2 milliards de dollars en 2016 à 3,7 milliards de dollars en 2017, soit 60 pour cent de l'ensemble des contributions. Le fait de pouvoir utiliser ces contributions pendant le cycle de vie des projets, en particulier lors des phases initiales, contribue pour beaucoup à l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre. Cette souplesse permet au PAM d'acheter des aliments au moment le plus opportun, d'éviter les ruptures d'approvisionnement, qu'il s'agisse de distributions de vivres ou de transferts de type monétaire, et de réduire les coûts de transaction, de sorte que les bénéficiaires reçoivent tout l'appui qu'il est possible de leur apporter.

Compte d'intervention immédiate

47. En 2017, les contributions totales au CII se sont élevées à 46,9 millions de dollars, en baisse constante par rapport à 2016 (47,6 millions de dollars) et à 2015 (57,3 millions de dollars).

¹⁰ Le dispositif de prêts internes en faveur des projets permet à ceux-ci d'obtenir des autorisations budgétaires en utilisant comme garantie du prêt les contributions prévues.

Chapitre III: Besoins opérationnels et plan d'exécution pour 2019

Vue d'ensemble

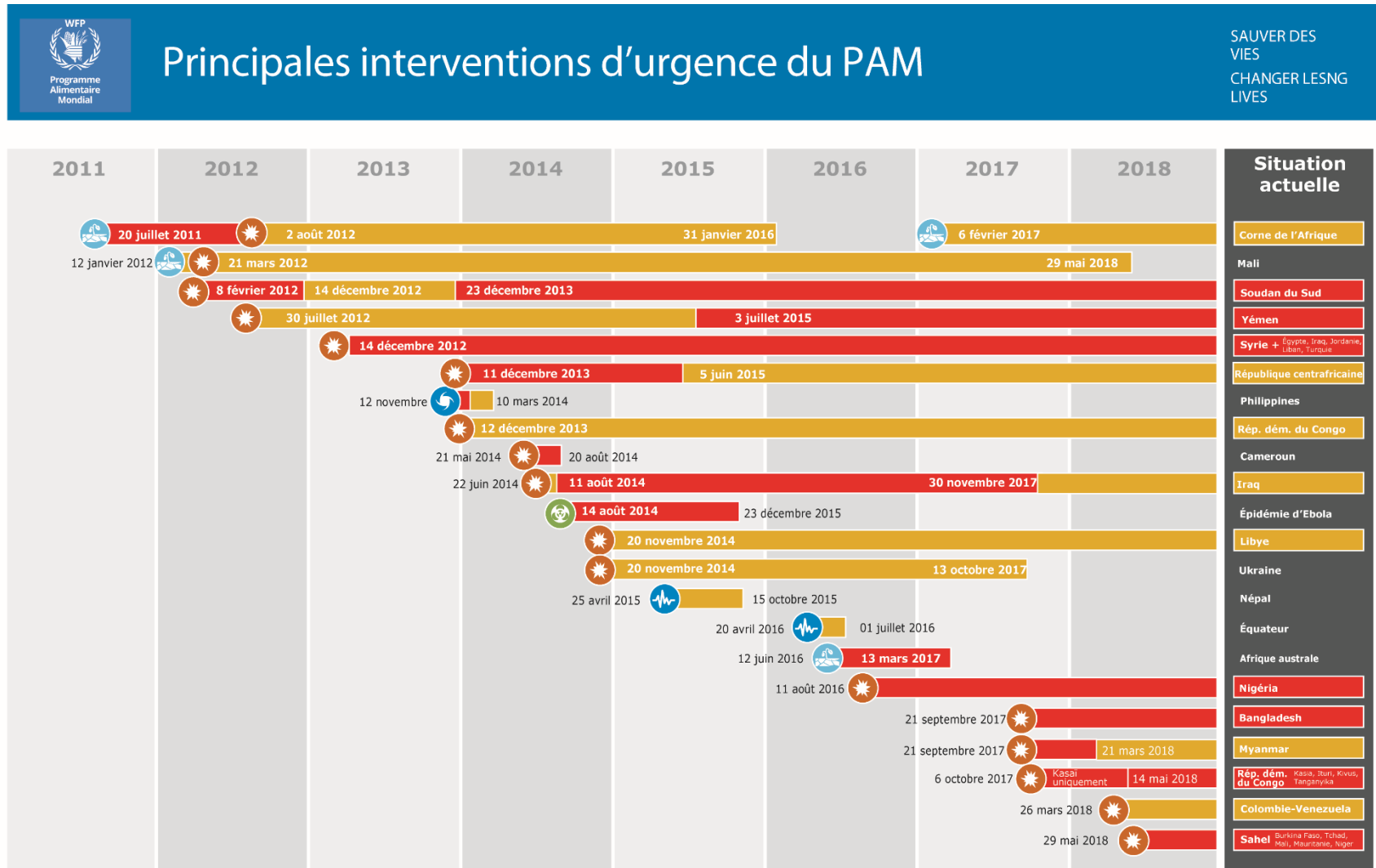
48. Le PAM reste déterminé à faire en sorte que ses capacités et programmes d'assistance alimentaire convergent avec ceux des autorités nationales et des autres partenaires et puissent s'y intégrer, conformément aux ODD. Les mécanismes de planification incarnent la réorientation des stratégies et des programmes définie dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021: ils sont conçus de manière à s'appuyer sur les activités prioritaires d'assistance menées par le PAM en situation d'urgence selon des modalités qui permettent non seulement de sauver des vies, mais aussi de changer la vie.
49. Le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 dessine la prochaine étape de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Les PSP, qui sont un élément à part entière de cette feuille de route, sont conformes au Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et au Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021. Alors que le Plan de gestion du PAM pour 2018-2020 était axé sur la mise en concordance des objectifs et des activités du PAM avec les ODD, le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 présente les modalités qui permettent au PAM de concourir à la réalisation des objectifs arrêtés aux termes du Programme 2030 au moyen de stratégies bien conçues et de programmes mis en œuvre en étroite partenariat avec les États, les communautés, les organisations non gouvernementales (ONG) et les institutions des Nations Unies, en particulier les organismes ayant leur siège à Rome, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).
50. Depuis 2013, l'élaboration du plan d'exécution repose sur une planification fondée sur les ressources, qui consiste à déterminer les moyens nécessaires pour les opérations à partir d'une évaluation des besoins, puis à hiérarchiser les priorités en fonction des prévisions de contributions afin de bâtir un plan d'exécution; depuis son adoption, cette méthode est devenue un mécanisme essentiel pour améliorer la performance et mieux rendre compte de l'action menée.
51. Pour atteindre les buts fixés dans le Plan de gestion, il est indispensable que les PSP se concrétisent par des programmes porteurs de transformations qui permettent de sauver des vies et de changer la vie. Dans le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021, le rôle moteur qui revient au PAM dans les situations d'urgence et l'excellence des programmes font l'objet d'un regain d'attention, l'accent étant mis sur l'articulation entre action humanitaire, aide au développement et consolidation de la paix. Sauver des vies et changer la vie suppose aussi d'obtenir des financements et de forger des partenariats pour l'élimination de la faim, d'opérer la transformation numérique du PAM au profit des populations auxquelles il vient en aide et de gagner en simplicité et en efficacité tout en renforçant l'impact.
52. Le PAM et, plus largement, la communauté de l'action humanitaire et du développement, sont confrontés à des défis de plus en plus nombreux: l'aggravation de l'instabilité et la multiplication des conflits, les conséquences du changement climatique et les migrations de grande ampleur, qui résultent des conflits et des phénomènes météorologiques extrêmes. À l'échelle de la planète, le nombre de personnes exposées à l'insécurité alimentaire aiguë est passé de 108 millions en 2016 à 124 millions en 2017, soit une augmentation de 15 pour cent¹¹. Il est très préoccupant de constater que la tendance s'est inversée et que, après une longue période de recul, la faim dans le monde continue aujourd'hui de gagner du terrain. Selon les estimations, en 2017, le nombre de personnes exposées à l'insécurité alimentaire de manière chronique a atteint 815 millions, en hausse de 38 millions, soit 11 pour cent, par

¹¹ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2018. *Global Report on Food Crises 2018*. http://vam.wfp.org/sites/data/GRFC_2018_Full_Report_EN.pdf

rapport à l'année précédente; cela signifie que dans le monde, une personne sur neuf environ souffre de la faim.

53. Ces évolutions ont conduit le PAM à annoncer un nombre sans précédent de situations d'urgence, et il n'avait jusqu'ici jamais eu à faire face à autant de crises de niveau 3 concomitantes qu'à l'heure actuelle. Sept crises de niveau 3 sont en cours au Bangladesh, en République arabe syrienne (y compris les répercussions de la crise syrienne sur les pays voisins – Égypte, Iraq, Jordanie, Liban et Turquie), en République démocratique du Congo, dans le Nord-Est du Nigéria, dans la région du Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad), au Soudan du Sud et au Yémen, auxquelles s'ajoutent cinq situations d'urgence de niveau 2, à la frontière entre la Colombie et le Venezuela, en Iraq, en Libye, au Myanmar et en République centrafricaine. Dans nombre de ces crises, les besoins d'aide humanitaire sont avant tout la conséquence d'un conflit.
54. La figure III.1 montre que, d'ici la fin de 2018, les interventions d'urgence de niveau 2 et 3 menées par le PAM en République arabe syrienne, dans le Sahel/au Mali, au Soudan du Sud et au Yémen auront toutes duré plus de six ans.

Figure III.1: Principales interventions d'urgence du PAM



Interventions d'urgence du PAM

■ Niveau 3
 ■ Niveau 2

Catastrophe naturelle survenant brutalement
 Catastrophe naturelle à évolution lente
 Pandémie
 Situation d'urgence complexe

WFP.OPSCEN@wfp.org

55. L'ampleur des ressources nécessaires pour mener ces interventions d'urgence s'explique par la complexité et la durée de nombreuses crises, comme celles qui se déroulent en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Yémen, mais aussi par l'existence de facteurs d'aggravation comme les épidémies d'Ebola qui se sont succédé en République démocratique du Congo. Le nombre élevé de bénéficiaires, qui ne cesse d'augmenter, s'accompagne d'une grave pénurie de ressources, ce qui empêche dans certains cas le PAM de venir en aide à toutes les personnes démunies dans quelques-unes des crises humanitaires les plus graves qui se déroulent aujourd'hui.
56. Tout en constatant que sauver des vies est une nécessité impérieuse à l'échelle mondiale et constitue la responsabilité centrale du PAM, le Secrétariat considère également qu'il est nécessaire de développer les investissements et les partenariats afin de faire véritablement changer la vie des personnes les plus pauvres et les plus vulnérables. Cela suppose que le PAM noue des partenariats stratégiques avec les autorités nationales et locales et les autres acteurs du développement, se conforme aux principes de l'action humanitaire et contribue à la paix, le cas échéant.
57. Au Niger, par exemple, le PAM a contribué à changer la vie grâce à des programmes relatifs aux moyens d'existence et à la création d'actifs tenant compte des aspects climatiques, ainsi qu'à l'appui apporté aux petits exploitants. Ces interventions sont axées sur les communautés vulnérables qui subissent des sécheresses périodiques, des conflits et des problèmes structurels tels que le manque d'accès à l'éducation ou à la terre. L'expérience montre que répondre aux besoins humanitaires immédiats de ces populations vulnérables tout en s'attaquant aux problèmes de fond peut permettre d'enrayer les migrations, d'accroître les revenus des ménages et de fédérer les communautés (hommes et femmes) afin de déterminer des priorités et des objectifs communs. Trois facteurs contribuent à l'obtention de tels résultats: un financement pluriannuel souple, l'existence de partenariats et le rôle moteur des pouvoirs publics.
58. Il reste que cette démarche a un coût. Dans un premier temps, il est plus onéreux de renforcer la résilience que de mener une intervention humanitaire classique, mais à longue échéance les résultats obtenus permettent d'abaisser le coût de l'action humanitaire. Pour chaque dollar investi dans le renforcement de la résilience des populations, les donateurs peuvent s'attendre à économiser jusqu'à 3 dollars sous forme de réduction de l'aide humanitaire et de pertes évitées¹².
59. En 2018, confronté à l'augmentation du nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë et à des difficultés de financement, le PAM a dû faire des choix difficiles, puisqu'il lui a fallu décider à qui porter assistance en priorité et accorder l'appui dont il a désespérément besoin, parmi les populations les plus vulnérables au monde – y compris celles qui vivent dans des zones de conflit comme la République arabe syrienne ou le Yémen. Il va malheureusement falloir continuer de hiérarchiser ainsi les priorités, compte tenu de l'écart prévu entre les besoins opérationnels du PAM et son plan d'exécution. Investir dans le renforcement de la résilience et les solutions politiques afin de mettre fin aux conflits peut permettre d'éliminer la faim, mais l'action menée pour renforcer la résilience est vouée à l'échec si les besoins essentiels des populations ne sont pas satisfaits.

L'impact de ressources limitées sur les besoins en augmentation

60. Pour 2019, les besoins opérationnels du PAM s'élèvent à 9,8 milliards de dollars, en augmentation de 9 pour cent par rapport à 2018; cette progression découle principalement

¹² Agence des États-Unis pour le développement international. 2018. *Economics of resilience to drought in Ethiopia, Kenya and Somalia: Summary of overall findings*. <https://www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary>.

de la hausse de 47 pour cent des besoins pour le Yémen, qui atteignent 1,6 milliard de dollars pour 2019. Les trois plus amples opérations du PAM, réalisées en République arabe syrienne et dans les pays voisins affectés par la crise syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen, représentent 50 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels.

TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION, 2017-2019 (en millions de dollars)			
	2017*	2018*	2019
Besoins opérationnels	9 007	9 011	9 796**
Plan d'exécution	5 385	5 878	6 479***
Déficit de financement prévu (en pourcentage)	40	35	34

* Dans ce tableau comme dans les suivants, les chiffres indiqués pour les années 2017 et 2018 proviennent du Plan de gestion initial pour 2017 (Plan de gestion du PAM pour 2017-2019) et pour 2018 (Plan de gestion du PAM pour 2018-2020).

** Les besoins opérationnels tiennent compte des plans approuvés pour 2019 et des nouveaux besoins prévus à la mi-2018, mais ne tiennent pas compte des révisions budgétaires effectuées après juillet 2018, notamment concernant la saison de soudure en Afrique australe et la situation d'urgence de niveau 3 en République démocratique du Congo.

*** Au total, les prévisions de financement s'établissent à 6,8 milliards de dollars et le plan d'exécution se chiffre à 6,5 milliards de dollars (10 pour cent de plus qu'en 2018). Cet écart de 300 millions de dollars entre le plan d'exécution et les prévisions s'explique par le fait que certaines des ressources prévues pour 2019 n'ont pas encore été affectées à des bureaux de pays. Dès lors qu'elles le seront, le déficit de financement devrait être ramené de 34 pour cent à 31 pour cent.

61. L'écart entre le montant prévisionnel des ressources nécessaires établi en fonction des besoins (les besoins opérationnels) et le plan d'exécution représente un défi pour le PAM. Cet écart demeure préoccupant, compte tenu de la multiplication des conflits dans le monde, de l'accélération du changement climatique et de la progression des migrations transfrontalières et internes, chacun de ces problèmes étant à lui seul susceptible de faire basculer d'autres pays dans une crise alimentaire plus profonde. Au total, ces facteurs mettent gravement en péril la stabilité et la sécurité alimentaire de régions tout entières.
62. Étant donné que les besoins continuent d'augmenter et que le volume de financements prévu limite la capacité du PAM à porter assistance aux populations touchées, celui-ci doit se livrer à un exercice difficile qui consiste à établir des priorités, et il est de plus en plus souvent contraint de venir en aide uniquement aux personnes et aux groupes de population les plus vulnérables. Cette hiérarchisation des priorités induit le risque, non seulement de ne pas apporter une assistance vitale, mais aussi de saper les avancées obtenues au cours des années passées en matière de développement. En établissant des priorités parmi des groupes de population qui se classent déjà dans la catégorie des plus profondément vulnérables, le PAM risque de ne venir en aide qu'aux personnes qui relèvent des phases d'urgence et de catastrophe du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, négligeant ainsi d'autres populations en situation de crise, qui risquent dès lors de basculer dans ce type de situation.

TABLEAU III.2: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION, PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, 2018 ET 2019 (en millions de dollars)				
	2018		2019	
Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels	Plan d'exécution	Besoins opérationnels	Plan d'exécution
Intervention face à une crise	6 618	4 356	6 530	4 242
Renforcement de la résilience	1 656	934	2 699	1 867
Causes profondes	736	589	566	370
Total	9 011	5 878	9 796	6 479

63. Les besoins correspondant aux interventions face à une crise restent stables par rapport aux années précédentes, mais les besoins en matière de renforcement de la résilience ont quasiment doublé. Ce constat traduit à la fois l'ampleur des besoins actuels et le surcroît d'attention porté au renforcement de la résilience, en particulier avec le transfert de l'opération de grande ampleur en faveur des populations réfugiées en Turquie au domaine d'action privilégié "renforcement de la résilience", conformément au PSP. En Turquie, l'adoption d'une démarche davantage axée sur la résilience permettra au PAM d'associer les activités en cours, mises en place avec le concours de l'Union européenne pour faire en sorte de satisfaire les besoins fondamentaux des réfugiés syriens tout en investissant afin de favoriser la résilience au sein des institutions et des systèmes. Ces investissements prendront notamment les formes suivantes: collaboration étroite avec les pouvoirs publics, aussi bien à l'échelon national qu'au niveau infranational; soutien financier et technique au Croissant-Rouge turc, le partenaire choisi par le Gouvernement pour apporter l'aide humanitaire aux réfugiés syriens; et développement des formations et des moyens d'existence à l'intention des réfugiés. Dans d'autres pays, afin de multiplier les activités de renforcement de la résilience, le PAM entend redoubler d'efforts pour coordonner, articuler et intégrer les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, de nutrition, d'alimentation scolaire et de renforcement des capacités menées dans les communautés vulnérables afin d'obtenir un impact plus large.
64. Pour 2019, les besoins opérationnels prévus au titre du domaine d'action privilégié "causes profondes" représentent 6 pour cent de l'ensemble. Les activités du PAM portant sur le renforcement des capacités nationales vont prendre de l'ampleur, conformément à la volonté d'investir plus massivement dans la lutte contre les facteurs structurels et systémiques profonds qui sont à l'origine de l'insécurité alimentaire et d'une nutrition inadaptée.

Analyse par nombre de bénéficiaires

TABLEAU III.3: NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES ÉTABLI EN FONCTION DES BESOINS OPÉRATIONNELS, 2018 ET 2019 (en millions de personnes)		
Bureau régional	2018	2019
Bangkok — Asie et Pacifique	10,8	10,8
Le Caire — Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	26,8	26,0
Dakar — Afrique de l'Ouest	10,6	9,6
Johannesburg — Afrique australe	13,8	8,9
Nairobi — Afrique de l'Est et Afrique centrale	21,9	19,8
Panama — Amérique latine et Caraïbes	3,7	3,7
Total	87,5	78,8

65. Entre 2018 et 2019, il est prévu une baisse de 9,9 pour cent du nombre total de bénéficiaires (établi en fonction des besoins opérationnels). Malgré la persistance de besoins importants dans le cadre des interventions d'urgence de niveau 3, le nombre de bénéficiaires devrait diminuer, en grande partie en raison de la fin du phénomène El Niño dans la région Afrique australe. Au plus fort de cet épisode, le PAM a porté à plus de 13 millions le nombre de personnes bénéficiant d'une assistance dans cette région. Lorsque cette opération a pris fin, les bureaux du PAM au Malawi et au Zimbabwe ont réduit le nombre de bénéficiaires ciblés de plus de 5 millions. Dans la région Afrique de l'Est et Afrique centrale, les prévisions tablent également sur un recul de près de 1 million du nombre de bénéficiaires, en raison d'améliorations saisonnières dans des zones qui subissent des épisodes de sécheresse et des inondations à répétition.
66. Le nombre de bénéficiaires ne reflète pas nécessairement le volume de travail du PAM, car il arrive que certains bénéficiaires reçoivent une assistance d'une durée supérieure à l'année précédente. Les derniers plans de gestion annuels indiquent donc le nombre de rations quotidiennes prévu afin de donner une image plus exacte du volume des transferts aux bénéficiaires. Dans les 82 pays¹³ où le PAM dispense une assistance à la population en 2019, les besoins opérationnels prévus correspondent à 21 milliards de rations quotidiennes, un chiffre analogue à celui retenu dans le Plan de gestion pour 2018.
67. Le coût unitaire des rations constitue un repère important pour le PAM. Il est calculé à partir du budget opérationnel et du nombre de rations qu'il est prévu de distribuer. Les principaux facteurs influant sur le coût unitaire des rations sont les suivants: le coût du transfert lui-même et les frais de fonctionnement qui dépendent directement du contexte de l'opération, notamment l'accès et les conditions logistiques dans le pays; et les moyens supplémentaires dont il faut disposer pour atteindre l'objectif de l'intervention. Ces coûts peuvent être compensés par les économies d'échelle réalisées du fait de l'ampleur des opérations conduites par le PAM dans le pays.
68. En 2019, le coût moyen pondéré d'une ration calculé à partir du plan fondé sur les besoins s'élève à 0,42 dollar. Ce chiffre général tient compte d'une série d'activités auxquelles sont associés des coûts unitaires différents, par exemple l'alimentation scolaire, pour laquelle le coût unitaire moyen est de 0,20 dollar, et la prévention de la malnutrition, pour laquelle ce coût est de 0,27 dollar. Les coûts unitaires observés dans le cadre d'activités telles que le

¹³ Le PAM mène actuellement des opérations dans 82 pays. Ce nombre sera porté à 96 en 2019 après l'approbation du PSPP pour les îles du Pacifique.

traitement nutritionnel, où la ration a un coût unitaire moyen de 0,39 dollar, et la création d'actifs et le renforcement des moyens d'existence, pour lesquels ce coût est de 0,71 dollar, s'expliquent par le recours à des partenariats plus spécialisés, par la prise en compte d'articles non alimentaires et par la plus faible concentration géographique des bénéficiaires. Les transferts de ressources non assortis de conditions, qui comptent pour la plupart des rations qu'il est prévu de distribuer, devraient avoir un coût unitaire moyen général de 0,44 dollar. Cette moyenne masque d'importantes disparités, dues notamment à des facteurs liés au contexte, par exemple les frais de sécurité et les difficultés logistiques résultant de problèmes d'accès.

Capacité à concourir à la réalisation des ODD

ODD	Objectif stratégique	Résultat stratégique	Besoins opérationnels (en millions de dollars)	Plan d'exécution (en millions de dollars)	Écart (en pourcentage)
2	1: Éliminer la faim	1: Accès à la nourriture	6 814	4 391	36
	2: Améliorer la nutrition	2: Fin de la malnutrition	995	560	44
		3: Productivité et revenus des petits exploitants	252	165	35
	3: Assurer la sécurité alimentaire	4: Systèmes alimentaires durables	370	204	45
17	4: Appuyer la mise en œuvre des ODD	5: Renforcement des capacités	115	66	43
		6: Cohérence des politiques	6	4	28
	5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	7: Diversification des ressources	0,2	0,1	59
		8: Renforcement des partenariats mondiaux	1 244	1 089	12
Total			9 796	6 479	34

69. Les pays touchés par un conflit prolongé continuent d'avoir besoin en urgence de programmes ciblés d'assistance alimentaire et de nutrition non assortis de conditions, qui doivent être adaptés en fonction de l'ampleur du conflit et de l'évolution des besoins. Alors que ces activités représentent 80 pour cent de l'ensemble du programme de travail relevant des Objectifs stratégiques 1 (élimination de la faim) et 2 (amélioration de la nutrition), le plan d'exécution indique un déficit de financement de près de 3 milliards de dollars (tableau III.4), ce qui compromet gravement la capacité du PAM à concourir à la réalisation de l'ODD 2.
70. En ce qui concerne l'élimination de la malnutrition, qui constitue un élément essentiel de l'Objectif stratégique 2, l'écart de 44 pour cent entre les besoins opérationnels et le plan d'exécution reflète des choix difficiles qui comprennent, par exemple, des coupes dans des activités essentielles de traitement et de prévention de la malnutrition, au détriment de millions d'enfants, en Somalie, au Soudan du Sud et au Yémen.
71. Par rapport à 2018, les prévisions concernant les activités du PAM qui se rapportent à l'ODD 17 restent relativement stables pour 2019, à l'exception d'une diminution importante de l'écart prévisionnel entre les besoins et les ressources pour les activités ayant trait à la cohérence des politiques. L'augmentation des ressources prévues permettra par exemple au PAM d'aider le Gouvernement nigérian à faire en sorte que les politiques, les plans et les programmes soient conformes à l'objectif qui consiste à éliminer la faim. En même temps,

par rapport à 2018, on constate une plus forte variation dans les prévisions de financements en faveur d'activités qui aident les gouvernements à diversifier leurs ressources à l'appui du développement. En Chine, par exemple, ce phénomène pèsera sur l'action entreprise par le PAM pour fédérer tous les partenaires concernés du secteur privé, de la société civile et des pouvoirs publics afin d'apporter un soutien technique et financier en faveur des populations exposées à l'insécurité alimentaire. Les portefeuilles d'activités au Nigéria et en Chine jouent un rôle déterminant dans la perspective de l'instauration d'une sécurité alimentaire durable et de systèmes alimentaires stables dans ces deux pays.

Catégorie d'activités	Besoins opérationnels (en millions de dollars)	Plan d'exécution (en millions de dollars)	Écart (en pourcentage)
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	5 528	3 577	35
Plateformes et services communs	1 239	1 084	13
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	966	578	40
Traitement nutritionnel	554	342	38
Repas scolaires	536	367	31
Prévention de la malnutrition	494	254	49
Renforcement des capacités institutionnelles	242	149	39
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	117	62	47
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	67	41	38
Renforcement des capacités individuelles	29	16	43
Préparation aux situations d'urgence	17	5	69
Analyses et évaluations	7	3	50
Autres*	1	1	15
Total	9 796	6 479	34

* Les activités classées dans la rubrique "Autres" sont celles qui n'ont pas encore été mises en conformité avec le Cadre de résultats institutionnels dans les bureaux de pays qui poursuivent en 2018 la mise en œuvre de projets antérieurs à l'adoption de la feuille de route intégrée.

Répercussions de l'insuffisance des financements sur les efforts entrepris par le PAM pour répondre aux besoins

72. Le plan d'exécution fait apparaître un déficit de financement, c'est-à-dire un écart entre les besoins opérationnels et les prévisions quant aux ressources disponibles, qui devrait atteindre près de 3 milliards de dollars, ce qui compromettrait gravement la capacité du PAM à concourir à la réalisation de l'ODD 2. Les transferts de ressources non assortis de conditions dans le cadre de l'intervention syrienne, par exemple, ne concerneront que 70 pour cent des bénéficiaires prévus, privant d'assistance alimentaire plus de 1 million de personnes qui manquent de nourriture. L'opération menée au Kenya est confrontée à un déficit du même ordre (70 pour cent), mais le bureau de pays a l'intention de maintenir le

nombre de réfugiés bénéficiant de distributions générales et d'interventions nutritionnelles, tout en réduisant les rations. Cette diminution mettra en péril la santé et l'état nutritionnel des réfugiés.

73. Si les transferts alimentaires non assortis de conditions ne s'accompagnent pas d'une série d'interventions à plusieurs niveaux visant à renforcer la résilience dans le cadre d'un seul et unique programme intégré, les appels à apporter une aide humanitaire vont se poursuivre année après année, et il est probable que les coûts ne cesseront d'augmenter. Les interventions de renforcement de la résilience en question comprennent les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, qui ont pour objet non seulement de créer des actifs, mais aussi d'appuyer les moyens d'existence, et les activités concernant la prévention de la malnutrition, les repas scolaires, l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, l'adaptation au changement climatique et la gestion des risques; ces activités sont confrontées à des déficits de financement qui vont de 38 pour cent, soit 388 millions de dollars, pour la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence à 49 pour cent, ou 240 millions de dollars, pour la prévention de la malnutrition. Le fait que l'ampleur du déficit de financement varie d'une catégorie d'activités à l'autre montre que la volonté de mettre en œuvre des programmes toujours plus intégrés ne s'accompagne pas des ressources nécessaires à cet effet.
74. Si les activités de traitement nutritionnel, pour lesquelles un déficit de 212 millions de dollars est prévu, ne sont pas complétées par un volume suffisant d'activités de prévention de la malnutrition, confrontées à un déficit encore plus élevé (49 pour cent), les activités de traitement nutritionnel resteront indispensables. Or les programmes de supplémentation alimentaire ciblée font appel à des produits nutritionnels spécialisés coûteux, ce qui, en fin de compte, fait peser à long terme une charge plus lourde sur les donateurs du PAM. Les répercussions dommageables sur l'avenir des enfants sont plus préoccupantes encore: faute d'une nutrition adaptée pendant les 1 000 jours qui suivent la conception, le devenir d'un enfant est gravement compromis, ainsi que celui de la génération suivante lorsqu'une crise de grande ampleur se prolonge. En République démocratique du Congo par exemple, en l'état, les prévisions de financement obligent aujourd'hui le PAM à réduire le nombre d'enfants et de mères allaitantes qui reçoivent un traitement nutritionnel et à suspendre les activités dans plusieurs domaines où les besoins sont importants.
75. Le déficit prévisionnel de financement le plus important proportionnellement parlant, qui atteint 69 pour cent, soit 12 millions de dollars, concerne les activités de préparation aux situations d'urgence. Cette situation va compromettre la capacité du PAM à aider les pouvoirs publics à être mieux préparés à intervenir en cas de crise. Au Bangladesh, par exemple, le PAM prévoit d'aider le Ministère de la gestion des catastrophes et des secours à améliorer sa chaîne d'approvisionnement en cas d'urgence et à créer une plateforme de réception et d'expédition de l'aide humanitaire dans les situations d'urgence de grande ampleur. Au Pakistan, le PAM a l'intention d'aider l'administration publique à tous les échelons et les communautés à adopter et à intégrer des systèmes de gestion des risques climatiques. Il s'agira notamment de sensibiliser davantage les fonctionnaires et le personnel des établissements d'enseignement aux liens entre changement climatique et sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Activités planifiées en fonction des prévisions de ressources

76. Sur le montant total du plan d'exécution pour 2019, plus de la moitié du programme de travail du PAM (55 pour cent) est consacrée aux transferts non assortis de conditions qui contribuent à la réalisation de l'ODD 2 dans 52 pays. Le reste du plan d'exécution, soit 2,9 milliards de dollars, se répartit comme suit:
- a) près du tiers (31 pour cent) est affecté à trois pays — Turquie, Yémen et Soudan du Sud — où le PAM met actuellement à disposition des pouvoirs publics nationaux et des partenaires des plateformes et services communs, au titre de sa contribution à la réalisation de l'ODD 17 (résultat stratégique 8);
 - b) le solde, soit 1,9 milliard de dollars, se répartit entre les 11 autres catégories d'activités; la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence, les programmes nutritionnels (prévention de la malnutrition et traitement nutritionnel) et les repas scolaires, qui contribuent à la réalisation de l'ODD 2 dans 64 pays, devraient absorber 1,5 milliard de dollars au total, soit 77 pour cent de ce montant, plus du tiers de cette somme devant servir à financer des activités menées au Soudan du Sud, au Yémen, en République arabe syrienne et au Liban; et
 - c) le solde du plan d'exécution, soit environ 1 pour cent, est affecté à sept catégories d'activités dont les produits contribuent à l'obtention des résultats stratégiques 5, 6 et 7.
77. L'accroissement des montants affectés à la programmation d'activités qui concourent à l'obtention du résultat stratégique 4, à savoir le renforcement des systèmes alimentaires, correspond à l'augmentation du volume d'activités jugées prioritaires concernant l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants dans des pays comme le Malawi, le Kenya, le Nicaragua ou le Ghana, par exemple, et d'activités relatives à l'adaptation au changement climatique et à la gestion des risques dans des pays comme le Népal, le Tchad, le Bangladesh ou l'Égypte. À ce stade, 73 pour cent des PSP approuvés comprennent des interventions en rapport avec le climat.
78. En ce qui concerne la contribution à la préparation aux situations d'urgence, nonobstant l'écart entre les prévisions de financement et les ressources qui seraient nécessaires compte tenu des besoins, le PAM affecte les ressources disponibles selon des modalités novatrices. Par exemple, à partir d'une petite base située à la Barbade, le PAM assure une assistance technique et un renforcement des capacités de qualité auprès de l'Agence caraïbe pour les secours d'urgence en cas de catastrophe naturelle, un organisme intergouvernemental régional chargé de la gestion des catastrophes dans la Communauté des Caraïbes et les États qui en font partie.
79. Le PAM est déterminé à mettre son savoir-faire au service de l'ensemble de la communauté de l'aide humanitaire et de l'aide au développement, ce dont témoigne l'accroissement des investissements relevant du résultat stratégique 8 relatif au renforcement des partenariats mondiaux, qui constitue une contribution majeure à la réalisation de l'ODD 17. À ce titre, le PAM renforce le soutien qu'il apporte à ses partenaires au moyen des plateformes et services communs; ainsi, en Afghanistan, en Somalie, au Soudan du Sud, en Turquie et au Yémen, les plateformes d'exécution uniques aident la communauté humanitaire dans son ensemble à porter assistance efficacement aux populations dans le cadre d'un dispositif d'aide unifié; le PAM assure également une coordination et des services en situation de crise, notamment en ce qui concerne le transport aérien.

Analyse par catégorie d'activités et par domaine d'action privilégié

Catégorie d'activités	Domaine d'action privilégié			Total
	Intervention face à une crise	Renforcement de la résilience	Causes profondes	
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	3 495	66	15	3 577
Plateformes et services communs	342	741	1	1 084
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	17	557	4	578
Repas scolaires	89	94	184	367
Traitement nutritionnel	228	101	13	342
Prévention de la malnutrition	68	108	78	254
Renforcement des capacités institutionnelles	2	96	52	149
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants		44	17	62
Adaptation au changement climatique et gestion des risques		40	1	41
Renforcement des capacités individuelles	<1	14	2	16
Préparation aux situations d'urgence	1	4	1	5
Analyses et évaluations		2	1	3
Autres			1	1
Total	4 242	1 867	370	6 479

80. Par rapport à 2018, la valeur du plan d'exécution arrêté pour 2019 affectée au domaine d'action privilégié "intervention face à une crise" est en baisse de 3 pour cent, la valeur des programmes du PAM consacrés au renforcement de la résilience est quasiment doublée pour atteindre 1,8 milliard de dollars, et la valeur des activités visant à s'attaquer aux causes profondes est réduite de près de 38 pour cent.
81. Les principaux éléments qui concourent à la progression des investissements dans le domaine d'action privilégié concernant la résilience sont les activités de fourniture de plateformes et services communs, particulièrement en Turquie. Le tableau III.6 fait également apparaître une augmentation modérée des prévisions de ressources en faveur de la création d'actifs et de l'appui aux moyens d'existence, du traitement nutritionnel et de la prévention de la malnutrition, de l'appui à la petite agriculture, et des méthodes de renforcement de la résilience face aux chocs d'origine climatique.
82. En Mauritanie, par exemple, le PAM soutiendra les initiatives nationales visant à lutter contre les causes immédiates et profondes de la vulnérabilité en mettant en place un ensemble intégré d'activités de renforcement de la résilience au profit des populations mauritaniennes, notamment les communautés d'accueil. Cette enveloppe d'activités comprend des transferts alimentaires et des transferts de type monétaire à caractère saisonnier au profit des populations exposées à l'insécurité alimentaire, des activités

d'alimentation scolaire utilisant la production locale, et un appui aux moyens d'existence en faveur des ménages à risques. Pour compléter cette action, le PAM mettra en œuvre des activités de renforcement des capacités institutionnelles afin de faciliter le transfert progressif aux pouvoirs publics de l'ensemble des programmes, outils et dispositifs. Au Niger, le PAM a entrepris d'insérer ses interventions dans une structure nationale de filets de sécurité, afin de faciliter la prise en charge intégrale par les pouvoirs publics du pays de solutions pérennes au problème de la faim. Dans ce pays, le PAM axe sa stratégie sur l'articulation entre aide humanitaire, développement et consolidation de la paix, en veillant tout particulièrement à continuer de venir en aide aux populations les plus vulnérables touchées par des crises; il s'attache également à contribuer au renforcement des capacités nationales, afin que le Gouvernement soit en mesure d'élaborer et de mettre en place des filets de sécurité viables et économiques et des mécanismes de résilience de grande envergure placés sous la responsabilité des pouvoirs publics nigériens.

83. Au titre du domaine d'action privilégié portant sur le renforcement de la résilience, il est prévu que les ressources affectées aux activités de traitement nutritionnel et aux programmes de prévention de la malnutrition augmentent respectivement de 32 pour cent et de 19 pour cent, contribuant à permettre au PAM d'honorer son engagement à lutter contre la malnutrition. Pour venir à bout de la malnutrition, le PAM doit non seulement traiter les personnes qui en souffrent, mais aussi la prévenir en développant l'accès à des aliments nutritifs et en faisant mieux connaître les pratiques d'alimentation améliorées. Ainsi, au Soudan du Sud, des activités de prévention et de traitement de la malnutrition ont été mises en place en parallèle dans les mêmes communautés et accompagnées d'actions de communication destinées à faire évoluer la société et les comportements, l'objectif étant de réduire le risque de mortalité causée par la malnutrition. Dans tous les pays où il intervient, le PAM a entrepris d'élargir la gamme de ses interventions nutritionnelles et propose des services diversifiés afin de lutter contre toutes les formes de malnutrition. Il collabore avec ses partenaires pour mener des actions concertées, ce qui leur permet d'obtenir des effets plus marqués que s'ils agissaient seuls. Par exemple, au Bangladesh, le PAM met en œuvre des programmes de traitement et de prévention de la malnutrition aiguë et, en partenariat avec Save the Children, il a aménagé des espaces réservés à l'allaitement maternel dans tous les centres de nutrition utilisés dans le cadre de l'intervention d'urgence mise en place à Cox's Bazaar.

Analyse par modalité de transfert et coût associé

84. Pour réussir à atteindre l'objectif consistant à sauver des vies et changer la vie, le PAM fait appel à tout un éventail d'activités et de modalités de transfert. Certes, les transferts directs aux bénéficiaires représentent l'essentiel du coût des transferts au titre des besoins opérationnels prévus (90 pour cent), mais le PAM s'efforce également d'améliorer les politiques nationales, les capacités, les systèmes alimentaires, les processus et, en fin de compte, la sécurité alimentaire d'un beaucoup plus grand nombre de personnes grâce au renforcement des capacités et aux services.

Modalité de transfert	Besoins opérationnels 2018 (en millions de dollars)	Plan d'exécution 2018		Besoins opérationnels 2019 (en millions de dollars)	Plan d'exécution 2019	
		Montant (en millions de dollars)	Part dans le coût total des transferts (%)		Montant (en millions de dollars)	Part dans le coût total des transferts (%)
Assistance alimentaire en nature	4 176	2 510	53	4 143	2 582	48
Transferts de type monétaire	2 400	1 755	37	3 083	2 172	40
<i>Transferts de type monétaire non assortis de restrictions (espèces)</i>	<i>1 737</i>	<i>1 294</i>	<i>27</i>	<i>2 004</i>	<i>1 435</i>	<i>27</i>
<i>Transferts de type monétaire assortis de restrictions (bons-valeur)</i>	<i>663</i>	<i>462</i>	<i>10</i>	<i>1 079</i>	<i>738</i>	<i>14</i>
Bons-produits	219	100	2	141	84	2
Renforcement des capacités	279	187	4	426	245	5
Services	283	197	4	456	308	6
Total des coûts de transfert	7 358	4 750	100	8 249	5 392	100

Assistance alimentaire en nature

85. Sur le coût total des transferts inscrits dans le plan d'exécution pour 2019, 2,5 milliards de dollars, soit 48 pour cent, sont affectés aux transferts alimentaires en nature, ce qui permettra de fournir aux bénéficiaires 2,88 millions de tonnes de produits alimentaires, soit 2 pour cent de moins qu'en 2018.
86. Le PAM continue de perfectionner ses activités d'achat et de logistique afin de pouvoir fournir une assistance alimentaire en nature lorsque cette modalité constitue la meilleure solution, par exemple lorsque les marchés sont perturbés par un conflit, l'inflation ou de mauvaises récoltes. Les dons de produits alimentaires représentent un tiers de ces transferts en nature, le reste provenant des achats faits par le PAM sur les marchés locaux, régionaux et internationaux.
87. Les aliments nutritifs, qui constituent une part importante de l'assortiment alimentaire, comprennent notamment de la farine de blé enrichie et des produits tels que le SuperCereal Plus et les suppléments nutritionnels prêts à consommer, qui sont utilisés pour prévenir ou traiter la malnutrition chez les jeunes enfants et les filles et les femmes enceintes et allaitantes. Le PAM continuera de s'attacher à faire en sorte que la totalité des farines de consommation courante, des huiles et du sel fournis dans les assortiments alimentaires en nature soient enrichis comme il convient, et il s'emploiera à lever les obstacles afin d'augmenter la quantité de riz correctement enrichi, de manière à apporter les vitamines et les minéraux nécessaires pour prévenir les carences graves en micronutriments. Le PAM met actuellement en œuvre des programmes de renforcement des capacités afin que les fournisseurs locaux soient à même de commencer à enrichir leurs produits, ce qui réduira la nécessité de recourir aux importations provenant de pays développés.

88. En 2018, le PAM prévoit d'acheter 3,3 millions de tonnes de vivres, soit 300 000 tonnes ou 9 pour cent de plus qu'en 2017. Cette année, à ce stade, le volume moyen des achats s'établit à environ 300 000 tonnes par mois, contre près de 250 000 tonnes en 2017. Pour 2019, les prévisions d'achats de vivres tablent sur une évolution analogue à celle constatée en 2018. En 2018, le PAM a acheté des vivres dans plus de 80 pays à ce jour, 75 pour cent de la valeur totale provenant de pays en développement, conformément à sa stratégie qui vise à favoriser le développement des marchés locaux et régionaux.
89. Le Service des achats de produits alimentaires du PAM continue de réaliser des progrès importants en termes de souplesse, de rapport coût-efficacité et de fiabilité des achats de vivres du PAM. Les modalités d'achat et les stratégies d'approvisionnement innovantes appliquées aux principales familles de produits constituent des outils essentiels pour faire face à l'essor de la demande.
90. Le PAM tire avantage de la baisse des prix du maïs et du sorgho, ces céréales étant disponibles en abondance en Afrique de l'Est et en Afrique australe. Le PAM a donc pu acheter ces denrées sur les marchés régionaux, et à des prix avantageux. En raison de la disponibilité de grandes quantités de sorgho et de l'abondance de la récolte au Soudan, les prix ont atteint leur niveau le plus bas. L'an dernier, le Soudan est devenu l'un des principaux exportateurs de sorgho, ce qui a permis au PAM d'en acheter plus de 400 000 tonnes pour ses interventions en Afrique de l'Est.
91. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement a fait état de gains de productivité d'un montant de 140 millions de dollars en 2017; bien que les gains d'efficacité obtenus en 2018 n'aient pas encore été vérifiés, les estimations tablent sur des progrès analogues cette année. Pour 2019, le PAM cherchera à améliorer encore la productivité et l'efficacité grâce à la planification intégrée de l'ensemble des maillons de la chaîne d'approvisionnement et l'optimisation de l'utilisation des mécanismes de préfinancement comme le Mécanisme de gestion globale des vivres, à l'application aux achats de produits alimentaires du PAM des meilleures pratiques en vigueur dans ce secteur, et au recours à l'analyse des marchés et aux innovations.

Transferts de type monétaire

92. De tous les organismes d'aide humanitaire, le PAM reste celui qui a le plus recours à l'assistance en espèces. En valeur, les transferts de type monétaire sont la deuxième modalité d'assistance utilisée par le PAM. Au cours des dix dernières années, leur utilisation n'a cessé de progresser, et les estimations retenues dans le plan d'exécution pour 2019 tablent sur un portefeuille de transferts de type monétaire atteignant 2,17 milliards de dollars dans 68 pays, cette modalité devant représenter 40 pour cent du total des transferts. En termes de répartition régionale, c'est pour le Bureau régional du Caire que la proportion de transferts de type monétaire est la plus importante dans le plan d'exécution établi pour 2019. La plus large part des coûts d'exécution relatifs à cette modalité va à la Turquie, devant le Liban, le Yémen, la Jordanie, l'Éthiopie et la République arabe syrienne.
93. Les transferts de ce type sont utilisés à l'appui de programmes très divers et constituent l'une des modalités de transfert employées par le PAM dans le cadre de toutes les activités relevant de six résultats stratégiques. Leur valeur varie en fonction des besoins, de même que la durée des périodes de distribution, ce qui illustre la capacité du PAM à panacher les modalités d'intervention pour obtenir dans le cadre de ses programmes un bon rapport coût-efficacité et des effets satisfaisants. L'utilisation plus large des analyses en temps réel à partir du suivi et de l'évaluation des marchés permet au PAM de distribuer aux bénéficiaires des transferts de type monétaire durant les périodes qui suivent les récoltes et de revenir aux transferts de vivres pendant les périodes de soudure; c'est ainsi qu'il procède au Niger ou au Soudan, par exemple.

94. Pour 2019, l'essor des transferts en espèces non assortis de restrictions va se poursuivre, leur montant atteignant 1,44 milliard de dollars selon le plan d'exécution, ce qui représente près de 27 pour cent du total des transferts du PAM et deux fois plus que les bons-valeur, dont le montant total s'établira à 738 millions de dollars.
95. Les bons-valeur représentent 14 pour cent du coût des transferts prévu dans le plan d'exécution. Avec cette forme d'assistance, les bénéficiaires peuvent choisir quels produits acheter dans des magasins désignés à cet effet, avec lesquels le PAM a passé des contrats. Le PAM doit fournir une assistance technique aux détaillants et aux grossistes pour s'assurer que les produits proposés dans les magasins sous contrat sont de bonne qualité et aussi bon marché que possible. Lorsque c'est possible, il négocie avec les détaillants sous contrat afin d'augmenter le pouvoir d'achat des bénéficiaires, ce qui entraîne une baisse des prix pour tous les clients et pas uniquement pour ceux qui reçoivent une assistance directe du PAM.
96. L'essor de l'utilisation des transferts de type monétaire ou des espèces donne la possibilité de répondre aux besoins en matière de sécurité alimentaire de manière plus globale. Le PAM collabore avec des partenaires au Liban, en République démocratique du Congo, au Tchad et en Turquie afin de renforcer l'efficacité des transferts monétaires non assortis de restrictions en les utilisant pour répondre simultanément à plusieurs besoins concurrents, mais aussi en Jordanie, où il s'agit de donner aux populations bénéficiant d'une assistance la possibilité de choisir entre l'utilisation de l'aide reçue auprès de détaillants sélectionnés et un retrait en espèces à un distributeur automatique de billets. Le fait d'agir dans le cadre des filets de sécurité nationaux est l'occasion de renforcer ces dispositifs et évite d'avoir à bâtir des structures parallèles. Le PAM a appliqué cette formule dans plusieurs pays ces dernières années, notamment en Équateur, aux Fidji, aux Philippines, en République dominicaine et au Sri Lanka, et il a l'intention d'en développer l'utilisation car elle constitue un moyen efficace de faire face aux situations d'urgence en apportant une assistance en espèces.
97. Le PAM fait appel à 70 prestataires de services financiers, dont des banques, des institutions de microfinancement et des opérateurs de transfert d'argent par téléphonie mobile ou autre. Lorsque les prestataires de services financiers ne peuvent intervenir, le PAM s'associe avec les pouvoirs publics, des ONG et la Croix-Rouge ou le Croissant-Rouge en s'appuyant sur sa plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE). Il est notoire que les transferts monétaires exercent un effet de levier sur l'économie locale. En donnant aux gens les moyens d'acheter des produits de première nécessité sur les marchés locaux, ils peuvent contribuer à consolider ces marchés, inciter les petits exploitants à produire plus et renforcer les capacités nationales. Des études menées au Liban, en Ouganda et au Rwanda ont montré que chaque dollar donné à un réfugié revient à injecter près de 2 dollars dans l'économie locale, car les entreprises réagissent à l'augmentation de la demande.

Bons-produits

98. La valeur totale des bons à échanger contre des produits de base, qui se sont avérés être une forme d'assistance cruciale lorsque les marchés sont fragiles, devrait diminuer, passant de 100 millions de dollars en 2018 à 84 millions de dollars en 2019, ce qui représente moins de 2 pour cent du coût total des transferts. C'est dans le cadre de l'intervention menée au Yémen que cette modalité d'aide représente le budget le plus important (53 millions de dollars), devant la République démocratique du Congo, avec un montant de 12 millions de dollars.

Renforcement des capacités

99. Les coûts afférents au renforcement des capacités se montent à 245 millions de dollars dans le plan d'exécution arrêté pour 2019, soit 5 pour cent du coût de l'ensemble des transferts. Des activités de renforcement des capacités devraient être menées dans 79 pays, les cinq premiers – République arabe syrienne, Kenya, Éthiopie, Soudan du Sud et Niger – absorbant plus de 30 pour cent du budget prévu pour ce type d'activités. À titre d'exemple d'activités de renforcement des capacités que le PAM prévoit de mettre en œuvre, on peut notamment citer l'action que le Bureau du PAM au Kenya compte entreprendre pour renforcer la résilience des communautés exposées à l'insécurité alimentaire en libérant le potentiel des systèmes alimentaires nationaux. À cet effet, il fournira un appui technique pour améliorer l'efficacité des marchés alimentaires et des chaînes d'approvisionnement, entre autres interventions.

Services

100. Les services, qui comprennent l'appui apporté par le PAM aux modules d'intervention humanitaire et dans le domaine de la logistique et la mise à disposition de plateformes et services qui permettent aux organismes partenaires de transférer l'assistance aux bénéficiaires, représentent 6 pour cent du coût de l'ensemble des transferts. Les pays dans lesquels le PAM met ce type de plateformes à disposition d'autres organismes sont le Bangladesh, la Jordanie, le Liban et le Tchad.
101. Pour s'employer à obtenir le résultat stratégique 8, qui concerne les plateformes et services communs, le PAM tire parti de sa présence sur le terrain dans les régions les plus reculées et de son avantage comparatif dans le domaine de la logistique afin de fournir des services aux acteurs de l'aide humanitaire et du développement qui ne disposent pas des ressources, des infrastructures ou de l'expérience nécessaires pour répondre eux-mêmes à leurs besoins en la matière. Parallèlement aux services communs qu'il est tenu d'assurer, le PAM fournit également à ses partenaires des services à la demande qui sont assurés par le module de la logistique, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et l'unité chargée de fournir des services dans un cadre bilatéral. En 2017, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ont transporté plus de 327 000 passagers dans 15 pays, les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies ont apporté leur soutien à 36 partenaires dans 95 pays, et le module de la logistique a appuyé 512 organismes dans le cadre des opérations qu'il a menées dans 13 pays. En réponse aux demandes qui lui ont été adressées, le PAM a également fourni dans 12 pays des services logistiques à 82 partenaires, y compris les pouvoirs publics des pays hôtes.

Coûts d'appui directs

102. Les coûts d'appui directs (CAD) sont estimés à 328 millions de dollars – soit 5,1 pour cent du coût direct total du plan d'exécution. La baisse des CAD observée ces dernières années est une conséquence de la mise en place du nouveau mécanisme de budgétisation applicable aux budgets de portefeuille de pays établis pour les PSP, les PSPP et les PSPP-T.

Pourcentage effectif 2016*	Pourcentage effectif 2017	Pourcentage estimé 2018**	Pourcentage estimé 2019
11,9	10,7	7,1	5,1

* Les pourcentages effectifs 2016 et 2017 sont calculés sur la base de l'état V des comptes annuels vérifiés des exercices 2016 et 2017.

** Les pourcentages pour 2018 et 2019 sont estimés sur la base des plans de gestion pour 2018–2020 et pour 2019–2021.

Questions transversales

Protection sociale

103. Pour certains aspects de l'action menée en matière de protection sociale, dont l'évaluation, le ciblage, la préparation aux situations d'urgence, les plateformes de paiement et le suivi et l'évaluation, le PAM est de mieux en mieux placé dans son rôle de prestataire de services techniques et de partenaire des pays. De manière générale, le PAM mène un certain nombre d'actions relatives à la protection sociale auprès des gouvernements et des partenaires. Par exemple, en 2018, en collaboration avec les principaux donateurs et organismes des Nations Unies, le PAM apporte dans neuf pays une assistance technique de grande qualité en la matière.

Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées

104. Dans les pays où les gouvernements n'ont pas la volonté ou la capacité de satisfaire les besoins essentiels des populations, notamment le Nigéria, la République arabe syrienne, le Soudan du Sud, le Yémen et les pays du Sahel, l'un des piliers de la protection repose sur le principe qui consiste à "ne laisser personne de côté"; le PAM s'efforce de faire en sorte que bureaux de pays disposent de l'appui dont ils ont besoin pour analyser la vulnérabilité et adapter les interventions du PAM aux besoins des populations touchées. Il accorde aujourd'hui une attention renforcée à l'intégration des personnes handicapées, à l'application du principe de responsabilité en matière de protection des données personnelles et de la vie privée dans le cadre des opérations et à la constitution de partenariats dans le but de renforcer la protection. Il appliquera les recommandations issues de l'évaluation de la politique du PAM en matière de protection humanitaire, qui a été présentée au Conseil durant la session annuelle de 2018; à cet effet, il commencera par mettre en place une stratégie transitoire visant à lever plus rapidement les principaux blocages et à favoriser les facteurs de succès. Le PAM poursuit la mise en place de la démarche qu'il a adoptée afin d'assurer le respect du principe de responsabilité à l'égard des populations touchées, en mettant particulièrement l'accent sur les mécanismes de réclamation et de remontée d'informations. À ce jour, 86 pour cent des bureaux de pays ont mis en place ce type de mécanismes. Le lancement d'expérimentations est en cours afin de déterminer les meilleures façons d'adapter les mécanismes de réclamation et de remontée d'informations à des besoins en constante évolution dans le cadre des opérations et des programmes, en fonction des réactions transmises par les populations touchées.

Accès

105. Dans chacun des 12 pays classés par le PAM en situation d'urgence de niveau 2 ou 3 se posent des problèmes d'accès; dans dix d'entre eux, ces problèmes sont directement liés à un conflit armé. Pour remédier à cette difficulté, le PAM est déterminé à investir de manière plus énergique dans la stratégie mise en place à l'échelle de l'institution pour obtenir l'accès aux populations démunies. Il entend chercher à optimiser la fourniture de l'assistance à l'aide d'outils pratiques destinés à développer les compétences, systématiser la prise de décisions et établir plus clairement la conduite à tenir et les responsabilités lorsqu'il s'agit de résoudre les difficultés et les problèmes d'accès. Ainsi, les bureaux de pays bénéficieront d'un appui pour élaborer des stratégies et des plans d'accès afin que le PAM soit mieux à même d'obtenir un accès à des fins humanitaires dans le respect de certains principes. Ces derniers temps, les bureaux du PAM en Libye et en République centrafricaine ont reçu un appui en ce sens, et il est prévu d'en faire bénéficier d'autres bureaux de pays dans un proche avenir, notamment le Bureau du PAM au Mali.

Environnement

106. Le PAM considère que des écosystèmes naturels en bonne santé et une utilisation durable des ressources naturelles sont indispensables si l'on veut parvenir à instaurer la sécurité alimentaire et à éliminer la faim, conformément aux ODD. Il a entrepris d'élaborer des normes, des procédures d'examen préalable et un système de gestion en matière environnementale dans le but d'améliorer les avantages connexes obtenus sur ce plan et de repérer, de réduire au minimum et de gérer les répercussions de ses activités sur l'environnement. Il s'attache à intégrer les considérations environnementales dans les PSP, les manuels de directives utilisés dans le monde entier dans des domaines comme les situations d'urgence, la chaîne d'approvisionnement et l'administration, et les outils de renforcement des capacités du personnel, comme le dispositif d'accueil des nouveaux employés ou les formations propres à certaines fonctions. Le PAM commencera à rendre compte des résultats obtenus au regard de deux indicateurs du Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 à compter de 2018, et il en fera état dans le Rapport annuel sur les résultats présenté au Conseil à sa session annuelle de 2019. Conformément aux engagements pris de concert avec d'autres institutions, le PAM a entrepris de communiquer davantage d'informations sur la gestion de l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre en rendant compte de la gestion des déchets et de l'eau dans le cadre de ses opérations. À partir de ces indicateurs, il sera en mesure de communiquer davantage d'informations à mesure que le système de gestion environnementale se met en place.

Problématique hommes-femmes

107. Le PAM s'est engagé à faire progresser l'égalité des sexes, qui constitue à la fois une fin en soi et une contribution fondamentale à un monde libéré de la faim. Dans cet esprit, il s'attachera donc à ce que son action favorise la transformation des relations entre les sexes et que ses interventions contribuent à la sécurité alimentaire et nutritionnelle de tous, tout en plaçant en tête des priorités les personnes et les communautés les plus exposées à la faim et à la malnutrition.
108. À cet effet, la prise en considération des questions relevant de la problématique hommes-femmes fait partie intégrante de la feuille de route intégrée. Les autres mécanismes qui permettent de passer de la théorie à la pratique sont notamment le Programme de transformation pour l'égalité des sexes¹⁴, le marqueur de l'âge et de l'égalité des sexes¹⁵, la seconde version du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies adopté pour mettre en œuvre la Politique à l'échelle du système des Nations Unies sur la parité des sexes et l'autonomisation des femmes arrêté par le Conseil des chefs de secrétariat¹⁶ et l'intégration d'activités portant sur l'égalité des sexes dans les plans stratégiques de pays du PAM.
109. Afin de mettre en œuvre les activités et d'obtenir des résultats porteurs de transformations de manière efficace, efficiente et équitable et selon des modalités qui contribuent à l'autonomisation des participants, il est indispensable que le personnel dispose des compétences nécessaires en matière de problématique hommes-femmes. Le PAM continuera d'investir dans le renforcement des connaissances et des compétences des employés et des partenaires, notamment grâce à la plateforme didactique sur la problématique hommes-femmes (*Gender Learning Channel*), à la boîte à outils du PAM relative à la problématique hommes-femmes¹⁷, à des possibilités de renforcement des capacités adaptées et à des travaux de recherche. Le PAM s'attachera à renforcer et

¹⁴ Disponible à l'adresse: <https://gtp.wfp.org/>.

¹⁵ Disponible à l'adresse: <http://gender.manuals.wfp.org/fr/gender-toolkit/gender-in-programming/gender-and-age-marker/>.

¹⁶ Disponible à l'adresse: <http://www.unwomen.org/fr/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability>.

¹⁷ Disponible à l'adresse: <http://gender.manuals.wfp.org/fr/>.

développer les partenariats avec des entités allant des organisations communautaires et des groupes de référence pour la problématique hommes-femmes au niveau des pays à des ONG comme Plan International, CARE ou ActionAid et des acteurs mondiaux comme *Women Deliver*, l'objectif étant de s'associer pour élaborer des programmes, produire des connaissances et mener des actions de sensibilisation.

110. L'objectif chiffré de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)¹⁸ consiste à affecter 15 pour cent des budgets des projets à des activités favorisant l'égalité entre les sexes d'ici à 2020. Selon les chiffres provisoires figurant dans le plan d'exécution pour 2019, 12,5 pour cent des ressources nécessaires sont affectées à ce type d'activités.

¹⁸ Disponible à l'adresse:

https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp278097.pdf?_ga=2.224863002.1462272569.1534942653-1695010746.1534361068.

Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes

Introduction et vue d'ensemble

111. Le chapitre IV présente le budget AAP proposé pour l'exercice financier 2019. Il contient les hypothèses sous-tendant le budget ainsi que les éléments à partir desquels celui-ci a été établi. Le budget AAP couvre la majorité des dépenses du Siège et des bureaux régionaux ainsi qu'une structure de coûts standard pour les bureaux de pays.
112. Le budget AAP est financé par les recettes provenant du recouvrement des CAI associés aux contributions. Ce mode de financement est conforme à la politique de recouvrement intégral des coûts du PAM. Le Secrétariat propose de maintenir à 6,5 pour cent en 2019 le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects.
113. Dans le Plan de gestion pour 2018-2020, les prévisions de contributions s'élevaient à 5,70 milliards de dollars par an pour 2018 et 2019. Ces prévisions ont été révisées et les projections actuelles tablent sur des contributions de 7,2 milliards de dollars en 2018 et 6,8 milliards de dollars en 2019.
114. Lors de l'établissement des propositions de dépenses AAP, le Secrétariat a examiné les mesures de renforcement organisationnel à prendre en 2019, en s'inspirant de celles introduites en 2018 et incluses dans le Plan de gestion pour 2018-2020. Sur la base de cet examen, le Secrétariat est parvenu à la conclusion qu'il fallait répartir judicieusement les ressources AAP afin de remédier au sous-investissement dont pâtissent certains secteurs, en régularisant le personnel qualifié pour faciliter la généralisation des initiatives réussies. Le Secrétariat a également noté qu'il était nécessaire d'investir davantage dans le renforcement du contrôle indépendant, de la cybersécurité et des contrôles internes, y compris ceux concernant les initiatives en matière de lutte contre la fraude et la corruption. Les capacités d'intervention immédiate dans les situations d'urgence et les capacités en matière d'alimentation scolaire sont également renforcées dans le budget 2019.
115. Un budget AAP de 385,1 millions de dollars est proposé pour 2019.
116. Le tableau IV.1 retrace l'évolution du budget AAP depuis 2014.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Niveau de recettes effectives/prévues (en espèces et en nature)	5 381	4 662	5 771	6 000	7 200	6 800
Produit des CAI/prévisions de recettes	354,7	305,2	382,4	401,0	433,1	409,0
Budget AAP	281,8	281,8	290,3	335,4	335,4	385,1
Initiatives internes d'importance primordiale	9,2	27,2	20,0	13,5	35,6	69,3
Transfert proposé vers des réserves et des comptes spéciaux		60,0		15,0	17,0	
Prélèvement au titre du CII et du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs					65,0	
Solde de clôture/prévisions concernant le Compte de péréquation des dépenses AAP	189,8	138,3	197,4	256,8	236,9	191,5

117. Le Secrétariat propose également de prélever un montant de 69,3 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2019. Les investissements à caractère exceptionnel proposés comprennent les initiatives internes d'importance primordiale suivantes: la feuille de route intégrée, l'initiative Personnel 2020, le Fonds du PAM pour 2030, la réforme du système des Nations Unies, les transferts monétaires et la plateforme numérique, et les gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information.
118. Conformément aux propositions figurant dans la feuille de route intégrée, un taux réduit de 4 pour cent est proposé pour:
- les contributions versées par des gouvernements en faveur de programmes mis en œuvre dans leur propre pays;
 - les contributions apportées par un pays en développement ou un pays en transition;

Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2019-2021

119. Le budget AAP proposé pour 2019 s'élève à 385,1 millions de dollars.
120. Le tableau IV.2 indique les principales évolutions à la hausse du budget AAP ordinaire pour 2019. Ces évolutions sont décrites en détail dans le présent chapitre:
- Les crédits AAP destinés à la réorganisation des ressources des départements et aux priorités de gestion s'élèvent à 39,3 millions de dollars et visent à assurer un appui adéquat pour les activités opérationnelles croissantes du PAM.
 - Les crédits sous gestion centrale correspondent aux obligations statutaires et à d'autres dépenses gérées au niveau central. En 2019, ces crédits devraient augmenter de 1,9 million de dollars, principalement pour couvrir la part du PAM dans les dépenses en augmentation du système des coordonnateurs résidents.
 - Les augmentations non discrétionnaires des dépenses AAP s'élèvent à 8,5 millions de dollars. Il s'agit d'ajustements de coûts liés à des dépenses modifiant les coûts standard de personnel et sur lesquelles le PAM n'a que peu ou pas de prise. Ces coûts comprennent les engagements cumulés au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service, calculés au moyen de l'étude actuarielle annuelle et de l'incidence des taux de change, en particulier du taux de change entre l'euro et le dollar.

TABLEAU IV.2: SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX AJUSTEMENTS APPORTÉS AU BUDGET AAP POUR L'EXERCICE 2019 (en millions de dollars)		
Ouvertures de crédits approuvés en 2018		335,4
Ajustements au budget AAP ordinaire		
Allocations destinées à la réorganisation des ressources des départements et aux priorités de gestion	39,3	
Augmentation des crédits sous gestion centrale	1,9	
Augmentation du budget AAP ordinaire		41,2
Ajustements destinés aux dépenses non discrétionnaires		
Augmentation des coûts standard de personnel		8,5
Crédits AAP proposés pour 2019		385,1

Ajustement technique au titre des services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays – 35,2 millions de dollars

121. Le budget AAP pour 2019 inclut un montant de 35,2 millions de dollars au titre des services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays. Il s'agit de dépenses récurrentes à l'appui des opérations même si ces services sont administrés au niveau central. L'augmentation d'un montant de 0,4 million de dollars par rapport à 2018 est fondée sur l'analyse des dépenses informatiques réelles au prorata des effectifs enregistrées en 2017.

	2017	2018	2019
Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM	13,8	13,5	13,5
Bien-être du personnel	0,7	0,7	0,7
Dépenses informatiques au prorata des effectifs	19,1	19,1	19,5
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation	1,5	1,5	1,5
Ajustement technique au titre des services centralisés	35,1	34,8	35,2

Ajustements destinés aux dépenses non discrétionnaires

Augmentation des dépenses de personnel – 8,5 millions de dollars

122. Le PAM utilise des taux standard pour budgétiser et comptabiliser les dépenses de personnel AAP. Ces taux sont recalculés tous les ans afin de tenir compte des coûts salariaux effectifs, par classe et lieu d'affectation, des prévisions de taux de change pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome et des provisions au titre d'autres indemnités et prestations relatives au personnel.
123. Les coûts standard de personnel pour 2019 sont établis à partir des coûts effectifs de 2017 corrigés de l'inflation, des dépenses après la cessation de service et, pour les postes au Siège, des taux de change. Ils comprennent également les dépenses relatives à la sécurité et au bien-être du personnel ainsi que les indemnités de licenciement. Une hausse a été consentie au regard de ces indemnités dans le Plan de gestion pour 2014-2016, et le Secrétariat à l'intention de poursuivre cette pratique. En effet, en conséquence de la modification de la structure des effectifs associée à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, il sera probablement nécessaire de disposer du supplément de fonds généré par la hausse pour payer lesdites indemnités et autres paiements pour cessation de service, quel que soit le type de contrat concerné et indépendamment de la source de financement de celui-ci.
124. Le Secrétariat a continué d'améliorer le suivi des coûts effectifs par rapport aux coûts standard afin d'obtenir des prévisions et des rapports plus précis plus rapidement, et a cherché à déterminer dans quelle mesure les coûts standard de personnel comprenaient les indemnités de départ et les dépenses engagées dans des cas de figure tels que les congés de maladie ou les congés spéciaux du personnel.

125. La réévaluation des coûts salariaux s'est traduite par une augmentation des coûts standard de personnel inscrits dans le Plan de gestion pour 2019-2021 de 8,5 millions de dollars par rapport à ceux figurant dans le Plan de gestion pour 2018-2020. Les principales raisons de cette augmentation sont les suivantes:

- *Augmentation des provisions destinées à couvrir les frais médicaux après la cessation de service, établies à partir de l'évaluation actuarielle pour 2017.* Les principales raisons expliquant cette augmentation sont l'allongement continu de l'espérance de vie des membres du personnel, qui augmente les prestations à verser, et l'augmentation du montant des demandes de remboursement attendues, qui résulte de l'inflation médicale¹⁹. Dans l'évaluation, un taux d'actualisation est utilisé pour estimer la valeur actuelle des obligations futures à l'égard du personnel concernant les prestations dues après la cessation de service. La diminution du taux d'actualisation adopté dans la dernière évaluation actuarielle en date a également pour effet d'augmenter le montant actuel des prestations.
- *Les effets du taux de change euro/dollar prévu pour le personnel en poste à Rome découlent des obligations du PAM relatives aux traitements et aux prestations versés au personnel en euros.* En 2017, le taux de change moyen des Nations Unies de l'euro en dollar était de 1,1218. Dans un souci de stabilité et de sécurité budgétaire, le PAM a adopté en 2008 une politique d'achat à terme des montants en euros nécessaires, afin de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses libellées en euros. Le contrat d'achat à terme (de couverture) signé pour 2018 comprenait un taux de change moyen intégré de 1,1566 dollar pour 1 euro, tandis que pour 2019, ce taux de change est de 1,2087 dollar pour 1 euro. L'affaiblissement consécutif du dollar dans le contrat à terme pour 2019 par rapport à 2018 a pour effet d'augmenter les coûts standard de personnel.

Crédits sous gestion centrale – augmentation de 1,9 million de dollars

126. Les crédits sous gestion centrale comprennent les obligations statutaires et d'autres dépenses gérées au niveau central. En 2019, le montant de ces crédits devrait augmenter de 1,9 million de dollars (tableau IV.4). La plus forte augmentation des crédits sous gestion centrale est destinée à couvrir la part du PAM dans les dépenses du système des coordonnateurs résidents, qui passe de 1,5 million de dollars actuellement à environ 3,0 millions de dollars. Entre autres évolutions, on citera les augmentations destinées à la réunion mondiale des cadres et au comité permanent de la nutrition ainsi que la réduction du coût des primes d'assurance et des frais juridiques prévus. En outre, aucune enquête mondiale auprès du personnel ne sera menée en 2019, car cette enquête est entreprise seulement une fois par exercice biennal.

¹⁹ L'inflation médicale est une augmentation du coût des traitements médicaux.

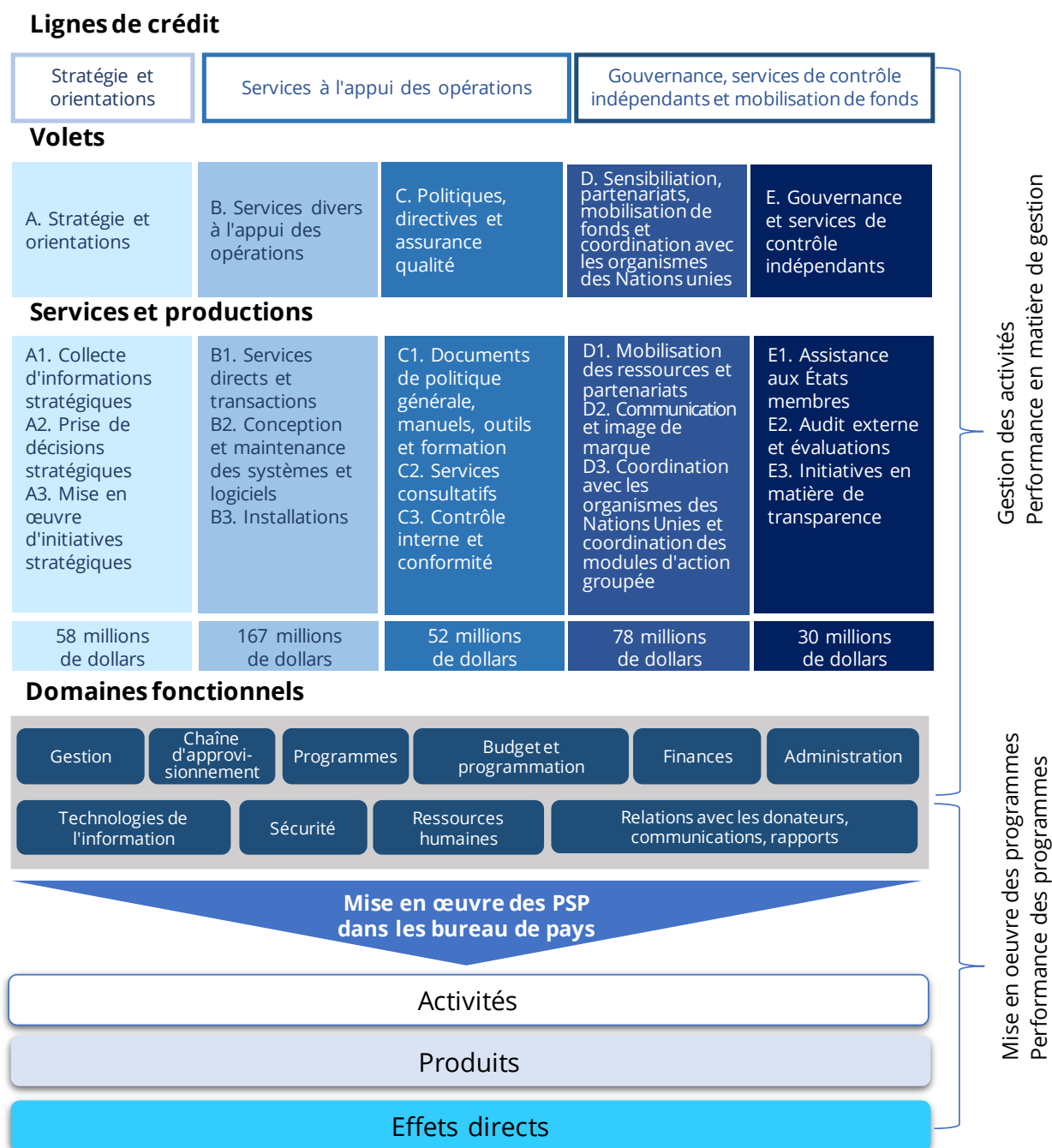
TABLEAU IV.4: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)		
	2018	2019
Volet A: Stratégie et orientations	1 339 362	1 394 362
Conseil des chefs de secrétariat	304 362	304 362
Réunion mondiale des cadres	265 000	600 000
Enquête mondiale auprès du personnel	280 000	-
Frais de recrutement	400 000	400 000
Réseau de cadres supérieurs et anciens fonctionnaires	90 000	90 000
Volet B: Services divers à l'appui des opérations	7 649 909	7 662 844
Évacuation sanitaire d'urgence	170 000	170 000
Commission de la fonction publique internationale	626 165	630 000
Primes d'assurance et frais juridiques	1 649 900	1 457 000
Évaluation de l'importance des programmes et Comité permanent de la nutrition	240 000	442 000
Services fournis par des organismes des Nations Unies	1 124 526	1 124 526
Coûts de réaffectation	3 464 318	3 464 318
Prix, liquidation des sommes dues et enquête concernant le personnel	325 000	325 000
Cotisation à l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés	50 000	50 000
Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	3 507 682	5 397 614
Postes interorganisations et syndicat	1 081 623	1 142 614
Centre d'évaluation et de partage du coût du système des coordonnateurs résidents	1 576 539	3 120 000
Frais juridiques d'organismes des Nations Unies	200 000	200 000
Autres	649 520	935 000
Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants	1 723 319	1 726 619
Comité d'audit	194 000	197 300
Audit externe	400 000	400 000
Cotisation à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	85 000	85 000
Services de conseil	129 160	129 160
Corps commun d'inspection	915 159	915 159
Total	14 220 272	16 181 439

Budget AAP par ligne de crédit et par volet

127. Le budget AAP pour 2019 est ventilé en fonction des lignes de crédit approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017 et est également analysé par volet.
128. Le tableau IV.5 présente un récapitulatif du budget AAP par ligne de crédit, par volet et par niveau d'organisation pour chaque allocation – bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège et crédits sous gestion centrale.
129. Les chiffres de 2018 sont fournis à titre de comparaison uniquement. Les projets de budget AAP pour 2018 ont été établis avant que les lignes de crédit révisées soient arrêtées.

TABLEAU IV.5: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR VOLET, PAR LIGNE DE CRÉDIT ET PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en millions de dollars)						
Ligne de crédit et volet	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2019	Total pour 2018
Stratégie et orientations	15,3	3,4	38,3	1,4	58,4	48,3
A – Stratégie et orientations	15,3	3,4	38,3	1,4	58,4	48,3
Services à l'appui des opérations	51,9	57,1	102,0	7,7	218,7	200,0
B – Services divers à l'appui des opérations	51,9	36,1	70,9	7,7	166,7	156,6
C – Politiques, directives et assurance qualité		20,9	31,1	0,0	52,0	43,4
Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	15,3	11,8	73,8	7,1	108,0	87,1
D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	15,3	11,8	45,1	5,4	77,6	61,9
E – Gouvernance et services de contrôle indépendants			28,7	1,7	30,4	25,2
Total	82,6	72,3	214,0	16,2	385,1	335,4

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



130. Les cinq volets mentionnés à la figure IV.1 reflètent les principaux produits et services fournis à des fins administratives et d'appui aux programmes. Cette structure récapitule l'appui que les divisions du Siège et les bureaux régionaux apportent aux bureaux de pays pour les aider à mettre en œuvre les plans stratégiques de pays (PSP), et donc à obtenir les résultats fixés par le PAM. Il est fait état de la performance au moyen d'un petit nombre d'indicateurs clés qui mesurent la performance institutionnelle. Ces indicateurs de performance clés figureront dans le Cadre révisé de résultats institutionnels en cours d'élaboration qui sera présenté au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018.

131. Les lignes de crédit et la structure de la performance en matière de gestion ont été introduites lors de l'élaboration du Plan de gestion en 2018, après que chaque bureau a établi son propre budget AAP; l'année 2018 a été la première année au cours de laquelle le budget a été géré au moyen de la nouvelle structure, et certains enseignements tirés de

cette expérience ont été pris en considération lors de l'établissement du budget 2019. Le budget 2019 tient également compte de l'évolution des activités de certaines divisions et initiatives institutionnelles, telles que la feuille de route intégrée qui était principalement rattachée au volet A en 2018 et aux volets B et C en 2019 par l'intermédiaire des différentes divisions chargées de sa mise œuvre dans l'ensemble de l'institution.

Volet A: Stratégie et orientations

132. Le volet A est défini ainsi: "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."
133. Le PAM collecte l'information nécessaire à cette fin en organisant des consultations et en exploitant des documents internes; il peut compter sur des dirigeants expérimentés et compétents qui participent à des instances de décision internes et externes; et il contrôle la mise en œuvre des initiatives internes de gestion du changement.
134. Le tableau IV.6 présente le volet A du budget AAP global, y compris la ligne des crédits sous gestion centrale. La part de ce volet s'élève à 15 pour cent, en légère augmentation par rapport à l'allocation pour 2018, qui était de 14 pour cent.

Type de dépenses	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2019	Total pour 2018
Dépenses de personnel	12 031	2 239	27 104	-	41 374	34 888
Autres dépenses	3 300	1 166	11 158	1 394	17 019	13 409
Total	15 331	3 405	38 262	1 394	58 392	48 297

135. Les principales dépenses au titre du volet A sont les dépenses de personnel, qui représentent 71 pour cent du budget total de ce volet (contre 72 pour cent en 2018). Le volet A regroupe la plupart des cadres et dirigeants du PAM. L'augmentation du budget alloué au volet A tient compte de certains changements structurels, tels que la création d'un service chargé de l'alimentation scolaire et la restructuration d'autres divisions. Concernant les autres dépenses, le volet comprend les crédits budgétaires alloués aux réunions internes, telles que la réunion mondiale des cadres et les réunions régionales, ainsi que les dépenses de fonctionnement afférentes à certaines structures de prise de décisions stratégiques comme le Comité pour l'affectation stratégique des ressources.
136. S'agissant de la répartition des coûts par niveau administratif, le volet A comprend le budget destiné à financer les postes des cadres et dirigeants au Siège ainsi que des directeurs régionaux et une partie du budget servant à financer les postes des directeurs de pays qui sont chargés de fonctions stratégiques.
137. Le volet A comprend en outre des initiatives institutionnelles telles que la transposition à plus grande échelle de la plateforme SCOPE (dirigé par la Division des technologies), la mise en œuvre d'initiatives visant à améliorer la prise de décisions par la direction et la prestation de services centralisés, tels que la plateforme d'assistance numérique destinée aux transferts monétaires, aux transferts en nature et aux situations d'urgence (Division des technologies) et aux repas scolaires (Service de l'alimentation scolaire), qui appuient la réalisation de priorités stratégiques. La feuille de route intégrée, qui était incluse dans ce volet en 2018, a été appliquée dans une grande partie du PAM. Un grand nombre de ses

composantes ont été mises en place progressivement en 2017 et 2018. La poursuite de la transition et le budget correspondant pour 2019 figurent dans les volets B et C.

Volet B: Services divers à l'appui des opérations

138. Le volet B est défini ainsi: "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."
139. Pour atteindre cet objectif, le personnel du Siège et des bureaux régionaux effectue des transactions directes pour le compte des bureaux de pays, et assure le développement et la maintenance des systèmes informatiques utilisés dans la gestion quotidienne des opérations. Ce volet prévoit également des crédits budgétaires pour les unités qui assurent la gestion des installations.
140. L'intervention des bureaux régionaux et des divisions du Siège dans les procédures et dans certaines fonctions liées à la maintenance des systèmes, telles que l'octroi de l'accès aux systèmes internes ou la surveillance de la séparation des tâches, est un élément essentiel des contrôles internes, qui s'ajoute aux systèmes propres aux bureaux de pays.
141. Le tableau IV.7 présente le volet B du budget AAP global, y compris la ligne des crédits sous gestion centrale. Le volet B représente environ 43 pour cent des crédits AAP et demeure l'un des volets les plus importants malgré une réduction de sa part dans le budget global, qui s'élevait à 47 pour cent en 2018.

TABLEAU IV.7: ANALYSE DU VOLET B – SERVICES DIVERS À L'APPUI DES OPÉRATIONS (en milliers de dollars)						
Type de dépenses	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2019	Total pour 2018
Dépenses de personnel	5 949	23 560	52 825	-	82 334	78 732
Autres dépenses	45 989	12 563	18 114	7 663	84 329	77 918
Total	51 938	36 123	70 939	7 663	166 663	156 650

142. S'agissant de la répartition des fonds par niveau administratif, la plupart des bureaux du Siège fournissent des services directs sous une forme ou une autre aux bureaux de pays, soit dans le cadre d'un processus prévoyant l'intervention du Siège, comme l'approbation ou la publication de documents, soit parce qu'une affaire doit être portée à un échelon hiérarchique supérieur. Dans certains cas, le Siège fait office de centre de services spécialisés dans des domaines particuliers, et dans d'autres, les services sont fournis par le Siège pour obtenir des économies d'échelle. Le volet B comprend aussi le maintien de la capacité d'intervention d'urgence dans des domaines tels que les technologies de l'information et la chaîne d'approvisionnement ou encore la gestion du Mécanisme de gestion globale des vivres. Dans l'allocation budgétaire pour 2019, le volet B contient en outre les nouveaux processus mis en place ou modifiés par l'adoption de la feuille de route intégrée, qui sont actuellement appliqués dans l'ensemble du PAM.
143. La conception et la maintenance des systèmes logiciels sont assurées par le Siège et certains bureaux régionaux (Dakar, Panama). Ce travail comprend le développement de nouveaux modules ou l'amélioration de systèmes existants, leur mise en service et leur maintenance ultérieure. Le budget actuellement alloué à ces activités se répartit entre les divisions

dépositaires des systèmes et la Division des technologies, laquelle est chargée d'assurer l'assistance technique et de veiller à la cohérence et à l'intégrité de l'ensemble du système informatique interne. Le volet comprend aussi des services centralisés comme la cybersécurité.

144. Les bureaux régionaux constituent les premiers points d'appui aux bureaux de pays. Sur l'ensemble des crédits alloués aux bureaux régionaux, 50 pour cent sont destinés à ce volet (contre 62 pour cent en 2018). Les crédits budgétaires figurant dans ce volet couvrent la rémunération des experts en poste dans les bureaux régionaux et les dépenses de fonctionnement correspondantes. Il s'agit là d'une évolution de l'allocation des crédits budgétaires aux bureaux régionaux, qui fait suite à la première année de mise en œuvre de la structure budgétaire révisée. Le budget correspondant a été transféré du volet B au volet C, dans lequel les bureaux régionaux jouent également un rôle clé en tant que deuxième ligne de défense des bureaux de pays. L'examen en cours des rôles et responsabilités des bureaux régionaux aidera à clarifier ces fonctions distinctes.
145. Les bureaux de pays reçoivent en outre une partie des crédits AAP destinés au volet B. Ces fonds sont alloués afin de financer les postes techniques de catégorie P-4 ou P-3 dans les bureaux de pays de petite taille qui, sinon, n'auraient pas les ressources suffisantes pour garantir un bon niveau d'opérations.
146. Dans le budget de 2019, le volet B comprend aussi certaines initiatives telles que la fourniture de capacités d'intervention immédiate en cas d'allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Dans le cadre de cette initiative, des services directs seront fournis à tous les bureaux qui en auront besoin, y compris les bureaux de pays, et des investissements seront consentis pour augmenter les capacités des bureaux régionaux.

Volet C: Politiques, directives et assurance qualité

147. Le volet C est défini ainsi: "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."
148. À cet effet, le volet comprend des activités descendantes, telles que l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des interventions ascendantes, par exemple pour répondre aux bureaux de pays demandant des directives et un appui, et des activités de vérification du respect des politiques. Les activités relevant de ce volet constituent une deuxième ligne de défense essentielle de la fonction de contrôle, et sont, de par leur nature, mises en œuvre par les services du Siège et les bureaux régionaux.
149. Le tableau IV.8 présente le volet C du budget AAP global. La part de ce volet, soit 14 pour cent, a légèrement augmenté par rapport à celle de 2018.

TABLEAU IV.8: ANALYSE DU VOLET C - POLITIQUES, DIRECTIVES ET ASSURANCE QUALITÉ (en milliers de dollars)						
Type de dépenses	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2019	Total pour 2018
Dépenses de personnel	-	12 290	25 213	-	37 503	31 797
Autres dépenses	-	8 644	5 843	-	14 487	11 611
Total		20 934	31 056	-	51 989	43 408

150. Les dépenses de personnel représentent 72 pour cent de l'ensemble des crédits alloués au volet C. Les autres dépenses prévues dans ce volet correspondent à la formation, très souvent organisée à distance, ainsi qu'à la publication de directives et de supports sur les plateformes internes de gestion de l'information et des connaissances.
151. Du point de vue de la répartition des fonds par niveau administratif, tous les crédits sont attribués au Siège et aux bureaux régionaux. La part des bureaux régionaux dans le budget total alloué au volet C a augmenté, passant de 18 pour cent en 2018 à 29 pour cent en 2019. Cette progression correspond au rôle prépondérant que ces bureaux jouent dans la mise en place et l'application progressive de la feuille de route intégrée. Le volet C, Politiques, directives et assurance qualité, ne donne lieu à aucune activité dans les bureaux de pays.
152. Les crédits budgétaires affectés au Siège sont consacrés à l'élaboration, à l'actualisation et à l'approbation des documents de politique générale, ainsi qu'à l'élaboration de tous les supports d'aide à la mise en œuvre des politiques, comme les directives, les outils et les modules de formation. Du fait de l'incidence de la feuille de route intégrée sur les processus internes du PAM, le budget pour 2019 prévoit, comme pour 2018, de nombreux crédits destinés à la mise à jour de directives et d'outils. La plupart des actions de formation du PAM relèvent de ce volet, qu'il s'agisse de la formation à distance via WeLearn, des cours en présentiel organisés par le Siège et les bureaux régionaux ou des formations associant l'une et l'autre de ces modalités.
153. Ce volet englobe également toutes les activités de conseil proposées par les experts dans les bureaux régionaux (premiers points d'appui aux bureaux de pays), puis dans les services du Siège (deuxièmes points d'appui). Il comprend en outre des activités de contrôle interne de nature technique qui accompagnent l'évolution des politiques et leur mise en œuvre et peuvent aussi attirer l'attention sur certaines problématiques au sein du PAM. Le budget prévu pour ces activités est attribué aux services centraux du Siège, comme le Bureau des affaires juridiques et le Bureau de la déontologie, ainsi qu'aux bureaux régionaux pour des fonctions plus décentralisées, comme celle ayant trait aux programmes. Les activités relevant de ce volet complètent l'appui direct fourni par les unités techniques des bureaux régionaux et du Siège, et financé par le budget du volet B. De ce fait, toute décentralisation d'activités qui diminuerait les montants affectés au budget du volet B pourrait nécessiter une augmentation des activités de renforcement des capacités du personnel et de conseil (volet C) destinées à assurer la qualité des opérations.
154. Le volet C comprend aussi les activités de contrôle et de vérification de la conformité menées soit par les divisions chargées de domaines fonctionnels soit par des unités créées à cet effet dans les bureaux régionaux. Le renforcement des capacités destinées à cette fonction a permis d'augmenter le nombre de bureaux menant ce type d'activités et dotés de crédits spécifiques, de 8 en 2018 à 13 en 2019. Cette évolution est en partie responsable de l'augmentation du budget alloué à ce volet.

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

155. Le volet D est défini ainsi: "Le PAM collabore avec les gouvernements hôtes et donateurs, les ONG et le secteur privé afin d'harmoniser les priorités et de mobiliser des ressources, de plaider en faveur de l'élimination de la faim et d'œuvrer en partenariat avec les autres organismes des Nations Unies dans le but de contribuer à la réalisation des ODD."
156. À cet effet, le volet D englobe l'action menée par le PAM en matière de mobilisation de ressources, de communication, de sensibilisation et de coordination avec les organismes ayant leur siège à Rome, d'autres organismes des Nations Unies et le système d'intervention humanitaire. Il couvre aussi les partenariats stratégiques que le PAM noue ou maintient avec des ONG, le secteur privé et des établissements universitaires, qui sont susceptibles de

contribuer à la collaboration à l'échelon des pays ou au niveau des opérations ou de la faciliter.

157. Le tableau IV.9 présente le volet D du budget AAP global, y compris la ligne des crédits sous gestion centrale. Ce volet représente 20 pour cent du budget AAP global, contre 18 pour cent en 2018.

TABLEAU IV.9: ANALYSE DU VOLET D – SENSIBILISATION, PARTENARIATS, MOBILISATION DE FONDS ET COORDINATION AVEC LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES (en milliers de dollars)						
Type de dépenses	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2019	Total pour 2018
Dépenses de personnel	12 031	7 927	31 620	860	52 438	42 857
Autres dépenses	3 300	3 919	13 454	4 537	25 210	19 000
Total	15 331	11 846	45 074	5 398	77 648	61 857

158. Étant donné que les activités menées au titre de ce volet demandent beaucoup de temps, les dépenses de personnel représentent la majeure partie du budget (68 pour cent). Les autres dépenses englobent les crédits budgétaires alloués, d'une part, au financement des bureaux du PAM qui se trouvent dans les capitales des pays donateurs ou qui se consacrent entièrement à la liaison avec d'autres organismes des Nations Unies et, d'autre part, à la participation régulière aux réunions et instances des Nations Unies et d'ONG.
159. Les activités de mobilisation de fonds et de sensibilisation sont menées à tous les niveaux de l'institution. Au Siège, la plupart des activités du volet D relèvent du Département des partenariats et de la gouvernance. Au niveau régional, elles incluent également l'action de sensibilisation et les initiatives stratégiques menées auprès des gouvernements afin d'harmoniser les priorités, par exemple dans les régions Amérique latine et Caraïbes ou Asie et Pacifique. À l'échelon des pays, la mobilisation des ressources est une responsabilité essentielle des directeurs de pays, et la partie du budget consacrée à financer leurs postes et les dépenses y afférentes est aussi incluse dans ce volet.
160. Le budget affecté à la direction et à la codirection des modules de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications d'urgence, dont la gestion est assurée par la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise et la Division des technologies au Siège, relève de ce volet. Cette dotation budgétaire est complétée localement par des fonds et du personnel affectés aux modules locaux, le cas échéant, ressources qui sont alors inscrites dans les budgets des portefeuilles de pays. Le volet comprend en outre l'unité restructurée chargée des partenariats avec les ONG et certaines initiatives concernant la communication, telles que la valorisation de l'image de marque.
161. Le budget affecté au volet D au niveau institutionnel prévoit des contributions aux initiatives des Nations Unies, notamment au système des coordonnateurs résidents, aux réunions et aux instances interorganisations, et aux services fournis par le système des Nations Unies. Le volet D englobe aussi la participation du PAM aux initiatives conjointes des Nations Unies, telles que le Comité de la sécurité alimentaire mondiale ou le Partenariat mondial pour la préparation aux catastrophes.

Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants

162. Le volet E est défini ainsi: "Le PAM applique de bons principes de gouvernance, fournit des assurances aux donateurs et diffuse des informations sur ses résultats."
163. À cet effet, le volet E englobe les activités se rapportant au fonctionnement du Conseil d'administration, aux fonctions indépendantes d'évaluation, d'enquête et d'audit interne et externe ainsi qu'aux initiatives qui ont pour but de promouvoir la transparence, d'améliorer l'information des parties prenantes et de boucler en interne le cycle de l'obligation redditionnelle et de la gestion de la performance. Ce cinquième volet représente la troisième ligne de défense du PAM dans le domaine du contrôle.
164. Le tableau IV.10 présente le volet E du budget global AAP, y compris la ligne des crédits sous gestion centrale. La part de ce volet dans le budget AAP global s'élève à 8 pour cent, contre 7 pour cent en 2018.

TABLEAU IV.10: ANALYSE DU VOLET E – GOUVERNANCE ET SERVICES DE CONTRÔLE INDÉPENDANTS (en milliers de dollars)						
Type de dépenses	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2019	Total pour 2018
Dépenses de personnel	-	-	20 463	49	20 511	15 202
Autres dépenses	-	-	8 234	1 678	9 912	9 992
Total	-	-	28 696	1 727	30 423	25 194

165. La majorité des crédits budgétaires affectés à ce volet (67 pour cent) sont destinés à financer les dépenses de personnel; la part des autres dépenses est de 33 pour cent. Le budget alloué aux dépenses de personnel couvre les divisions chargées de la coordination et de la gestion des fonctions relevant du volet E. Le budget consacré à la fonction d'évaluation englobe aussi l'appui aux évaluations décentralisées et toutes les activités nécessaires pour accroître les capacités du personnel en matière de coordination des évaluations indépendantes, en application de la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021). Le budget prévu pour le volet E comprend également les crédits destinés aux initiatives internes et externes en faveur de la transparence, notamment le Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts, que gère le Bureau de la déontologie, et la publication des données financières du PAM dans des rapports et sur la plateforme de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, autant d'activités qui exigent beaucoup de personnel.
166. Les dépenses autres que les dépenses de personnel concernent l'organisation des sessions du Conseil et des réunions d'autres organes et comités consultatifs, les voyages et autres activités des membres du Conseil, ainsi que l'acquisition des services extérieurs nécessaires à ces activités.
167. Vu leur nature, les activités menées au titre de ce volet sont exclusivement exécutées au Siège par un petit nombre d'unités administratives sous gestion centrale. La part du volet E dans le budget AAP n'a augmenté que légèrement, mais certains bureaux ont reçu des augmentations budgétaires substantielles.

Performance institutionnelle du PAM

168. La performance institutionnelle du PAM sera mesurée par rapport au Cadre de résultats institutionnels révisé au moyen d'un ensemble d'indicateurs évaluant la performance des bureaux de pays et l'appui fourni par les bureaux régionaux et les divisions du Siège.
169. Les indicateurs de performance clés à utiliser au niveau institutionnel pour mesurer la performance du PAM en 2019, qui sont communiqués dans le Rapport annuel sur les résultats, ont été examinés avec le Conseil lors des consultations informelles consacrées au Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021. La série finale d'indicateurs de performance clés est présentée au chapitre V avec les valeurs de référence et les valeurs cibles des mesures de la performance.

Contribution des fonctions par unité administrative

170. Les cinq volets de résultats sont censés décrire toutes les modalités de l'aide que les bureaux régionaux et le Siège apportent aux bureaux de pays. Au sein de cette structure, les unités administratives fournissent des formes d'appui différentes et souvent complémentaires, bien que la nature même de certains bureaux puisse dicter une partie de leurs fonctions. Ainsi, les bureaux du Directeur exécutif adjoint et des Sous-Directeurs exécutifs fourniront plus de services relevant du volet A (Stratégie et orientations), tandis que le Bureau de l'Inspecteur général assurera la plupart des services relevant du volet E (Gouvernance et services de contrôle indépendants) et que les bureaux régionaux se spécialiseront dans les services directs liés au volet B (Services divers à l'appui des opérations).
171. Le tableau IV.11 présente la contribution des différents départements à chacun des cinq volets de résultats.

	A – Stratégie et orientations	B – Services divers à l'appui des opérations	C – Politiques, directives et assurance qualité	D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total pour 2019	Total pour 2018
Bureaux de pays	15 331	51 938		15 331		82 599	78 644
Bureaux régionaux	3 405	36 123	20 934	11 846		72 308	67 215
Bureau du Directeur exécutif et bureaux indépendants	4 846	5 022	2 294	535	21 152	33 849	25 523
Chef de cabinet	10 642	12 276	255	11 201		34 375	26 289
Bureau du Directeur exécutif adjoint	5 884	12 228	4 493	313		22 917	20 771
Département des services concernant les opérations	11 049	17 240	10 630	2 953		41 872	33 031

	A – Stratégie et orientations	B – Services divers à l'appui des opérations	C – Politiques, directives et assurance qualité	D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total pour 2019	Total pour 2018
Département des partenariats et de la gouvernance			2 904	30 072	5 234	38 210	31 693
Département de la gestion des ressources	5 842	24 173	10 480		2 311	42 805	38 018
Crédits sous gestion centrale	1 394	7 663		5 398	1 727	16 181	14 220
Total	58 392	166 663	51 989	77 648	30 423	385 116	335 405

172. Dans le volet A, la majorité du budget est allouée aux bureaux de pays, qui comptent le plus grand nombre de directeurs. Viennent ensuite le bureau du Chef de cabinet, lequel est chargé des grandes initiatives de gestion du changement, et le Département des services concernant les opérations, qui comprend les divisions les plus importantes.
173. Les principales allocations budgétaires destinées au volet B sont celles fournies directement aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux ainsi qu'au Département de la gestion des ressources, ce dernier contribuant à de nombreux processus auxquels les bureaux régionaux et les unités du Siège sont associés.
174. Les principaux contributeurs au volet C sont les bureaux régionaux de par leur rôle en première ligne en matière de conseil et de contrôle à l'intention des bureaux de pays, ainsi que le Département des services concernant les opérations, qui est responsable de nombreuses politiques du PAM et des documents d'orientation y afférents.
175. Les crédits budgétaires destinés au volet D sont alloués en grande partie au Département des partenariats et de la gouvernance.
176. Les crédits prévus dans le volet E sont presque tous affectés au budget du Bureau du Directeur exécutif et des bureaux indépendants, car ce budget comprend les budgets du Bureau de l'Inspecteur général et du Bureau de l'évaluation.
177. La répartition des budgets entre les départements par volet pour 2019 est analogue à celle prévue pour 2018, et tient compte de la restructuration de certains départements.

Domaines fonctionnels

178. Le budget AAP peut également être décrit sous l'angle des domaines fonctionnels. Les domaines fonctionnels du PAM sont les points communs entre l'appui fourni par les services du Siège et les bureaux régionaux aux bureaux de pays (inscrit dans le budget AAP) et les services internes fournis au sein de chaque bureau de pays pour mener à bien les activités liées aux programmes, qui apparaissent dans les budgets de portefeuille de pays. Les domaines fonctionnels correspondent aux domaines de compétences associés à la gestion des processus et des services utilisés pour obtenir les résultats escomptés des programmes – chaîne d'approvisionnement, ressources humaines ou politiques et programmes, par exemple.
179. Le tableau IV.12 présente le budget AAP pour 2019 ventilé par domaine fonctionnel et par volet de résultats.

	A – Stratégie et orientations	B – Services divers à l'appui des opérations	C – Politiques, directives et assurance qualité	D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total pour 2019
Gestion	40 628	4 064	13 346	26 915	19 209	104 162
Programmes	5 190	35 556	20 485	7 584	8 876	77 692
Chaîne d'approvisionnement	1 498	21 583	2 986	1 755	-	27 822
Budget et programmation	-	6 685	610	1 139	-	8 434
Ressources humaines	2 628	24 345	5 052	200	-	32 226
Administration	1 313	10 629	2 810	-	-	14 752
Finances	-	6 120	3 491	-	1 487	11 098
Technologies de l'information	7 135	38 190	-	550	-	45 875
Sécurité	-	17 326	-	-	-	17 326
Relations avec les donateurs, communication et rapports	-	2 166	3 209	39 504	850	45 729
Total	58 392	166 663	51 989	77 648	30 423	385 116

180. Dans la proposition de budget AAP pour 2019, les domaines fonctionnels bénéficiant des allocations les plus importantes sont la gestion et les programmes. Dans la plupart des domaines fonctionnels, les crédits les plus élevés sont affectés au volet B, au titre duquel les divisions du Siège et les bureaux régionaux fournissent des services aux bureaux de pays. Cela est cohérent avec le fait que le volet B représente la plus grande part du montant total des crédits budgétaires.

181. Dans les volets B et C, au titre desquels des crédits budgétaires d'un montant similaire sont affectés aux différents domaines fonctionnels, les allocations les plus élevées sont destinées aux fonctions relatives aux programmes, à la chaîne d'approvisionnement et aux ressources humaines, qui sont les domaines de responsabilité les plus pertinents dans les bureaux de pays. Le volet B bénéficie également d'une dotation très élevée destinée aux technologies de l'information, qui comprend le financement de la maintenance des logiciels et de la fourniture de solutions aux bureaux de pays.
182. L'allocation la plus élevée prévue au titre du volet D est affectée à la fonction concernant les relations avec les donateurs, la communication et les rapports, qui est assurée dans les bureaux de pays. Les crédits alloués à la gestion et aux programmes sont également importants. Ces trois domaines fonctionnels regroupent habituellement les relations avec les organismes des Nations Unies et les partenariats, y compris avec les gouvernements, à l'échelon des bureaux de pays.
183. Aux fins de comparaison avec les années précédentes, le tableau IV.13 indique le budget AAP par unité administrative, en présentant le nombre de postes et la ventilation entre les dépenses de personnel et les autres dépenses.

TABLEAU IV.13: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

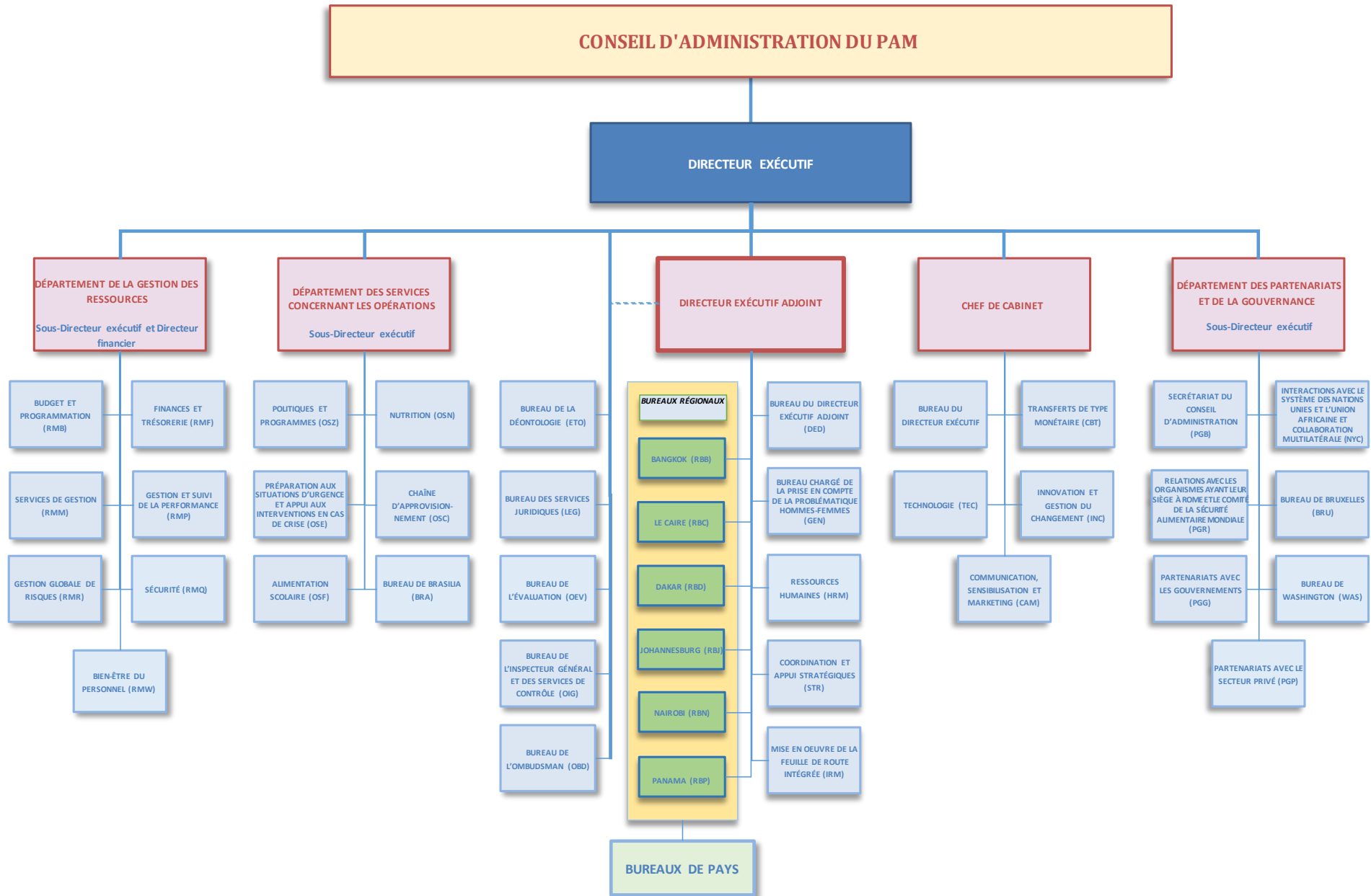
	Dépenses de 2017							Estimations pour 2018						Projections pour 2019							
	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)
	Administrateur	Services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total				Administrateur	Services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total				Administrateur	Services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total			
Bureaux de pays	105	-	323	428	27,0	51,8	78,8	106	-	345	451	30,0	48,7	78,6	106	-	345	451	30,0	52,6	82,6
Bureaux régionaux	171	-	259	430	34,9	32,3	67,2	188	-	279	467	42,3	24,9	67,2	202	-	269	471	46,0	26,3	72,3
Siège	484	331	9	824	112,2	63,7	175,9	481	338	4	823	130,4	44,9	175,3	563	379	3	944	157,2	56,8	214,0
Crédits sous gestion centrale	3	-	-	3	1,6	11,2	12,8	3	-	-	3	0,7	13,5	14,2	3	2	-	5	0,9	15,3	16,2
Total	763	331	591	1 685	175,7	159,0	334,7	778	338	628	1 744	203,5	131,9	335,4	874	380	617	1 871	234,2	151,0	385,1

Structure organisationnelle

184. Les départements du Siège relèvent du Directeur exécutif. Le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de l'Ombudsman, le Bureau de l'évaluation, le Bureau de la déontologie et le Bureau des services juridiques relèvent également directement du Directeur exécutif, qui est épaulé par le Directeur exécutif adjoint. À des fins de présentation, ces bureaux sont appelés collectivement les "bureaux indépendants".
185. Le Directeur exécutif adjoint supervise directement les bureaux régionaux. Il conserve la responsabilité de la mise en place de la feuille de route intégrée (qui doit se terminer en 2019) afin d'assurer une liaison sans faille avec les opérations sur le terrain en attendant la généralisation de la nouvelle approche. Le Directeur exécutif adjoint supervise par ailleurs la Division des ressources humaines, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et la Division de la coordination et de l'appui stratégiques.
186. Le Bureau de la coordination et de l'appui stratégiques a été créé pour assurer une direction efficace et jouer un rôle majeur dans la formulation des stratégies institutionnelles du PAM et des orientations indispensables à la participation de l'institution à la réalisation du Programme 2030. Il contribuera à la définition et au respect des priorités nationales, régionales et mondiales de façon à atteindre les cibles et les indicateurs associés à l'ODD 2. L'accent sera mis sur les points suivants: les partenariats conclus avec le Groupe de la Banque mondiale, d'autres institutions financières internationales et régionales, l'Union africaine et la Chine; la fourniture d'un appui à l'initiative "G77 + Chine" visant à renforcer le partage des connaissances ainsi que le transfert de compétences et de technologies; et la mobilisation de ressources nationales et internationales.
187. Le Chef de cabinet se concentre sur la conduite de la transformation numérique du PAM. Les principales entités qui appuient ce travail et font directement rapport au Chef de cabinet sont le Coordonnateur mondial des transferts de type monétaire, la Division des technologies, la Division de l'innovation et de la gestion du changement et la Division de la communication, de la sensibilisation et du marketing.
188. Le Département des services concernant les opérations dirige les activités du PAM dans le cadre des interventions d'urgence, et œuvre en faveur de l'excellence opérationnelle. Il est le principal acteur de l'appui aux opérations et continue parallèlement d'encourager l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des divisions chargées des politiques et des programmes, de la nutrition, de la chaîne d'approvisionnement et de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, et du nouveau Service de l'alimentation scolaire.
189. Le Service de l'alimentation scolaire a été établi pour diriger la formulation et la mise en œuvre des politiques, des recherches et de la réflexion stratégique concernant les repas scolaires et permettre au PAM de retrouver son rôle de chef de file mondial pour ce qui est de la mise en œuvre directe des programmes de repas scolaires et de la fourniture d'un appui technique aux gouvernements dans ce domaine. L'alimentation scolaire est une pierre angulaire de l'assistance assurée par le PAM, qui permet de soutenir de multiples façons l'éducation et la nutrition des enfants et constitue l'une des composantes des systèmes et services nationaux de protection sociale et de filets de sécurité sociale.
190. Dans le cadre de la mise en œuvre de ses programmes d'alimentation scolaire, le PAM vise un large ensemble d'objectifs interdépendants, comme la lutte contre une nutrition inadéquate et le manque de diversité du régime alimentaire des enfants, l'amélioration des taux de fréquentation scolaire et de poursuite des études chez les filles, la promotion de la production locale et la création de marchés destinés aux agriculteurs locaux, qui procurent des emplois aux femmes et assurent la protection des familles les plus vulnérables.

191. Le Département de la gestion des ressources se concentre sur l'efficacité de la supervision et de la gestion financière du PAM. Il est épaulé par les fonctions cruciales que sont le budget et la programmation, les finances et la Trésorerie, la gestion globale des risques, la gestion et le suivi de la performance, les services de gestion, la sécurité, et le bien-être du personnel.
192. Le Département des partenariats et de la gouvernance dirige les initiatives du PAM en faveur des partenariats mondiaux et de la mobilisation des ressources et apporte son savoir-faire dans ces domaines, de sorte que le PAM obtienne le plus de ressources possible pour aider les États membres à atteindre les objectifs fixés dans le Programme 2030. La coopération avec les autres organismes ayant leur siège à Rome et d'autres entités des Nations Unies et institutions multilatérales et la collaboration avec le secteur privé sont des éléments de plus en plus importants de l'approche suivie par le PAM en matière de sensibilisation.
193. La figure IV.2 présente l'organigramme du PAM.

Figure IV.2: Organigramme



Allocations destinées à la réorganisation des ressources des départements et aux priorités de gestion

194. Les allocations destinées à la réorganisation des ressources des départements et aux priorités de gestion s'élèvent à 39,3 millions de dollars. Ces allocations ont pour but de mettre à disposition des ressources pour appuyer les activités opérationnelles du PAM en augmentation et de donner la priorité aux domaines sous-financés répertoriés grâce au travail d'audit et d'enquête, de sorte que les bureaux chargés du contrôle, en particulier, soient mieux armés pour s'acquitter de leurs responsabilités.
195. Le Plan de gestion pour 2019-2020 offre au PAM la possibilité de renforcer l'utilisation des ressources AAP destinées à préserver l'efficacité et l'efficacité des opérations. Les crédits nécessaires proviennent du budget AAP, mais les avantages obtenus grâce à la réduction des dépenses opérationnelles ou à l'amélioration de l'efficacité se matérialisent au niveau des opérations.
196. Toutes les propositions de budget pour 2019 ont été examinées dans l'objectif de déterminer celles qui comptent parmi les priorités de gestion du PAM, les dépenses considérées comme récurrentes bénéficiant en priorité des crédits AAP.

Synthèse du budget AAP de 2019 par département

Bureau du Directeur exécutif et bureaux indépendants (2019: 33,85 millions de dollars; 2018: 25,52 millions de dollars)

197. La démarche suivie par le PAM pour mettre en œuvre la politique en matière d'évaluation nécessite une augmentation régulière des ressources sur la période couverte par cette politique afin de respecter les normes relatives à la couverture de l'évaluation qui sont stipulées dans la politique. La politique appelle à mettre en place, parallèlement à la fonction centralisée bien établie, une puissante fonction d'évaluation décentralisée, afin de faciliter l'apprentissage global que permet l'utilisation de ces deux types d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation utilise son budget pour répondre à des besoins structurels essentiels et préparer le PAM à l'augmentation du volume des évaluations centralisées.
198. Le mandat du Bureau de la déontologie recouvre cinq grands domaines: l'éducation et la sensibilisation, la protection contre les représailles, le programme annuel de déclaration, l'élaboration de normes et la sensibilisation aux politiques, et les avis et les orientations. Les ressources ont été affectées en priorité à la mise en place de capacités suffisantes pour: soutenir l'actualisation des politiques, notamment la politique en matière de protection contre les représailles; créer des modes opératoires normalisés et s'attaquer à d'autres normes et questions de gouvernance; et fournir davantage d'avis et d'orientations grâce à la publication de nouveaux supports et à la modification des supports existants sur la base de l'expérience découlant de la mise en service de la nouvelle application utilisateur et des activités de formation pour 2018/2019. Les crédits AAP permettront également au Bureau de la déontologie de s'acquitter de ses responsabilités internes et externes accrues en matière d'établissement de rapports.
199. Conformément au mouvement plus large entrepris au sein du système des Nations Unies et aux indications reçues de la part de membres du Conseil d'administration en 2018, le PAM a considérablement renforcé l'accent mis sur le respect de l'obligation redditionnelle et des politiques visant à assurer une protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité, la discrimination, ainsi que l'exploitation et les atteintes sexuelles. Le Bureau des services juridiques réorganise actuellement sa structure et ses ressources pour faire face à l'augmentation du travail juridique connexe et communiquer ses avis au Bureau de l'Inspecteur général et à la Division des ressources humaines.

200. Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation est là pour aider les employés à régler tout problème ou conflit lié au travail, de manière confidentielle, informelle, impartiale et indépendante, et pour aider à constituer des équipes motivées et déterminées. Le Bureau utilisera des ressources budgétaires supplémentaires pour renforcer sa capacité à répondre avec rapidité et efficacité au nombre croissant de demandes émanant du personnel. Grâce à ces moyens supplémentaires, les employés du PAM se trouvant sur le terrain auront accès plus facilement aux services proposés par le Bureau.
201. Le Bureau de l'Inspecteur général a axé ses ressources AAP sur la consolidation de la structure de ses effectifs afin de l'aligner sur celles mises en évidence par l'analyse comparative d'autres organismes des Nations Unies. Cette démarche s'inscrit dans les efforts en cours visant à renforcer ce bureau pour qu'il soit en mesure de fournir les assurances demandées actuellement par les donateurs et le Conseil. Les ressources permettront de couvrir la charge de travail accrue liée aux enquêtes portant, par exemple, sur les allégations de harcèlement sexuel ou de fraude.

Bureau du Directeur exécutif adjoint

(2019: 22,92 millions de dollars; 2018: 20,77 millions de dollars)

202. Les ressources ont été affectées en priorité aux activités destinées à répondre aux besoins de la Division des ressources humaines dans des domaines nouveaux – comme le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité, le recrutement et la planification des effectifs, la problématique hommes-femmes et la diversité, la gestion du fichier pour les interventions d'urgence et le savoir-faire en matière de formation – et à renforcer la structure des effectifs de la division de sorte qu'elle puisse obtenir les résultats escomptés dans ces domaines prioritaires.
203. L'augmentation des ressources AAP destinées au traitement des questions relatives aux disparités entre les sexes vise à appuyer et à renforcer les moyens dont le PAM dispose pour appliquer sa politique en matière de problématique hommes-femmes. Les ressources supplémentaires seront consacrées à l'intégration de la promotion de l'égalité des sexes dans les politiques institutionnelles et à la mise en place de mécanismes centraux de prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes, en particulier la version révisée du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP 2.0), le Programme de transformation des relations entre les sexes et le marqueur de l'âge et de l'égalité hommes-femmes. Elles serviront aussi à sensibiliser à l'importance de l'égalité entre les sexes dans tous les aspects des activités du PAM.
204. Le PAM a alloué 5,5 millions de dollars à l'appui aux bureaux régionaux afin de répondre à des besoins immédiats dans des domaines fonctionnels tels que la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, le contrôle, la vérification de la conformité, la chaîne d'approvisionnement et les ressources humaines. Ces affectations seront révisées avec les budgets AAP régionaux initiaux lors de l'établissement du Plan de gestion pour 2020 et dans le cadre de l'examen en cours du mandat des bureaux régionaux.

Bureau du Chef de cabinet

(2019: 34,38 millions de dollars; 2018: 26,29 millions de dollars)

205. Le Bureau du Chef de cabinet joue un rôle central dans la communication d'orientations stratégiques relatives à la mise en œuvre des actions visant à concrétiser la vision du PAM exposée par le Directeur exécutif. La mobilisation de fonds et les partenariats, la transformation numérique, l'efficacité et l'excellence opérationnelles des programmes et des interventions d'urgence sont des priorités de gestion majeures.

206. Le Bureau du Chef de cabinet continuera d'investir des ressources supplémentaires afin de permettre au PAM de montrer la voie à suivre de par son statut de plus grand organisme humanitaire, qui est aussi le plus souple, le plus innovant et le plus avancé sur le plan technologique. À l'appui de ces efforts, le Bureau coordonne les activités des divisions chargées de la communication, de la sensibilisation et du marketing, de l'innovation et de la gestion du changement, des transferts de type monétaire, et des technologies.
207. Le Bureau du Directeur exécutif fait rapport au Chef de cabinet et s'assure que les missions, les engagements stratégiques et les orientations formulés par le Directeur exécutif pour le PAM à une période où les ressources sont limitées et les besoins augmentent contribuent à la réalisation de l'objectif consistant à venir en aide à toutes les populations en situation d'insécurité alimentaire grave dans le monde. La collaboration active du Directeur exécutif avec les gouvernements, le secteur privé, le Siège du PAM et les bureaux répartis à travers le monde ainsi que sa participation à des manifestations mondiales contribuent à positionner le PAM de manière stratégique au carrefour entre action humanitaire et développement, ce qui accroît la notoriété du PAM en tant qu'organisme chef de file et porte-parole des populations les plus vulnérables tout en fournissant aux bureaux du PAM les ressources et les spécificités nécessaires dans un environnement complexe en évolution rapide.
208. Le Chef de cabinet a mis en place des plateformes telles que le Global Impact Council, dont le but est de faciliter les partenariats avec le secteur privé et de diversifier les sources de financement du PAM. Des compétences externes ont également été sollicitées pour aider le PAM, en particulier la Division de la communication, de la sensibilisation et du marketing, à changer son image et pour concevoir de nouvelles stratégies publicitaires destinées à renforcer la présence du PAM dans la sphère numérique et sur les réseaux sociaux. Cette démarche permettra également au PAM d'élargir sa base de donateurs traditionnels et de toucher un public plus large.
209. Sous la direction du Chef de cabinet, l'un de volets centraux des activités du bureau consiste à apprendre à connaître les personnes auxquelles le PAM et ses partenaires viennent en aide avec dignité et respect. Des initiatives telles que le tableau de bord fourniront à la haute direction des informations fiables en temps réel à partir de données plus détaillées et mieux ventilées mises à la disposition des unités du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays afin d'éclairer la prise de décisions. Ce tableau de bord est une interface qui combine automatiquement des données sur, par exemple, le nombre de bénéficiaires, les besoins de financement, les activités menées dans le cadre des projets dans un pays donné et le nombre d'employés de sexe féminin et de sexe masculin. Il offre au personnel du PAM la possibilité d'accéder en temps réel à des données pertinentes et précises au niveau institutionnel, régional et national. À moyen terme, le tableau de bord remplacera les rapports et les plateformes qui font double emploi et permettra d'améliorer l'efficacité globale des opérations et des services d'appui du PAM. La collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, les gouvernements et les partenaires ainsi que la fourniture d'un appui sur le terrain constituent l'un des principaux volets de l'action visant à assurer la cohérence, la coordination et les capacités nécessaires pour éliminer la faim.
210. Les divisions relevant du Chef de cabinet jouent un rôle essentiel dans le soutien apporté au bureau. La Division des technologies aidera à élaborer des outils et des modèles fonctionnels nouveaux, souples et efficaces à l'intention du PAM et de ses partenaires, tels que des plateformes numériques, des chaînes de blocs et des tableaux de bord. Dans un monde en évolution où les besoins augmentent, il est nécessaire de mettre au point de nouvelles stratégies de financement, de promotion de l'image de marque et de marketing, en particulier dans les domaines des médias numériques/réseaux sociaux et du secteur privé. Le programme révisé de l'ambassadeur itinérant, les nouveaux partenariats avec des acteurs du secteur privé comme Mastercard et Facebook et l'application "SharetheMeal" du

PAM sont autant d'exemples d'initiatives majeures en cours. Des investissements ont été affectés à la Division de la communication, de la sensibilisation et du marketing afin de renforcer ces initiatives essentielles.

211. L'action de la Division de l'innovation et de la gestion du changement, en particulier l'Accélérateur d'innovations, en est au stade où les initiatives innovantes sont transposées à plus grande échelle et institutionnalisées. À mesure que le PAM continue de s'adapter aux évolutions apportées par la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, et avec en toile de fond la réforme du système des Nations Unies, les processus de gestion du changement vont créer un nouvel état d'esprit. Dans le droit fil des actions menées en 2017, un coordonnateur mondial pour les transferts monétaires a été nommé, et placé sous la responsabilité du Chef de cabinet. Cela permet au PAM de mettre l'accent sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé des transferts de type monétaire assurés par l'ensemble de l'institution, y compris des aides monétaires polyvalentes, avec plus de cohérence, de manière plus coordonnée et dans un respect plus strict des normes en vigueur.

Département des partenariats et de la gouvernance

(2019: 38,20 millions de dollars; 2018: 31,69 millions de dollars)

212. Le Département des partenariats et de la gouvernance se concentrera sur l'amélioration de la gestion des partenariats existants et nouveaux, la diversification des sources de financement, l'harmonisation de la position du PAM avec les initiatives de réforme du système des Nations Unies et l'amélioration de la gestion de toutes les ressources par le personnel afin de renforcer les partenariats et la mobilisation de fonds.
213. La Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale recevra des moyens en personnel supplémentaires en vue de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, de la résolution du Conseil de sécurité sur les conflits et la famine²⁰ et des discussions en cours sur le lien entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix. La division sera renforcée afin de traiter de manière plus coordonnée les questions que pose la réforme et de permettre au PAM de participer plus activement aux débats sur le maintien de la paix et la planification intégrée et aux forums sur les politiques, en veillant à ce que le PAM soit bien informé sur les enjeux qui ont une incidence sur ses opérations.
214. La Division des partenariats avec les gouvernements et les bureaux du PAM qui se trouvent dans les capitales des principaux pays donateurs seront renforcés afin d'attirer des engagements financiers supplémentaires de la part des donateurs et d'aider ainsi le PAM à répondre aux besoins des personnes auxquelles il prête assistance. Cet investissement aidera le PAM à accéder à l'aide publique au développement, à des fonds discrétionnaires d'autres donateurs et à des financements assurés par des gouvernements hôtes.
215. Dans le cadre des efforts déployés par le PAM pour développer ses partenariats avec le secteur privé, les effectifs de la Division des partenariats avec le secteur privé seront également renforcés afin de gérer les partenariats en cours conclus avec des entreprises telles que Mastercard, Amazon et AB InBev, pour ne citer que ces quelques exemples.

Département des services concernant les opérations

(2019: 41,87 millions de dollars; 2018: 33,03 millions de dollars)

216. Pour 2019, la proposition de financement AAP du Département des services concernant les opérations est axée sur les priorités définies dans l'optique du renouvellement de la vision de ce département, vision qui s'est dégagée à la suite de vastes consultations menées avec les responsables des opérations sur le terrain et en tenant compte des priorités de gestion

²⁰ Résolution du Conseil de sécurité 2417 (2018) du 24 mai 2018, disponible à l'adresse [http://undocs.org/fr/S/RES/2417\(2018\)](http://undocs.org/fr/S/RES/2417(2018)).

- et des évolutions enregistrées dernièrement au sein du PAM influant sur les activités obligatoires du Département. Le Département renforcera son appui aux services sur le terrain, concentrera ses activités de réflexion stratégique dans des domaines importants et regroupera les activités de toutes ses divisions et unités afin d'obtenir un impact maximal.
217. La Division des politiques et des programmes continuera d'appuyer l'action menée dans les pays pour atteindre les ODD énoncés dans le Programme 2030 conformément au Plan stratégique du PAM pour 2017-2021. Pour 2019, des domaines prioritaires ont été définis dans cinq domaines thématiques: sauver des vies, changer des vies, positionner le PAM pour demain, renforcer les partenariats stratégiques et cultiver les compétences nécessaires pour conduire les programmes. Les actions comprendront le renforcement des fonctions d'appui de la Division dans les domaines du climat, de la résilience et de l'augmentation des capacités des pays. Le rapprochement avec d'autres divisions compte aussi parmi les priorités, notamment dans le cadre d'initiatives conjointes de ciblage fondé sur les vulnérabilités et de l'intégration de l'appui aux petits exploitants et aux systèmes alimentaires.
 218. Après avoir renforcé son appui à l'application de la feuille de route intégrée en 2018 en réaffectant les ressources qui étaient allouées à certaines activités spécifiquement axées sur la nutrition afin de faciliter le déploiement à plus grande échelle d'un outil d'analyse et de prise de décisions destiné aux gouvernements, la Division de la nutrition s'emploie actuellement à soutenir les initiatives du PAM visant à contribuer à la réalisation de la cible 2 de l'ODD 2 et de l'Objectif stratégique 2 du PAM à travers la mise en œuvre de la politique institutionnelle en matière de nutrition. Il s'agit notamment de trouver de nouvelles solutions permettant au PAM de contribuer activement aux domaines liés à la nutrition inclus dans ses partenariats avec l'UNICEF et d'autres acteurs de la nutrition, et de renforcer les programmes en faveur des changements sociaux et comportementaux se rapportant à la nutrition.
 219. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement continuera d'affiner son rôle de catalyseur en 2019 en optimisant les services destinés à assurer un appui efficace et efficient aux opérations. La Division donnera la priorité à ses activités essentielles d'appui sur le terrain dans les domaines de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, de sélection des fournisseurs et d'achat de biens et services. Pour renforcer l'appui apporté à ces services, la Division a réaffecté des fonds qui étaient alloués à des unités actuellement dotées de ressources suffisantes (aviation et commerce de détail) et met la dernière main à la création d'un compte spécial qui servira à améliorer la sécurité sanitaire et la qualité des aliments.
 220. Pour 2019, la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions a donné la priorité à l'augmentation des capacités en matière de coordination des capacités mondiales d'intervention immédiate afin de renforcer le système que le PAM utilise pour déployer du personnel qualifié dans les situations d'urgence. Les principaux éléments de cette initiative consistent à préparer la prochaine génération d'intervenants, à favoriser l'émergence de nouvelles approches en matière d'évaluation des compétences nécessaires en situation d'urgence et de formation à l'acquisition de ces compétences, et à trouver les moyens de renforcer les capacités du personnel national à l'aide de programmes de formation et d'échange. La division donnera aussi la priorité au renforcement des capacités du personnel dans les secteurs suivants: systèmes d'information géographique; formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence; et gestion continue des informations sur les opérations dans le cadre des situations d'urgence critiques.
 221. Le PAM a créé un Service de l'alimentation scolaire afin de renforcer son statut de chef de file mondial et son engagement dans ce domaine crucial. Ce service se concentrera sur l'orientation de la réflexion et l'innovation à l'échelle mondiale, en aidant les bureaux

régionaux et les bureaux de pays à améliorer les programmes et le rapport coût-efficacité, et en soutenant les gouvernements dans le cadre des programmes nationaux d'alimentation scolaire. Il visera également à développer le dialogue sur les politiques à mener pour pérenniser les résultats et à mettre en place des partenariats plus solides et plus efficaces dans les secteurs de l'éducation, de la protection sociale et de l'agriculture, en particulier avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, la Banque mondiale et l'UNICEF. L'une des autres fonctions importantes du Service de l'alimentation scolaire sera de mener des discussions avec les donateurs et d'aider à mobiliser des ressources pour transposer les activités d'alimentation scolaire à plus grande échelle là où elles sont le plus nécessaires.

222. Le retour, mi-2018, de l'Unité des partenariats avec les ONG dans le Département des services concernant les opérations a contribué à jeter des bases solides en vue d'une intégration plus étroite des partenariats noués sur le terrain, les pratiques opérationnelles étant renforcées par le savoir-faire des spécialistes en poste dans le Département.

Département de la gestion des ressources

(2019: 42,80 millions de dollars; 2018: 38,02 millions de dollars)

223. Le Département de la gestion des ressources est composé de deux fonctions essentielles: la fonction de Directeur financier est appuyée notamment par les divisions chargées du budget et de la programmation, des finances et de la Trésorerie, de la gestion globale des risques et de la gestion et du suivi de la performance; et la fonction relative au devoir de protection comprend les divisions chargées de la sécurité, du bien-être du personnel et des services de gestion. Au sein de ces deux grandes fonctions, le Département de la gestion des ressources a continué de donner la priorité aux domaines concernant la gestion globale des risques et la gestion des contrôles internes, y compris la lutte contre la fraude et la corruption, et à d'autres domaines prioritaires répertoriés dans les recommandations issues des rapports de contrôle et portant sur la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, l'analyse financière, le suivi et l'établissement de rapports. Ces dernières années, l'accroissement du volume des dépenses AAP nécessaires au Département a été maintenu à un minimum en augmentant les gains d'efficacité afin de stabiliser les effectifs. Cela étant, les seuils associés aux changements d'échelon sont désormais atteints dans plusieurs domaines, y compris dans celui de la sécurité au Siège. La principale priorité de l'allocation budgétaire du Département (aussi bien en pourcentage qu'en valeur absolue) revient à la Division de la gestion globale des risques, ce qui permettra de poursuivre l'accent mis sur la fonction relative à la lutte contre la fraude et la corruption et sur le renforcement de l'appui au contrôle au niveau de la direction.
224. L'augmentation proposée des crédits AAP destinés à la Division de la gestion globale des risques en 2019 permettra à celle-ci d'investir dans des domaines essentiels, comme la gestion des risques et la prévention de la fraude. Plus précisément, deux nouveaux spécialistes de la prévention des fraudes seront recrutés afin de constituer une équipe d'experts au sein de la "deuxième ligne de défense" dans les bureaux régionaux. Leur travail consistera notamment à dispenser des formations et à donner des orientations transversales, à fournir un appui ciblé aux référents chargés des risques fonctionnels et opérationnels sur des questions hautement prioritaires relatives à la lutte contre la fraude et la corruption et, le cas échéant, à collaborer aux enquêtes dirigées par le Bureau des inspections et des enquêtes. Le personnel supplémentaire sera aussi amené à dresser des bilans et à effectuer des analyses comparatives, à s'attaquer aux lacunes existant dans la gouvernance et les politiques et à rationaliser les contrôles anti-fraude dans certaines procédures. Un poste sera créé afin d'appuyer le suivi des recommandations relatives au contrôle, les efforts entrepris par la direction pour y donner suite et la communication sur les progrès accomplis dans leur application. Ce nouveau poste tient compte des investissements du PAM dans la troisième ligne de défense et de l'augmentation prévue de

la charge de travail liée à l'établissement des rapports de contrôle, en particulier dans le cadre des audits internes et des évaluations.

225. À l'issue de la phase expérimentale de la feuille de route intégrée, le renforcement de la gestion de la performance est une priorité majeure pour respecter les engagements que le PAM a pris en matière d'obligation redditionnelle et de transparence. En 2019, la Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports ajoutera ou intégrera quatre postes au total afin de renforcer le soutien apporté aux bureaux de pays qui mettent en œuvre la stratégie du PAM en matière de suivi. Le personnel supplémentaire poursuivra les progrès réalisés en matière de suivi en renforçant l'appui apporté au quotidien aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux, en contribuant à l'élaboration d'orientations et en augmentant les capacités dans les domaines de l'établissement des rapports et de l'analyse.
226. Malgré une nette augmentation du volume de transactions dans l'ensemble du Département, la priorité accordée à certains domaines a été levée afin d'investir dans des capacités au service de l'innovation et dans de nouvelles initiatives concernant notamment le bien-être du personnel (avec plus de services médicaux destinés aux interventions d'urgence et sur le terrain), l'ingénierie sur le terrain et les aspects financiers des transferts de type monétaire. Le Département a entrepris des examens visant à déterminer les transactions qui pourraient ne plus être considérées comme prioritaires et, lorsque cela est possible, a cherché des solutions d'automatisation afin de faire face au volume croissant de transactions, même si cela nécessitera des investissements à court terme en 2019. On continuera également de rechercher des gains d'efficacité dans les services d'appui à travers les initiatives de réforme entreprises à l'échelle du système des Nations Unies, initiatives dans lesquelles le PAM a joué un rôle de chef de file au sein du Groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles.

Utilisation du Fonds général

227. Le Bureau de l'Inspecteur général a recommandé d'examiner et de relever la dotation en personnel de la Sous-Division de la Trésorerie afin de permettre au PAM de répondre efficacement aux demandes liées à l'augmentation du volume des opérations en espèces et des placements et à la complexité accrue des activités. Le Comité des placements du PAM a réitéré la nécessité d'augmenter les capacités de la Trésorerie et de la doter du personnel adéquat pour optimiser la gestion des ressources financières du PAM. Étant donné que les recettes des placements sont créditées au Fonds général, il a été reconnu et approuvé ces dernières années que celui-ci constituait une source de financement susceptible de compléter les ressources AAP allouées à la Sous-Division de la Trésorerie. Le PAM propose d'accroître la part du Fonds général utilisée à cette fin chaque année, de 1 million de dollars à 1,55 million de dollars. Cette augmentation serait entièrement compensée par l'augmentation attendue des recettes tirées des intérêts sur les placements, qui sont versées tous les ans au Fonds général. L'augmentation des ressources permettrait de financer trois postes supplémentaires au sein de la Sous-Division de la Trésorerie et de couvrir une hausse des dépenses informatiques et d'autres dépenses d'appui.

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

228. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a établi un programme de travail conçu pour réussir la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et faire en sorte que l'égalité des sexes soit prise en compte dans la feuille de route intégrée. Ses activités consistent à développer les actions existantes et à définir les éléments essentiels de la prise en compte de cette problématique par le PAM.

229. Le marqueur de l'égalité des sexes non lié aux programmes que le PAM utilise pour son budget AAP s'inspire du marqueur de l'égalité des sexes élaboré par le Comité permanent interorganisations pour les ressources des projets. Il mesure le niveau des ressources budgétisées pour des activités visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En 2019, un montant de 21,3 millions de dollars est inscrit au budget AAP à ce titre. Ce montant couvre les dépenses afférentes au personnel dont le travail porte principalement sur la problématique hommes-femmes ainsi qu'une partie des dépenses afférentes aux coordonnateurs chargés de cette question et d'autres membres du personnel également concernés.

Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

230. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est utilisé aux fins suivantes: pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées; pour servir de réserve afin de couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des CAI ou le risque de sous-financement du budget AAP; pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ou des fonds d'appui thématiques; et pour consolider les réserves du PAM. Suite à l'examen du niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP, approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2015²¹, le Secrétariat a relevé ce niveau pour le porter à l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP, et a établi un "niveau plancher" correspondant à deux mois de dépenses AAP. La portion du compte située en dessous de ce niveau plancher serait utilisée uniquement dans les deux cas mentionnés ci-dessus.

231. Le solde d'ouverture prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1^{er} janvier 2019 se monte à 236,9 millions de dollars. Il a été calculé sur la base d'une prévision de financement pour 2018 de 7,2 milliards de dollars. Ce solde représente 8,5 mois de dépenses AAP.

TABLEAU IV.14: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP - PRÉVISIONS POUR 2018 (en millions de dollars)	
Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1^{er} janvier 2018	256,8
Produit des CAI pour 2018 (estimé pour un niveau total de recettes de 7,2 milliards de dollars)	433,1
Budget AAP approuvé	(335,4)
Initiatives internes d'importance primordiale pour 2018	(35,6)
Allocations aux réserves pour 2018	(17,0)
Prélèvement au titre du CII et du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs*	(65,0)
Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2018	236,9

* WFP/EB.A/2018/6-C/1/Rev.1.

²¹ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

232. La mise en œuvre des programmes du PAM dépend de l'efficacité et de l'efficience des activités d'appui, dont le coût ne peut pas être directement attribué à des activités précises. Ces frais sont financés au moyen du taux de recouvrement des CAI qui est appliqué aux contributions et présenté tous les ans au Conseil pour approbation dans le Plan de gestion.
233. Pour 2018, le taux standard de recouvrement des CAI a été réduit, passant de 7 pour cent à 6,5 pour cent²².
234. Le calcul du taux de recouvrement des CAI pour 2019, selon la méthode établie en 2006²³, est expliqué au tableau IV.15.

TABLEAU IV.15: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence de 2017	6,34
Augmentation motivée par la hausse des coûts indirects en 2019	0,97
Diminution motivée par des prévisions de financement en hausse	(1,12)
Diminution motivée par un solde en hausse du Compte de péréquation des dépenses AAP	(0,48)
Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2019	5,71

235. Bien que l'analyse donne un taux de recouvrement des CAI de 5,71 pour cent, le Secrétariat recommande de conserver le taux actuel de 6,5 pour cent pour 2019. Les taux de recouvrement des CAI appliqués par d'autres entités des Nations Unies et l'incertitude quant au maintien de la tendance à la hausse des prévisions de financement du PAM laissent également à penser qu'il faut conserver ce taux de 6,5 pour cent pendant une année supplémentaire en attendant d'obtenir des éléments d'information plus précis sur les coûts en 2019.

Taux supplémentaires de recouvrement des CAI

236. Depuis 2017, le Secrétariat examine le principe du recouvrement intégral des coûts et l'application des taux de recouvrement des CAI, notamment à la lumière des pratiques suivies dans d'autres entités des Nations Unies. Diverses propositions ont été étudiées dans des documents distincts, et sont récapitulées ci-dessous:

i) Taux réduit de recouvrement des CAI pour les contributions versées par les gouvernements hôtes à leurs propres programmes

237. Les contributions des gouvernements hôtes, qui sont négociées et gérées à l'échelon des bureaux de pays, ont été administrées jusqu'ici principalement au moyen de fonds d'affectation spéciale. Il est possible d'appliquer un taux de recouvrement des CAI inférieur à ces ressources extrabudgétaires – tout en continuant d'assurer le recouvrement intégral des coûts –, car les coûts d'appui liés aux contributions des gouvernements hôtes sont moins élevés.

²² WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1.

²³ WFP/EB.A/2006/6-C/1.

238. Dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, le financement de toutes les activités menées au niveau des pays doit être comptabilisé comme des contributions ou des prestations de services au sein des budgets de portefeuille de pays, y compris les contributions émanant des gouvernements hôtes. Étant donné que ces contributions sont des ressources budgétaires, et non extrabudgétaires, il faut leur appliquer le taux général de recouvrement des CAI.
239. Notant qu'elles nécessitent un appui moindre de la part du Siège et des bureaux régionaux, le Secrétariat propose d'appliquer un taux distinct aux contributions des gouvernements hôtes et aux contributions de donateurs remplissant les conditions nécessaires à l'obtention d'un soutien pour assurer le recouvrement intégral des coûts²⁴. Un taux de 4 pour cent est proposé pour 2019.

ii) Taux réduit de recouvrement des CAI appliqué aux contributions fournies par des pays en développement ou des pays en transition

240. Cette proposition est cohérente avec l'article XIII.2 du Statut, les conditions à remplir pour pouvoir bénéficier de l'aide ayant été élargies par le Conseil d'administration dans la stratégie de 2004 intitulée "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – Élargissement de la base de donateurs du PAM"²⁵. La proposition contribue à encourager la mobilisation de contributions supplémentaires en faveur du PAM. Ces pays ne font pas partie des pays de gouvernements hôtes. Étant donné que les coûts effectifs de gestion et d'administration de ce type de contributions sont analogues à ceux qui se rapportent aux contributions ordinaires, le fait de leur appliquer un taux réduit de recouvrement des CAI, comme proposé, ne permettra pas d'assurer le recouvrement intégral des coûts. C'est pourquoi, l'approbation du taux réduit passe par l'insertion d'une nouvelle clause à l'alinéa (e) de l'article XIII.4 du Règlement général, pour introduire une dérogation au recouvrement intégral des coûts, et par l'approbation d'un taux de recouvrement des CAI séparé dans le Plan de gestion.

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

241. En 2015, le Conseil a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale²⁶, permettant ainsi au PAM d'investir ponctuellement dans des actions de longue haleine qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires.
242. Compte tenu des besoins et du solde confortable du Compte de péréquation des dépenses AAP au début de 2019, le Secrétariat propose d'investir dans un certain nombre d'initiatives internes d'importance primordiale se chiffrant au total à 69,3 millions de dollars. D'après les prévisions présentées dans le tableau IV.16, le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP s'établirait à 191,5 millions de dollars en 2019, soit l'équivalent de 6,0 mois de dépenses AAP.

²⁴ WFP/EB.3/2004/4-C. Les pays ayant droit à une aide pour assurer le recouvrement intégral des coûts seront les pays les moins avancés et les pays à revenu faible et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure tels que définis par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

²⁵ WFP/EB.3/2004/4-C.

²⁶ WFP/EB.A/2015/6-C/1. Selon ces critères, une proposition doit être de nature ponctuelle; ne pas relever du budget AAP ordinaire; ne pas être corrélée à un projet individuel; nécessiter un financement prévisible; présenter peu de probabilité de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et être centrée sur le changement organisationnel.

TABLEAU IV.16: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PRÉVISIONS POUR 2019 <i>(en millions de dollars)</i>	
Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1^{er} janvier 2019	236,9
Produit des CAI pour 2019 (estimé pour un niveau total de recettes de 6,8 milliards de dollars)	409,0
Budget AAP proposé	(385,1)
Initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2019	(69,3)
Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2019	191,5
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 5 mois de dépenses AAP)	160,5
Dépassement du niveau cible du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP	31,0

243. On trouvera au tableau IV.17 un récapitulatif des initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2019.

TABLEAU IV.17: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE <i>(en millions de dollars)</i>	
Feuille de route intégrée	10,0
Personnel 2020	11,1
Fonds du PAM pour 2030	15,0
Réforme du système des Nations Unies	8,2
Transferts monétaires et plateforme numérique	20,0
Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information	5,0
Total	69,3

Feuille de route intégrée (10,0 millions de dollars sur deux ans)

TABLEAU IV.18: MISE EN ŒUVRE DE LA FEUILLE DE ROUTE INTÉGRÉE <i>(en millions de dollars)</i>				
2019				
Dépenses de personnel	Postes	Autres dépenses*	Dépenses informatiques	Dépenses totales
3,0	18	4,8	2,2	10,0

* Les autres coûts comprennent les consultants internationaux, le personnel recruté localement, les voyages officiels, la formation, les coûts de mise en œuvre (location, charges courantes, fournitures de bureau, assurance, location de véhicules et frais de fonctionnement), les frais de représentation, les services assurés par d'autres organismes des Nations Unies et les contributions versées aux organes des Nations Unies.

244. Avec l'initiative de la feuille de route intégrée, le PAM modifie fondamentalement sa façon de concevoir, de financer et d'exécuter ses opérations ainsi que d'en rendre compte. Le but est d'harmoniser les activités du PAM sur les plans stratégique, opérationnel et financier et d'appuyer les efforts qu'il déploie pour atteindre les ODD et éliminer la faim. La majorité des bureaux de pays du PAM sont passés au dispositif de la feuille de route intégrée en 2018. Les 11 pays restants, où le PAM mène certaines de ses opérations les plus vastes et les plus complexes, les rejoindront au début de 2019.
245. Les bureaux régionaux et les divisions du Siège concernées auront besoin de maintenir des capacités pour aider ces bureaux de pays à mener à bien leur transition. Une équipe réduite sera maintenue pour assurer la coordination générale, poursuivre la simplification et l'amélioration du dispositif, achever le déploiement de la feuille de route intégrée dans les unités concernées et rédiger la version finale des délégations de pouvoirs à présenter à la première session ordinaire du Conseil de 2020. La simplification et l'amélioration du cadre fixé dans la feuille de route intégrée comprendront l'extension de l'outil de planification budgétaire afin d'intégrer la matrice de la chaîne d'approvisionnement ainsi que la simplification et la rationalisation des procédures de planification budgétaire.

Personnel 2020 (11,1 millions de dollars sur deux ans)

2019				2020				Dépenses totales
Dépenses de personnel	Postes	Autres dépenses*	Dépenses informatiques	Dépenses de personnel	Postes	Autres dépenses*	Dépenses informatiques	
0,3	3	3,8	3,6	0,3	3	3,1	-	11,1

* Les autres coûts comprennent les consultants internationaux, le personnel recruté localement, les voyages officiels, la formation, les coûts de mise en œuvre (location, charges courantes, fournitures de bureau, assurance, location de véhicules et frais de fonctionnement), les frais de représentation, les services assurés par d'autres organismes des Nations Unies et les contributions versées aux organes des Nations Unies.

246. Le PAM entreprend actuellement des transformations profondes et a besoin d'investir dans la définition, l'évaluation et le développement des compétences nécessaires pour mettre en œuvre ces transformations efficacement. Une série de facteurs convergents accentue encore le caractère d'urgence de ces investissements: fin de la période de transition avant l'application généralisée du dispositif de la feuille de route intégrée, la majorité des bureaux de pays étant désormais passée aux PSP; discussions en cours autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix; renforcement de l'accent placé sur la déontologie; gestion financière et gestion des risques; nécessité accrue pour le PAM de planifier et de gérer activement son personnel; et demandes et responsabilités croissantes du personnel recruté sur le plan national.
247. Pour maintenir son rôle de chef de file des opérations menées au carrefour entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, le PAM doit continuer d'investir dans son actif le plus important – son personnel. Malgré les investissements en cours, toutefois, les résultats issus de la dernière enquête mondiale auprès du personnel en date font apparaître que le PAM doit aborder le perfectionnement des compétences de manière plus méthodique. Seulement 59 pour cent des employés ont indiqué qu'ils avaient reçu la formation dont ils avaient besoin pour travailler efficacement, ce qui représente une baisse de 9 pour cent par rapport aux résultats déjà médiocres enregistrés en 2015.

248. Les objectifs de l'initiative Personnel 2020 sont les suivants:

- gérer activement le personnel du PAM, anticiper ses besoins et établir des plans pour y répondre à court et à long terme;
- déterminer et développer méthodiquement les compétences dont le personnel du PAM a besoin pour mettre en œuvre le programme d'action de l'institution d'ici à 2020;
- acquérir et mettre en service une plateforme informatique susceptible d'appuyer la planification des effectifs, la recherche des compétences, la gestion des talents et des carrières et la coordination de la dotation en personnel; et
- jeter les bases d'une approche intégrée en matière de développement des capacités, appelée à remplacer, par un plan global et un financement unifié, les différentes propositions d'investissement actuelles visant souvent un horizon à court terme.

249. Partant d'une analyse et d'une planification des effectifs par fonction et à l'échelon des bureaux de pays, le PAM mènera un examen des niveaux de capacités existants et requis dans toutes les fonctions, divisions et opérations sur le terrain. Cela lui permettra de définir la taille et la composition de ses effectifs de base, de définir les modalités à appliquer pour renforcer ces derniers temporairement, de planifier la relève efficacement et de mieux gérer les compétences, les capacités et les carrières. En investissant de manière soutenue jusqu'en 2020, y compris au moyen de ressources extrabudgétaires et de l'utilisation plus judicieuse d'autres crédits budgétaires destinés à la formation, le PAM renforcera à la fois les compétences fonctionnelles de son personnel dans l'ensemble de l'institution et ses compétences transversales essentielles. L'infrastructure des technologies d'apprentissage du PAM sera développée pour appuyer plus efficacement la conduite des initiatives requises.

Figure IV.3: Initiative Personnel 2020

Bloc 1.	Bloc 2.	Bloc 3.	Bloc 4.
Planification et analyse des effectifs et plans de perfectionnement des compétences	Développement des compétences fonctionnelles et renforcement des capacités d'intervention immédiate	Initiatives de perfectionnement des compétences transversales	Technologies d'apprentissage et outils spécialisés
Planifier les besoins en personnel de chaque fonction, dresser l'inventaire des compétences et établir un plan visant à combler les lacunes et à gérer les talents.	Mettre en place un financement adéquat et une approche intégrée pour les compétences fonctionnelles (conduite des programmes, chaîne d'approvisionnement, programmes d'urgence, gestion financière, etc.).	Faire en sorte que les compétences transversales bénéficient d'un appui adéquat (compétences générales, code de conduite, capacités en matière de gestion du changement, compétences nécessaires à la transformation numérique, compétences linguistiques, etc.).	Fournir les outils d'apprentissage en ligne et à distance rendus nécessaires du fait de notre dispersion géographique (outils de rédaction, moyens numériques non compris dans les équipements prévus au prorata des effectifs).

250. Le budget prévu pour cette initiative s'élève à 11,1 millions de dollars sur deux ans. L'affectation des fonds sera centralisée, mais un comité directeur composé de membres issus de différents départements du Siège et des bureaux régionaux veillera à la bonne communication des résultats obtenus ainsi qu'à l'efficacité de l'allocation et du suivi des ressources. À titre indicatif, les fonds seront répartis ainsi:

Figure IV.4: Budget des initiatives internes d'importance primordiale, par activité (en millions de dollars)

Planification et analyse des effectifs et plans de perfectionnement des compétences		6,4
Développement des compétences fonctionnelles et renforcement des capacités d'intervention immédiate		3,7
Initiatives de perfectionnement des compétences transversales		0,7
Technologies d'apprentissage et outils spécialisés		0,3
TOTAL		11,1

Fonds du PAM pour 2030 (15,0 millions de dollars sur deux ans)

TABLEAU IV.20: FONDS DU PAM POUR 2030 (en millions de dollars)

TABLEAU IV.20: FONDS DU PAM POUR 2030 (en millions de dollars)						
2019			2020			
Dépenses de personnel	Postes	Autres dépenses*	Dépenses de personnel	Postes	Autres dépenses*	Dépenses totales
0,1	1	8,9	0,1	1	5,9	15,0

* Les autres coûts comprennent les consultants internationaux, le personnel recruté localement, les voyages officiels, la formation, les coûts de mise en œuvre (location, charges courantes, fournitures de bureau, assurance, location de véhicules et frais de fonctionnement), les frais de représentation, les services assurés par d'autres organismes des Nations Unies et les contributions versées aux organes des Nations Unies.

251. L'objectif du fonds pour 2030 est de financer des actions susceptibles de contribuer au passage sans heurt des anciennes aux nouvelles méthodes de travail et de permettre au PAM de repositionner et de mettre en œuvre ses activités conformément aux constatations issues des examens stratégiques nationaux Faim zéro et en apportant un appui supplémentaire par le biais du processus des PSP. Cela renforcera les moyens dont disposent certains bureaux de pays pour aborder la mise en œuvre des PSP de manière optimale tout en s'adaptant aux nouvelles modalités de travail introduites par l'application de la feuille de route intégrée.
252. Le fonds ne financera pas les dépenses opérationnelles ou les frais de fonctionnement qui doivent être couverts dans le cadre des activités habituelles. Des critères d'admissibilité rigoureux seront définis pour servir de base à l'examen et à l'évaluation des propositions de financement. Ces critères comprendront notamment: les activités d'appui au transfert de connaissances aux institutions locales dans le cadre de stratégies de transfert des responsabilités et de stratégies de retrait; les initiatives visant à entreprendre ou à développer des interventions de renforcement des capacités, à mener des tests de validation ou à expérimenter de nouvelles modalités d'assistance à l'appui de la réalisation des objectifs fixés dans les PSP; et les initiatives destinées à diversifier la base de donateurs.

253. Chaque proposition retenue ne bénéficiera qu'une seule fois du fonds pour 2030. La direction examinera les propositions conjointes émanant de plusieurs bureaux de pays, qui seront coordonnées et supervisées par le bureau régional concerné. Le financement ne dépassera pas 500 000 dollars par proposition, mais des montants supérieurs pourront être envisagés pour les propositions concernant plusieurs bureaux de pays. Les rapports seront obligatoires, et un rapport devra être présenté une fois la mise en œuvre des initiatives terminée; les effets directs obtenus seront consignés dans le Rapport annuel sur les résultats du PAM.

Réforme du système des Nations Unies (8,2 millions de dollars sur deux ans)

2019				2020				
Dépenses de personnel	Postes	Autres dépenses*	Dépenses informatiques	Dépenses de personnel	Postes	Autres dépenses*	Dépenses informatiques	Dépenses totales
2,2	9,0	3,0	0,5	1,0	4,0	1,5	-	8,2

* Les autres coûts comprennent les consultants internationaux, le personnel recruté localement, les voyages officiels, la formation, les coûts de mise en œuvre (location, charges courantes, fournitures de bureau, assurance, location de véhicules et frais de fonctionnement), les frais de représentation, les services assurés par d'autres organismes des Nations Unies et les contributions versées aux organes des Nations Unies.

254. Un budget initial de 8,2 millions de dollars est nécessaire en 2019 et 2020 pour l'investissement du PAM dans les changements proposés en rapport avec la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En 2019, ces investissements porteront sur la conception et l'expérimentation de la première tranche des travaux de grande ampleur à réaliser, la mise en œuvre à titre expérimental des activités et des systèmes commençant en 2019 et se poursuivant tout au long de 2020 et au-delà. Il faudra réviser cette estimation de budget initial à mesure que la direction suivie par la réforme deviendra plus claire, après une phase exploratoire initiale qui se déroulera à la fin de 2018.

255. Une résolution des États Membres²⁷ sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement adoptée le 31 mai 2018 proposait une série de réformes prévoyant l'institution de services d'appui communs²⁸ et de locaux communs²⁹. Les Nations Unies entament actuellement une période de transition au cours de laquelle les modalités précises d'application de ces réformes seront présentées. La mise en œuvre devrait commencer en janvier 2019.

²⁷ Assemblée générale des Nations Unies. 2018. *Repositionner le système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies*. Résolution A/72/L.52, mai 2018. <https://undocs.org/fr/A/72/L.52>.

²⁸ Les stratégies relatives aux modalités de fonctionnement élaborées par le Groupe des Nations Unies pour le développement concernent les services administratifs ou les services d'appui tels que les achats, les technologies de l'information et des communications, les ressources humaines, la logistique, les finances ainsi que les services liés aux installations et notamment les locaux communs. Les services d'appui facilitent ou rendent possible la fourniture des services liés aux programmes, tandis que les services d'appui communs sont ceux qui non seulement bénéficient à l'organisation les fournissant mais qui sont également proposés à d'autres organisations. <https://undg.org/business-operations/>.

²⁹ L'adoption de locaux communs comprend: la mise en place de services d'appui communs pour toutes les équipes de pays des Nations Unies d'ici à 2022; le contrôle de l'application par toutes les équipes de pays des Nations Unies, d'ici à 2021, de la version améliorée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement; et la mise en commun de 50 pour cent des locaux des Nations Unies d'ici à 2021 – sur les 2 931 locaux qu'occupent aujourd'hui les organismes des Nations Unies dans le monde, 469 (16 pour cent) sont partagés.

Objectifs généraux

256. Cette initiative interne d'importance primordiale d'une durée initiale de deux ans (2019-2020) a pour but de faire en sorte que le PAM dispose des capacités nécessaires pour soutenir les efforts du Secrétaire général visant à préparer et à appliquer la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Elle portera en particulier sur le rôle que le PAM joue aux côtés du HCR³⁰ dans la direction de la transformation des modalités de fonctionnement visant à instituer des services (d'appui) communs, transformation au cours de laquelle les organismes les plus grands mettront des fonctions administratives communes à la disposition des 34 entités du système des Nations Unies pour le développement. Cette transformation s'effectuera de diverses façons, notamment en intensifiant le déploiement au niveau des pays de la version améliorée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement³¹ et en portant à 50 pour cent la proportion des locaux communs parmi les 2 900 locaux dont disposent les organismes des Nations Unies à travers le monde. Ces initiatives visent à renforcer la collaboration entre les organismes dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement en vue d'obtenir des résultats communs, d'améliorer la qualité des services et de réaliser des gains d'efficience. Dans le cadre de ces initiatives, le PAM entend:

- Fournir en temps voulu des éléments d'information utiles et concrets à l'échelle du PAM portant sur les initiatives de réforme interorganisations pendant les périodes de transition et de mise en œuvre, de sorte que le PAM dispose des capacités nécessaires pour déployer en interne les efforts destinés à se préparer aux besoins de réforme et à y répondre en communiquant des informations et en appuyant la coordination.
- Diriger la création de services d'appui communs et de locaux communs afin de favoriser l'amélioration des services à l'échelle du système et les économies associées. Ces initiatives comprendront la conception, l'expérimentation et le déploiement de services mondiaux partagés entre les organismes du système des Nations Unies pour le développement, une version améliorée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement au niveau des pays et la mise en place de locaux communs. Dans l'esprit de la réforme des Nations Unies, un aspect essentiel de ce travail consistera à mettre à la disposition du système des Nations Unies pour le développement certains services d'appui assurés par le PAM depuis longtemps et pour lesquels le PAM possède un avantage comparatif.
- Contribuer à l'élaboration des processus, outils et plateformes qui permettront au système des Nations Unies pour le développement de réunir et de communiquer les progrès obtenus à l'échelle du système dans la réalisation des ODD. Il s'agira notamment d'élaborer des processus et des systèmes permettant aux Nations Unies de collecter, d'analyser et de communiquer des résultats collectifs à l'échelon des pays et au niveau mondial.

³⁰ Le Directeur exécutif du PAM et le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés codirigent le groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles.

³¹ Dans les stratégies relatives aux modalités de fonctionnement du Groupe des Nations Unies pour le développement, il est question de services administratifs ou de services d'appui. <https://undg.org/business-operations/>.

Activités essentielles relatives à l'utilisation des fonds

257. Le PAM renforcera la coordination et facilitera l'échange d'informations par l'intermédiaire de son bureau de New York, qui sera l'interlocuteur principal pour les questions touchant la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Le but est de veiller à ce que la direction du PAM et d'autres parties prenantes majeures soient tenues pleinement informées des évolutions se produisant pendant les périodes de transition et de mise en œuvre, et d'éclairer la prise de décisions de façon à permettre au PAM d'appliquer les réformes. Il est envisagé d'affecter un consultant principal et deux consultants débutants à cette activité pour appuyer le Bureau de New York.
258. Le PAM envisage également de détacher un membre du personnel de classe P-5 afin de renforcer l'équipe de transition en poste à New York chargée de préparer la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Cette équipe de transition interorganisations, qui sera rattachée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, est en cours de constitution, et le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies compte sur les organismes des Nations Unies pour détacher des membres de leurs personnels respectifs. Certains organismes l'ont déjà fait, et le PAM prévoit de leur emboîter le pas. L'équipe de transition, qui devrait être en place pendant deux ans, supervisera l'établissement des plans de mise en œuvre dans les domaines essentiels de la réforme, notamment la revitalisation du système des coordonnateurs résidents, l'adaptation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement aux besoins de la réforme et le renforcement des mécanismes de collecte de données et de communication des informations au niveau du système des Nations Unies.
259. Dans le cadre de sa co-direction du Groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles, le PAM envisage de contribuer à la concrétisation de la vision du Secrétaire général et des États Membres³² en optimisant l'utilisation des ressources au sein du système des Nations Unies grâce à l'introduction de transformations profondes en matière de gestion, à l'harmonisation des modalités de fonctionnement et à la mise en commun de locaux. Cette initiative sera lancée par une équipe de projet interorganisations à plein temps qui sera mise sur pied pour déterminer la meilleure façon de préparer, d'élaborer et de mettre en œuvre des approches et des modèles d'harmonisation des modalités de fonctionnement et de mise en commun des locaux. L'équipe œuvrera à la réalisation des objectifs généraux assignés au groupe chargé des innovations institutionnelles, à savoir:
- i) concevoir une stratégie visant à mettre en place des services administratifs communs pour toutes les équipes de pays des Nations Unies d'ici à 2022, superviser une phase de diagnostic et de conception de ces services et lancer des projets pilotes pour les expérimenter et éclairer leur mise en œuvre;
 - ii) appuyer les équipes de pays des Nations Unies afin de s'assurer qu'elles bénéficient d'une version améliorée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement d'ici à 2021; et
 - iii) porter à 50 pour cent, d'ici à 2021, la part des locaux des Nations Unies qui sont mis en communs.
260. L'équipe aura besoin d'une surcapacité temporaire pour analyser des données dans certains domaines fonctionnels de façon à pouvoir donner des avis sur les approches à suivre et des questions juridiques, avis qui éclaireront la prise de décisions à partir de données factuelles

³² Cette vision comprend la mise en place de services d'appui communs pour toutes les équipes de pays des Nations Unies d'ici à 2022; l'application par toutes les équipes de pays des Nations Unies, d'ici à 2021, de la version améliorée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement; et la mise en commun de 50 pour cent des locaux des Nations Unies d'ici à 2021 – sur les 2 931 locaux qu'occupent aujourd'hui les organismes des Nations Unies dans le monde, 469 (16 pour cent) sont partagés.

ainsi que la conception et l'expérimentation de mesures destinées à obtenir des avancées. Plus précisément, le PAM financera un poste d'encadrement de classe D-2 qui aura pour fonction de superviser ces initiatives ambitieuses, et détachera un membre du personnel (P-3) qui rejoindra les membres de l'équipe détachés par d'autres organismes. Un investissement initial de 1 million de dollars a été proposé afin d'appuyer le développement des capacités nécessaires au niveau des pays pour expérimenter les nouveaux modes de fonctionnement.

261. Le PAM désignera également un membre du personnel de classe P-4 qui sera chargé d'appuyer les initiatives internes menées dans ce domaine. Ce membre du personnel travaillera en étroite collaboration avec un groupe interne de coordination interdivisions, qui a été créé au PAM pour coordonner les activités de toutes les divisions assurant des services d'appui. Les initiatives interorganisations et celles menées uniquement par le PAM seront appuyées par la Division de l'innovation et de la gestion du changement composée de cinq consultants, qui seront rejoints par un sixième en 2020. L'équipe participera à l'analyse de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et à l'élaboration d'une version améliorée de la stratégie au niveau des pays, laquelle sera ensuite expérimentée et déployée au moyen notamment de cours de formation adaptés. Les efforts déployés en interne consisteront notamment à analyser les services que le PAM aimerait proposer et recevoir au sein de l'ensemble du système des Nations Unies. Deux juristes supplémentaires seront mis à disposition pour faciliter la reconnaissance mutuelle³³ des politiques et procédures par les entités des Nations Unies dans la perspective de la mise en place de modalités de fonctionnement communes et de locaux communs.
262. Le PAM aura également besoin de capacités et d'investissements supplémentaires pour élargir les services qu'il peut mettre à la disposition du système des Nations Unies pour le développement, et pour utiliser les locaux communs et d'autres services communs proposés par les autres organismes. L'objectif sera de démontrer l'efficacité de certains services en place depuis longtemps au PAM, pour lesquels le PAM possède un avantage comparatif et qu'il peut donc proposer à l'ensemble du système des Nations Unies. Ces services sont les suivants:
- i) les services de gestion, concernant notamment les voyages et l'hébergement; la location de véhicules; les capacités d'intervention immédiate dans les domaines de l'ingénierie et du développement et de l'entretien des infrastructures dans les situations d'urgence, capacités qui s'appuient sur l'expérience acquise par le PAM dans le cadre de la riposte au virus Ebola, de l'intervention menée pour endiguer l'épidémie de choléra au Yémen et de son action au Myanmar; et les solutions d'énergie verte destinées aux locaux des Nations Unies et à d'autres installations. Dans un premier temps, quatre membres du personnel et un consultant seront déployés pour travailler à plein temps à la conduite d'activités visant à démontrer l'efficacité en conditions réelles de ces services et à les expérimenter;
 - ii) démonstration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement mondiale intégrée de bout en bout en dehors des situations d'urgence, en s'appuyant sur le savoir-faire acquis par le PAM dans le cadre de la direction du module de la logistique; et

³³ La reconnaissance mutuelle est un principe qui permet à un organisme d'utiliser les politiques, processus et outils d'autres organismes sans avoir à effectuer de vérifications d'usage supplémentaires de la compétitivité, de la validité juridique ou de la validation par un audit externe. Elle peut permettre de renforcer la collaboration et l'intégration, notamment dans le cadre de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, et de regrouper les capacités, par exemple au sein de centres de services communs.

- iii) développement de plateformes numériques frontales de type "entre entreprises" et "entre consommateurs et entreprises" destinées aux services d'appui communs – tels que les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, les services d'hébergement et les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies – accessibles dans le "nuage".

Transferts monétaires et plateforme numérique (20,0 millions de dollars sur deux ans)

2019			2020			
Dépenses de personnel	Postes	Autres dépenses*	Dépenses de personnel	Postes	Autres dépenses*	Dépenses totales
3,8	22	9,4	2,7	16	4,1	20,0

* Les autres coûts comprennent les consultants internationaux, le personnel recruté localement, les voyages officiels, la formation, les coûts de mise en œuvre (location, charges courantes, fournitures de bureau, assurance, location de véhicules et frais de fonctionnement), les frais de représentation, les services assurés par d'autres organismes des Nations Unies et les contributions versées aux organes des Nations Unies.

263. Les technologies et la connectivité parviennent rapidement à certaines des personnes les plus vulnérables et sur les lieux touchés par des crises. Ce sont également des catalyseurs de l'amélioration et de l'extension des services assurés pour faire face aux crises. En sa qualité d'acteur humanitaire majeur, le PAM a la possibilité et l'obligation de tirer parti des données et des technologies afin de mieux connaître les personnes démunies et de leur prêter assistance plus efficacement en se servant du numérique pour transformer sa façon de travailler. La poursuite de cet objectif a conduit le PAM à élaborer un plan visant à mettre en place, intégrer et généraliser dans les deux prochaines années les principaux éléments d'une procédure opératoire numérique de bout en bout. L'investissement permettra au PAM de créer une plateforme d'assistance numérique destinée à venir en aide aux bénéficiaires avec plus d'efficacité et d'efficience.
264. Le but est d'élaborer un écosystème numérique s'appuyant sur une structure souple afin d'obtenir des solutions modulaires et d'offrir une interopérabilité entre les systèmes internes et externes. Cet écosystème sera constitué d'une combinaison de systèmes développés en interne, de solutions disponibles dans le commerce et de partenariats.
265. Cet investissement sera essentiel pour mettre au point et tester les principaux éléments destinés aux transferts de type monétaire et pour adapter ces éléments et les transposer à plus grande échelle afin de créer une plateforme évoluée susceptible de fournir une assistance numérique permettant de mener des opérations et des programmes de manière plus efficace et économique quelles que soient les modalités de transfert utilisées. L'élaboration de processus de bout en bout, de systèmes et de dispositifs de gouvernance destinés aux transferts de type monétaire jettera les bases permettant d'adapter ces derniers à d'autres modalités.
266. Pour utiliser la plateforme numérique, il sera nécessaire d'investir à la fois dans les technologies (développement et assistance) et dans les capacités du personnel présent sur le terrain et les fonctions opérationnelles réparties dans l'ensemble du PAM. Environ 60 pour cent de cet investissement ponctuel sur deux ans serviront à financer la mise au point de systèmes et les dépenses d'assistance y afférentes. Les 40 pour cent restants serviront à vérifier qu'il est possible, dans le cadre des opérations et des fonctions assurées dans l'ensemble du PAM, d'utiliser la plateforme numérique de manière appropriée pour obtenir les résultats escomptés des programmes.

267. La plateforme visera cinq objectifs, qui profiteront pour la plupart à l'ensemble des modalités de transfert.
268. **Sécurité de la gestion de l'identité et des informations des bénéficiaires.** L'objectif est de préserver la vie privée des personnes et la confidentialité des données et de sécuriser les processus opérationnels utilisés pour recueillir, stocker, anonymiser, supprimer et protéger les informations concernant les ménages et les communautés, et les partager et les exploiter correctement. Des processus sécurisés d'intégration des systèmes et de transmission des données permettant au PAM de recevoir des données d'identification des bénéficiaires de la part de partenaires pertinents comme les gouvernements, l'Organisation internationale pour les migrations et le HCR seront également mis au point si nécessaire.
269. **Amélioration de la conception et de l'exécution des programmes.** L'objectif est d'améliorer la conception et la qualité des programmes, y compris des programmes intersectoriels, de développer les compétences techniques en matière de mise en œuvre au moyen du renforcement des capacités du personnel et d'atténuer les risques. Il s'agira notamment de mener une analyse du rapport coût-efficacité et coût-efficacité afin d'améliorer la prise de décisions ainsi que la conception et la mise en œuvre des programmes.
270. **Exécution des transferts.** L'objectif est de continuer à développer les transferts numériques de prestations (bons électroniques, portefeuilles mobiles et transferts d'argent par téléphonie mobile) ainsi que la gestion numérique des espèces, des bons et des transferts en nature en renforçant la planification des paiements et des distributions, les instructions relatives aux paiements et aux distributions destinées aux prestataires de services financiers et aux partenaires coopérants et le versement en temps réel des droits à prestations par voie numérique. Le PAM évaluera les prestataires de services financiers et privilégiera ceux à même de fournir des services plus inclusifs aux bénéficiaires.
271. **Renforcement des assurances, garanties et gestion des risques.** L'objectif est de faciliter l'élaboration et l'application d'un cadre d'assurance efficace qui utilise des outils de gestion de la performance et des risques aux grandes étapes du processus de mise en œuvre des programmes du PAM – vérification des bénéficiaires, rapprochements des distributions, gestion des fournisseurs, analyse des anomalies relatives aux transactions, suivi post-distribution, mécanismes de réclamation et de remontée d'informations et de dénonciation des irrégularités à disposition des bénéficiaires, et analyse des données de deuxième niveau.
272. **Analyse centralisée des données et acquisition d'éléments de compréhension.** L'objectif est d'aider les bureaux de pays à déterminer l'efficacité et l'efficacité des programmes ainsi que les risques associés à ces derniers et les tendances qui s'en dégagent, au moyen d'une analyse et de compétences intersectorielles concernant des domaines tels que les programmes, la chaîne d'approvisionnement et les finances.

TABLEAU IV.23: BUDGET PAR ACTIVITÉ, 2019 ET 2020				
BUDGET POUR 2019 (en millions de dollars)				
		Division des technologies	Transferts de type monétaire intersectoriels	Total
I	Sécurité de la gestion de l'identité et des informations des bénéficiaires	0,7	1,0	1,7
II	Amélioration de la conception et de l'exécution des programmes	0,4	2,7	3,1
III	Exécution des transferts	0,4	1,1	1,5
IV	Renforcement des assurances, garanties et gestion des risques	1,1	0,3	1,4
V	Analyse centralisée des données et acquisition d'éléments de compréhension	1,3	0,4	1,7
	<i>Perfectionnement du personnel</i>			
	<i>Services externes</i>	1,4		1,4
	<i>Gestion et systèmes</i>	2,0		2,0
	<i>Assistance en nature et nutrition</i>	0,4		0,4
	Total pour 2019	7,7	5,5	13,2
		59 %	41 %	
BUDGET POUR 2020 (en millions de dollars)				
		Division des technologies	Transferts de type monétaire intersectoriels	Total
I	Sécurité de la gestion de l'identité et des informations des bénéficiaires	0,1	0,1	0,2
II	Amélioration de la conception et de l'exécution des programmes	0,4	0,5	0,9
III	Exécution des transferts	0,1	1,1	1,2
IV	Renforcement des assurances, garanties et gestion des risques	0,6	0,8	1,5
V	Analyse centralisée des données et acquisition d'éléments de compréhension	0,5	-	0,5
	<i>Services externes</i>	0,5		0,5
	<i>Gestion et systèmes</i>	1,9		1,9
	<i>Assistance en nature et nutrition</i>	0,2		0,2
	Total pour 2020	4,3	2,5	6,8
		62%	38%	
	Total pour 2019-2020	12,0	8,0	20,0

Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information (5,0 millions de dollars sur un an)

TABLEAU IV.24: GAINS D'EFFICACITÉ OBTENUS GRÂCE À L'INTÉGRATION DES SYSTÈMES ET AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (en millions de dollars)				
2019				
Dépenses de personnel	Postes	Dépenses informatiques	Autres dépenses*	Dépenses totales
1,3	7	2,9	0,8	5,0

* Les autres coûts comprennent les consultants internationaux, le personnel recruté localement, les voyages officiels, la formation, les coûts de mise en œuvre (location, charges courantes, fournitures de bureau, assurance, location de véhicules et frais de fonctionnement), les frais de représentation, les services assurés par d'autres organismes des Nations Unies et les contributions versées aux organes des Nations Unies.

273. La transformation numérique du PAM, qui doit faire de celui-ci un chef de file dans le domaine de la conception et de l'utilisation de solutions numériques au sein de la sphère humanitaire, est l'une des grandes priorités du Directeur exécutif. Le PAM contribuera à la concrétisation de cette vision en élaborant une plateforme qui intégrera les systèmes existants et nouveaux et fournira un écosystème sûr, efficace et stable permettant au PAM de mener ses opérations avec efficacité.

274. Le PAM a déjà élaboré des systèmes destinés à améliorer son efficacité, en renforçant la transparence et en donnant plus d'autonomie aux bénéficiaires, aux partenaires et aux gouvernements. Pour poursuivre sa transformation numérique, ce qui nécessitera aussi des fonds extrabudgétaires, le PAM doit investir dans l'intégration de ses systèmes internes, l'élaboration d'outils susceptibles de fournir des données et des analyses en temps réel, et la simplification des principales procédures opératoires au moyen de l'automatisation.

275. Il sera ainsi nécessaire de procéder aux investissements ci-après.

Création d'une couche d'intégration destinée aux systèmes internes du PAM et renforcement des liens entre les ressources et les résultats afin d'éclairer la prise de décisions et d'accroître la transparence (3 millions de dollars)

276. L'intégration de tous les systèmes internes du PAM – priorité étant donnée au Système d'appui à la gestion logistique (LESS), à SCOPE, à l'outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets, à l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET), au module de gestion centralisée des équipements et au système de gestion du parc automobile – et le renforcement des liens entre ces systèmes revêtent une importance capitale pour permettre aux processus de traitement des données d'améliorer l'efficacité des activités, de renforcer l'évolutivité et de réduire les coûts de développement.

277. L'intégration des systèmes internes du PAM permettra à celui-ci de faire de l'analyse des données le socle sur lequel reposeront les procédures opératoires relatives à la gestion des données sur les bénéficiaires, les donateurs et les services communs. La poursuite du développement de cette couche d'intégration destinée aux systèmes internes du PAM aidera également à dissiper les inquiétudes exprimées par le Corps commun d'inspection et par les auteurs des observations portant sur des risques élevés et modérés formulées à l'occasion d'un audit interne³⁴.

³⁴ Audit interne des applications informatiques réalisé par la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement du PAM, Bureau de l'inspecteur général, Rapport d'audit interne AR/18/01.

278. Pour parvenir à l'intégration, il faudra: collaborer avec des référents afin de rechercher les obstacles à l'harmonisation des systèmes et les lacunes à combler; s'assurer que la plateforme d'intégration numérique permet de mettre en place des interfaces de programmation d'applications pour les données issues des systèmes internes; tirer parti de la couche d'intégration commune aux principaux systèmes internes du PAM – principalement SCOPE, COMET, le Système mondial et réseau d'information du PAM et LESS; et transposer à plus grande échelle l'appui apporté pour répondre aux requêtes de plus de 15 bureaux de pays et cinq divisions demandant l'inclusion de nouvelles sources de données internes dans le "lac de données" du PAM.
279. Parmi les autres activités importantes qui renforceront la visibilité des données pour les États membres figure le portail des données relatives aux PSP. Le PAM continuera d'investir pour actualiser ce portail en renforçant et en incorporant des informations pertinentes relatives aux programmes, aux finances et à la performance ainsi que des données issues des PSP et des PSP provisoires.
280. La poursuite de l'élaboration du tableau de bord de gestion du PAM améliorera la présentation des données internes complexes. Ces données ont pour but de fournir à la direction des informations décisionnelles essentielles, représentées sous forme graphique et fondées sur des indicateurs de performance clés pertinents, afin de lui permettre de répondre à des questions critiques, d'aligner les actions sur la stratégie et les objectifs institutionnels et d'améliorer la prise de décisions fondée sur des données factuelles. La démarche est susceptible d'être facilitée par la mise au point d'une version mobile du tableau de bord utilisant plus de 15 indicateurs supplémentaires relatifs à divers domaines d'activité et tirant parti de la prise en compte et de l'affichage presque en temps réel des données.

Simplification et automatisation continues des procédures opératoires de base du PAM (2 millions de dollars)

281. L'élaboration et la mise en place d'initiatives liées aux technologies de l'information visant à améliorer l'efficacité des opérations et des services d'appui du PAM sont des priorités. Certaines procédures de base sont déjà automatisées, mais le PAM doit continuer d'accroître l'efficacité de ses opérations en automatisant et en simplifiant les procédures opératoires manuelles afin de réduire les tâches administratives qui n'offrent pas de valeur ajoutée.
282. Les principaux avantages de l'automatisation des opérations sont la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité, de la disponibilité, de la fiabilité et de la performance. L'automatisation augmente aussi l'efficacité d'une main-d'œuvre numérique mondiale dans des domaines nécessitant depuis toujours de nombreuses transactions, comme l'administration, les ressources humaines, les finances et les achats.
283. Pour soutenir ces efforts, le PAM entend mettre en place un outil mondial de gestion des services destiné aux fonctions d'appui, automatiser les flux de données entre les systèmes afin d'éliminer les saisies manuelles, ajouter 15 nouveaux formulaires automatisés au système en libre-service du PAM et mener une évaluation de la faisabilité de l'introduction de technologies d'automatisation des processus visant à simplifier les tâches répétitives.
284. La figure IV.5 présente les initiatives à entreprendre ainsi que leurs avantages et budgets respectifs.

Figure IV.5 - Budget des initiatives internes d'importance primordiale, par activité
(en millions de dollars)

Initiative	Avantage	Budget
Poursuite du développement d'une couche d'intégration destinée aux systèmes internes du PAM	Amélioration de l'efficacité des activités, renforcement de l'évolutivité et réduction des coûts de développement	1,2
Renforcement des liens entre les ressources et les résultats dans les systèmes du PAM aux fins d'amélioration de la prise de décisions	Capacité à extraire des éléments de compréhension de vastes ensembles de données divers et complexes. Amélioration de la prise de décisions	0,8
Mises à jour du portail des données relatives aux PSP destiné aux États membres	Renforcement de la transparence et de l'obligation redditionnelle à l'égard des États membres	0,6
Poursuite de l'élaboration d'un tableau de bord à l'intention de la direction du PAM	Prise de décisions éclairée et compréhension des données internes complexes	0,4
Élaboration et déploiement d'initiatives liées aux technologies de l'information visant à améliorer l'efficacité des opérations et des services communs du PAM	Augmentation de l'efficacité opérationnelle grâce à l'automatisation et à la simplification de procédures manuelles	2,0
	Total	5,0

Chapitre V: Mesure de la performance en matière de gestion

Aperçu

285. Le Cadre de résultats institutionnels (révisé 2018), le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, l'examen du cadre de financement et la politique en matière de plans stratégiques de pays préconisent l'établissement d'une corrélation entre les ressources et les résultats, comme principe clé propre à garantir la transparence et la fiabilité s'agissant de rendre des comptes sur la performance. En accord avec ce principe, le PAM estime que la performance en matière de gestion est indissociable de la performance des programmes. Le chapitre IV présente une description des lignes de crédit, des volets et des domaines fonctionnels, et fait valoir qu'il n'y a pas de résultat spécifique en matière de gestion parce que les fonctions de gestion ont pour objet d'appuyer l'exécution des programmes conformément à ce qui est défini dans les PSP³⁵.

Mesure de la performance

286. La performance est mesurée dans les domaines fonctionnels décrits au chapitre IV, qui sous-tendent la mise en œuvre des activités des PSP. Les domaines fonctionnels jettent les bases de la structure des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège et déterminent les qualifications et compétences dont le personnel doit être doté. Les plans annuels de performance explicitent les réalisations qui sont attendues et les ressources qui doivent être mobilisées dans chaque domaine fonctionnel, pour appuyer la mise en œuvre des programmes. Les procédures opératoires mises en place dans chaque domaine fonctionnel pour permettre l'exécution des programmes au niveau du pays font l'objet d'une attention particulière de la part des bureaux régionaux et du Siège à des fins de contrôle et de reddition de comptes.
287. Les indicateurs de performance clés permettant de mesurer la performance en matière de gestion sont employés pour planifier et suivre les activités et pour établir les rapports à ce sujet. Les indicateurs de performance clés figurant dans le Cadre révisé de résultats institutionnels résultent d'une évolution des paramètres de mesure introduits dans le Plan de gestion du PAM pour 2018–2020, et permettent de disposer d'une série plus exhaustive et plus pertinente d'indicateurs de performance clés visant à améliorer la mesure de la performance en matière de gestion du point de vue de sa contribution à la performance des programmes. Certains indicateurs de performance clés sont également utilisés comme paramètres de risque lorsque la performance a des incidences sur la gestion des risques. Les indicateurs de performance clés sont répartis entre trois catégories liées à l'obligation redditionnelle:
- a) Dans la catégorie I, les indicateurs de performance clés se rapportent à la performance institutionnelle du PAM et mesurent la performance en matière de gestion qui contribue à la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM par l'intermédiaire des PSP.
 - b) Dans la catégorie II, les indicateurs de performance clés ont une perspective à plus court terme et permettent d'évaluer les progrès au regard des priorités institutionnelles établies par les responsables du PAM, les accords multilatéraux et les engagements régis de l'extérieur.

³⁵ Ce système est très différent de celui qui existait avant 2017 et comportait deux cadres de résultats parallèles et d'égale importance, l'un concernant les résultats stratégiques et l'autre les résultats en matière de gestion.

- c) Dans la catégorie III, les indicateurs de performance clés et les paramètres permettent de mesurer la performance en matière de gestion des opérations et des procédures opératoires au jour le jour dans les différents domaines fonctionnels.

Indicateurs de performance clés en matière de gestion

288. Les indicateurs de performance clés en matière de gestion permettent de mesurer l'appui que fournit la gestion à la mise en œuvre des programmes. Ces indicateurs de performance clés qui entrent dans la catégorie I mesurent les tendances annuelles pendant toute la durée couverte par le Cadre de résultats institutionnels. Ils sont élaborés à partir des valeurs d'un certain nombre d'indicateurs de performance clés de la catégorie III dont la mesure est obligatoire dans tous les bureaux de pays. Les indicateurs de performance clés relatifs à la gestion facilitent l'analyse de la performance globale en matière de gestion. Les indicateurs de performance clés sont les suivants:

a) Indicateur de performance clé 1: état d'avancement global de la mise en œuvre des plans stratégiques de pays

L'indicateur mesure les effets du financement et des problèmes opérationnels sur la mise en œuvre des PSP par le PAM, et la performance enregistrée au titre des activités et des effets directs stratégiques concernés par la mise en œuvre pendant la période examinée.

b) Indicateur de performance clé 2: efficacité en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise

L'indicateur mesure la performance du PAM au regard des normes en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Il se rapporte à la préparation au niveau des pays et au niveau institutionnel, ainsi qu'à la mise en œuvre des interventions institutionnelles dans les situations d'urgence aigüe.

c) Indicateur de performance clé 3: respect global des normes de performance en matière de gestion

L'indicateur mesure la performance des bureaux de pays dans chaque domaine fonctionnel s'agissant d'appuyer la mise en œuvre des PSP. L'agrégation des domaines fonctionnels permet d'analyser les processus de gestion à l'échelle institutionnelle.

TABLEAU V.1: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS ET COMPOSANTES		
Indicateur de performance clé 1: état d'avancement global de la mise en œuvre des plans stratégiques de pays	Valeur cible à déterminer ³⁶	
Composantes de l'indicateur	Référence	Cible 2019
Pourcentage d'effets directs concernés par la mise en œuvre	-	-
Pourcentage d'effets directs dont les valeurs ont été atteintes ou sont en voie de l'être	68%	75%

³⁶ Les valeurs de référence et les valeurs cibles des nouveaux indicateurs de performance clés et de leurs composantes, pour lesquels il n'existe pas de données antérieures, seront déterminées sur la base des données de 2018 qui seront disponibles au deuxième trimestre 2019 après l'achèvement du rapport annuel sur les résultats, des rapports annuels par pays et des rapports normalisés sur les projets. Le rapport annuel sur les résultats 2018 sera le premier pour lequel le nombre de bureaux de pays qui auront établi des rapports conformément au modèle des PSP sera suffisant pour que l'on puisse procéder aux analyses permettant d'établir des valeurs de référence et des valeurs cibles.

TABLEAU V.1: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS ET COMPOSANTES		
Pourcentage de produits concernés par la mise en œuvre	-	-
Pourcentage de produits dont les valeurs ont été atteintes ou sont en voie de l'être	-	80%
Indicateur de performance clé 2: Efficacité en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise	5 des 5 composantes atteignent les valeurs cibles	
<i>Préparation</i>		
Composantes de l'indicateur	Référence	Cible 2019
Pourcentage de bureaux de pays qui actualisent ou mettent en œuvre au moins 80% des mesures minimales de préparation	-	100%
Nombre de formations sur les interventions en cas de crise satisfaisant aux exigences de la Formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER)	2	4
Réactivité du fonds d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence	9 jours	5 jours ouvrés entre l'envoi de la demande par le bureau de pays et la réception des fonds
<i>Intervention³⁷</i>		
Composantes de l'indicateur	Référence	Cible 2019
Réactivité de l'équipe spéciale chargée des opérations	-	Moins de 24 heures
Rapidité de l'élaboration par le bureau de pays du concept des opérations	-	Moins de 5 jours
Indicateur de performance clé 3: respect global des normes de performance en matière de gestion	Cible globale de 100%	
Composantes de l'indicateur	Référence	Cible 2019
Direction: représentation équilibrée des hommes et des femmes ³⁸	-	Objectifs d'étape atteints
Direction: nombre de recommandations d'audit en attente	169 (2017)	Nombre inférieur au précédent
Programme: pourcentage de recommandations issues de l'évaluation appliquées	80%	100% ³⁹

³⁷ Le temps de réaction est mesuré à partir du moment de l'activation de la situation d'urgence déclarée de niveau 2 ou de niveau 3.

³⁸ La méthode a été actualisée. Chaque bureau de pays a un objectif à atteindre d'ici à 2021 et des objectifs d'étape annuels en matière d'équilibre de la représentation des hommes et des femmes. La performance annuelle sera évaluée sur la base de la réalisation des objectifs d'étape annuels. La formule de mesure utilisée précédemment: " 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" a abouti à un résultat de 43 pour cent en 2017 mais, compte tenu du changement de méthode, ce pourcentage ne constitue pas une valeur de référence comparable.

³⁹ Pour les évaluations centralisées seulement, jusqu'à ce que le système couvre aussi les évaluations décentralisées, à partir de 2018.

TABLEAU V.1: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS ET COMPOSANTES		
Programme: pourcentage de produits obtenus dans le cadre de partenariats	75% ⁴⁰	Moyenne institutionnelle de 90%
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage de pertes après livraison	0,47% (2016)	Moins de 1%.
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage de vivres collecté à la date convenue	81% au premier trimestre, 88% au deuxième ⁴¹	95%
Budget et programmation: pourcentage de dépenses liées aux PSP dans le plan d'exécution	-	90%
Ressources humaines: taux de conformité au système d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	96%	100%
Ressources humaines: pourcentage de membres du personnel ayant suivi tous les modules de formation obligatoires	-	85%
Administration: pourcentage de contrôles internes établis et mis en œuvre dans le domaine de l'administration	-	100%
Administration: pourcentage d'immobilisations du PAM physiquement comptées et vérifiées	-	100%
Finance: pourcentage de postes de risque améliorés dans le tableau de bord financier	-	5%
Informatique: pourcentage de conformité aux normes de sécurité informatiques	-	100%
Sécurité: pourcentage de conformité aux normes établies dans le cadre de responsabilités en matière de sécurité sur le terrain	-	100%
Mobilisation de ressources, communication et établissement des rapports: pourcentage de plans fondés sur les besoins, financés dans les opérations de pays	-	80%

289. Les indicateurs de performance clés de la catégorie II se rapportent à quatre engagements relatifs au système des Nations Unies et à la coordination, repris du Plan de gestion pour 2018–2020. La direction du PAM a en outre mis en exergue trois priorités pour mesurer la performance, soit au total sept indicateurs de performance prioritaires pour 2019. Il en sera rendu compte, avec une analyse qualitative, dans le rapport annuel sur les résultats. Le tableau V.2 énumère les indicateurs de performance prioritaires en matière de gestion en indiquant les valeurs de référence et les valeurs cibles.

⁴⁰ Les activités menées dans le cadre de partenariats représentent 52 pour cent des bénéficiaires, 53,6 pour cent des quantités de vivres, 96,9 pour cent des transferts de type monétaire et 97,5 pour cent des autres produits.

⁴¹ La valeur de référence est actuellement fixée en fonction des rapports trimestriels de 2018.

TABLEAU V.2 INDICATEURS DE PERFORMANCE PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE GESTION		
Indicateurs de performance concernant le système des Nations Unies et la coordination	Valeurs de référence	Cibles pour 2019
Pourcentage des engagements pris au titre de l'Examen quadriennal complet ⁴² mis en œuvre	100 (2016)	100
Pourcentage des cibles fixées au titre du Plan d'action 2.0 à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ⁴³ atteintes	93 (2016)	100
Pourcentage des enquêtes réalisées auprès des utilisateurs des modules sectoriels d'action groupée atteignant leurs cibles en matière de satisfaction ⁴⁴	100	100
Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome ⁴⁵	-	-
Thèmes prioritaires		
Pourcentage d'employés ayant achevé la formation obligatoire concernant le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir ⁴⁶	73 (2016)	100
Pourcentage de bureaux de pays disposant d'un mécanisme de réclamation et de remontée de l'information	71 (2016)	95
Pourcentage de bénéficiaires de transferts monétaires du PAM recevant l'assistance par voie numérique ⁴⁷	-	80

⁴² Cet indicateur mesure les progrès de la mise en œuvre par le PAM des engagements énoncés dans la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies 71/243 du 21 décembre 2016 sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

⁴³ L'utilisation de cet indicateur est stipulée par le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes approuvé par le Conseil des chefs de secrétariats des organismes des Nations Unies pour la coordination, tel que mis à jour en 2017.

⁴⁴ Cet indicateur mesure la contribution du PAM à l'application des mesures énoncées dans la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies 46/182 du 19 décembre 1991 sur le renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence de l'Organisation des Nations Unies.

⁴⁵ La FAO, le Fonds international de développement agricole et le PAM collaborent actuellement pour définir un indicateur relatif à la collaboration, qui sera introduit en 2019.

⁴⁶ Formation des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir.

⁴⁷ Le support numérique du PAM est la plateforme SCOPE et d'autres outils correspondant ou dépassant les exigences du PAM, telles que définies dans les règles et règlements relatifs aux garanties requises et à la conformité. L'année de référence est 2019.

Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et comptes spéciaux

Vue d'ensemble

290. Le présent chapitre du Plan de gestion pour 2019–2021 récapitule les besoins qui peuvent être financés au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et l'activité des comptes spéciaux. Il propose aussi une description du mécanisme de financement des services internes.

Fonds d'affectation spéciale

291. Les fonds d'affectation spéciale servent à recevoir des contributions dont l'objet, la portée et les procédures de notification ne correspondent pas aux programmes ordinaires du PAM, mais sont en accord avec ses politiques, ses buts et ses activités. Ils sont établis par le Directeur exécutif en application des dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier.

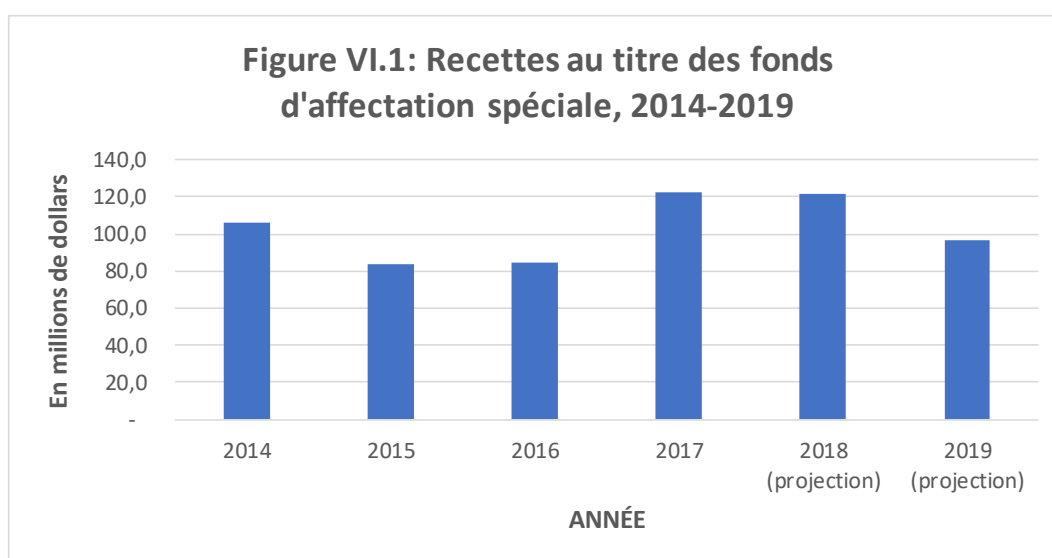
292. Jusqu'en 2018, on distingue deux grandes catégories de fonds d'affectation spéciale:

- Les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle sont créés dans le but de développer les capacités institutionnelles du PAM.
- Les fonds d'affectation spéciale spécifiquement constitués pour un pays sont créés pour permettre à un bureau de pays d'aider le gouvernement à administrer et à exécuter des programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM.

293. Dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, toutes les activités entreprises au niveau des pays doivent se rattacher à un programme ou à une prestation de services. Par conséquent, il est prévu que, à compter de 2019, les fonds d'affectation spéciale spécifiquement constitués pour un pays n'existeront plus.

Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle

294. Les recettes au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont varié ces dernières années, comme le montre la figure VI.1.



295. Le tableau VI.1 fait apparaître la répartition entre les différents domaines thématiques des montants reçus au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle.

TABLEAU VI.1: MONTANT DES CONTRIBUTIONS PAR DOMAINE THÉMATIQUE, 2014-2018		
Domaine thématique	Total (en millions de dollars)	Pourcentage
Nutrition (dont initiative REACH)	72,68	14,0
Développement des capacités des pouvoirs publics	69,74	13,4
Préparation aux situations d'urgence et aux interventions immédiates	62,65	12,1
Achats au service du progrès	42,89	8,3
Chaîne d'approvisionnement	42,85	8,2
Changement climatique et résilience en milieu rural	41,29	8,0
Autres	186,78	36,0
Total	518,87	100

REACH = Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants.

296. Pour 2019, au Siège et dans les bureaux régionaux, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle contribueront au renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM en finançant des activités dans des domaines comme la nutrition, la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, la sécurité alimentaire et le changement climatique.
297. Pour l'exercice 2019, les estimations tablent sur un montant provenant des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle de 96,9 millions de dollars, en diminution de 25 millions de dollars, soit 21 pour cent, par rapport au total prévu pour 2018.
298. Le tableau VI.2 indique les mouvements des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle prévus pour l'exercice 2019.

TABLEAU VI.2: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE: MOUVEMENTS DE FONDS PRÉVUS POUR 2019 (en millions de dollars)	
Solde reporté au 1 ^{er} janvier 2019	37,1
Recettes de l'exercice	96,9
Dépenses prévues	(108,5)
Solde à reporter au 31 décembre 2019	25,5

299. Le tableau VI.3 indique la répartition par domaine thématique des recettes et des dépenses au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour l'exercice 2019.

Domaine thématique	Prévisions de recettes	Plan de dépenses
Chaîne d'approvisionnement	17,7	23,0
Renforcement des capacités des pouvoirs publics	7,6	15,2
Nutrition	11,4	12,7
Changement climatique et réduction des risques de catastrophe	11,1	10,8
Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise	11,6	11,1
Autres	37,5	35,7
Total	96,9	108,5

Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle: répartition par domaine thématique

300. Les sous-sections qui suivent présentent certains des fonds fiduciaires relevant de chacun des domaines thématiques.

Chaîne d'approvisionnement

301. *Le fonds d'affectation spéciale pour le système de gestion de la qualité des aliments* sert à faire appel aux experts les plus qualifiés afin d'aider le PAM à améliorer les produits qui entrent dans sa chaîne d'approvisionnement (y compris leur conditionnement) et à renforcer les méthodes de gestion de la qualité afin d'accroître la sécurité sanitaire et la qualité des aliments dans le cadre de l'ensemble de ses opérations.

302. *L'initiative pour l'optimisation de l'approvisionnement grâce à la logistique, à la visibilité et à l'évolutivité (SOLVE)* appuie l'initiative Planification familiale 2020⁴⁸ dans 17 pays et sert de vecteur des contributions financières en faveur des activités SOLVE menées à l'échelle de la planète ou au niveau des pays; il s'agit notamment d'assurer la continuité de l'approvisionnement en produits de santé des pays dans lesquels des projets SOLVE sont mis en œuvre.

303. Le rôle du *fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités logistiques* est d'appuyer le déploiement des partenaires de réserve qui renforcent les capacités d'intervention d'urgence du PAM. Ces partenaires fournissent du personnel et un savoir-faire technique en complément des effectifs propres du PAM, et ils permettent de disposer à moindres frais de capacités d'appui administratif adaptées aux besoins des opérations du PAM dans la région ou le pays confronté à une situation de crise.

304. La création du *fonds d'affectation spéciale pour l'initiative Achat aux petits paysans (Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés)* avait principalement pour objet de financer l'action entreprise pour favoriser l'essor de chaînes de valeur durables au profit des petits paysans. Cette initiative contribue à assurer la participation durable et commercialement rentable des petits paysans aux marchés dans le cadre d'une

⁴⁸ Planification familiale 2020 est une initiative mondiale qui défend le droit des femmes et des filles à décider, librement et pour elles-mêmes, si elles veulent avoir des enfants et quand et combien elles souhaitent en avoir.

chaîne de valeur fondée sur la demande gérée par un groupement rassemblant des partenaires publics et privés.

Renforcement des capacités des pouvoirs publics

305. Le *fonds d'affectation spéciale pour la Mutuelle panafricaine de gestion des risques* a pour objet de soutenir le renforcement et l'amélioration des capacités des pouvoirs publics africains en matière de planification, de préparation et d'intervention en cas de phénomènes météorologiques extrêmes et de catastrophes naturelles comme les épisodes de sécheresse, les inondations ou les cyclones. La nature intergouvernementale de ce fonds permet aux pays de faire face collectivement aux risques et de mobiliser des ressources auprès des donateurs et du marché international du risque à moindres frais.
306. L'appui aux dispositifs nationaux de protection sociale constitue désormais l'une des stratégies de base employées par le PAM pour aider les pays à atteindre les cibles de l'ODD 2 à une échelle qui permette d'induire des transformations. Le *fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités des pouvoirs publics au profit de dispositifs de protection sociale et de filets de sécurité efficaces* a été mis en place pour aider les pouvoirs publics à concevoir et mettre en œuvre des filets de protection et de sécurité sociale efficaces favorisant l'intégration. L'objectif est de faire en sorte que la prise en charge des besoins des plus pauvres et des plus vulnérables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition soit de plus en plus assurée au moyen de programmes de protection sociale renforcés, pilotés par les pays. Ce fonds d'affectation spéciale aidera en outre le PAM à s'affirmer à l'échelle mondiale en tant que prestataire de services techniques et partenaire privilégié sur certains créneaux de niche de la protection sociale.

Nutrition

307. Le *fonds d'affectation spéciale de l'initiative relative aux micronutriments* a été mis en place dans le but de contribuer à l'exécution du Plan de renforcement des capacités en matière de nutrition du PAM. Ce fonds privilégie l'amélioration de la qualité et de la portée de programmes spécifiquement axés sur la nutrition ou à dimension nutritionnelle mis en place par le PAM dans le monde entier. Il a notamment pour objectifs de renforcer les partenariats et de développer les capacités nationales, d'analyser les carences en nutriments et d'enrichir le corpus de données plaidant en faveur d'une alimentation saine.
308. Le *fonds d'affectation spéciale DSM* est le couronnement d'un partenariat fructueux qui dure depuis 10 ans entre le PAM et DSM, une société de premier plan dans le domaine des solutions novatrices en matière de nutrition. Ce partenariat, qui associe les travaux de recherche fondés sur des données factuelles de DSM et le rayon d'action planétaire du PAM, a permis de soutenir des initiatives décisives d'enrichissement du riz et de favoriser l'émergence d'une demande de produits alimentaires sains et sûrs, l'acquisition de nouveaux savoirs et la mise au point de produits. Celle du SuperCereal Plus illustre parfaitement la réussite de ce partenariat: rien qu'en 2017, ce produit, riche en nutriments et très calorique, a permis au PAM de traiter ou de prévenir la malnutrition chez plus de 16 millions de personnes en situation de vulnérabilité sur le plan nutritionnel.
309. Le *fonds d'affectation spéciale pour le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida* a été créé pour contribuer à la mise en œuvre d'une riposte efficace à l'épidémie mondiale de VIH/sida. Par l'intermédiaire de ce fonds, le PAM reçoit environ 3 millions de dollars par an, qu'il utilise pour faire en sorte que, en situation d'urgence comme dans d'autres contextes, la riposte au VIH/sida fasse toute sa place à une stratégie nutritionnelle globale au niveau mondial, national et régional.
310. Le *partenariat REACH* entre le PAM, le Fonds international de développement agricole, l'UNICEF, l'Organisation mondiale de la Santé et la FAO a été mis en place dans le but de renforcer les capacités de mise en œuvre de programmes nutritionnels nationaux en

appuyant des partenariats axés sur les résultats pilotés par les pouvoirs publics. Le fonds d'affectation spéciale du partenariat REACH, accueilli dans les locaux du PAM, a été créé pour administrer les contributions affectées aux activités du partenariat REACH. Il a reçu plus de 27 millions de dollars et financé des initiatives multisectorielles intéressant la nutrition dans 18 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

Changement climatique et réduction des risques de catastrophe

311. Le *Fonds d'affectation spéciale pour l'Initiative R4 en faveur de la résilience des communautés rurales* sert à coordonner une opération menée conjointement par le PAM et Oxfam America, qui a pour but d'encourager l'utilisation à grande échelle de la micro-assurance dans le cadre d'une stratégie intégrée de gestion des risques, afin de lutter contre l'insécurité alimentaire que les chocs climatiques contribuent à exacerber. Cette initiative propose un modèle viable de développement de la micro-assurance partout dans le monde, l'objectif étant d'assurer 500 000 personnes exposées à l'insécurité alimentaire d'ici 2020.
312. Le *fonds d'affectation spéciale pour la prise en charge des risques climatiques* a été mis en place pour financer la fourniture d'une assistance technique aux pays, le soutien à la souscription d'assurances et d'autres activités du même ordre, grâce à l'adoption de la couverture "Replica" proposée par la Mutuelle panafricaine de gestion des risques⁴⁹ et à d'autres mesures favorisant la prévention et les interventions rapides (y compris l'assurance). Cette initiative, qui s'inscrit dans le prolongement de l'action novatrice que mène le PAM en matière de gestion des risques climatiques, a pour but de mettre au point une formule plus intégrée de prise en charge des risques à plusieurs niveaux⁵⁰ qui aide les pays et les communautés à réduire les risques financiers auxquels les exposent les aléas climatiques et les catastrophes.
313. Le *fonds d'affectation spéciale sur le changement climatique et le problème de la faim* est utilisé pour contribuer à des initiatives et des innovations en matière de développement des capacités qui portent sur les répercussions du changement climatique sur le problème de la faim. Le PAM est ainsi en mesure de participer à l'élaboration de politiques au niveau mondial et de donner à ses bureaux de pays des indications et un appui pour la conception de programmes d'adaptation au changement climatique qui favorisent la sécurité alimentaire dans le respect de l'environnement.
314. Le *fonds d'affectation spéciale pour un accès sans risque au combustible et à l'énergie (SAFE)* a été constitué afin de contribuer à la gestion de l'initiative SAFE en coordonnant cette initiative avec d'autres opérations menées au niveau mondial, régional et national dans le domaine de l'énergie, sur la base de propositions et d'accords élaborés entre le PAM et les donateurs. Ce fonds est utilisé pour superviser l'administration par le PAM des dons en faveur de l'initiative SAFE et d'autres initiatives intéressant le secteur de l'énergie et la manière dont il en rend compte; ces dons servent à financer aussi bien la mise en œuvre de projets SAFE sur le terrain que d'importantes activités stratégiques, techniques et interinstitutions et campagnes de communication menées depuis le Siège.

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

315. Le *fonds d'affectation spéciale pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise* sert à encourager les mesures de préparation axées sur les aspects suivants: amélioration des outils existants grâce à des investissements dans les moyens humains, l'alerte rapide et les processus et systèmes internes; renforcement des capacités moyennant

⁴⁹ Replica est un produit d'assurance que la filiale de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques ARC Limited propose au PAM et à d'autres acteurs humanitaires.

⁵⁰ La prise en charge des risques à plusieurs niveaux consiste à utiliser plusieurs outils de gestion des risques, comme l'assurance, la remise en état de zones tampon naturelles et la création de groupes d'épargne communautaires, afin de faire face simultanément à des risques de niveau différent (en termes de fréquence et d'intensité).

l'appui apporté aux pouvoirs publics et aux mécanismes de protection sociale nationaux; et développement et consolidation des partenariats.

Autres fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle

316. Parmi les autres fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, les plus importants sont le fonds pour l'alimentation scolaire et le fonds "Bons, espèces et recherche".
317. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'alimentation scolaire* sert à contribuer au développement des activités d'alimentation scolaire à l'échelle mondiale, et plus particulièrement à l'action du nouveau Service de l'alimentation scolaire créé au sein du Département des services concernant les opérations. Les donateurs et les partenaires du secteur privé financent des travaux portant sur l'amélioration de la qualité des programmes d'alimentation scolaire, de l'efficacité des mécanismes de fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement des programmes et de l'appui apporté sur le terrain; il s'agit pour ce faire de perfectionner les directives, les publications, les outils et l'assistance technique et d'élaborer une nouvelle stratégie institutionnelle en matière de programmes d'alimentation scolaire. Pour l'exercice 2019, les prévisions tablent sur des recettes de 1,15 million de dollars et des dépenses de 1,2 million de dollars.
318. Le *fonds d'affectation spéciale "Bons, espèces et recherche"* sert à contribuer au renforcement des capacités et dispositifs internes de base et au développement des compétences dans des domaines nouveaux en constante évolution concernant l'appui aux programmes et opérations faisant appel aux transferts de type monétaire. Les investissements ciblés portent notamment sur le renforcement des procédures de choix des modalités de transfert, les cadres réglementaires, les modes de fonctionnement et les modes opératoires normalisés, et les procédures d'assurance et de contrôle à toutes les étapes des opérations de transfert de type monétaire. Pour l'exercice 2019, les prévisions tablent sur des recettes et des dépenses de 1,5 million de dollars.

Comptes spéciaux

319. Les comptes spéciaux⁵¹ sont établis par le Directeur exécutif, conformément aux dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier, afin de permettre au PAM de fournir des services à titre non lucratif et d'appuyer des activités qui n'entrent pas dans le cadre des plans stratégiques de pays.

Vue d'ensemble

320. Les comptes spéciaux sont le mécanisme le plus adapté pour financer la gestion par le PAM des services proposés aux bureaux et aux unités du PAM et à d'autres organismes des Nations Unies et du secteur humanitaire.
321. Selon les estimations, pour l'exercice 2019, les comptes spéciaux devraient engranger 213,2 millions de dollars; ce montant comprend l'ensemble du produit de la vente de services et du recouvrement des coûts. Les dépenses devraient se monter à 213,4 millions de dollars.

⁵¹ Comme indiqué à l'article 5.1 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM. Les comptes spéciaux servent à assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou au recouvrement des coûts, ou encore à financer des activités inscrites dans la durée.

TABLEAU VI.4: COMPTES SPÉCIAUX: MOUVEMENTS DE FONDS PRÉVUS POUR L'EXERCICE 2019 (en millions de dollars)	
Solde reporté au 1 ^{er} janvier 2019	88,0
Recettes de l'exercice	213,2
Dépenses prévues	(213,4)
Solde à reporter au 31 décembre 2019	87,8

Comptes spéciaux du mécanisme de financement des services internes

322. Le mécanisme de financement des services internes⁵², approuvé en 2014, permet au PAM de fournir des services de manière économique et efficiente en faisant appel à trois types de financement: i) le Programme mondial d'achat-location de véhicules; ii) le Mécanisme de budgétisation des investissements; et iii) les prestations de services facturées. Ces dispositifs sont gérés par l'intermédiaire de comptes spéciaux.

323. Actuellement, les plafonds de ces trois mécanismes sont les suivants:

- Programme mondial d'achat-location de véhicules: 15 millions de dollars;
- Mécanisme de budgétisation des investissements: 47 millions de dollars; et
- prestations de services facturées: 20 millions de dollars.

Programme mondial d'achat-location de véhicules

324. Dans le cadre de ce programme, le PAM loue des véhicules aux bureaux de pays. La centralisation de l'achat, de la gestion et de la préparation des véhicules permet d'améliorer la gestion des actifs du PAM et de faire en sorte que les bureaux de pays disposent de véhicules conformes aux normes de sécurité. Les frais de location sont inclus dans le budget des projets, de sorte que le recouvrement des coûts de ce programme est assuré.

Mécanisme de budgétisation des investissements

325. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été instauré dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016. Ce fonds renouvelable permet au PAM de consentir des avances à des projets pluriannuels, qui sont remboursées selon l'échéancier convenu, sur le budget des portefeuilles de pays ou au moyen d'autres sources de financement.

326. Le niveau approuvé pour ce Mécanisme a été établi à 20 millions de dollars, un montant qui a été utilisé dans le cadre d'une initiative pilote appuyant le déploiement du système LESS. La mise en service du système LESS dans le monde entier, qui permet au PAM de suivre, surveiller et gérer en temps réel tous les produits alimentaires, s'est achevée fin 2016, produisant des gains d'efficience à long terme dans certains domaines, notamment la gestion de la filière d'approvisionnement, des inventaires et de l'exploitation des entrepôts. Les avances du Mécanisme de budgétisation des investissements devraient être intégralement remboursées d'ici la fin 2018.

327. Dans un deuxième temps, le Conseil a approuvé la décision de relever de 27 millions de dollars le plafond de ce mécanisme, afin de financer l'amélioration de locaux sur le terrain, lorsque le PAM prévoit qu'une présence prolongée permettra de tirer un meilleur parti des investissements, de renforcer la sécurité du personnel et d'améliorer l'efficience opérationnelle.

⁵² WFP/EB. A/2014/6-D/1.

328. La réussite de l'initiative pilote de financement du système LESS au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements ouvre de nouvelles perspectives quant à l'utilisation stratégique de ce mécanisme. À l'heure actuelle, une somme d'environ 34 millions de dollars sur l'enveloppe de 47 millions de dollars est disponible, dont l'allocation est décidée par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources en fonction des demandes introduites à cet égard. Le recours au Mécanisme de budgétisation des investissements peut être envisagé par exemple pour renforcer l'appui fourni à la plateforme SCOPE, le remboursement étant assuré au moyen d'une petite hausse pour chaque bénéficiaire enregistré. Des investissements dans les locaux communs pourraient également être concernés, les économies générées par la réduction des frais de location contribuant à dégager les moyens de rembourser l'avance reçue au titre du mécanisme. Tout projet de recours au mécanisme de budgétisation des investissements doit impérativement être assorti d'un plan de remboursement précis et valide, comme partie intégrante de la demande d'allocation.
329. À ce stade, aucun relèvement du plafond de ce Mécanisme n'est requis.

Prestations de services facturées

330. Le mécanisme de prestations de services facturées permet de consentir des avances, dans la limite de 20 millions de dollars, pour financer des services dans le domaine de l'informatique et de la sécurité du personnel. Le volume total des avances consenties chaque année peut dépasser le montant du plafond, mais grâce aux sommes recouvrées en cours d'exercice, l'encours des avances reste à tout moment inférieur à ce plafond.
331. En 2013, afin d'adapter le coût des services informatiques pris en charge par le PAM à la taille de chaque opération et de le comptabiliser dans la catégorie de coûts la plus appropriée sans alourdir outre mesure les frais d'administration, le PAM a commencé à mettre en place une formule de recouvrement des coûts au prorata des effectifs pour les services informatiques dans le cadre des opérations, ce qui permet de les financer dès le départ et de centraliser la gestion du recouvrement des fonds. Sont principalement financés selon cette formule le réseau mondial de communication par liaison satellite ou terrestre du PAM, l'hébergement au PAM du Centre international de calcul des Nations Unies, les licences d'utilisation par les services internes du PAM des outils comme SAP et Microsoft, et l'application PasPort, qui assure la gestion de la paie du personnel en poste sur le terrain.
332. L'activité au prorata des effectifs est administrée au moyen du compte spécial de recouvrement des coûts informatiques sur le terrain, dont les recettes devraient se monter à 22,5 millions de dollars pour l'exercice 2019. Pour le personnel des bureaux de pays, les coûts informatiques calculés au prorata des effectifs sont pris en charge au moyen des crédits d'ajustement technique du budget AAP. Les autres montants sont imputés directement au budget des unités auxquelles le personnel est affecté.
333. Le compte spécial pour la sécurité, qui comprend le Fonds d'urgence pour la sécurité, prend en charge le coût des équipements et de la formation en matière de sûreté et de sécurité lorsque les crédits du portefeuille de pays sont insuffisants. Ce compte spécial contribue au financement du déploiement d'agents chargés de fournir des conseils, des directives et une assistance technique relatifs aux meilleures pratiques de gestion des risques de sécurité. Ces agents, qui sont basés au Siège mondial et dans les bureaux de pays, sont déployés de manière à intervenir rapidement en renfort en cas d'urgence. Le fonds d'urgence pour la sécurité permet aussi aux bureaux de pays de satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle, d'améliorer leurs locaux et d'acheter du matériel de télécommunications. Le financement est assuré au moyen des crédits d'ajustement technique du budget AAP et d'une imputation aux coûts standard de personnel, comme convenu avec le Conseil d'administration en 2016.

334. Le tableau VI.5 fait apparaître le volume d'activité estimé pour les comptes spéciaux afférents au mécanisme de financement des services internes: sont indiqués le plafond des avances et le montant estimatif des dépenses pour l'exercice 2019.

TABLEAU VI.5: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES, 2019					
	Plafond des avances		Montant estimatif des dépenses (effectuées par l'intermédiaire des comptes spéciaux)		%
	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	
i) Programme mondial d'achat-location de véhicules		15		18	29
ii) Mécanisme de budgétisation des investissements					
Système LESS	20		3		
Amélioration des locaux	27		2		
Total – Mécanisme de budgétisation des investissements		47		5	8
iii) Prestations de services facturées					
Services informatiques			22		
Sécurité			17		
Total – Prestation de services facturés		20		39	63
Total		82		62	100

Compte spécial pour la promotion du bien-être (montant estimatif des dépenses: 3,0 millions de dollars)

335. Le Fonds pour le programme de promotion du bien-être, géré au moyen du compte spécial pour la promotion du bien-être, finance des activités de démarrage qui améliorent le bien-être des employés en poste sur le terrain: des subventions ou des prêts sont accordés aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux, aux divisions du Siège et aux bureaux du PAM qui ne disposent que de crédits limités à consacrer au financement d'initiatives favorisant le bien-être du personnel. Il s'agit, entre autres, des activités suivantes:

- a) prévention et soins médico-psychologiques;
- b) sécurité du personnel;
- c) amélioration des conditions de travail et des conditions de vie du personnel;
- d) amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle; et
- e) accès plus large aux services de soutien au personnel

336. Le choix des propositions à financer au titre de ce programme est fonction du nombre de buts et d'objectifs de la stratégie en matière de bien-être du personnel du PAM auxquels elles répondent ou de leur impact transversal.

Autres comptes spéciaux

337. Les autres comptes spéciaux financent des services assurés par le PAM pour ses propres besoins et ceux de ses partenaires. Pour 2019, le volume des opérations au titre de ces comptes spéciaux est estimé à 152 millions de dollars. Les quatre plus gros représentent 72 pour cent de ce total.

Compte spécial du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies (Montant estimatif des recettes: 33,4 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 35,4 millions de dollars)

338. Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, dont le PAM assure le fonctionnement, compte six plateformes établies dans des lieux stratégiques répartis dans le monde entier. Il facilite la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise en aidant le système des Nations Unies et les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales à constituer des stocks stratégiques. Le réseau stocke également du matériel de secours d'urgence comme des troussees médicales, des abris, des suppléments nutritionnels prêts à consommer, du matériel informatique et d'autres articles, tous conçus pour aider les organismes de secours à intervenir en situation d'urgence.

Compte spécial pour le transport aérien (Montant estimatif des recettes: 34,9 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 31,6 millions de dollars)

339. Le Compte spécial pour le transport aérien est la principale source de financement pour différentes activités dans ce domaine: il sert notamment à promouvoir une culture de la sécurité, à financer les dispositifs de sécurité du PAM et à veiller au respect des normes grâce à un système efficace de gestion de la qualité pour l'ensemble des opérations de transport aérien. En outre, ce compte spécial fournit un financement relais qui permet au PAM de conserver des conditions contractuelles préférentielles avec les transporteurs aériens et sert de réserve pour maintenir les opérations dont le financement est insuffisant en attendant le versement des contributions de donateurs qui sont escomptées.

Compte spécial pour l'auto-assurance (Montant estimatif des recettes: 24,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 28,0 millions de dollars)

340. Le Compte spécial pour l'auto-assurance, mis en place par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire en 1993, permet au PAM d'assurer les marchandises transportées, notamment les vivres. Grâce à ce compte, le PAM peut s'assurer lui-même contre une part importante des risques en cas de perte de produits alimentaires; il peut ainsi négocier des primes d'un montant bien inférieur au prix du marché pour couvrir les autres risques de pertes et limiter autant que possible les répercussions économiques négatives des pertes de vivres sur les projets.

Compte spécial relatif aux technologies de l'information**(Montant estimatif des recettes: 15 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 15 millions de dollars)**

341. Le compte spécial relatif aux technologies de l'information a été établi en vue de fournir aux divisions et aux bureaux un appui permanent pour le développement, la mise en œuvre et la maintenance de projets et d'applications informatiques internes. Le mécanisme du compte spécial permet à la division ou au bureau concerné d'administrer le financement à moindre effort, facilite le recouvrement des coûts concernant les initiatives en matière de technologies de l'information et assure la transparence et une ligne de visée précise pour tous les coûts associés aux projets et aux applications. Le compte spécial fait également office d'outil de recouvrement des coûts en ce qui concerne les activités de l'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST), notamment les ventes de matériel et l'apport d'une assistance au PAM et à d'autres organisations des Nations Unies. L'équipe FITTEST fonctionne selon un modèle d'autofinancement et le compte spécial est employé pour couvrir les coûts opérationnels et les dépenses de personnel de l'équipe.

ANNEXE I

Le projet de budget AAP pour 2019

1. La présente annexe, qui complète le chapitre IV (budget administratif et d'appui aux programmes) décrit le processus d'examen mis en œuvre pour élaborer le projet de budget AAP pour 2019.

L'examen du budget

2. Le budget AAP pour 2019 affiche une augmentation de 49,7 millions de dollars (soit 14,8 pour cent). Celle-ci traduit le souhait de la direction du PAM d'allouer des ressources supplémentaires aux domaines jugés dans les audits et enquêtes comme étant insuffisamment financés, et notamment de faire en sorte que les bureaux chargés du contrôle disposent de ressources plus importantes. Le Secrétariat a également reconnu qu'il fallait appuyer les priorités telles que l'alimentation scolaire et les capacités d'intervention immédiate.
3. Dans chaque département, les budgets ont été révisés dans le but de redéployer les postes budgétaires et d'ajouter des allocations supplémentaires en faveur de certaines des fonctions ayant particulièrement besoin de ressources pour conserver leur efficacité et leur efficacité opérationnelles. Les propositions de dépenses AAP des divisions ont ensuite été élaborées en fonction des plafonds initialement fixés par les responsables de département. Puis, ces propositions ont été regroupées en propositions de budget AAP par département, lesquelles ont été présentées au Comité pour l'affectation stratégique des ressources, en même temps que les propositions d'investissement supposant un dépassement des plafonds budgétaires initialement fixés pour les dépenses AAP des divisions. La consolidation de l'ensemble des propositions relatives aux départements a permis d'établir un premier projet de budget AAP.
4. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a examiné les propositions de budget des départements, affectant des fonds supplémentaires aux priorités institutionnelles définies pour 2019. Ces ajouts et les budgets initiaux redéployés des divisions et des départements ont abouti à une augmentation du budget AAP de 39,3 millions de dollars. Un montant supplémentaire de 1,96 million de dollars a été ajouté au titre des crédits AAP ouverts au niveau central, principalement en vue de couvrir la part plus importante des coûts d'appui au système des coordonnateurs résidents incombant au PAM.
5. Les propositions de postes financés sur le budget AAP sont chiffrées en fonction des barèmes standard. Ceux-ci sont calculés chaque année pour rendre compte des coûts salariaux effectifs par classe et lieu d'affectation; des taux de change escomptés pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome; et des provisions au titre des indemnités et autres prestations dues au personnel. Le calcul des dépenses de personnel pour 2019 a fait apparaître une hausse de 8,5 millions de dollars par rapport aux coûts salariaux de référence.
6. À l'issue de l'examen des propositions d'investissement soumises dans le cadre du processus d'élaboration du budget AAP, le Secrétariat a dressé une liste des propositions n'étant pas financées au titre du budget AAP ni considérées comme des initiatives internes d'importance primordiale. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources peut éventuellement les prendre en considération pour, soit leur affecter un financement multilatéral futur, soit les placer au rang des initiatives internes d'importance primordiale en 2019, soit les financer au moyen de contributions de donateurs versées spécifiquement à cet effet.

Structure du Secrétariat

7. La structure du Secrétariat est présentée aux paragraphes 184-193 du Plan de gestion pour 2019–2021.

Le projet de budget AAP en détail

8. Les tableaux figurant dans la présente annexe permettent de comparer les budgets relatifs à l'année civile complète la plus récente, à l'année en cours (estimations) et à l'année suivante (projections). Les chiffres sont présentés par emplacement géographique – bureaux de pays, bureaux régionaux et niveau central – afin que le projet de budget AAP pour 2019 puisse être facilement comparé aux budgets des années précédentes.
9. Un budget AAP détaillé pour 2019 avec ventilation des budgets des divisions par volets figure à l'annexe II.

Le budget AAP proposé pour 2019, par niveau administratif

10. Le tableau A.I.1 présente les effectifs ainsi que les dépenses salariales et les autres dépenses de personnel par niveau administratif – bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège et niveau central – avec les chiffres effectifs pour 2017, les estimations pour 2018 et les projections pour 2019.

TABLEAU A.I.1: BUDGET AAP PAR NIVEAU ADMINISTRATIF																					
	Dépenses de 2017							Dépenses de 2018 (estimations)						Dépenses de 2019 (projections)							
	Nombre de postes				Dépenses totales (en millions de dollars)			Nombre de postes			Dépenses totales (en millions de dollars)			Nombre de postes				Dépenses totales (en millions de dollars)			
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Personnel	Autres	Total	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Personnel	Autres	Total	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Personnel	Autres	Total
Bureaux de pays	105	-	323	428	27,0	51,8	78,8	106	-	345	451	30,0	48,7	78,6	106	-	345	451	30,0	52,6	82,6
Bureaux régionaux	171	-	259	430	34,9	32,3	67,2	188	-	279	467	42,3	24,9	67,2	202	-	269	471	46,0	26,3	72,3
Siège	484	331	9	824	112,2	63,7	175,9	481	338	4	823	130,4	44,9	175,3	563	379	3	944	157,2	56,8	214,0
Niveau central	3	-	-	3	1,6	11,2	12,8	3	-	-	3	0,7	13,5	14,2	3	2	-	5	0,9	15,3	16,2
Total	763	331	591	1 685	175,7	159,0	334,7	778	338	628	1 744	203,5	131,9	335,4	874	380	617	1 871	234,2	151,0	385,1

Note: Les dépenses afférentes au personnel national sont comptabilisées à la rubrique des autres dépenses.

Bureaux de pays

11. Comme les années précédentes, les chiffres ne sont pas ventilés par bureau de pays individuel.
12. Les bureaux de pays veillent à mettre en œuvre les priorités institutionnelles à l'échelle du pays. Leurs principales fonctions sont les suivantes:
 - veiller à l'harmonisation et à la complémentarité des activités menées au niveau national avec les stratégies, plans et programmes du pays et avec ceux des Nations Unies;
 - concevoir et exécuter les plans stratégiques de pays conformément aux politiques et au Plan stratégique du PAM, et dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée;
 - suivre les programmes et rendre compte de leurs résultats;
 - établir des partenariats avec les autorités nationales, des organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales, des groupements de la société civile, des donateurs et des entités privées en vue d'optimiser l'efficacité des programmes;
 - veiller à la mise en œuvre du plan d'action du bureau de pays concernant la problématique hommes-femmes, conformément à la politique du PAM en la matière et à la stratégie régionale correspondante;
 - veiller à la mise en œuvre de la politique et de la stratégie d'évaluation du PAM;
 - veiller à ce que les responsables rendent compte de l'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines dont dispose le bureau de pays, y compris en matière de sûreté et de sécurité du personnel; et
 - assurer la mise en œuvre des autres initiatives institutionnelles et des nouveaux outils, le cas échéant.
13. Un crédit AAP standard est alloué à chacun des 83 bureaux de pays du PAM pour financer les postes de directeur de pays, assorti d'un crédit supplémentaire destiné à couvrir les dépenses afférentes au personnel national et les coûts de fonctionnement, une augmentation de 8 pour cent du budget AAP pour 2019 étant prise en compte. Le crédit AAP global alloué aux bureaux de pays finance également 29 postes de classe P-3 et P-4 qui sont affectés à certains pays pour renforcer leurs opérations d'une manière stratégique et ciblée.

Bureaux régionaux

14. Comme indiqué précédemment, un examen approfondi des rôles et des responsabilités des bureaux régionaux est en cours, et les résultats devraient en être présentés fin 2019. En application des modalités en vigueur, les bureaux régionaux sont en première ligne s'agissant d'aider les bureaux de pays à mettre en œuvre les stratégies et politiques sur le terrain, tout en assurant l'efficacité de la gestion, le contrôle opérationnel et la cohérence à l'échelle de la région et des pays. Leurs fonctions principales sont les suivantes:
 - apporter un soutien dans le domaine des politiques et fixer l'orientation stratégique à l'appui des opérations du PAM;
 - fournir un appui stratégique et technique, et veiller au respect des normes de qualité;
 - formuler et diffuser les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience dans toute la région;
 - coordonner les calendriers, l'élaboration et la présentation des plans stratégiques de pays;

- veiller à la qualité tant du fond que de la forme des documents de stratégie de pays et des descriptifs de projet;
 - faciliter la mise en commun des ressources techniques pour que les bureaux de pays disposent des moyens opérationnels nécessaires;
 - conduire l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie régionale en matière de problématique hommes-femmes, en accord avec la politique et le plan d'action du PAM dans ce domaine;
 - veiller à l'application des dispositions de la politique et de la stratégie d'évaluation du PAM;
 - veiller à l'efficacité et à l'efficience des interventions d'urgence de niveau 2 en assurant une utilisation cohérente des ressources régionales;
 - veiller à l'efficacité et à l'efficience des interventions d'urgence de niveau 3 en formulant des directives opérationnelles et en fournissant des renforts régionaux; et
 - servir de deuxième ligne de défense en matière de contrôle de la gestion des bureaux de pays et des questions budgétaires, notamment en ce qui concerne le suivi des risques et le respect des règles et des règlements.
15. Le tableau A.I.2 présente la répartition des postes et des coûts AAP par bureau régional pour 2017, avec les estimations pour 2018 et les projections pour 2019. Les colonnes "Nombre total de postes" se rapportent au personnel recruté sur le plan international ou sur le plan national. Les colonnes "Total en millions de dollars" indiquent le total global des dépenses afférentes au personnel et des dépenses hors personnel. La ventilation détaillée du budget pour 2019 est présentée à l'annexe II.

TABLEAU A.I.2: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR BUREAU RÉGIONAL, 2017-2019

	Dépenses de 2017					Dépenses de 2018 (estimations)					Dépenses de 2019 (projections)				
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Total, bureaux régionaux	171	430	34,9	32,3	67,2	188	467	42,3	24,9	67,2	202	471	46,0	26,3	72,3
Asie et Pacifique	32	80	6,1	6,0	12,1	33	81	7,4	5,3	12,7	33	68	7,4	5,8	13,2
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	32	80	6,6	4,0	10,6	39	87	8,7	3,4	12,1	46	94	10,3	3,2	13,5
Afrique de l'Ouest	33	75	6,4	4,3	10,7	36	78	8,0	3,5	11,5	37	87	8,6	3,4	12,1
Afrique australe	24	61	4,9	5,2	10,1	26	77	5,8	4,8	10,6	26	75	5,9	5,3	11,3
Afrique de l'Est et Afrique centrale	30	74	6,3	5,0	11,2	32	81	7,3	4,3	11,6	37	85	8,4	4,6	13,0
Amérique latine et Caraïbes	20	60	4,7	3,5	8,2	23	64	5,2	3,5	8,7	23	62	5,3	3,9	9,2
Équipe chargée de la feuille de route intégrée – bureaux régionaux	-	-	-	4,3	4,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Note: Les dépenses afférentes au personnel national sont comptabilisées à la rubrique des autres dépenses.

Siège

16. Le tableau A.I.3 montre la répartition des postes et des coûts AAP relatifs à l'appui aux programmes des bureaux et entités du PAM au niveau central pour 2017, avec les estimations pour 2018 et les projections pour 2019. Les colonnes "Nombre total de postes" se rapportent au personnel recruté sur le plan international ou sur le plan national. Les colonnes "Total en millions de dollars" indiquent le total global des dépenses afférentes au personnel et des dépenses hors personnel. La ventilation détaillée du budget pour 2019 est présentée à l'annexe II.

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2017-2019

	Dépenses de 2017							Dépenses de 2018 (estimations)							Dépenses de 2019 (projections)						
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Total, Siège et niveau central	487	331	9	827	113,8	74,9	188,7	485	338	4	826	131,2	58,4	189,5	566	380	3	949	158,1	72,1	230,2
Total, Siège	484	331	9	824	112,2	63,7	175,9	482	338	4	823	130,4	44,9	175,3	563	379	3	944	157,2	56,8	214,0
Directeur exécutif et bureaux indépendants	69	24	-	93	13,7	10,4	24,1	70	24	-	94	17,3	8,2	25,5	101	31	-	131	24,7	9,2	33,8
Bureau du Directeur exécutif	8	8	-	16	2,6	1,7	4,3	8	8	-	16	3,0	0,6	3,6	6	8	-	14	2,7	1,0	3,7
Bureau de la déontologie	2	1	-	3	0,4	0,4	0,9	2	1	-	3	0,6	0,3	0,9	4	2	-	6	1,1	0,3	1,5
Bureau des services juridiques	17	6	-	23	2,8	1,6	4,3	18	6	-	24	4,1	0,9	4,9	24	7	-	31	5,4	0,6	6,0
Bureau de l'Ombudsman	1	1	-	2	0,4	0,3	0,7	1	1	-	2	0,4	0,3	0,7	3	2	-	5	0,9	0,4	1,3
Bureau de l'évaluation	12	3	-	15	2,5	4,1	6,7	12	3	-	15	3,0	4,4	7,4	24	5	-	29	5,7	4,7	10,4
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle	29	5	-	34	5,0	2,3	7,2	29	5	-	34	6,2	1,7	8,0	40	7	-	47	8,9	2,1	11,0
Chef de cabinet	75	31	-	106	15,0	14,4	29,3	74	28	-	102	17,7	8,6	26,3	84	29	-	113	21,1	13,3	34,4
Bureau du Chef de cabinet(*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4	1,0	0,9	1,8
Transferts de type monétaire	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	0,4	0,0	0,4	1	1	-	2	0,5	0,1	0,5
Communication	23	12	-	35	5,5	2,7	8,2	23	12	-	35	6,1	2,5	8,6	27	13	-	40	7,4	3,3	10,7
Innovation et gestion du changement	2	1	-	3	0,6	0,6	1,2	2	1	-	3	0,6	0,6	1,3	2	1	-	3	0,7	0,7	1,4
Technologies de l'information	50	18	-	68	8,9	11,1	20,0	48	14	-	62	10,6	5,4	16,0	50	14	-	64	11,5	8,4	20,0

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2017–2019

	Dépenses de 2017							Dépenses de 2018 (estimations)							Dépenses de 2019 (projections)						
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Directeur exécutif adjoint	54	54	2	110	11,8	9,4	21,2	55	69	2	126	16,6	4,2	20,8	61	75	2	138	19,2	3,7	22,9
Bureau du Directeur exécutif adjoint	2	2	-	4	0,7	0,1	0,9	3	2	-	5	1,0	0,2	1,1	4	3	-	7	1,5	0,6	2,0
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	5	1	-	6	1,0	0,5	1,5	5	1	-	6	1,2	0,4	1,6	5	1	-	6	1,3	0,5	1,8
Division des ressources humaines	41	47	-	88	8,7	4,8	13,5	43	60	-	103	12,8	3,2	15,9	49	65	-	114	15,1	2,0	17,1
Appui à la gestion des opérations	4	4	-	8	0,9	0,2	1,1	2	6	-	8	1,1	0,3	1,4	1	6	-	7	0,8	0,4	1,2
Division de la coordination et de l'appui stratégiques (y compris le Bureau d'Addis-Abeba)	2	-	2	4	0,4	0,2	0,6	2	-	2	4	0,5	0,3	0,8	2	-	2	4	0,6	0,2	0,9
Équipe chargée de la feuille de route intégrée – Siège	-	-	-	-	-	3,6	3,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Services concernant les opérations	109	63	-	172	27,0	4,0	31,0	107	61	-	167	28,7	4,3	33,0	123	64	-	187	34,2	7,6	41,9
Bureau du Sous-Directeur exécutif	4	3	-	7	0,9	0,6	1,5	4	2	-	6	1,3	1,2	2,5	4	3	-	7	1,4	1,5	2,9
Unité des partenariats avec les ONG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	0,3	0,1	0,4
Chaîne d'approvisionnement	56	45	-	100	15,0	1,1	16,2	54	44	-	97	14,9	1,2	16,1	57	44	-	101	16,2	2,1	18,3
Préparation aux situations d'urgence et appui aux interventions en cas de crise	12	3	-	15	2,3	0,9	3,2	11	3	-	14	2,8	1,0	3,8	12	3	-	15	3,2	2,6	5,8

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2017-2019

	Dépenses de 2017							Dépenses de 2018 (estimations)						Dépenses de 2019 (projections)							
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Alimentation scolaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	1	-	10	2,0	0,5	2,5
Nutrition	7	2	-	9	1,8	0,1	1,8	7	2	-	9	1,8	0,1	1,8	7	3	-	10	2,0	0,0	2,1
Politiques et programmes	31	10	-	41	6,9	1,3	8,2	31	10	-	41	7,9	0,8	8,8	34	10	-	44	9,1	0,8	9,9
Partenariats et gouvernance	88	50	7	145	21,5	11,7	33,2	86	48	2	136	22,3	9,4	31,7	97	56	1	154	26,3	11,9	38,2
Bureau du Sous-Directeur exécutif	2	2	-	4	0,8	0,2	1,0	3	2	-	5	1,0	0,5	1,5	3	3	-	6	1,1	0,5	1,6
Secrétariat du Conseil d'administration	10	15	-	25	3,5	2,8	6,3	10	15	-	25	3,6	1,6	5,1	12	15	-	27	4,0	1,6	5,6
Division des partenariats avec les gouvernements (Berlin, Paris, Séoul, Tokyo, Émirats arabes unis)	28	16	4	48	6,9	2,5	9,4	27	16	1	44	7,1	2,4	9,5	31	16	-	47	8,3	4,0	12,3
Partenariats avec le secteur privé	22	4	3	29	3,6	2,6	6,2	23	4	1	28	4,3	1,9	6,2	23	4	1	28	4,6	2,5	7,1
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale	3	1	-	4	0,8	0,1	0,9	3	1	-	4	0,8	0,2	1,0	3	1	-	4	0,9	0,2	1,1
Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale (New York, Genève)	8	3	-	11	2,0	1,5	3,5	9	3	-	12	2,5	1,2	3,7	10	5	-	15	3,0	1,5	4,6
Bureau de Bruxelles	4	3	-	7	1,3	0,5	1,8	4	3	-	7	1,3	0,5	1,8	6	5	-	11	1,9	0,6	2,6

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2017-2019

	Dépenses de 2017							Dépenses de 2018 (estimations)						Dépenses de 2019 (projections)							
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Bureau de Washington	6	4	-	10	1,6	0,8	2,4	7	4	-	11	1,8	1,1	2,9	9	7	-	16	2,5	0,9	3,5
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation	5	2	-	7	1,1	0,5	1,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestion des ressources	89	110	-	199	23,3	13,9	37,1	90	109	-	199	27,8	10,2	38,0	97	124	-	221	31,7	11,1	42,8
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier	2	2	-	4	0,8	0,2	0,9	2	2	-	4	0,8	0,1	0,8	2	2	-	4	0,8	0,1	0,9
Budget et programmation	18	26	-	44	5,3	1,1	6,4	18	25	-	43	5,9	0,2	6,1	18	29	-	47	6,5	0,5	7,0
Finances et Trésorerie	37	26	-	63	7,0	2,8	9,8	30	23	-	53	7,9	1,7	9,7	30	23	-	53	8,4	1,8	10,2
Services de gestion	10	22	-	32	4,1	8,6	12,7	10	22	-	32	3,9	6,7	10,6	11	22	-	33	4,4	6,9	11,3
Gestion et suivi de la performance	13	5	-	18	3,0	0,2	3,3	12	6	-	18	3,1	0,3	3,4	15	7	-	22	3,8	0,5	4,3
Division de la sécurité	4	26	-	30	2,0	0,6	2,6	4	26	-	30	2,7	0,4	3,1	4	33	-	37	3,4	0,4	3,8
Gestion globale des risques			-	-			-	9	2	-	11	2,1	0,5	2,5	12	2	-	14	2,8	0,5	3,3
Bien-être du personnel	5	3	-	8	1,1	0,4	1,5	5	3	-	8	1,4	0,3	1,7	5	6	-	11	1,6	0,3	1,9
Niveau central	3	-	-	3	1,6	11,2	12,8	3	-	-	3	0,7	13,5	14,2	3	2	-	5	0,9	15,3	16,2
Crédits sous gestion centrale	3	-	-	3	1,6	11,2	12,8	3	-	-	3	0,7	13,5	14,2	3	2	-	5	0,9	15,3	16,2

Note: Les dépenses afférentes au personnel national sont comptabilisées à la rubrique des autres dépenses.

* Pour 2018, le Chef de cabinet est inclus dans le Bureau du Directeur exécutif.

ANNEXE II

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET																																																																													
	Total pour 2018 (estimations)							Total pour 2019 (projections)							2019 (projections) A – Stratégie et orientations					2019 (projections) B – Services divers à l'appui des opérations					2019 (projections) C – Politiques, directives et assurance qualité des opérations					2019 (projections) D – Sensibilisation, partenariats, mobilisations de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies					2019 (projections) E – Gouvernance et services de contrôle indépendants																																										
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)																																										
Total, bureaux de pays	106	-	345	451	30,0	48,7	78,6	106	-	345	451	30,0	52,6	82,6	39	-	160	199	12,0	3,3	15,3	29	-	185	214	5,9	46,0	51,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	-	-	39	12,0	3,3	15,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																	
Bureaux de pays	106	-	345	451	30,0	48,7	78,6	106	-	345	451	30,0	52,6	82,6	39	-	160	199	12,0	3,3	15,3	29	-	185	214	5,9	46,0	51,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	-	-	39	12,0	3,3	15,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																
Total, bureaux régionaux	188	-	279	467	42,3	24,9	67,2	202	-	269	471	46,0	26,3	72,3	7	-	8	15	2,2	1,2	3,4	108	-	137	245	23,6	12,6	36,1	52	-	86	139	12,3	8,6	20,9	34	-	38	72	7,9	3,9	11,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Asie et Pacifique	33	-	48	81	7,4	5,3	12,7	33	-	35	68	7,4	5,8	13,2	1	-	1	2	0,4	0,4	0,7	20	-	19	38	4,2	3,4	7,5	9	-	12	21	2,1	1,5	3,6	4	-	4	8	0,8	0,6	1,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	39	-	48	87	8,7	3,4	12,1	46	-	48	94	10,3	3,2	13,5	3	-	2	5	0,9	0,2	1,2	31	-	25	56	6,6	1,8	8,4	3	-	13	16	0,7	0,5	1,2	9	-	8	17	2,0	0,7	2,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Afrique de l'Ouest	36	-	42	78	8,0	3,5	11,5	37	-	50	87	8,6	3,4	12,1	0	-	0	1	0,1	0,1	0,1	12	-	28	39	2,6	1,1	3,7	12	-	12	23	2,8	1,1	3,8	14	-	11	24	3,1	1,2	4,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Afrique australe	26	-	51	77	5,8	4,8	10,6	26	-	49	75	5,9	5,3	11,3	1	-	2	3	0,2	0,1	0,4	12	-	19	31	2,6	2,6	5,3	10	-	21	31	2,3	2,0	4,3	4	-	7	11	0,8	0,5	1,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Afrique de l'Est et Afrique centrale	32	-	49	81	7,3	4,3	11,6	37	-	48	85	8,4	4,6	13,0	1	-	1	2	0,4	0,2	0,5	25	-	26	51	5,5	2,4	7,9	8	-	18	26	1,9	1,6	3,5	3	-	3	6	0,7	0,4	1,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Amérique latine et Caraïbes	23	-	41	64	5,2	3,5	8,7	23	-	39	62	5,3	3,9	9,2	1	-	2	3	0,3	0,2	0,5	9	-	21	29	2,0	1,3	3,2	11	-	11	22	2,5	2,0	4,5	2	-	5	7	0,5	0,4	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Total, Siège	482	338	4	823	130,4	44,9	175,3	563	379	3	944	157,2	56,8	214,0	90	39	2	131	27,1	11,2	38,3	172	210	0	382	52,8	18,1	70,9	100	38	1	139	25,2	5,8	31,1	120	55	-	176	31,6	13,5	45,1	81	36	-	117	20,5	8,2	28,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Directeur exécutif et bureaux indépendants	70	24	-	94	17,3	8,2	25,5	101	31	-	131	24,7	9,2	33,8	9	10	-	19	3,7	1,2	4,8	21	6	-	26	4,4	0,6	5,0	7	1	-	8	1,6	0,7	2,3	2	1	-	3	0,5	0,1	0,5	63	13	-	75	14,5	6,7	21,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Bureau du Directeur exécutif	8	8	-	16	3,0	0,6	3,6	6	8	-	14	2,7	1,0	3,7	6	8	-	14	2,7	1,0	3,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de la déontologie	2	1	-	3	0,6	0,3	0,9	4	2	-	6	1,1	0,3	1,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1	-	4	0,9	0,3	1,2	0	1	-	1	0,1	0,0	0,2	0	1	-	1	0,1	0,0	0,2	0	1	-	1	0,1	0,0	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

	Total pour 2018 (estimations)							Total pour 2019 (projections)							2019 (projections) A – Stratégie et orientations				2019 (projections) B – Services divers à l'appui des opérations				2019 (projections) C – Politiques, directives et assurance qualité des opérations				2019 (projections) D – Sensibilisation, partenariats, mobilisations de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies				2019 (projections) E – Gouvernance et services de contrôle indépendants																
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)												
Partenariats et gouvernance	86	48	2	136	22,3	9,4	31,7	97	56	1	154	26,3	11,9	38,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	3	1	11	1,8	1,2	2,9	79	39	-	118	20,8	9,2	30,1	11	14	-	25	3,8	1,5	5,2
Bureau du Sous-Directeur exécutif	3	2	-	5	1,0	0,5	1,5	3	3	-	6	1,1	0,5	1,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	6	1,1	0,5	1,6	-	-	-	-	-	-	-	-		
Secrétariat du Conseil d'administration	10	15	-	25	3,6	1,6	5,1	12	15	-	27	4,0	1,6	5,6	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	0,3	0,1	0,3	-	-	-	-	11	14	-	25	3,8	1,5	5,2							
Division des partenariats avec les gouvernements (Berlin, Paris, Séoul, Tokyo, Émirats arabes unis)	27	16	1	44	7,1	2,4	9,5	31	16	-	47	8,3	4,0	12,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31	16	-	47	8,3	4,0	12,3	-	-	-	-	-	-	-	-		
Partenariats avec le secteur privé	23	4	1	28	4,3	1,9	6,2	23	4	1	28	4,6	2,5	7,1	-	-	-	-	-	-	-	-	6	2	1	9	1,5	1,1	2,6	17	2	-	19	3,1	1,5	4,5	-	-	-	-	-	-	-	-			
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale	3	1	-	4	0,8	0,2	1,0	3	1	-	4	0,9	0,2	1,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1	-	4	0,9	0,2	1,1	-	-	-	-	-	-	-	-		
Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale (New York, Genève)	9	3	-	12	2,5	1,2	3,7	10	5	-	15	3,0	1,5	4,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	5	-	15	3,0	1,5	4,6	-	-	-	-	-	-	-	-		
Bureau de Bruxelles	4	3	-	7	1,3	0,5	1,8	6	5	-	11	1,9	0,6	2,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	5	-	11	1,9	0,6	2,6	-	-	-	-	-	-	-	-		
Bureau de Washington	7	4	-	11	1,8	1,1	2,9	9	7	-	16	2,5	0,9	3,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	7	-	16	2,5	0,9	3,5	-	-	-	-	-	-	-	-		
Gestion des ressources	90	109	-	199	27,8	10,2	38,0	97	124	-	221	31,7	11,1	42,8	16	10	-	26	5,2	0,7	5,8	45	91	-	136	16,9	7,3	24,2	29	14	-	43	7,5	3,0	10,5	-	-	-	-	7	9	-	16	2,2	0,1	2,3	

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET																																																		
	Total pour 2018 (estimations)								Total pour 2019 (projections)								2019 (projections) A – Stratégie et orientations				2019 (projections) B – Services divers à l'appui des opérations				2019 (projections) C – Politiques, directives et assurance qualité des opérations				2019 (projections) D – Sensibilisation, partenariats, mobilisations de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies				2019 (projections) E – Gouvernance et services de contrôle indépendants																	
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)															
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier	2	2	-	4	0,8	0,1	0,8	2	2	-	4	0,8	0,1	0,9	2	2	-	4	0,8	0,1	0,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-									
Budget et programmation	18	25	-	43	5,9	0,2	6,1	18	29	-	47	6,5	0,5	7,0	7	3	-	10	2,0	0,2	2,1	12	24	-	35	4,3	0,4	4,7	-	2	-	2	0,2	0,0	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Finances et Trésorerie	30	23	-	53	7,9	1,7	9,7	30	23	-	53	8,4	1,8	10,2	2	1	-	3	0,7	0,2	0,9	14	11	-	25	3,9	1,2	5,1	8	4	-	12	2,0	0,3	2,2	-	-	-	-	-	-	-	-	6	8	-	14	1,9	0,1	2,0
Services de gestion	10	22	-	32	3,9	6,7	10,6	11	22	-	33	4,4	6,9	11,3	4	2	-	6	1,2	0,1	1,3	6	15	-	21	2,5	4,8	7,3	2	5	-	7	0,7	2,0	2,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Gestion et suivi de la performance	12	6	-	18	3,1	0,3	3,4	15	7	-	22	3,8	0,5	4,3	1	1	-	1	0,2	0,0	0,2	7	4	-	11	1,8	0,3	2,1	6	1	-	7	1,5	0,2	1,7	-	-	-	-	1	1	-	2	0,3	-	0,3				
Division de la sécurité	4	26	-	30	2,7	0,4	3,1	4	33	-	37	3,4	0,4	3,8	-	-	-	-	-	-	-	4	33	-	37	3,4	0,4	3,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
Gestion globale des risques	9	2	-	11	2,1	0,5	2,5	12	2	-	14	2,8	0,5	3,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	2	-	14	2,8	0,5	3,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Bien-être du personnel	5	3	-	8	1,4	0,3	1,7	5	6	-	11	1,6	0,3	1,9	1	1	-	2	0,4	0,1	0,5	3	5	-	8	1,1	0,1	1,2	1	-	-	1	0,2	0,1	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Niveau central	3	-	-	3	0,7	13,5	14,2	3	2	-	5	0,9	15,3	16,2	-	-	-	-	-	1,4	1,4	-	-	-	-	7,7	7,7	-	-	-	-	3	1	-	4	0,9	4,5	5,4												
Crédits sous gestion centrale	3	-	-	3	0,7	13,5	14,2	3	2	-	5	0,9	15,3	16,2	-	-	-	-	-	1,4	1,4	-	-	-	-	7,7	7,7	-	-	-	-	3	1	-	4	0,9	4,5	5,4												
Total général	779	338	628	1744	203,5	131,9	335,4	874	380	617	1 871	234,2	151,0	385,1	136	39	170	345	41,4	17,0	58,4	309	210	322	841	82,3	84,3	166,7	152	38	87	278	37,5	14,5	52,0	196	56	38	291	52,4	25,2	77,6	81	36	-	117	20,5	9,9	30,4	

Note: Les dépenses afférentes au personnel national sont comptabilisées à la rubrique des autres dépenses.

* Pour 2018, le Chef de cabinet est inclus dans le Bureau du Directeur exécutif.

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019													
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
	Directeur exécutif	Sous- Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Bureaux de pays													
2018			16	31	30	9	20			106	345		451
2019			16	31	30	8	21			106	345		451
Bureaux régionaux													
2018	-	-	6	7	46	83	44	3	-	188	279		467
2019	-	-	6	9	49	84	50	4	-	202	269		471
Asie et Pacifique													
2018			1	1	8	13	10			33	48		81
2019			1	1	8	12	10	1		33	35		68
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale													
2018			1	2	6	20	9	1		39	48		87
2019			1	2	9	22	10	2		46	48		94
Afrique de l'Ouest													
2018			1	1	12	13	9			36	42		78
2019			1	2	12	13	9			37	50		87
Afrique australe													
2018			1	1	5	12	6	1		26	51		77
2019			1	1	5	12	7			26	49		75

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019													
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Afrique de l'Est et Afrique centrale													
2018			1	1	11	12	7			32	49		81
2019			1	2	11	10	12	1		37	48		85
Amérique latine et Caraïbes													
2018			1	1	4	13	3	1		23	41		64
2019			1	1	4	15	2			23	39		62
Siège													
2018	1	5	21	42	94	139	147	33	-	482	4	338	823
2019	1	5	21	46	103	174	171	42	1	563	3	379	944
Directeur exécutif et bureaux indépendants													
2018	1	1	3	8	12	20	23	2	-	70	-	24	94
2019	1	-	3	7	15	36	34	5	-	101	-	31	131
Bureau du Directeur exécutif													
2018	1	1		2	1	1	2			8		8	16
2019	1			1	2	2				6		8	14
Bureau de la déontologie													
2018				1		1				2		1	3
2019				1		3				4		2	6

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019

Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
	Directeur exécutif	Sous- Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Bureau des services juridiques													
2018			1	1	4	4	7	1		18		6	24
2019			1	1	4	6	8	4		24		7	31
Bureau de l'Ombudsman													
2018				1						1		1	2
2019				1		1	1			3		2	5
Bureau de l'évaluation													
2018			1	1	3	6	1			12		3	15
2019			1	1	4	11	6	1		24		5	29
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle													
2018			1	2	4	8	13	1		29		5	34
2019			1	2	5	13	19			40		7	47
Chef de cabinet													
2018	-	-	4	2	18	21	25	4	-	74	-	28	102
2019	-	1	4	4	18	23	28	6	-	84	-	29	113
Bureau du Chef de cabinet													
2018										-		-	-
2019		1			1	1	1			4		-	4

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019													
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
	Directeur exécutif	Sous- Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Transferts de type monétaire													
2018			1							1		1	2
2019			1							1		1	2
Communication													
2018			1	1	8	7	4	2		23		12	35
2019			1	2	8	8	6	2		27		13	40
Innovation et gestion du changement													
2018			1		1					2		1	3
2019			1		1					2		1	3
Technologies de l'information													
2018			1	1	9	14	21	2		48		14	62
2019			1	2	8	14	21	4		50		14	64
Directeur exécutif adjoint													
2018	-	1	2	3	9	12	18	10	-	55	2	69	126
2019	-	1	2	4	10	11	23	10	-	61	2	75	138
Bureau du Directeur exécutif adjoint 2													
2018		1			1	1				3		2	5
2019		1	1		1	1				4		3	7

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019

Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
	Directeur exécutif	Sous- Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes													
2018				1	1	2	1			5		1	6
2019				1	1	2	1			5		1	6
Division des ressources humaines													
2018			1	1	5	9	17	10		43		60	103
2019			1	2	6	8	22	10		49		65	114
Appui à la gestion des opérations													
2018			1		1					2		6	8
2019					1					1		6	7
Division de la coordination et de l'appui stratégiques													
2018				1	1					2	2	-	4
2019				1	1					2	2	-	4
Services concernant les opérations													
2018	-	1	6	13	22	40	23	2	-	107	-	61	167
2019	-	1	6	14	26	47	27	3	-	123	-	64	187
Bureau du Sous-Directeur exécutif													
2018		1	1		1	1				4		2	6
2019		1	1			2				4		3	7

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019													
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
	Directeur exécutif	Sous- Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Unité des partenariats avec les ONG													
2018										-		-	
2019					1					1		-	1
Chaîne d'approvisionnement													
2018			2	5	10	20	15	2		54		44	97
2019			2	5	9	21	17	3		57		44	101
Préparation aux situations d'urgence et appui aux interventions en cas de crise													
2018			1	1	3	5	1			11		3	14
2019			1	1	3	5	2			12		3	15
Alimentation scolaire													
2018										-		-	
2019				1	1	4	3			9		1	10
Nutrition													
2018			1	1	1	2	2			7		2	9
2019			1	1	3	1	1			7	-	3	10
Politiques et programmes													
2018			1	6	7	12	5			31		10	41
2019			1	6	9	14	4			34		10	44

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019

Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
	Directeur exécutif	Sous- Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Partenariats et gouvernance													
2018	-	1	4	9	13	24	26	9	-	86	2	48	136
2019	-	1	4	9	14	29	29	10	1	97	1	56	154
Bureau du Sous-Directeur exécutif													
2018		1			1		1			3		2	5
2019		1			1	1				3		3	6
Secrétariat du Conseil d'administration													
2018				1	2	5	2			10		15	25
2019				1	2	5	3		1	12		15	27
Division des partenariats avec les gouvernements (Berlin, Paris, Séoul, Tokyo, Émirats arabes unis)													
2018	-	-	1	3	4	8	11	-	-	27	1	16	44
2019	-	-	1	3	5	9	12	1	-	31	-	16	47
Partenariats avec le secteur privé													
2018			1	1	1	4	8	8		23	1	4	28
2019			1	1	1	4	8	8		23	1	4	28
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale													
2018				1	1		1			3		1	4
2019				1	1	1				3		1	4

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019													
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
	Directeur exécutif	Sous- Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale (New York, Genève)													
2018	-	-	1	2	2	4	-	-	-	9	-	3	12
2019	-	-	1	2	2	5	-	-	-	10	-	5	15
Bureau de Bruxelles													
2018				1	1	1	1			4		3	7
2019				1	1	2	2			6		5	11
Bureau de Washington													
2018			1		1	2	2	1		7		4	11
2019			1		1	2	4	1		9	-	7	16
Gestion des ressources													
2018	-	1	2	7	20	22	32	6	-	90	-	109	199
2019	-	1	2	8	20	28	30	8	-	97	-	124	221
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier													
2018		1				1				2		2	4
2019		1				1				2		2	4
Budget et programmation													
2018			1	1	4	3	9			18		25	43
2019			1	1	5	3	8			18		29	47

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019													
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
	Directeur exécutif	Sous- Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Finances et Trésorerie(*)													-
2018			1	1	6	6	11	5		30		23	53
2019			1	2	5	7	10	5		30		23	53
Services de gestion													-
2018				1	3	1	4	1		10		22	32
2019				1	3	3	3	1		11		22	33
Gestion et suivi de la performance													
2018				1	3	4	4			12		6	18
2019				1	3	4	6	1		15		7	22
Division de la sécurité													-
2018				1	1	2				4		26	30
2019				1	1	2				4		33	37
Gestion globale des risques													-
2018				1	2	3	3			9		2	11
2019				1	2	6	2	1		12	-	2	14
Bien-être du personnel													-
2018				1	1	2	1			5		3	8
2019				1	1	2	1			5		6	11

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019														
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres			
	Directeur exécutif	Sous- Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général	
Crédits sous gestion centrale													-	
2018				1	1	1				3			-	3
2019				1	1	1				3		2	5	
Total général													-	
2018	1	5	43	81	170	232	211	36	-	778	628	338	1 744	
2019	1	5	43	87	183	267	241	46	1	874	617	380	1 871	

* Le Bureau de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources est inclus dans la Division des finances et de la Trésorerie

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Bureaux de pays																			
2018	29 963	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	34 834	48 681	78 644
2019	30 010	6 500	1 000	1 000	30	1 800	100	1 200	900	900	1 000	60	850	15	450	350	36 434	52 589	82 599
Bureaux de pays																			
2018	29 963	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	34	13 881	43 844
2019	30 010	6 500	1 000	1 000	30	1 800	100	1 200	900	900	1 000	60	850	15	450	350	1 234	17 389	47 399
Ajustement technique pour les bureaux de pays																			
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34 800	34 800	34 800
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35 200	35 200	35 200
Bureaux régionaux																			
2018	42 321	13 713	1 638	271	62	2 454	831	1 199	701	471	1 944	51	270	25	189	72	1 003	24 893	67 215
2019	46 017	14 331	2 462	565	52	2 688	652	1 340	494	189	1 951	35	232	17	80	66	1 136	26 291	72 308
Asie et Pacifique																			
2018	7 369	2 665	1 000	75	13	500	188	350	76	81	247	3	8	2	48	6	87	5 348	12 716
2019	7 432	2 546	1 280	0	8	701	65	379	71	60	633	3	8	3	50	6	0	5 811	13 243
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale																			
2018	8 666	1 534	162	76	20	311	200	220	85	0	406	7	72	8	7	10	281	3 399	12 065
2019	10 319	1 520	150	240	20	314	150	340	40	20	292	10	65	8	0	0	20	3 188	13 507

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Afrique de l'Ouest																			
2018	8 037	1 458	96	29	10	652	343	24	56	208	353	21	44	5	43	0	175	3 513	11 550
2019	8 634	2 265	40	50	10	382	235	12	59	12	267	0	29	0	15	15	52	3 443	12 077
Afrique australe																			
2018	5 783	3 036	35	30	10	430	100	235	314	72	350	10	70	10	0	20	100	4 822	10 605
2019	5 944	3 037	376	241	10	700	20	294	124	58	316	15	57	4	0	15	56	5 323	11 266
Afrique de l'Est et Afrique centrale																			
2018	7 261	2 771	0	0	5	261	0	300	0	106	469	5	50	0	86	30	210	4 293	11 554
2019	8 393	2 952	484	4	0	235	31	300	100	30	286	5	50	0	0	20	147	4 644	13 036
Amérique latine et Caraïbes																			
2018	5 206	2 250	345	61	4	300	0	71	170	5	120	5	27	0	5	6	150	3 519	8 725
2019	5 296	2 011	132	30	4	356	152	15	100	10	158	3	23	2	15	11	860	3 883	9 178
Siège																			
2018	130 447	1 300	14 830	4 088	297	4 128	1 610	1 265	2 790	2 031	7 639	263	207	41	190	298	3 903	44 879	175 326
2019	157 225	2 424	20 143	3 065	393	7 218	2 399	1 734	3 361	1 849	7 622	285	251	111	130	40	5 778	56 803	214 027
Directeur exécutif et bureaux indépendants																			
2018	17 339	0	5 821	194	31	1 258	171	1	0	40	234	0	0	0	3	0	430	8 184	25 523
2019	24 663	180	5 262	203	61	1 695	350	0	28	238	787	0	0	30	3	30	319	9 186	33 849

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Bureau du Directeur exécutif																			
2018	3 016	0	35	0	30	390	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	555	3 571
2019	2 677	0	80	0	60	534	20	0	0	0	150	0	0	30	0	0	110	984	3 662
Bureau de la déontologie																			
2018	621	0	205	0	0	30	33	0	0	3	17	0	0	0	3	0	0	291	912
2019	1 136	0	218	0	0	30	51	0	26	3	17	0	0	0	3	0	0	347	1 483
Bureau des services juridiques																			
2018	4 050	0	303	49	0	12	10	0	0	15	76	0	0	0	0	0	430	895	4 945
2019	5 387	0	399	50	0	36	10	0	0	18	81	0	0	0	0	0	44	638	6 025
Bureau de l'Ombudsman																			
2018	417	0	65	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	269	686
2019	864	0	65	88	1	112	49	0	0	2	19	0	0	0	0	0	55	392	1 256
Bureau de l'évaluation																			
2018	3 003	0	4 300	0	0	76	30	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	4 426	7 429
2019	5 660	0	4 020	0	0	116	60	0	0	140	364	0	0	0	0	30	0	4 730	10 390
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle																			
2018	6 232	0	912	57	0	690	60	1	0	10	17	0	0	0	0	0	0	1 748	7 979
2019	8 939	180	480	65	0	867	159	0	2	75	156	0	0	0	0	0	110	2 094	11 033

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Chief of Staff																				
2018	17 712	67	2 720	818	0	324	120	171	0	115	4 108	0	0	6	0	0	129	8 577	26 289	
2019	21 061	147	4 849	568	12	1 567	179	300	0	235	3 232	0	0	27	0	0	2 199	13 314	34 375	
Bureau du Chef de cabinet																				
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	992	0	0	0	0	630	15	0	0	0	125	0	0	20	0	0	60	850	1 842	
Transferts de type monétaire																				
2018	411	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	430
2019	456	0	0	0	2	30	0	0	0	6	3	0	0	2	0	0	10	53	509	
Communication																				
2018	6 072	67	1 384	0	0	80	6	171	0	81	611	0	0	4	0	0	116	2 518	8 590	
2019	7 364	0	1 550	172	10	350	100	200	0	10	771	0	0	5	0	0	119	3 287	10 651	
Innovation et gestion du changement																				
2018	645	0	283	130	0	145	20	0	0	4	12	0	0	2	0	0	13	609	1 254	
2019	702	0	318	76	0	243	14	0	0	2	49	0	0	0	0	0	8	709	1 411	
Technologies de l'information																				
2018	10 584	0	1 053	688	0	80	94	0	0	30	3 485	0	0	0	0	0	0	5 431	16 014	
2019	11 547	147	2 981	320	0	314	50	100	0	217	2 283	0	0	0	0	0	2 001	8 414	19 961	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Directeur exécutif adjoint																			
2018	16 572	70	1 443	491	38	378	751	36	2	121	412	1	8	3	0	5	440	4 199	20 771
2019	19 197	80	1 291	266	43	349	353	2	3	134	511	0	40	9	0	5	633	3 720	22 917
Bureau du Directeur exécutif adjoint																			
2018	965	0	21	0	5	115	0	0	0	3	9	0	0	3	0	0	0	156	1 121
2019	1 469	0	60	0	3	124	18	0	0	6	37	0	0	0	0	0	325	574	2 042
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes																			
2018	1 203	0	120	0	0	70	24	0	0	3	15	0	0	0	0	5	127	364	1 566
2019	1 263	0	165	0	0	80	65	2	0	1	75	0	0	0	0	5	96	489	1 752
Division des ressources humaines																			
2018	12 760	0	1 007	486	25	150	724	0	0	100	360	0	0	0	0	0	313	3 164	15 924
2019	15 075	0	806	266	25	100	250	0	0	50	360	0	0	0	0	0	159	2 016	17 091
Appui à la gestion des opérations																			
2018	1 103	0	253	0	6	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	264	1 367
2019	782	0	200	0	15	15	20	0	0	65	25	0	0	9	0	0	43	392	1 174
Division de la coordination et de l'appui stratégiques																			
2018	541	70	42	5	2	38	3	36	2	16	28	1	8	0	0	0	0	252	793
2019	609	80	60	0	0	30	0	0	3	12	14	0	40	0	0	0	10	249	858

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Services concernant les opérations																			
2018	28 749	0	1 322	791	11	557	116	0	0	184	321	0	0	9	0	0	972	4 283	33 031
2019	34 229	97	3 154	160	26	1 434	582	0	0	169	568	0	0	18	0	0	1 435	7 642	41 872
Bureau du Sous-Directeur exécutif																			
2018	1 289	0	390	83	4	162	3	0	0	119	114	0	0	2	0	0	319	1 196	2 484
2019	1 450	0	290	83	10	390	3	0	0	110	160	0	0	2	0	0	404	1 452	2 902
Unité des partenariats avec les ONG																			
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	261	0	95	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	28	135	396
Chaîne d'approvisionnement																			
2018	14 948	0	525	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	452	1 197	16 145
2019	16 182	0	722	78	16	219	0	0	0	31	114	0	0	16	0	0	888	2 083	18 265
Préparation aux situations d'urgence et appui aux interventions en cas de crise																			
2018	2 796	0	0	543	0	125	100	0	0	10	30	0	0	0	0	0	200	1 008	3 804
2019	3 181	97	1 369	0	0	359	564	0	0	0	219	0	0	0	0	0	0	2 608	5 789
Alimentation scolaire																			
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	1 996	0	200	0	0	325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	525	2 521

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Nutrition																			
2018	1 776	0	15	0	0	18	13	0	0	3	15	0	0	0	0	0	0	64	1 841
2019	2 045	0	0	0	0	10	0	0	0	8	16	0	0	0	0	0	12	46	2 091
Politiques et programmes																			
2018	7 939	0	392	130	0	150	0	0	0	38	109	0	0	0	0	0	0	819	8 758
2019	9 114	0	478	0	0	130	15	0	0	20	47	0	0	0	0	0	103	793	9 907
Partenariats et gouvernance																			
2018	22 256	738	2 031	1 257	104	971	157	1 050	211	138	1 097	12	32	19	117	293	1 210	9 437	31 693
2019	26 340	1 779	3 333	1 038	102	1 469	344	1 432	247	198	942	35	44	21	57	5	824	11 870	38 210
Bureau du Sous-Directeur exécutif																			
2018	956	0	288	0	5	185	10	0	0	2	30	0	0	4	0	0	0	524	1 480
2019	1 111	0	170	0	4	250	8	0	0	2	30	0	0	2	0	0	1	467	1 578
Secrétariat du Conseil d'administration																			
2018	3 551	0	0	609	50	4	15	0	0	11	70	0	0	6	0	290	519	1 573	5 124
2019	4 008	0	94	655	60	173	19	0	0	14	259	0	0	7	0	0	291	1 573	5 581
Division des partenariats avec les gouvernements (Berlin, Paris, Séoul, Tokyo, Émirats arabes unis)																			
2018	7 103	426	429	191	33	335	36	171	27	83	306	3	21	2	7	0	339	2 409	9 512
2019	8 259	1 518	772	253	37	324	243	170	41	87	314	28	44	6	2	0	153	3 992	12 250

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Partenariats avec le secteur privé																			
2018	4 294	220	409	189	15	235	84	38	44	0	497	0	0	2	44	0	147	1 924	6 219
2019	4 565	133	1 297	110		300	0	187	10	3	141	0	0	2	44	0	300	2 526	7 091
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale																			
2018	795	0	133	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	156	951
2019	874	0	148	0	0	60	3	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	224	1 099
Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale (New York, Genève)																			
2018	2 499	68	331	110	1	100	8	361	110	6	78	4	11	3	5	0	12	1 208	3 707
2019	3 044	78	395	20	1	131	19	544	173	6	117	4	0	5	12	0	30	1 534	4 578
Bureau de Bruxelles																			
2018	1 272	0	199	58	0	30	2	130	30	25	28	3	0	0	0	3	20	526	1 798
2019	1 936	0	235	0	0	61	23	170	23	35	46	3	0	0	0	5	30	630	2 566
Bureau de Washington																			
2018	1 786	24	243	100	0	74	0	350	0	8	78	3	0	2	61	0	173	1 117	2 903
2019	2 544	50	220	0	0	170	30	360	0	49	25	0	0	0	0	0	20	924	3 468
Gestion des ressources																			
2018	27 818	425	1 494	536	113	640	295	7	2 577	1 433	1 467	250	167	4	70	0	722	10 199	38 018
2019	31 734	141	2 255	828	149	704	592	0	3 084	875	1 582	250	167	6	70	0	368	11 071	42 805

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier																			
2018	763	0	0	0	4	69	0	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	87	850
2019	805	0	0	0	4	57	13	0	0	1	10	0	0	5	0	0	10	100	905
Budget et programmation																			
2018	5 918	0	105	74	22	9	0	0	0	5	15	0	0	0	0	0	0	230	6 149
2019	6 468	0	294	0	10	30	85	0	0	0	86	0	0	0	0	0	30	536	7 004
Finances et Trésorerie																			
2018	7 934	302	497	92	22	122	60	7	2	18	161	0	0	0	0	0	439	1 721	9 655
2019	8 435	0	912	428	45	105	95	0	0	30	159	0	0	0	0	0	35	1 809	10 244
Services de gestion																			
2018	3 923	123	530	329	0	100	50	0	2 575	1 394	1 130	250	167	0	70	0	0	6 718	10 641
2019	4 376	123	530	400	50	100	250	0	3 084	780	1 130	250	167	0	70	0	0	6 934	11 310
Gestion et suivi de la performance																			
2018	3 091	0	95	41	15	45	23	0	0	8	40	0	0	0	0	0	0	267	3 358
2019	3 777	0	250	0	0	100	80	0	0	3	10	0	0	1	0	0	61	505	4 281
Division de la sécurité																			
2018	2 705	0	0	0	50	47	0	0	0	6	52	0	0	0	0	0	234	388	3 094
2019	3 405	18	0	0	40	71	33	0	0	61	105	0	0	0	0	0	92	421	3 826

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2018 ET 2019 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Gestion globale des risques																			
2018	2 092	0	231	0	0	151	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	457	2 549
2019	2 829	0	269	0	0	121	35	0	0	0	64	0	0	0	0	0	0	489	3 317
Bien-être du personnel																			
2018	1 393	0	35	0	0	96	87	0	0	1	61	0	0	0	0	0	50	331	1 723
2019	1 640	0	0	0	0	120	0	0	0	0	18	0	0	0	0	0	140	278	1 918
Niveau central																			
2018	745	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	13 475	14 220
2019	909	100	200	30	10	250	0	0	0	291	500	1 800	0	0	3 000	3 500	5 591	15 272	16 181
Crédits sous gestion centrale																			
2018	745	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	13 475	14 220
2019	909	100	200	30	10	250	0	0	0	291	500	1 800	0	0	3 000	3 500	5 591	15 272	16 181
Total général																			
2018	203 476	21 106	17 238	5 124	395	8 213	2 541	3 664	3 991	3 396	10 598	1 949	1 227	77	3 633	3 983	44 795	131 929	335 405
2019	234 160	23 355	23 806	4 660	485	11 956	3 151	4 274	4 755	3 229	11 073	2 180	1 333	143	3 660	3 957	48 939	150 955	385 116

Note: Les dépenses afférentes au personnel national sont comptabilisées à la rubrique des autres dépenses.

ANNEXE III

Les informations relatives aux besoins opérationnels et au plan d'exécution de chaque bureau de pays et, après regroupement, de chaque bureau régional peuvent être consultées sur le [site Web du Plan de gestion du PAM](#).

ANNEXE IV

Examen du Plan de gestion pour 2018-2020¹

1. La présente annexe expose dans leurs grandes lignes les modifications apportées au Plan de gestion pour 2018–2020, sur la base des données disponibles fin août 2018.
2. Le budget approuvé pour couvrir les besoins opérationnels en 2018, CAI compris, se chiffrait à 9,0 milliards de dollars. Les recettes pour l'année étaient estimées à 5,7 milliards de dollars.

Programme de travail

3. Les besoins imprévus sont dans une large mesure à l'origine des modifications apportées au programme de travail initial. Le tableau A.IV.1 présente les modifications qui ont été apportées aux plans initiaux pour 2014–2018, en raison soit de l'apparition de besoins imprévus soit de la révision des besoins prévus.

TABLEAU A.IV.1: PLAN DE GESTION INITIAL COMPARÉ AU PROGRAMME DE TRAVAIL FINAL POUR 2014–2018*				
Année	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Variation des besoins (en millions de dollars)	Programme de travail final (en millions de dollars)	Variation des besoins (en pourcentage)
2014	6 267	+2 183	8 450	+35
2015	7 967	+715	8 682	+9
2016	8 581	+266	8 847	+3
2017	9 007	+1 100	10 107	+12
2018 (août)	9 011	+1 110	10 121**	+12
Moyenne	8 167	+1 075	9 241	+13

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

** Montant établi sur la base des budgets approuvés ou soumis pour approbation avant fin août 2018.

4. Fin août 2018, le programme de travail se chiffrait à 10,1 milliards de dollars, soit une augmentation de 12 pour cent par rapport au montant initialement projeté, à savoir 9,0 milliards de dollars, du même ordre que l'augmentation observée en 2017.
5. Le tableau A.IV.2 présente les variations par rapport au plan initial pour 2018, par bureau régional.

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

TABLEAU A.IV.2: PLAN DE GESTION INITIAL POUR 2018 COMPARÉ AU PROGRAMME DE TRAVAIL ACTUEL, PAR BUREAU RÉGIONAL				
Bureau régional	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Variation des besoins (en millions de dollars)	Programme de travail actuel* (en millions de dollars)	Variation des besoins (en pourcentage)
Bangkok	570	+338	908	+59
Le Caire	4 058	+97	4 155	+2
Dakar	1 163	+229	1 392	+20
Johannesburg	704	+109	813	+15
Nairobi	2 339	+266	2 605	+11
Panama	176	+72	248	+41
Total	9 011	+1 110	10 121	+12

* Fin août 2018.

6. L'augmentation totale, dont le montant s'élève à 1,1 milliard de dollars, entre le Plan de gestion initial pour 2018–2020 et le programme de travail actuel s'explique principalement par l'apparition de besoins imprévus au Bangladesh, en République démocratique du Congo, en Éthiopie et en Somalie, et également l'accroissement des besoins au Yémen, d'ailleurs mineur comparé à l'ampleur des besoins opérationnels dans ce pays. Ces cinq pays comptent pour 687 millions de dollars (62 pour cent) de l'augmentation totale. Une hausse notable a également été observée en Afrique de l'Ouest (229 millions de dollars), due essentiellement à la crise dans le Sahel qui touche le Burkina Faso, le Tchad, le Mali, la Mauritanie et le Niger. La baisse la plus marquée en termes absolus par rapport aux projections initiales est enregistrée par la République arabe syrienne: 79 millions de dollars, soit 9 pour cent.
7. Le tableau A.IV.3 présente les augmentations les plus importantes des besoins opérationnels en 2018.

TABLEAU A.IV.3: CINQ PRINCIPAUX PAYS ENREGISTRANT UNE AUGMENTATION IMPORTANTE DES BESOINS EN 2018 EN RAISON DE BESOINS IMPRÉVUS				
Pays bénéficiaire	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Variation des besoins (en millions de dollars)	Programme de travail actuel* (en millions de dollars)	Variation des besoins (en pourcentage)
Bangladesh	57	+266	323	+467
République démocratique du Congo	180	+126	306	+70
Yémen	1 084	+117	1 201	+11
Éthiopie	427	+101	528	+24
Somalie	343	+78	421	+23
Autres	6 919	+423	7 342	+6
Total	9 011	+1 110	10 121	+12

* Fin août 2018.

8. Au Myanmar et au Bangladesh, la situation humanitaire s'est dégradée au cours du deuxième semestre 2017 (soit après la soumission des plans de gestion des bureaux de pays du PAM) à la suite d'une flambée de violence à Cox's Bazar et dans l'État de Rakhine, qui a provoqué une insécurité généralisée, des déplacements de populations et l'arrivée d'un flux continu de réfugiés au Bangladesh en provenance du Myanmar. La nouvelle vague de déplacement a entraîné une situation d'insécurité alimentaire dramatique, les besoins humanitaires étant particulièrement importants du côté bangladais de la frontière. Fin 2017, le PAM a lancé une intervention d'urgence de niveau 3 afin de renforcer les capacités et de faire en sorte que les ressources indispensables soient mises à la disposition des bureaux de pays pour empêcher toute détérioration ultérieure de la situation humanitaire.
9. La situation humanitaire en République démocratique du Congo s'est rapidement dégradée en conséquence du conflit touchant la région du Kasai, qui a entraîné un déplacement généralisé des populations, la perte des moyens d'existence et la destruction des biens des ménages, des terres agricoles et des infrastructures communautaires, notamment les établissements de soin. Selon les estimations, 1,4 million de personnes se seraient déplacées à l'intérieur de la région du Kasai et près de 33 000 auraient fui pour se réfugier en Angola, le pays voisin. Cette situation a contribué à aggraver l'insécurité alimentaire dans la région, entraînant une augmentation des besoins. C'est pourquoi, en octobre 2017, le PAM a lancé une intervention de niveau 3 coordonnée au niveau central afin d'appuyer l'intensification de ses activités, et notamment de permettre le renforcement des capacités sur le terrain tout particulièrement dans les domaines de la coordination en situation d'urgence, de la sécurité et des chaînes d'approvisionnement.
10. La situation dans la Corne de l'Afrique, qui touche principalement l'Éthiopie et la Somalie, s'est dégradée au cours de 2018, entraînant une augmentation des besoins opérationnels. En Éthiopie, les précipitations torrentielles et les crues éclair frappant la région Somali depuis avril 2018 ont balayé les troupeaux, les logements et les infrastructures publiques, touchant quelque 165 000 personnes. En Somalie, malgré une saison des pluies favorable en 2018, les besoins humanitaires demeurent élevés, avec le déplacement de plus de 2,6 millions de personnes – dont plus de 1 million se sont déplacées rien qu'en 2017 – contribuant un peu plus à épuiser leurs ressources et leur aptitude à surmonter de nouveaux chocs.

Prévisions de recettes

Budget administratif et d'appui aux programmes

11. Le Plan de gestion pour 2018–2020 tablait au départ sur des recettes s'élevant à 5,7 milliards de dollars pour 2018, qui devaient produire 342,9 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI avec l'application du nouveau taux de prélèvement de 6,5 pour cent. D'après les dernières projections pour 2018, établies sur la base des engagements pris par les donateurs, les recettes provenant des contributions devraient s'élever à 7,2 milliards de dollars et générer 433,1 millions de dollars au titre des CAI.

Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

12. Le tableau A.IV.4 présente les prévisions de financement révisées au titre des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux pour 2018 par rapport aux besoins indiqués dans le Plan de gestion pour 2018–2020.

TABLEAU A.IV.4: PRÉVISIONS DE FINANCEMENT RÉVISÉES AU TITRE DES FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE ET DES COMPTES SPÉCIAUX POUR 2018 (en millions de dollars)			
	Besoins prévus dans le Plan de gestion pour 2018-2020	Prévisions de financement pour 2018	Écart positif/(négatif)
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle	124	122	(2%)
Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques	0	22	n/a
Comptes spéciaux	268	234	(13%)
Total	392	378	(4%)

13. En 2018, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont appuyé l'amélioration des capacités organisationnelles et de l'efficacité du PAM en finançant des activités ayant trait à la préparation aux situations d'urgence et à l'intervention en cas de crise, aux initiatives pour la sécurité alimentaire, aux programmes de nutrition et à l'innovation. Les besoins au titre des fonds de ce type, qui se chiffrent à 124 millions de dollars, tiennent compte des propositions d'investissement présentées au moment de l'élaboration du Plan de gestion et qui n'ont pas trouvé de financement. Les prévisions de financement pour 2018, d'un montant de 122 millions de dollars, comprennent les contributions directes prévues en faveur de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, ainsi qu'une estimation des allocations de fonds supplémentaires auxquelles le Comité pour l'affectation stratégique des ressources devrait procéder avant la fin de l'année.
14. Les prévisions de recettes au titre des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques pour 2018 s'élèvent à 22 millions de dollars. Ce chiffre tient compte des montants reçus pour le Bénin, le Burundi et l'Éthiopie et de certaines contributions confirmées en faveur de fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques qui ont été transférées aux budgets de portefeuille de pays. Le Plan de gestion pour 2018-2020 a anticipé le fait que tous ces fonds seraient reçus et gérés dans le cadre établi par le feuille de route intégrée.
15. Les principaux comptes spéciaux servent à financer les services de transport aérien du PAM, le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les services de transfert de type monétaire pour les partenaires et les services logistiques humanitaires.

ANNEXE V

Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019-2021

Introduction

1. On trouvera dans la présente annexe le programme de travail du Bureau de l'évaluation proposé pour la période 2019-2021. Il s'agit du troisième plan de travail du Bureau de l'évaluation établi en application de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation¹ qui découle de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) du PAM² et de la Charte de l'évaluation³. Ces trois documents concourent à définir la vision, l'orientation stratégique ainsi que le cadre de prescriptions et de responsabilités s'appliquant à la fonction d'évaluation. Ils précisent les dispositions institutionnelles et le plan de mise en œuvre pour intégrer progressivement l'évaluation à l'échelle de tout le PAM, grâce au développement de la fonction d'évaluation centralisée, désormais complétée par une fonction d'évaluation décentralisée répondant à la demande.
2. La fonction d'évaluation est l'expression de la détermination des responsables du PAM, qui ont pour ambition d'être à la hauteur des attentes exprimées à l'échelle mondiale en mettant en place une évaluation indépendante qui contribue à l'obligation de rendre compte de son action, à l'apprentissage organisationnel et à la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux du PAM, à l'ère du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
3. Le Bureau de l'évaluation étant chargé de superviser la fonction d'évaluation dans son ensemble, la présente annexe présente en premier lieu une estimation des ressources nécessaires à l'échelle du PAM pour la fonction d'évaluation, puis le plan de travail de la division.

Ressources nécessaires pour la fonction d'évaluation dans son ensemble

4. Ce plan de travail, qui est établi pour une durée de trois ans (2019-2021), à l'instar du Plan de gestion du PAM, demeure fidèle au principe de montée en puissance progressive de la dotation en ressources et de la mise en œuvre énoncé dans la politique en matière d'évaluation et dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation.
5. Les résultats attendus pour 2019 et les perspectives pour 2020-2021 présentés dans cette annexe découlent des priorités stratégiques définies dans la politique en matière d'évaluation, conformément aux exigences en matière d'évaluation liées au dispositif de transformation arrêté pour le PAM (la feuille de route intégrée)⁴.
6. En 2018, le Bureau de l'évaluation a été restructuré afin de gérer le nombre d'évaluations décentralisées et centralisées prescrit par les normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation. S'agissant de l'affectation de ses ressources humaines et financières en 2019, le Bureau de l'évaluation propose de donner la priorité à la mise en place d'un effectif suffisant de personnel engagé pour une durée déterminée et à la création

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

² WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

³ Promulguée par la Directrice exécutive en mai 2016.

⁴ La feuille de route intégrée a été approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016 (voir les décisions 2016/EB.2/2, 2016/EB.2/3, 2016/EB.2/4 et 2016/EB.2/7, dans le document WFP/EB.2/2016/15). Elle englobe le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement, et plus particulièrement les budgets de portefeuille de pays, et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021.

d'un dispositif d'assurance qualité permettant d'assumer le volume accru d'évaluations centralisées, en particulier:

- une nette augmentation du nombre d'évaluations de portefeuille de pays prescrit aux termes de la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays⁵, qui passera d'environ quatre par an à entre 12 et 15 par an à compter de 2020⁶;
 - une couverture accrue des évaluations d'interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central, comme l'a demandé le Conseil d'administration;
 - une augmentation du nombre d'évaluations globales de politique et d'évaluations portant sur des thèmes revêtant une importance stratégique chaque année afin de progresser suffisamment par rapport aux normes prescrites en matière de couverture; et
 - la mise en œuvre de la nouvelle stratégie relative aux évaluations d'impact, qui concerne à la fois les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées.
7. Il est proposé d'accroître les renforts dans le domaine de l'évaluation au niveau régional afin d'aider les six responsables régionaux de l'évaluation à faire face à l'augmentation de la demande d'évaluations décentralisées, qui a été plus rapide que prévu.
8. Le tableau A.V.1 fait apparaître l'évolution des ressources nécessaires pour la fonction d'évaluation dans l'ensemble du PAM depuis la mise en place de la politique en matière d'évaluation de 2016, et propose des estimations pour les exercices 2019 à 2021. Ces prévisions ont été établies compte tenu des normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation, des tendances actuellement constatées dans les bureaux régionaux, des hypothèses les plus plausibles et des projections qui en découlent. Les perspectives sont loin d'être figées, notamment parce que des PSP vont être approuvés tout au long de 2018 et que cela se répercutera sur la planification des évaluations de PSP et des évaluations décentralisées. Le Bureau de l'évaluation s'efforcera de s'adapter avec souplesse aux évolutions qui se produiront au fil de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, dans le contexte du Programme 2030, selon la disponibilité des ressources financières et humaines.
9. Le tableau met également en évidence la diversification des sources de financement de la fonction d'évaluation. De nouvelles sources ont été ajoutées à compter de 2019:
- Budgets des programmes (voir [3] dans le tableau): il s'agit des fonds affectés aux évaluations de PSP dans les budgets de portefeuille de pays;
 - proposition relative aux investissements régionaux ([6]): en 2018, le Bureau de l'évaluation a coordonné la préparation d'une proposition d'investissement commune dont le but est d'aider la fonction d'évaluation à répondre à la demande d'évaluations décentralisées dans toutes les régions. Cette source est donc en attente de la décision de la direction du PAM pour être financée.

⁵ Aux termes de la politique en matière de plans stratégiques de pays approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016 (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1), il est prévu qu'une évaluation soit effectuée pour chaque PSP.

⁶ Comme ces évaluations portent sur les PSP du PAM, on les appellera désormais à compter de 2019 "évaluation de PSP" et non plus "évaluation de portefeuille de pays".

TABLEAU A.V.1: ESTIMATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION DANS SON ENSEMBLE (septembre 2018)							
Principaux éléments	Source de financement	en millions de dollars					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Bureau de l'évaluation (évaluations centralisées et décentralisées)</i>		<i>Ressources disponibles</i>			<i>Besoins</i>		
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	Budget AAP - dépenses de personnel	2,40	3,05	3,00	5,68	6,38	6,99
	Budget AAP - Autres coûts	3,72	5,33	4,82	5,90	7,42	8,04
	Fonds multilatéraux pour les évaluations décentralisées [1]	-		0,50	0,59	0,50	0,50
	Budgets des programmes [2]	2,84		-			
	Budgets des programmes [3]				2,00	3,25	3,25
Total partiel, Bureau de l'évaluation		8,96	8,38	8,32	14,17	17,55	18,78
Postes de l'effectif permanent		12	15	15	29	32	32
Dépenses de personnel en pourcentage du budget total du Bureau de l'évaluation		26,79%	36,40%	36,06%	40,08%	36,35%	37,22%
<i>Hors Bureau de l'évaluation (appui aux évaluations décentralisées)</i>							
Responsables régionaux de l'évaluation	Budget AAP	-	1,60	1,61	1,64	1,64	1,64
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation [4]	Budget AAP	-	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Évaluations décentralisées [5]	Budgets des programmes		2,96	5,33	4,76	3,73	3,73
Proposition relative aux investissements régionaux [6]	À confirmer				1,69	1,69	1,69
Total partiel, hors Bureau de l'évaluation			6,06	8,44	9,59	8,56	8,56
Total			14,44	16,76	23,76	26,11	27,34
Total en pourcentage des contributions prévues du PAM [7]		0,15%	0,24%	0,23%	0,35%	0,38%	0,40%

[1] Financement multilatéral destiné à appuyer le système des évaluations décentralisées.

[2] En 2016, fonds des budgets de projets qui ont servi à effectuer des séries d'évaluations d'opérations.

[3] À compter de 2019, il s'agit de fonds affectés à l'évaluation de PSP dans les budgets de portefeuille de pays.

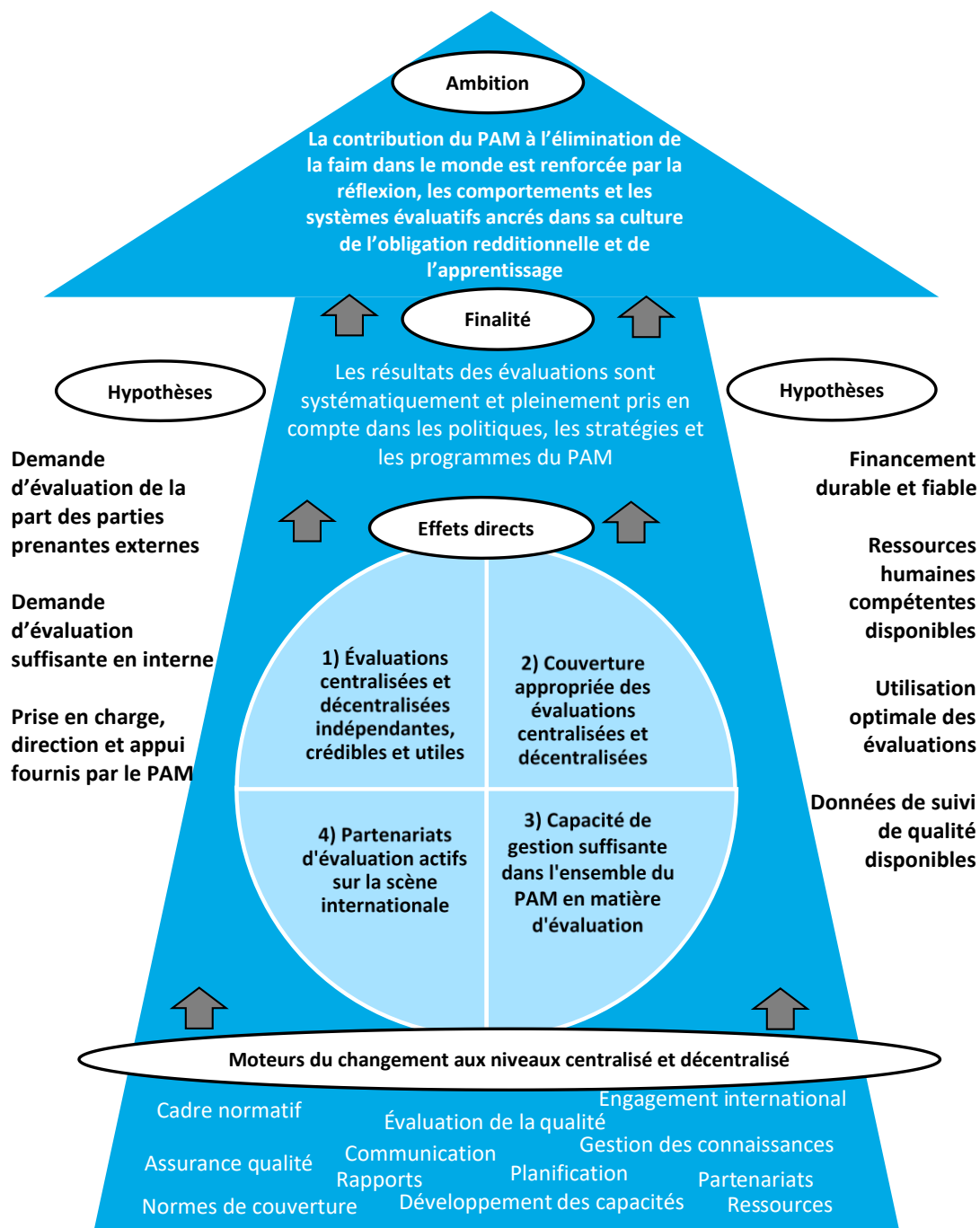
[4] Complément de financement pour les évaluations décentralisées.

[5] Les coûts des évaluations décentralisées n'incluent pas le coût de gestion des évaluations par le personnel du PAM. Pour 2017, les chiffres sont établis à partir du nombre d'évaluations décentralisées qui ont démarré (phase de préparation) en 2017. Les chiffres pour 2018 reposent sur le nombre d'évaluations décentralisées qui ont démarré ou devraient démarrer en 2018. Pour 2019, 2020 et 2021, les chiffres présentés sont des projections fondées sur le nombre prévu d'évaluations décentralisées.

[6] Montant reporté au titre de la proposition relative aux investissements régionaux de 2019 à réaffecter en fonction des besoins réels.

[7] Les chiffres pour 2016 et 2017 sont établis à partir du montant effectif des contributions reçues. Ceux de 2018 sont fondés sur le montant des prévisions de contributions présentées à la deuxième consultation informelle sur le Plan de gestion pour 2019-2021 (le 6 septembre 2018). Les chiffres pour 2019, 2020 et 2021 reposent sur un montant des prévisions de contributions de 6,8 millions de dollars par an, tel que présenté à la première consultation informelle sur le Plan de gestion pour 2019-2021 (le 25 juillet 2018).

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



Résumé du plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019-2021

10. La suite de cette annexe expose le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019 et les perspectives du Bureau de l'évaluation pour la période 2020-2021. Ces perspectives, qui sont provisoires, seront revues chaque année afin de tenir compte de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, des évolutions à l'extérieur du PAM et des ressources disponibles pour l'évaluation. Chacun des éléments indiqués ci-après se rattache à un ou plusieurs effets directs énoncés dans la théorie du changement exposée dans la politique en matière d'évaluation (voir la figure A.V.1).
11. En résumé, les résultats que le Bureau de l'évaluation entend atteindre en 2019 sont les suivants:
 - A. produire, en toute indépendance, des données factuelles pour contribuer au respect de l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage grâce à un programme équilibré associant des **évaluations centralisées complexes et des rapports de synthèse**; ce programme a été établi de manière à appliquer progressivement les normes de couverture indiquées dans la politique d'évaluation, tout en tenant compte des besoins prioritaires en matière de données factuelles et d'apprentissage, de la capacité du PAM à procéder aux modifications recommandées à l'issue des évaluations et des ressources disponibles – cet élément se rattache à l'effet direct 1 de la politique;
 - B. développer les dispositifs d'encadrement, de conseil technique, d'accompagnement qualité et de renforcement des capacités, de manière à favoriser la planification, le financement et la conduite rationnelles d'un nombre de plus en plus important d'**évaluations centralisées et décentralisées** – cet élément se rattache aux effets directs 1 et 2;
 - C. poursuivre la mise en place du programme pluriannuel de développement des capacités d'évaluation à l'échelle de tout le PAM, en collaboration avec les bureaux régionaux et la Division des ressources humaines, et accroître les effectifs de la fonction d'évaluation en poursuivant la planification des effectifs chargés du suivi et de l'évaluation et la mise en place d'un vivier des talents internationaux de demain dans ce domaine, deux activités qu'ont démarrées ensemble en 2018 la Division du suivi et de la gestion de la performance et la Division des ressources humaines – cet élément se rattache à l'effet direct 3;
 - D. continuer de contribuer aux dispositifs d'évaluation du système des Nations Unies à l'échelle mondiale, régionale et des pays et aux évaluations interorganisations de l'action humanitaire et de les orienter en tenant compte des objectifs de développement durable (ODD) et du programme de réforme des Nations Unies en cours conduit par le Secrétaire général; participer à des **partenariats et réseaux d'évaluation** présentant un intérêt stratégique mis en place à l'échelle internationale; et conseiller les bureaux régionaux et les bureaux de pays en ce qui concerne les partenariats et réseaux d'évaluation régionaux et nationaux – cet élément se rattache à l'effet direct 4;
 - E. mettre en place et faire adopter les dispositions et systèmes institutionnels nécessaires à la **fonction d'évaluation dans son ensemble** définis dans la Charte de l'évaluation – cet élément se rattache à tous les effets directs;

- F. améliorer le système de gestion des connaissances issues des évaluations afin d'encourager et de faciliter l'utilisation des éléments factuels tirés des évaluations pour les besoins de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes, en particulier s'agissant du processus des PSP, de manière à favoriser l'essor de la **culture de l'apprentissage et de l'obligation redditionnelle** au sein du PAM – cet élément, qui a trait à la finalité de la politique, constitue un axe de travail transversal de la stratégie d'évaluation; et
- G. assurer la mise en place et le bon fonctionnement de **systèmes d'information et d'établissement des rapports** qui permettent le contrôle de la fonction d'évaluation dans son ensemble (centralisée et décentralisée⁷) – cet élément, qui se rattache à tous les effets directs, constitue un axe de travail transversal de la stratégie d'évaluation.

Ressources nécessaires pour le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019

12. Le montant total des crédits dont le Bureau de l'évaluation a besoin pour 2019 afin d'avancer de façon équilibrée dans la réalisation de chacun des quatre effets directs interdépendants de la politique en matière d'évaluation, selon une progression conforme à la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, est chiffré à **14,17 millions de dollars** (voir le tableau A.V.1). Toutes sources confondues, les ressources actuellement disponibles pour financer l'exécution du plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2019 se montent au total à 12,98 millions de dollars, soit **10,39 millions de dollars** du budget AAP, auxquels s'ajoutent 2 millions de dollars de fonds affectés aux évaluations de PSP dans les budgets de portefeuille de pays et 0,59 million de dollars de fonds multilatéraux (voir le tableau A.V.2).

Principaux éléments	Source de financement	Montant de 2016 (à titre de comparaison)	Montant de 2017 (à titre de comparaison)	2018	2019
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	Budget AAP de base – total	6,12	6,88	7,43	10,39
	Budget AAP de base – dépenses de personnel	2,40	3,05	3,00	5,66
	Budget AAP de base – autres coûts	3,72	3,83	4,42	4,73
	Proposition d'investissement au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP [1]	-	1,50	0,40	
	Fonds multilatéraux	-		0,50	0,59

⁷ Sous réserve que l'application du nouveau cadre de financement ne subisse aucun retard important.

TABLEAU A.V.2: RESSOURCES MISES À LA DISPOSITION DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR EXÉCUTER SON PLAN DE TRAVAIL POUR 2019 (en millions de dollars)					
Principaux éléments	Source de financement	Montant de 2016 (à titre de comparaison)	Montant de 2017 (à titre de comparaison)	2018	2019
Évaluations d'opérations spécifiques	Budgets des programmes	2,84	s.o.	s.o.	s.o.
Évaluations de portefeuille de pays financées au titre des budgets des PSP [2]	Budgets des programmes				2,00
Total		8,96	8,38	8,32	12,98

[1] Financées en 2017 et 2018 au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP.

[2] Montant restant à mobiliser.

13. Les ressources actuellement disponibles pour **2019** permettront au Bureau de l'évaluation de réaliser le nombre d'évaluations de PSP prescrit et d'intensifier durablement son appui à la fonction d'évaluation décentralisée, sous réserve des décisions prises par l'équipe spéciale sur le financement durable, qui a été établie, sous la présidence de la Division du budget et de la programmation, pour préciser, entre autres questions, le dispositif qui permettra de mettre à la disposition du Bureau de l'évaluation dans les délais voulus les fonds nécessaires pour mener à bien les évaluations de PSP. Les activités engloberont l'accroissement de l'effectif permanent du Bureau de l'évaluation pour lui permettre d'exécuter un nombre d'évaluations centralisées en constante augmentation, comme le prévoient les normes de couverture arrêtées dans la politique en matière d'évaluation, et de répondre aux besoins d'évaluation nettement plus importants qui découlent de la politique en matière de PSP, qui va entraîner une demande plus importante d'évaluations de PSP en 2019 et qui nécessite de se préparer à l'accroissement significatif du nombre de PSP à évaluer à compter de 2020.
14. Il existe actuellement un écart de 1,54 million de dollars entre le budget établi sur la base des besoins, qui se chiffre à 14,17 millions de dollars (voir le tableau A.V.1) et le montant proposé des ressources disponibles, à savoir 12,98 millions de dollars (voir le tableau A.V.2). Le plan de travail accorde donc la priorité aux activités les plus efficaces pour atteindre durablement le but fixé par la politique en matière d'évaluation et se rapprocher des normes de couverture arrêtées. Les dépenses récurrentes fondamentales afférentes à la mise en œuvre des activités requises du Bureau de l'évaluation du fait de l'intensification de la fonction d'évaluation sont également prévues dans le plan de travail.
15. Le Bureau de l'évaluation a présenté une proposition d'investissement d'un montant de 1,54 million de dollars pour combler ce déficit de financement, sous réserve d'un examen plus approfondi par la direction du PAM. Ce financement servirait à financer deux évaluations de politique qui ont dû être reportées en attendant la décision de la direction relative à la proposition d'investissement pour 2019, et une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central de l'intervention du PAM au Yémen prévue, qui fait l'objet d'un accord relatif au partage des coûts avec la direction du PAM.
16. Les perspectives pour 2020 et 2021 retenues dans le plan de travail tablent sur des avancées importantes vers la réalisation de l'objectif défini dans la politique en matière d'évaluation, qui veut que 0,8 pour cent des contributions du PAM soient consacrées aux évaluations

(centralisées et décentralisées⁸) d'ici à la fin de la période d'application de ladite politique (2021). Cet objectif chiffré est valable pour l'ensemble des contributions, toutes sources confondues, y compris les contributions à affectation souple et celles reçues directement sous la forme de fonds d'affectation spéciale, et il est conforme aux modalités de dotation en ressources arrêtées dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation⁹.

17. Tout en veillant à ce que la qualité des évaluations soit préservée, le Bureau de l'évaluation s'attache à maximiser les gains d'efficacité dans la gestion des évaluations et à tirer parti de la valeur ajoutée qu'apportent les partenariats. Pour obtenir des gains d'efficacité et faire des économies, il a recouru aux moyens suivants:
- conclusion d'accords de longue durée avec un large éventail de prestataires de services d'évaluation¹⁰;
 - externalisation de certaines activités, lorsque cela permet d'obtenir des services évolutifs et de réaliser des économies, tout en assurant le respect des normes de qualité, telles que celles prévues par le mécanisme d'accompagnement qualité pour les évaluations décentralisées, la vérification a posteriori de la qualité de toutes les évaluations et le système d'information de gestion, qui appuient la fonction d'évaluation;
 - regroupement et partage systématiques des éléments factuels recueillis dans les évaluations décentralisées et centralisées pour aider à élaborer les PSP;
 - mutualisation des besoins régionaux d'évaluation, notamment en matière de financement et de planification des effectifs, y compris en maintenant des activités conjointes avec la Division de la gestion et du suivi de la performance axées sur le renforcement du personnel chargé du suivi et de l'évaluation à l'échelle de tout le PAM;
 - création de synergies entre les évaluations, en les réalisant en série et en produisant des synthèses de leurs constatations afin d'améliorer la contribution des évaluations à l'enrichissement des connaissances; et
 - réalisation d'évaluations conjointes ou en partenariat, chaque fois que possible, de façon à mutualiser les coûts (voir les exemples présentés dans les sections A et E); cette stratégie est doublement avantageuse car les évaluations conjointes jouent aussi un rôle de plus en plus important, d'une part pour mesurer les progrès au regard des ODD qui résultent des efforts combinés déployés au titre du Programme 2030, et d'autre part pour les besoins des évaluations interinstitutions des interventions menées à l'échelle du système pour faire face aux situations d'urgence de niveau 3.
18. Ces dernières années, la structure des effectifs est demeurée stable alors que le plan de travail s'est considérablement alourdi depuis l'adoption de la politique. En particulier, comme on le voit au tableau A.V.1, pour la période visée par la politique en matière d'évaluation, il est nécessaire d'accroître à compter de 2019 le montant affecté au budget du Bureau de l'évaluation pour financer ses dépenses de personnel permanent afin de pouvoir obtenir les effets directs et les produits escomptés.
19. Pour 2019, le montant total des dépenses de personnel du budget du Bureau de l'évaluation est de 5,68 millions de dollars, contre 3,00 millions de dollars en 2018 et 3,05 millions de dollars en 2017. Cette nette augmentation s'explique principalement par la nécessité pour

⁸ Étant entendu que les budgets des évaluations décentralisées sont gérés par d'autres unités que le Bureau de l'évaluation.

⁹ Le cadre de financement contient des dispositions prévoyant que toutes les évaluations de PSP sont financées par les budgets de portefeuille de pays, bien que la gestion en soit assurée par le Bureau de l'évaluation.

¹⁰ Ce type d'accord offre de multiples avantages, notamment une efficacité administrative accrue.

Le Bureau de l'évaluation d'exécuter un plan de travail en expansion pour satisfaire durablement aux normes arrêtées en matière de couverture. À cette fin, il faudra créer 14 postes de durée déterminée, de classes diverses, pour remplacer les postes actuels de consultants recrutés à titre temporaire. À ce jour, plus de la moitié du personnel du Bureau de l'évaluation est engagé à titre temporaire, une situation qui entraîne des risques pour l'exécution du programme de travail et pour la qualité. En 2019, cette proportion tombera à près de 20 pour cent, ce qui contribuera à la mise en place d'une équipe d'évaluation renforcée.

20. Le tableau A.V.3 présente une vue d'ensemble du plan de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées pour 2019 et des perspectives provisoires pour 2020 et 2021. La section A expose la raison d'être de ces évaluations et en propose une description détaillée.

Évaluations à réaliser par le Bureau de l'évaluation en 2018 et perspectives pour 2019 et 2020

A. *Évaluations centralisées (effet direct 2)*

21. Les évaluations centralisées gérées par le Bureau de l'évaluation permettent d'informer toutes les parties prenantes au sujet de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des politiques, stratégies, opérations et activités du PAM, ainsi que de l'efficacité de leur mise en œuvre. On distingue deux types d'évaluations centralisées: d'une part, les évaluations globales de politiques, de programmes d'envergure mondiale et de thèmes stratégiques; et de l'autre, les évaluations d'opérations menées dans les pays, qui englobent les évaluations d'interventions humanitaires d'urgence de niveau 3 (menées à l'échelle d'un pays ou d'une région), les évaluations de PSP et les évaluations de l'impact des activités du PAM.
22. Les évaluations programmées pour la période 2019-2021 ont été sélectionnées et classées par ordre de priorité, en fonction de leur pertinence eu égard au contexte évolutif dans lequel le PAM mène ses politiques et ses programmes, et donc en vue d'optimiser le rôle que joue le Bureau de l'évaluation à l'appui de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, afin de renforcer la contribution du PAM à l'élimination de la faim dans le monde. Ce programme est conçu pour fournir en temps opportun des données factuelles utiles à la prise des décisions, comme on l'explique dans les paragraphes ci-après.
23. En 2018, le Bureau de l'évaluation a apporté un certain nombre de modifications au plan de travail pour 2018-2019:
 - Trois évaluations de portefeuille de pays étaient programmées pour 2018 afin de renforcer les éléments factuels à l'appui de l'élaboration des PSP qui seront présentés au Conseil à la fin de 2018 et au début de 2019. Mais une seule de ces évaluations a pu être démarrée.
 - Les thèmes et le calendrier des évaluations stratégiques prévues pour la période ont été modifiés pour donner la priorité aux évaluations ayant une pertinence directe pour la phase initiale de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée.
 - Cette volonté a influé sur le choix des politiques à évaluer et il a été décidé d'évaluer la stratégie du PAM en matière de personnel (2014) et non la politique en matière d'alimentation scolaire (2013) étant donné que cette dernière sera prise en compte dans l'évaluation stratégique des effets de l'alimentation scolaire sur la faim et la nutrition qu'il est prévu de réaliser en 2019.
 - Comme les interventions d'urgence de niveau 3 qui se prolongent restent d'actualité, une attention accrue leur sera portée dans le cadre des évaluations d'intervention d'urgence, des évaluations de PSP et d'une évaluation stratégique.

24. Les règles qui régissent l'évaluation des politiques du PAM sont définies dans le document relatif à l'élaboration des politiques du PAM adopté par le Conseil en 2011¹¹. Toutes les politiques approuvées après 2011 doivent être évaluées dans un délai de quatre à six ans après le début de leur mise en œuvre afin d'en tirer des données factuelles et des enseignements exploitables dans le cadre du cycle des politiques du PAM. Pour les politiques approuvées **avant 2011**, il est envisagé d'évaluer soit la politique elle-même, soit le thème dont elle traite, en s'en remettant au critère qu'ils demeurent pertinents pour les activités du PAM ou soient susceptibles de contribuer à l'élaboration de nouvelles politiques.
25. Pour 2019, les évaluations de politique (voir le tableau A.V.3) devraient porter en priorité sur la **politique en matière de problématique hommes-femmes**. Les évaluations de politique qui ont débuté en 2018 et se poursuivent en 2019 sont les évaluations de la politique actualisée du PAM en matière de filets de sécurité (2012) et de la stratégie en matière de personnel (2014-2017), qu'il a été demandé au Bureau de l'évaluation d'évaluer à la fin de 2017 lors de l'approbation de son plan de travail par le Conseil.
26. Sous réserve que les fonds soient disponibles en 2019, le Bureau de l'évaluation va terminer les évaluations de la **politique en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition** (2013) et de la **politique du PAM relative au VIH et au sida** (2010 actualisée en 2015, 2017 et 2018). D'autres évaluations de politique sont prévues en 2020 et 2021, au sujet desquelles le Bureau de l'évaluation consultera la direction du PAM pour définir des priorités en adéquation avec les perspectives de financement.
27. Les **évaluations stratégiques**, qui sont de nature prospective, portent principalement sur des thèmes stratégiques et des questions institutionnelles systémiques ou nouvelles, et/ou des programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Les plans précédemment établis par le Bureau de l'évaluation ont été actualisés après avoir examiné les thèmes qui ont une pertinence stratégique et contribuent à l'apprentissage institutionnel. À partir des constatations de cet examen, le Bureau de l'évaluation propose de réaliser un certain nombre d'évaluations portant sur des aspects essentiels du changement organisationnel entrepris pour mettre en œuvre le Plan stratégique pour 2017-2021, accroître l'efficacité et faire face à l'évolution rapide, au PAM et à l'extérieur, du contexte dans le cadre duquel les activités du PAM sont exercées. Certains thèmes ainsi qu'un calendrier ont été examinés avec le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et le Conseil.
28. La première des évaluations stratégiques de cette série – celle des PSP pilotes – sera achevée en 2018 et la deuxième évaluation stratégique concernant la résilience sera soumise au Conseil pour examen à sa première session ordinaire de 2019. Elles seront suivies par une évaluation de la **capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence**, qui se penchera sur l'influence des systèmes et des procédures sur l'envergure, la couverture, la rapidité et la qualité des interventions du PAM, le rôle de la coordination et des modules d'action humanitaire groupée ainsi que les périodes de transition avant et après une intervention d'urgence.
29. Les nouvelles évaluations qui débiteront en 2019 sont: une évaluation du **financement du PAM**, qui étudiera l'aptitude du PAM à mobiliser des ressources prévisibles et suffisantes, l'utilisation des fonds d'affectation spéciale, les fonds communs et les modalités communes de mobilisation de fonds, ainsi que les partenariats avec les gouvernements et le secteur privé; et une évaluation des **effets de l'alimentation scolaire sur la faim et la nutrition**, qui permettra au Bureau de l'évaluation de respecter la prescription d'évaluation de la politique en matière d'alimentation scolaire (2013), tout en élargissant le champ d'évaluation en abordant plus largement des thèmes qui s'y rapportent, notamment le renforcement des

¹¹ WFP/EB.A/2011/5-B.

- capacités, l'assistance technique, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ainsi que les partenariats. Les thèmes de deux évaluations stratégiques par an pour 2020 et 2021 ont été définis, sous réserve qu'ils demeurent pertinents et que les ressources nécessaires soient disponibles.
30. La politique en matière d'évaluation et la politique en matière de plans stratégiques de pays entraînent une évolution des types d'évaluations réalisées au niveau des pays. Complétant la couverture des évaluations décentralisées d'opérations spécifiques ou de certaines de leurs activités, les évaluations de CSP centralisées vont devenir un instrument primordial permettant de rendre des comptes et un outil d'apprentissage, puisqu'elles produisent des éléments factuels concernant le positionnement stratégique, la performance et les résultats de tous les PSP du PAM, sur une durée comprise entre trois et cinq ans. Les premières évaluations de PSP relevant de ce nouveau dispositif débuteront en 2019 et seront financées au moyen des crédits affectés aux budgets des PSP concernés.
 31. En 2018, trois évaluations de portefeuille de pays qui avaient démarré en 2017 ont été achevées et une nouvelle évaluation de cette série a démarré (Éthiopie), qui sera présentée au Conseil en 2019. Deux autres évaluations de portefeuille de pays étaient prévues (Malawi et Madagascar), mais il n'a malheureusement pas été possible de les commencer: les délais convenus pour la préparation du PSP Malawi étaient trop courts pour pouvoir utiliser les résultats de l'évaluation du portefeuille de pays; et, à Madagascar, il s'est avéré impossible de recruter une équipe d'évaluation compétente pour mener à bien l'évaluation dans les délais voulus afin que les résultats puissent contribuer à la conception du PSP.
 32. La liste des pays présentée au tableau A.V.3 correspond aux prévisions actuelles de la feuille de route intégrée: huit évaluations de PSP seront réalisées à ce titre en 2019, ce qui en porte le nombre à 13 en 2020 et à entre 15 et 20 par an ensuite. En 2019, le Bureau de l'évaluation continuera de se préparer à répondre à cette demande accrue, en adaptant le modèle d'évaluation de portefeuille de pays au dispositif fondé sur les PSP, en rationalisant les processus afin d'optimiser les gains d'efficacité et en veillant à ce que le personnel et les compétences nécessaires soient bien disponibles moyennant une restructuration du Bureau de l'évaluation.
 33. En réponse à la demande du Conseil concernant la couverture accrue des évaluations **d'interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central** (niveau 3 et niveau 2 touchant plusieurs pays), le Bureau de l'évaluation maintiendra son approche à deux niveaux: toutes les interventions d'urgence de niveau 3 et les interventions d'urgence de niveau 2 concernant plusieurs pays soit seront évaluées par le Bureau de l'évaluation qui n'examinera que l'intervention du PAM, soit feront l'objet d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire. Les avantages d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire par rapport à une évaluation se limitant à l'intervention du PAM sont notamment une couverture plus économique, un allègement de la tâche des équipes de pays des Nations Unies opérant dans des environnements difficiles et la possibilité d'évaluer la performance du PAM dans le cadre de partenariats plus larges.
 34. Le Bureau de l'évaluation envisage de démarrer deux de chacune de ces catégories d'évaluation au cours de la période 2019-2021. En 2019, l'évaluation de l'intervention du PAM dans le nord du Nigéria et dans le bassin du lac Tchad sera achevée et deux évaluations des interventions menées au Yémen et pour faire face à la crise des Rohingyas vont démarrer. Deux évaluations interorganisations de l'action humanitaire (concernant une crise spécifique ou un thème particulier) devraient aussi être demandées, conformément au modèle révisé de ce type d'évaluation et sous réserve que le groupe de pilotage des évaluations interorganisations de l'action humanitaire dispose des capacités et des ressources nécessaires à cette fin. Ultérieurement, des évaluations d'interventions d'urgence de niveau 2 menées dans certains pays pourraient également être envisagées,

sous réserve que les ressources le permettent et que ces évaluations complètent les évaluations décentralisées programmées.

35. En 2019, la nouvelle stratégie relative aux évaluations d'impact, qui concernera aussi bien les évaluations centralisées que les évaluations décentralisées, sera prête. Cette stratégie définira plus précisément les efforts mis en œuvre par le Bureau de l'évaluation pour que le PAM soit en mesure d'obtenir de meilleurs résultats, en recourant à ce type d'évaluation pour contribuer à l'apprentissage organisationnel. Elle permettra de concevoir et de mener à bien de nouvelles séries d'évaluations d'impact qui produisent des éléments factuels susceptibles d'améliorer les opérations dans des domaines importants. La première série, intitulée "Série d'évaluations d'impact portant sur les transferts de type monétaire et la problématique hommes-femmes", est en cours d'élaboration et va démarrer en 2019. Une autre série de cette catégorie devrait être lancée dans le courant de 2019. Cette stratégie s'appuiera sur les enseignements tirés du partenariat stratégique établi entre le PAM et l'Initiative internationale pour l'évaluation de l'Impact (3ie) dans le cadre de la série d'évaluations portant sur les activités de lutte contre la malnutrition aiguë modérée menées entre 2015 et 2017¹², ainsi que sur les nouveaux partenariats envisagés. Les partenariats sont un moyen d'accéder à des compétences très spécialisées nécessaires pour réaliser des évaluations d'impact de qualité qui soient crédibles et adaptées aux problèmes méthodologiques particuliers qui sont ceux des contextes humanitaires.
36. Pour ce qui concerne l'avenir, le nombre accru d'évaluations de CSP que devra réaliser le Bureau de l'évaluation à compter de 2020 pour satisfaire aux normes de couverture énoncées dans la politique en matière de PSP devrait permettre d'obtenir une masse significative de données d'évaluation de bonne qualité à l'échelle des pays. Avec ces données, le Bureau de l'évaluation envisage de produire des rapports de synthèse thématiques d'envergure mondiale, voire peut-être régionale. Dans le même temps, le volume d'évaluations décentralisées va également augmenter et, une fois que le Bureau de l'évaluation sera satisfait de la qualité des données recueillies, il devrait être à même de produire des synthèses par région et/ou par thème.

TABLEAU A.V.3: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES DE 2019 ET PERSPECTIVES POUR 2020 ET 2021 (septembre 2018)

Type d'évaluation	2019	2020	2021
Évaluations de politiques	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Filets de sécurité (A/19) • Stratégie en matière de personnel (2/19) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Problématique hommes-femmes (A/20) <p><i>Sous réserve de financement:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • VIH/sida (à confirmer) • Consolidation de la paix dans les situations de transition (à confirmer) 	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Problématique hommes-femmes (A/20) <p><i>Sous réserve de financement:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • VIH/sida (à confirmer) • Consolidation de la paix dans les situations de transition (à confirmer) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 thèmes à sélectionner 	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 thèmes à sélectionner <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 thèmes à sélectionner

¹² Qui faisait partie d'une série plus large d'évaluations interorganisations de l'impact de l'action humanitaire.

**TABLEAU A.V.3: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES DE 2019 ET PERSPECTIVES POUR 2020 ET 2021
(septembre 2018)**

Type d'évaluation	2019	2020	2021
Évaluations stratégiques	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence (1/20) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Financement des activités du PAM (A/20) • Effets des activités d'alimentation scolaire sur la faim et la nutrition (2/20) 	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Financement des activités du PAM (A/20) • Effets des activités d'alimentation scolaire sur la faim et la nutrition (2/20) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du changement organisationnel • Conception des programmes à l'ère de l'action collective 	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du changement organisationnel • Conception des programmes à l'ère de l'action collective <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de la technologie par le PAM dans les environnements difficiles • Stratégie de gestion des chaînes d'approvisionnement
Évaluations de plans stratégiques de pays	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • PSP Bangladesh • PSP Cameroun • PSPP République démocratique du Congo • PSP Liban • PSPP République arabe syrienne • PSP Timor-Leste • PSP Indonésie • PSPP République islamique d'Iran 	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • PSP Bangladesh • PSP Cameroun • PSPP République démocratique du Congo • PSP Liban • PSPP République arabe syrienne • PSP Timor-Leste • PSP Indonésie • PSPP République islamique d'Iran <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • PSP Afghanistan • PSP Chine • PSP Colombie • PSP Équateur • PSP El Salvador • PSP Gambie • PSP Guatemala • PSP Honduras • PSPP République populaire démocratique de Corée • PSP République démocratique populaire lao • PSP Mozambique • PSP République-Unie de Tanzanie • PSP Zimbabwe 	<p><i>Suite de 2020: à confirmer</i></p> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • PSP Bolivie (état plurinational de) • PSP Kirghizistan • PSP Mauritanie • PSP Myanmar • PSP Namibie • PSP Nigéria • PSP Pakistan • PSP Pérou • PSP Philippines • PSP Sri Lanka • PSP État de Palestine • PSP Tunisie • PSP Ouganda

**TABLEAU A.V.3: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES DE 2019 ET PERSPECTIVES POUR 2020 ET 2021
(septembre 2018)**

Type d'évaluation	2019	2020	2021
Évaluations d'interventions humanitaires d'urgence	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervention du PAM dans le nord du Nigéria (2/19) Thème des évaluations interorganisations de l'action humanitaire à décider <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervention d'urgence au Yémen (à confirmer) Crise des réfugiés Rohingya (Bangladesh/Myanmar) (à confirmer) 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire à décider 	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Intervention d'urgence au Yémen (à confirmer) Crise des réfugiés Rohingya (Bangladesh/Myanmar) (à confirmer) 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 2 interventions d'urgence du PAM (à confirmer) 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer) 	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 1 intervention d'urgence du PAM 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer) <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 2 interventions d'urgence du PAM (à confirmer) 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer)
Évaluations d'impact	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Série d'évaluations d'impact portant sur les transferts de type monétaire et la problématique hommes-femmes 	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Série d'évaluations d'impact portant sur les transferts de type monétaire et la problématique hommes-femmes Nouvelle série (à décider) 	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Série d'évaluations d'impact portant sur les transferts de type monétaire et la problématique hommes-femmes Nouvelle série (à décider)
Synthèses d'évaluations	<ul style="list-style-type: none"> Synthèse des évaluations de portefeuille de pays du PAM en Afrique au cours de la période 2016-2018 (A/19) 	<ul style="list-style-type: none"> Thème pertinent pour le Plan stratégique et/ou répondant à la demande régionale (à décider) 	<ul style="list-style-type: none"> Thème pertinent pour le Plan stratégique et/ou répondant à la demande régionale (à décider)

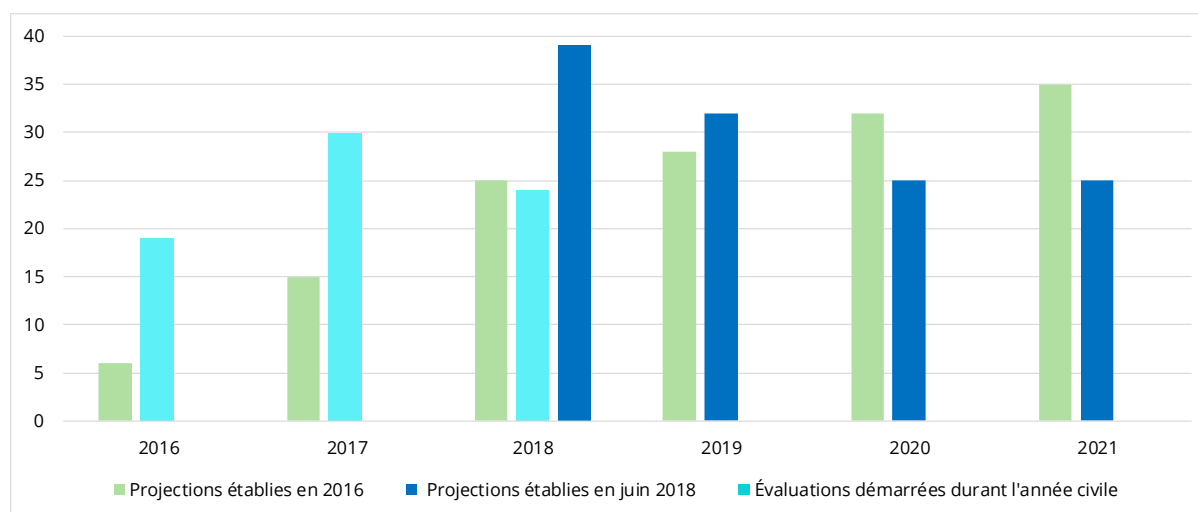
La lettre et le chiffre mentionnés entre parenthèses indiquent la session du Conseil au cours de laquelle chaque évaluation sera présentée au Conseil: A = session annuelle; 1 = première session ordinaire; 2 = deuxième session ordinaire. Exemple: A/19 signifie session annuelle de 2019.

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

37. Dans ses projections concernant le nombre d'évaluations décentralisées, le Bureau de l'évaluation prend en compte les nouvelles évaluations de PSP et de PSPP programmées et les plans d'évaluation régionaux. Le nombre effectif d'évaluations décentralisées (nouvelles évaluations)¹³ réalisées en 2016 et en 2017 et les prévisions les plus récentes pour 2018 et 2019 sont supérieurs aux projections initiales établies au début de 2016 (voir la figure B.V.1). Les projections pour 2020 et pour 2021 ne sont que des estimations à caractère provisoire.

¹³ On considère que les évaluations décentralisées ont démarré lorsqu'elles en sont au stade de la préparation, c'est-à-dire de la définition du mandat.

Figure B.V.1: Projections concernant le nombre d'évaluations décentralisées, 2016-2021



38. Au début de 2018, un examen approfondi a été l'occasion de réfléchir aux futures priorités stratégiques de la fonction d'évaluation décentralisée. Au vu des débuts positifs de la fonction d'évaluation décentralisée, un plan d'action a été élaboré en vue de maintenir, de développer et de renforcer les principaux aspects du dispositif d'évaluation décentralisée – directives, service d'assistance, service externalisé d'accompagnement qualité, programme de formation aux évaluations, accès à des spécialistes de l'évaluation et fonds pour imprévus en matière d'évaluation – dont les priorités pour 2019 sont les suivantes:
- i) en application du modèle régi par la demande adopté par le PAM, privilégier l'utilité dans la programmation des évaluations et équilibrer l'approche ascendante de la planification des évaluations décentralisées adoptée dans le contexte des PSP par une approche stratégique, sectorielle ou thématique afin que les évaluations décentralisées soient étroitement liées aux priorités stratégiques du PAM et complètent les évaluations centralisées;
 - ii) poursuivre le travail d'intégration des coûts de l'évaluation dans les budgets des PSP et engager le dialogue avec les donateurs afin de veiller à ce que les ressources financières nécessaires à l'exécution d'évaluations décentralisées indépendantes, crédibles et utiles soient disponibles;
 - iii) réexaminer les répercussions sur les ressources humaines de la fonction d'évaluation décentralisée dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux et étudier les solutions envisageables pour remédier aux contraintes croissantes qui s'exercent sur les bureaux de pays; un travail de planification des effectifs, commencé en 2018 en collaboration avec la Division des ressources humaines et la Division de la gestion et du suivi de la performance, devrait aboutir à la formulation d'un certain nombre de mesures qui seront mises en œuvre en 2019, et notamment la création d'un vivier des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi et de l'évaluation;
 - iv) préparer une proposition globale d'investissement fondée sur les ressources nécessaires dans toutes les régions en tirant parti de l'expérience acquise avec la première proposition d'investissement régional en 2018;

- v) continuer à développer les capacités d'évaluation et à renforcer les qualifications en s'appuyant sur le succès rencontré par le programme de formation aux évaluations (EvalPro), y compris en faisant appel à l'encadrement des bureaux de pays et à la mutualisation des compétences avec les autres organismes des Nations Unies qui mènent une action dans le domaine de l'évaluation;
 - vi) mettre en place des mesures afin que le personnel du PAM qui fait réaliser des évaluations comprenne la notion d'impartialité et soit à même de la faire respecter;
 - vii) continuer d'encadrer les six responsables régionaux de l'évaluation et de leur apporter un appui technique; encourager la mise en commun des meilleures pratiques au sein des régions, en mettant particulièrement l'accent sur l'application des dispositions visant à garantir l'impartialité des évaluations et sur les questions de déontologie; et continuer d'améliorer la qualité des évaluations et à en tirer le meilleur parti;
 - viii) assurer le fonctionnement du service d'assistance interne aux évaluations décentralisées du Bureau de l'évaluation et développer ses compétences en matière d'accompagnement des évaluations d'impact et des évaluations décentralisées que demandent les divisions du Siège;
 - ix) mettre en place un système amélioré de réponse de la direction aux évaluations qui porte aussi sur les évaluations décentralisées et qui crée des synergies avec les autres fonctions de contrôle; et
 - x) étoffer les instructions sur les partenariats axés sur l'évaluation et intensifier le développement de la capacité d'évaluation au niveau des pays, et fournir aux collègues qui participent aux réseaux régionaux et nationaux d'évaluation et aux initiatives apparentées au titre du Programme 2030 un encadrement, des conseils et un accompagnement individualisés, et favoriser l'échange de données d'expérience entre eux.
39. Le Bureau de l'évaluation continuera d'aider les bureaux régionaux à planifier les évaluations, de manière à veiller à l'application des normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation. Les évaluations décentralisées seront programmées en tenant compte de la couverture des évaluations de PSP programmée au niveau des pays afin d'obtenir une complémentarité optimale. Alors que les évaluations de PSP servent à évaluer le positionnement stratégique, la cohérence et la performance du portefeuille du PAM dans son ensemble, les évaluations décentralisées portent sur des thèmes et activités spécifiques d'un PSP et entendent combler des lacunes précises lorsque les données factuelles disponibles sont insuffisantes et/ou que les donateurs formulent des exigences particulières concernant les éléments à communiquer.

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

40. La Charte de l'évaluation présente de manière détaillée les dispositions et les systèmes institutionnels nécessaires pour faire adopter une réflexion et un comportement axés sur l'évaluation à l'échelle de tout le PAM. Même s'il s'agissait initialement de répondre aux besoins découlant de la mise en place d'une fonction d'évaluation décentralisée de qualité et crédible, ces dispositions institutionnelles et plusieurs de ces systèmes concernent aussi les évaluations centralisées. Ils facilitent l'amélioration de l'ensemble de la fonction d'évaluation au PAM, de manière à atteindre les objectifs de la politique en matière d'évaluation.

41. En 2019, le Bureau de l'évaluation entend:

- maintenir une communication dynamique avec le personnel concernant la politique et la mise en œuvre et les résultats de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, notamment grâce au réseau de praticiens de l'évaluation et à la publication régulière du bulletin d'information sur l'évaluation lancé en 2018;
- assurer le secrétariat du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, qui aide le Directeur exécutif à intégrer les évaluations dans les processus institutionnels et à promouvoir une culture de l'apprentissage et de l'obligation redditionnelle et, en particulier, fournir un appui stratégique à la mise en œuvre des stratégies et plans régionaux relatifs à l'évaluation;
- soumettre toutes les évaluations, centralisées et décentralisées, au dispositif mis en place en 2017 pour en vérifier a posteriori la qualité;
- mettre en place des mécanismes pérennes de financement des évaluations décentralisées et centralisées, conformément aux orientations définies dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et dans la mise à jour de la feuille de route intégrée de 2018; et
- étoffer les effectifs de la fonction d'évaluation à l'échelle de tout le PAM, en tirant parti du travail conjoint de planification des effectifs commencé en 2018 dans le domaine du suivi et de l'évaluation et du vivier des talents internationaux de demain, qui devrait entrer en vigueur en 2019 et qui permettra à tous les niveaux du PAM de faire appel à une réserve de spécialistes du suivi et de l'évaluation présélectionnés pour renforcer les fonctions de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les unités du Siège; le Bureau de l'évaluation collaborera par ailleurs activement avec le programme des Volontaire des Nations Unies, en particulier le programme destiné aux jeunes, afin de familiariser les jeunes spécialistes du suivi et de l'évaluation avec le travail sur le terrain.

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

42. La politique en matière d'évaluation du PAM réaffirme combien il importe de s'assurer que les évaluations sont utiles pour les décideurs et les parties prenantes en favorisant l'assimilation des enseignements qui en sont tirés et leur utilisation pour améliorer les politiques, les stratégies, les programmes et les décisions opérationnelles. Étant donné que les ressources sont limitées et compte tenu de la nécessité de procéder par étapes pour mettre en place la fonction d'évaluation afin d'obtenir les effets directs prévus aux termes de la politique, les priorités pour 2019 seront les suivantes:

- commencer à mettre en œuvre la stratégie de gestion de la communication et des connaissances du Bureau de l'évaluation, qui a été définie en 2018;
- continuer à favoriser l'utilisation systématique des données factuelles issues des évaluations aux fins de la planification et de l'exécution des programmes et des politiques, moyennant la prise en compte de ces données et des recommandations issues du processus d'examen des programmes du PAM;
- continuer à organiser des ateliers d'apprentissage au cours du processus d'évaluation, s'il y a lieu et si les ressources le permettent, et proposer un éventail plus large de séminaires en ligne;

- régulièrement alimenter les pages Internet et Intranet du PAM consacrées à l'évaluation, qui ont été mises à niveau, pour permettre un partage plus efficace des informations et des données factuelles issues des évaluations et pour faciliter l'accès des utilisateurs internes et externes aux éléments factuels issus de toutes les évaluations du PAM (centralisées ou décentralisées); et
- tirer parti de l'expérience des nouveaux outils de communication acquise en 2018 et les perfectionner en tenant compte des réactions des utilisateurs.

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

43. Le Bureau de l'évaluation continuera de participer au dispositif international d'évaluation, en privilégiant les domaines auxquels il est à même de contribuer le plus utilement et qui ont le plus de pertinence pour l'action du PAM. À la lumière du Programme 2030, le Bureau de l'évaluation s'attachera en 2019 à honorer les engagements suivants:

- continuer de participer aux travaux d'évaluation interorganisations de l'action humanitaire, qui s'inscrivent dans le cadre du cycle de programmes humanitaires du Comité permanent interorganisations, sous réserve que les capacités et les ressources nécessaires soient disponibles;
- participer activement aux travaux que mène le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) pour que les évaluations contribuent à l'obtention de résultats au titre du Programme 2030; le Bureau de l'évaluation convoquera des réunions de divers groupes de travail du GNUE, notamment les suivants: le groupe de travail sur la professionnalisation de la fonction d'évaluation, avec l'Organisation internationale du Travail et l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques, en prévoyant une collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies en ce qui concerne l'élaboration d'un cours élémentaire sur l'évaluation à l'intention de tout le personnel des Nations Unies; le groupe d'intérêt pour l'évaluation décentralisée avec le Fonds des Nations Unies pour la population; et le groupe d'intérêt pour la déontologie avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance. Le Bureau de l'évaluation contribuera aussi aux travaux des groupes traitant de la problématique hommes-femmes et des droits de la personne ainsi que de la gestion des connaissances et de l'utilisation des évaluations, et du groupe d'intérêt pour l'évaluation de l'action humanitaire;
- continuer de resserrer la collaboration entre les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, en mettant l'accent sur les initiatives conjointes en matière d'assimilation des savoirs et de renforcement des capacités, en particulier la communauté de praticiens EvalForward pour ce qui est de l'ODD 2;
- appuyer les éléments de la réforme des Nations Unies se rapportant à l'évaluation, en particulier en ce qui concerne l'avenir des évaluations communes de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement; et
- continuer de contribuer à d'autres réseaux professionnels internationaux et de collaborer avec eux.¹⁴

¹⁴ Par exemple, le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, le Bureau de l'évaluation étant membre du groupe de pilotage de ce réseau, et les associations regroupant des professionnels de l'évaluation comme l'American Evaluation Association, la Société européenne d'évaluation et l'Association internationale d'évaluation pour le développement.

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

44. Compte tenu des évolutions du Cadre de résultats institutionnels, le Bureau de l'évaluation va continuer d'utiliser les modalités d'établissement des rapports arrêtées pour la fonction d'évaluation (centralisée et décentralisée) introduites dans le rapport annuel sur l'évaluation de 2017.
45. En s'appuyant sur les principaux indicateurs de performance clés élaborés en 2016 pour les six domaines définis dans la politique en matière d'évaluation, et au terme de la première phase de mise en place de son système d'information de gestion en 2018, le Bureau de l'évaluation va progressivement développer ses **systèmes d'information et d'établissement des rapports** pour répondre aux besoins internes de suivi de la fonction d'évaluation.
46. Outre qu'il devra constamment recueillir les données nécessaires pour mesurer les principaux indicateurs de performance clés disponibles, le Bureau de l'évaluation devra également:
 - i) introduire progressivement des indicateurs de performance clés supplémentaires répondant aux besoins internes d'information de gestion à mesure que les systèmes du PAM sont renforcés;
 - ii) terminer la rédaction de directives sur la collecte de données pour tous les indicateurs de performance clés; et
 - iii) démarrer la deuxième phase de développement de la plateforme informatique de gestion de la collecte et de la présentation de la nouvelle série d'indicateurs de performance clés à usage interne.
47. Le développement des systèmes d'établissement des rapports et d'information de gestion se poursuivra en fonction des besoins pour tenir compte des évolutions à venir au sein du PAM.

ANNEXE VI

Terminologie

La terminologie budgétaire utilisée dans le présent document reflète autant que possible celle des Nations Unies. Des expressions et des définitions propres au PAM y ont été ajoutées chaque fois que nécessaire. Le symbole * indique que le texte est repris de celui qui est proposé dans le Règlement financier révisé annexé au document intitulé "Point sur la feuille de route intégrée".

Activité

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

Bénéficiaires

Personnes qui bénéficient directement (bénéficiaires de niveau 1) ou indirectement (bénéficiaires de niveau 2 ou 3) des interventions du PAM à un moment quelconque de la période considérée.

Besoins opérationnels

Ensemble des besoins opérationnels directs et des coûts d'appui directs liés aux programmes approuvés et aux programmes qu'il est prévu de soumettre au Conseil pour approbation.

Budget administratif et d'appui aux programmes (AAP)

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

Budget du PAM*

Élément de budget annuel du Plan de gestion approuvé chaque année par le Conseil; il présente les prévisions de ressources et de dépenses relatives aux programmes et aux activités et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.

Cadre de résultats institutionnels

Document normatif approuvé par le Conseil pour traduire en opérations le plan stratégique du PAM et sa politique en matière de plans stratégiques de pays. Il établit le modèle logique dans lequel s'inscrivent les résultats des programmes et l'architecture d'appui à la gestion employée pour orienter la planification et le suivi des résultats du PAM contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques et l'établissement des rapports en rendant compte. Le Cadre de résultats institutionnels harmonise la "ligne de visée" avec les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats. Ces indicateurs sont tenus à jour dans deux répertoires: le répertoire des produits et des effets directs de programme figurant dans le Cadre de résultats institutionnels; et le répertoire des indicateurs de performance clés en matière de gestion figurant dans le Cadre de résultats institutionnels. Les cibles en matière de résultats sont fixées dans les cycles de performance des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des bureaux du Siège et font l'objet d'un examen par le Conseil lors de la soumission du rapport annuel sur les résultats.

Catégorie d'activités

Classement des activités du PAM par type normalisé en fonction de leur nature; les bureaux de pays libellent ces activités dans chaque plan stratégique de pays. La liste détaillée des catégories d'activités du PAM figure dans le Cadre de résultats institutionnels.

Catégories de programmes

Classement des activités du PAM établi conformément au Règlement général:

- **Plans stratégiques de pays (PSP):** portent sur la totalité du portefeuille d'activités humanitaires et d'activités de développement menées par le PAM dans un ou plusieurs pays et sont établis sur la base d'une analyse de la situation nationale en matière de développement durable réalisée sous la houlette du pays.
- **Plans stratégiques de pays provisoires (PSPP):** portent sur la totalité du portefeuille d'activités humanitaires et d'activités de développement menées par le PAM dans un ou plusieurs pays et sont établis dans les pays où il n'existe pas d'analyse de la situation nationale en matière de développement durable réalisée sous la houlette du pays.
- **Opérations d'urgence limitées:** permettent de fournir des secours d'urgence dans un ou plusieurs pays pour lesquels le PAM n'a pas établi de plan stratégique de pays ni de plan stratégique de pays provisoire.
- **Plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T):** portent sur la totalité du portefeuille d'activités humanitaires et d'activités de développement à mener par le PAM dans un pays entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début de la mise en œuvre d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire.

Compte

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

Compte spécial

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

Conseil

Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

Contribution

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

Contribution multilatérale*

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

Contribution multilatérale à emploi spécifique*

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

Coûts d'appui directs*

Coûts correspondant aux dépenses supportées au niveau d'un pays qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent être rattachées à l'une de ses activités.

Coûts d'appui indirects*

Coûts qui ne peuvent être directement reliés à l'exécution d'un programme ou d'une activité.

Coûts opérationnels*

Coûts de transfert et coûts de mise en œuvre associés à un programme.

Directeur exécutif

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

Domaines d'action privilégiés

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

Domaines fonctionnels

Domaines de compétences se rapportant à la gestion des processus internes et à la prestation de services internes aux fins de la mise en œuvre des opérations. Ces domaines sont étroitement liés aux structures des bureaux de pays et des bureaux régionaux, et dans une certaine mesure, à celles des divisions du Siège.

Effets directs stratégiques

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

Feuille de route intégrée

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

Fonds d'affectation spéciale

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

Fonds général*

L'unité comptable établie pour enregistrer sous des comptes distincts, les sommes reçues en recouvrement des coûts d'appui indirects, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions qui ne sont pas affectées à un fonds de catégorie d'activités, un fonds d'affectation spéciale ou un compte spécial.

Initiatives internes d'importance primordiale

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

Lignes de crédit

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

Mécanisme de budgétisation des investissements

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

Mécanisme de financement anticipé

Mécanisme interne ayant pour objectifs l'utilisation optimale des ressources des projets et la mise à disposition plus rapide des vivres. Ce mécanisme permet aux projets de recevoir un financement anticipé en attendant la confirmation des contributions prévues, dans le respect des paramètres établis en matière de gestion des risques.

Mécanisme de gestion globale des vivres

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

Modalités de transfert utilisée par le PAM

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

Objectifs stratégiques

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

Ouverture de crédit

Montant approuvé par le Conseil à des fins spécifiées dans le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour un exercice financier donné, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.

Plan d'exécution

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

Plan de gestion

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

Programme de travail

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

Projet

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

Rapport annuel sur les résultats

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

Ration

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

Recouvrement intégral des coûts*

Le recouvrement de l'ensemble des coûts associés aux activités financées par une contribution ou par le paiement d'une prestation de services.

Règlement financier

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

Résultats stratégiques*

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

Volets

Cinq catégories (A à E) qui décrivent les produits et les services fournis par les bureaux régionaux et le Siège pour aider les bureaux de pays à mettre en œuvre leurs PSP et, en conséquence, pour harmoniser les plans et budgets des bureaux régionaux et des bureaux du Siège.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

Budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FITTEST	Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SAFE	accès sans risque au combustible et à l'énergie
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
SOLVE	optimisation de l'approvisionnement grâce à la logistique, à la visibilité et à l'évolutivité
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance