



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITE FINANCIER

Cent soixante-troisième session

Rome, 2 - 3 novembre 2016

Plan de gestion du PAM pour 2017–2019

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M. F. Curran
Directeur de la Division du budget et de la programmation
Programme alimentaire mondial
Tél.: +3906 6513 2408

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



mr589

RÉSUMÉ

- Le document intitulé "Plan de gestion du PAM pour 2017–2019" est soumis au Conseil d'administration du PAM pour approbation.
- Le résumé du Plan de gestion du PAM pour 2017-2019 figure dans le document présenté au Comité financier pour examen.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER DE LA FAO EST INVITÉ A DONNER

- Le Comité financier de la FAO est invité à examiner le document intitulé "Plan de gestion du PAM pour 2017–2019", et à l'avaliser en vue de son approbation par le Conseil d'administration du PAM.

Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d'administration du PAM d'approuver le projet de décision figurant dans le document intitulé "Plan de gestion du PAM pour 2017–2019".**



Distribution: Générale

Date: 21 octobre 2016

Original: Anglais

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.1/1

Ressources, questions financières et budgétaires

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

Liste des modifications apportées au Plan de gestion du PAM pour 2017–2019

- Une section consacrée au Compte d'intervention immédiate a été ajoutée dans le Résumé, comme indiqué ci-dessous, et le tableau 2 a été modifié en conséquence.

Transfert du Compte de péréquation des dépenses AAP sur le Compte d'intervention immédiate

Le Secrétariat sollicite l'approbation par le Conseil d'un transfert au Compte d'intervention immédiate d'un montant de 15 millions de dollars prélevé sur le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2017. Bien que le niveau cible fixé pour le CII ait été relevé en 2015 à 200 millions de dollars, les engagements des donateurs au profit de ce fonds multilatéral qui a vocation à faire face à des situations où des vies sont menacées n'ont pas augmenté, malgré une demande qui demeure élevée.

Ce transfert est proposé en raison du niveau record des contributions attendues pour 2016. Le solde prévisionnel du Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2017 restera supérieur au niveau cible de 5 mois de dépenses.

- Un alinéa (iv) a été ajouté au projet de décision, comme suit:
 - iv) **approuve** le transfert au Compte d'intervention immédiate d'un montant de 15 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes;
- Un paragraphe (63) a été ajouté au chapitre II, comme suit:
 - 63. Le Secrétariat continue à appeler les donateurs à apporter des ressources au CII. Pour sa part, il recommande l'approbation d'une proposition de transfert sur le CII d'un montant de 15 millions de dollars prélevé sur l'excédent du Compte de péréquation des dépenses AAP généré par une forte hausse tardive des contributions pour 2016. Cette opération n'aurait aucune incidence négative sur le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP.
- Deux paragraphes (156 et 211) ont été ajoutés au chapitre IV, comme suit:
 - 156. Toutefois, le Secrétariat propose de tirer parti de l'augmentation du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2016 pour transférer un montant de 15 millions de dollars sur le CII, qui représente son fonds thématique central pour les interventions d'urgence.

211. Compte tenu du niveau record des contributions attendues pour 2016, le Secrétariat propose de transférer un montant de 15 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP afin de renforcer le Compte d'intervention immédiate, qui est son unique source de financement multilatéral pour répondre à des demandes soudaines d'interventions vitales. Le relèvement en 2014 du niveau cible annuel du CII à 200 millions de dollars³⁴ n'a pas été suivi d'une hausse correspondante des contributions des donateurs. Ce transfert viendra majorer les ressources disponibles du CII en s'ajoutant au précédent virement de 50 millions de dollars effectué au début de 2015³⁵.
- Les chiffres ont été modifiés dans le tableau IV.3 (situé juste après le paragraphe 212) et à l'annexe III (pour chaque bureau régional, au titre des fonds d'affectation spéciale).

³⁴ WFP/EB.2/2014/5 A/1.

³⁵ WFP/EB.A/2015/6 D/1.



Programme Alimentaire Mondial

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration
Rome, 14–18 novembre 2016**

Distribution: Générale

Date: 26 octobre 2016

Original: Anglais

* *Nouvelle parution pour raisons techniques*

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.1*

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour approbation

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

Plan de gestion du PAM pour 2017–2019

Résumé

Le Programme 2030 et le Sommet mondial sur l'action humanitaire

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 a considérablement fait évoluer l'action humanitaire menée pour amoindrir les souffrances humaines, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous d'ici à 2030. Sur les 17 objectifs de développement durable, le PAM se préoccupe surtout des objectifs de développement durable 2 (Éliminer la faim) et 17 (Renforcer le partenariat mondial pour le développement durable), en raison à la fois de ses points forts et du rayonnement de ses services.

Dans l'appel qu'il a lancé aux dirigeants de la planète, lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, afin qu'ils renouvellent leur engagement à agir pour l'humanité, le Secrétaire général a insisté sur cinq responsabilités, dont deux concernent tout particulièrement le PAM et ses partenaires: la nécessité d'adopter de nouvelles méthodes de travail et la nécessité d'investir dans l'humanité. Le PAM a l'intention de mettre au point de nouveaux moyens d'assistance d'urgence aussi souples, efficaces et efficaces que possible, en privilégiant le développement des capacités et la préparation aux catastrophes de manière à réduire les besoins, et en élargissant sa base de financement. L'accent sera mis pour cela sur l'efficacité et la transparence des opérations, sur l'innovation et sur la collaboration avec les intervenants locaux et nationaux.

Les investissements judicieux réalisés par le PAM au cours de ces cinq dernières années ont créé des conditions propices à ces changements. Ils ont consisté notamment à:

- mettre en place les diverses composantes d'un système de transferts de type monétaire durable et capable d'évoluer (création d'une plateforme spécialisée, développement des compétences connexes et augmentation des capacités des partenaires en vue d'arriver à faire en sorte, d'ici à 2020, que pour chaque dollar de valeur transféré aux bénéficiaires, 40 cents leur soient versés directement en espèces);

Coordonnateurs responsables:

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

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

M. F. Curran
Directeur
Division du budget et de la programmation
tél.: 066513-2408

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

- nous donner les moyens de mesurer les effets de ces investissements au niveau des bénéficiaires en mettant en place des systèmes fiables d'enregistrement et de suivi des bénéficiaires, de quantification de la valeur des transferts et d'estimation des coûts;
- intégrer et rationaliser la chaîne d'approvisionnement;
- créer un centre dédié à l'innovation où les nouvelles idées peuvent être évaluées et exploitées;
- mettre en œuvre la stratégie en matière de personnel, qui prévoit notamment de faire bénéficier l'ensemble du personnel local de contrats du PAM, en veillant à ce qu'elle soit tournée vers l'avenir, ce en promouvant le bien-être des employés, en mettant au point un nouveau cadre d'organisation des carrières, et en améliorant le système de justice interne, tout en menant activement une politique d'acquisition de talents et de compétences pour répondre à l'évolution des besoins du PAM dans les domaines les plus divers;
- investir dans la préparation aux catastrophes et dans les capacités régionales d'appui – particulièrement dans les domaines de l'égalité des sexes, de la nutrition et des relations avec les donateurs, et étendre ces capacités aux partenaires régionaux et nationaux;
- simplifier le processus de prise de décision en matière de financement et d'investissement en unifiant la structure de gouvernance dans le cadre du système de gestion de la performance du PAM, ce qui a par exemple facilité la réaffectation de 3,8 millions de dollars É.-U. d'économies réalisées sur les coûts d'appui en 2016 à des programmes prioritaires tels que la gestion des transferts de type monétaire, signe qu'une culture de l'optimisation des ressources est en train de s'imposer au sein du PAM;
- mettre en œuvre la stratégie institutionnelle en matière de partenariat pour 2014-2017 et établir la stratégie du centre de ressources en matière de partenariat, dont l'objectif est de fournir conseils et appui à tous les bureaux afin qu'ils puissent déceler, renforcer et favoriser les partenariats efficaces et les évaluer.

Eu égard à l'importance que revêtent la transparence de la gouvernance et le contrôle dans la mise en œuvre de ces initiatives, le Secrétariat a aussi réalisé récemment des investissements en faveur du Bureau des services juridiques, des activités de suivi et d'évaluation, du Bureau de l'Inspecteur général et de la fonction d'ombudsman.

Feuille de route intégrée et principes de planification

Une "feuille de route intégrée" définissant la future architecture du PAM en matière de planification, de fonctionnement et de financement sera soumise au Conseil à sa deuxième session ordinaire en 2016. Elle recommande l'adoption d'un plan stratégique pour 2017–2021, de plans stratégiques de pays dotés d'un horizon de planification pouvant aller jusqu'à cinq ans et assortis de budgets de portefeuille de pays, ainsi que d'un nouveau cadre de résultats institutionnels¹. Les financements nécessaires à l'application de cette feuille de route intégrée feront l'objet de propositions qui seront soumises au Conseil en février 2017 au titre des initiatives internes d'importance primordiale. Conformément aux principes arrêtés dans le nouveau cadre de financement², cette transformation de la structure organisationnelle du PAM permettra d'améliorer l'efficacité des programmes, d'accroître la transparence et de fonder l'affectation des ressources sur la performance.

Le Plan de gestion est le volet financier du cadre de gestion de la performance du PAM. Il repose sur les informations recueillies auprès des donateurs et sur l'analyse des tendances de financement. Les programmes d'activités établis par les bureaux de pays en fonction de leurs prévisions de recettes et des préférences des donateurs sont regroupés avec les activités financées par des fonds d'affectation spéciale pour former les plans d'exécution. Lorsque les ressources escomptées sont inférieures aux besoins, les plans précisent quelles seront les incidences de ce déficit sur les bénéficiaires.

¹ WFP/EB.2/2016/4-B/1.

² WFP/EB.2/2016/5-B/1.

Le présent Plan de gestion repose sur les principes suivants:

- l'engagement de tirer le meilleur parti possible des programmes de transferts de type monétaire;
- la participation des populations et des organisations locales à la conception et à la mise en œuvre des programmes;
- un fonctionnement transparent et efficace en vue d'encourager les financements souples et prévisibles;
- l'investissement dans la préparation aux situations d'urgence et le développement des capacités, afin de réduire autant que possible les besoins à venir; et
- la fourniture d'un appui aux bureaux de pays pour les aider à mettre en œuvre le nouveau cadre de financement.

Perspectives financières – Financements, besoins et Plan d'exécution

Les prévisions de ressources constituent le point de départ du Plan de gestion. Le tableau 1 présente les prévisions de recettes par rapport aux estimations initiales pour chaque année de la période 2013-2017. Il montre que les ressources sont systématiquement inférieures aux besoins et supérieures aux estimations. Pour 2016, le niveau de financement prévu s'établit désormais à 5,6 milliards de dollars, y compris les fonds d'affectation spéciale. Il a été révisé à la hausse sur la base d'indications récemment fournies par les donateurs.

TABLEAU 1: BESOINS ET PRÉVISIONS DE FINANCEMENT, 2013–2017 (en millions de dollars)					
	2013	2014	2015	2016*	2017*
Prévisions de financement (Plan de gestion)	3 700,0	4 200,0	4 400,0	4 900,0	5 200,0
Niveau de financement effectif/révisé, septembre 2016	4 380,0	5 381,1	4 807,7	5 600,0	
Besoins, y compris les coûts d'appui indirects (Plan de gestion)	5 317,0	6 267,0	7 967,0	8 581,0	9 007,0

* Prévisions.

Prévisions de financement et harmonisation des taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

Le PAM étant financé par des contributions volontaires, ses opérations sont tributaires des financements effectivement reçus et des conditions dont ils sont assortis. Il définit ses besoins sur la base d'évaluations effectuées avec les partenaires nationaux et internationaux, compte tenu de sa mission et de ses capacités, et il consulte les donateurs pour établir ses prévisions de financement et les aligner ensuite sur une projection globale.

Toujours soucieux de diversifier ses sources de financement, le PAM continue de se tourner vers des pays tels que ceux appartenant au Conseil de coopération du Golfe et au groupe BRICS, ou les contributions faites par les gouvernements hôtes. Il fait aussi appel à des solutions novatrices telles que l'application "ShareTheMeal" téléchargeable sur smartphone pour faire des microdons.

Le Sommet mondial sur l'action humanitaire a mis l'accent sur les gains d'efficacité et d'efficacités qui pourraient être réalisés avec des financements plus prévisibles et plus souples. Dans la mesure où plus de 90 pour cent des ressources du PAM sont réservées à des projets et à des activités spécifiques, ou soumises à des échéances bien déterminées, la capacité de réaction du Secrétariat et son efficacité face au changement sont souvent compromises.

Pour accroître la souplesse et la prévisibilité de ses financements, le PAM a entrepris, comme on l'a vu plus haut, de transformer l'architecture de son dispositif de planification et de financement. Le nouveau cadre sera axé sur les résultats et permettra un meilleur suivi de la performance sur la base d'effets directs ou de produits mesurables, de manière à créer des conditions plus attrayantes pour les contributions pluriannuelles et assorties de conditions peu contraignantes. Les détails de cette nouvelle organisation, accompagnés de données factuelles sur les gains d'efficacité et autres avantages inhérents aux formes plus souples de financement, seront présentés dans la proposition relative au cadre de financement.

Le PAM entend aussi se montrer plus compétitif dans ses activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé en harmonisant ses pratiques avec celles des autres organismes des Nations Unies. Dans cette optique, le Secrétariat propose d'aligner le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects applicable aux contributions du secteur privé, actuellement de 10 pour cent³, sur le taux de 7 pour cent en vigueur pour le secteur public. Le PAM pourrait ainsi accroître le volume de ses financements privés, qui avoisinent pour le moment 100 millions de dollars par an, en sus de la valeur que représentent pour le PAM les partenariats non monétaires (apports en nature et renforcement des capacités).

Besoins

Les besoins opérationnels prévus pour 2017, qui s'élèvent à 9 milliards de dollars, ne représentent que 5 pour cent d'augmentation par rapport au chiffre de 8,6 milliards de dollars figurant dans le Plan de gestion pour 2016–2018, car celui-ci tenait déjà compte des opérations d'urgence de longue durée menées au Soudan du Sud, dans la région syrienne et au Yémen, ainsi que de l'opération d'urgence de niveau 3 déclenchée plus récemment en Afrique australe.

L'estimation des besoins opérationnels correspond aux besoins connus, tels qu'ils ont été évalués en accord avec les partenaires, et ne tient pas compte des situations d'urgence imprévues. Or, les besoins suivent généralement une courbe ascendante: ils augmentent de 15 à 35 pour cent en cours d'année lorsque de nouvelles situations d'urgence se produisent ou que d'autres se prolongent. Les besoins humanitaires sont revus en permanence et peuvent varier considérablement entre la préparation du Plan de gestion et son adoption.

Pour 2017, le niveau de financement prévu se chiffre à 5,4 milliards de dollars tandis que les besoins sont estimés à 9,0 milliards de dollars. Le déficit, de 40 pour cent, est moins important que l'an dernier mais demeure néanmoins préoccupant. Le Secrétariat continuera de mener campagne pour obtenir le financement intégral des besoins.

Plan d'exécution

Le plan d'exécution pour 2017 se monte à 5,5 milliards de dollars et représente l'ensemble des opérations planifiées dans les pays en fonction des prévisions de recettes. Il se compose du plan de travail hiérarchisé (5,4 milliards de dollars) et des opérations financées par des fonds d'affectations spéciale (100 millions de dollars). L'écart entre le plan de 5,5 milliards de dollars et les prévisions de recettes de 5,2 milliards de dollars correspond à des reports de contributions non engagées au début de 2017.

Le PAM élabore ses projets en fonction des besoins opérationnels évalués en partenariat avec les autorités nationales et locales et d'autres acteurs humanitaires. Toutefois, compte tenu des financements prévus, il incombe aussi aux responsables de définir des priorités en ciblant des groupes de bénéficiaires particuliers et en ajustant la valeur des transferts, la durée de l'assistance ou l'éventail des activités. Le système de planification en vigueur oblige les bureaux de pays à: i) planifier les opérations sur 12 à 18 mois en fonction des prévisions de ressources; ii) intégrer les prévisions de ressources dans la planification des opérations; et iii) expliquer les différences éventuelles entre les résultats opérationnels effectifs et les résultats initialement prévus.

La planification des activités en fonction des ressources connaîtra encore des améliorations en 2017 dans le contexte du nouveau Plan stratégique, du Cadre de résultats institutionnels et de l'examen du cadre de financement. De plus, le plan de travail hiérarchisé sera intégré dans les États financiers de 2017 avec les besoins approuvés.

Le plan de travail hiérarchisé pour 2017 prévoit la livraison directe de 16,5 milliards de rations⁴ à 68 millions de bénéficiaires, dont 15 pour cent au Moyen-Orient – où des interventions d'urgence de niveau 3 sont en cours dans la région syrienne, en Iraq et au Yémen, 23 pour cent en Afrique de l'Est

³ WFP/EB.2/2014/5-D/1.

⁴ On entend par ration un seul repas ou transfert de type monétaire équivalent fourni à un bénéficiaire dans le cadre d'une activité destinée à lutter contre l'insécurité alimentaire. Comme la taille moyenne des rations varie suivant les activités, le coût standard de la ration est calculé sur la base de 1 000 kilocalories pour l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires et de 1 dollar pour les transferts de type monétaire. Le PAM continuera d'affiner cette méthode de standardisation des coûts.

et en Afrique centrale, notamment au Soudan du Sud, et 18 pour cent en Afrique australe, où les effets du phénomène El Niño se font le plus durement sentir.

Les bénéficiaires directs des distributions de vivres et des transferts de type monétaire sont considérés comme des bénéficiaires de niveau 1. Le coût unitaire des rations qui leur sont distribuées se situe entre 0,24 et 0,34 dollar; il peut être nettement plus élevé lorsque des produits nutritionnels spécialisés sont utilisés.

En ce qui concerne les bénéficiaires de niveau 2 – ceux qui bénéficient indirectement des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs –, le PAM a mis au point une méthode pour les comptabiliser. On estime à quelque 13 millions le nombre total de bénéficiaires de niveau 2 du plan de travail hiérarchisé pour 2017. Toutefois, comme ce calcul ne tient pas compte de la qualité ni de la durée de vie des actifs créés, on ne peut pas le considérer comme une mesure de performance valable pour les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs. Le PAM va continuer d'explorer diverses pistes pour mesurer l'impact des activités de développement des capacités sur les personnes qui en bénéficient indirectement – c'est-à-dire les bénéficiaires de niveau 3.

Transferts de type monétaire

Les transferts de type monétaire font désormais partie intégrante des modalités opérationnelles du PAM. Utilisés dans 26 opérations et 19 pays il y a sept ans, ils devraient l'être dans 83 opérations et 60 pays en 2017, faisant ainsi près de 9 millions de bénéficiaires.

Afin de tirer le meilleur parti des programmes de transferts de type monétaire, conformément au principe adopté lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, le PAM assure la formation de son personnel et de celui de ses partenaires depuis 2015, et il a passé des accords à long terme avec des prestataires de services financiers afin d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé de réaliser 40 pour cent de ses transferts de valeur sous forme monétaire. À compter de 2017, les crédits prévus dans le budget administratif et d'appui aux programmes permettront de continuer d'intégrer systématiquement cette modalité d'assistance dans les opérations du PAM.

Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2017

Le budget administratif et d'appui aux programmes correspond au niveau d'appui indirect requis pour mettre en œuvre le plan de travail hiérarchisé. Les propositions de financement qu'il contient sont basées sur les recettes escomptées au titre des coûts d'appui indirects qui seront imputés sur les contributions attendues en 2017. Ce mode de financement est conforme à la politique de recouvrement intégral des coûts du PAM, selon laquelle le budget administratif et d'appui aux programmes doit être financé par les montants recouverts sur les contributions au titre des coûts d'appui indirects.

Avec un niveau de contributions qui devrait se chiffrer à 5,2 milliards de dollars, selon les prévisions, les recettes attendues au titre des coûts d'appui indirects se montent à 335 millions de dollars. Grâce à l'application du principe suivant lequel le PAM doit "vivre selon ses moyens", le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes dégage un confortable excédent (voir le tableau 2). Celui-ci serait plus important encore en cas de hausses imprévues des contributions attendues en 2016 et en 2017.

TABLEAU 2: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES ET COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET D'APPUI AUX PROGRAMMES (en millions de dollars)					
	2013	2014	2015	2016*	2017*
Administration et appui aux programmes	249,1	274,4	281,8	290,3	300,3
Ajustement technique		7,4			35,1
Initiatives internes d'importance primordiale et investissements exceptionnels	20,0	9,2	27,2	20,0	15,0**
Transfert sur le CII proposé					15,0
Compte de péréquation: solde de clôture/prévision	121,3	191,8	138,3	189,2	159,2

* Prévisions.

**Chiffre indicatif; pour information seulement.

Compte tenu des examens effectués en 2014 et en 2015⁵, le Secrétariat propose de maintenir à 7 pour cent en 2017 le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects.

Les crédits inscrits au budget administratif et d'appui aux programmes ne sont pas figés: ils peuvent être revus et ajustés par le Secrétariat en fonction des priorités. Après le redéploiement de 5 pour cent de leurs ressources opéré l'an dernier, les départements ont passé en revue les activités susceptibles d'être éliminées en vue d'une nouvelle réaffectation de 5 pour cent de leur budget à des dépenses plus importantes et plus judicieuses.

Malgré une hausse de 14 pour cent des prévisions de recettes entre le Plan de gestion pour 2016 et le Plan de gestion pour 2017, le Secrétariat propose une augmentation de 3,4 pour cent – soit 10 millions de dollars – des dépenses récurrentes d'administration et d'appui aux programmes, qui passent ainsi de 290,3 millions de dollars en 2016 à 300,3 millions de dollars en 2017. À cela s'ajoute un montant de 3 millions de dollars résultant de variations dans les charges liées aux prestations après cessation de service et aux indemnités de poste hors zone Euro, qui porte à 13 millions de dollars le gain de pouvoir d'achat du budget pour 2017.

Le budget proposé pour 2017 a pour but d'accompagner le PAM dans les efforts croissants qu'il déploie pour apporter sa contribution au Programme 2030. Par le canal du Siège et des bureaux régionaux, il permettra de financer tout l'éventail des activités que représentent les transferts de type monétaire, la problématique hommes-femmes, le suivi et l'évaluation, la stratégie en matière de personnel, l'innovation, la gestion du changement et l'exécution des programmes.

Fidèle au principe suivant lequel le PAM doit "vivre selon ses moyens", le Secrétariat recommande d'inscrire au budget administratif et d'appui aux programmes un crédit de 35,1 millions de dollars pour financer les coûts opérationnels encourus au niveau des pays (par exemple, les frais de sécurité et de communications) pour des services centralisés. Cela reviendrait à modifier la source de financement de ces dépenses d'une manière qui permettrait également d'éviter les subventions croisées entre les pays. Cette approche, conforme à la pratique adoptée par d'autres organismes pour financer leurs services centralisés, aurait l'avantage de faire baisser le poids des coûts d'appui directs imputés aux contributions individuelles des donateurs et de rendre plus comparables les informations financières fournies à ces derniers. En outre, elle est cohérente avec l'engagement pris par le Secrétariat d'optimiser l'utilisation de l'ensemble des ressources disponibles afin d'accroître la valeur des transferts en faveur des bénéficiaires.

Au total, le budget administratif et d'appui aux programmes proposé pour 2017 s'élève donc à 335,4 millions de dollars. Comme le montre le tableau 2, à la fin de 2016, le solde de clôture du Compte de péréquation devrait dépasser d'au moins 34 millions de dollars le niveau cible fixé à l'équivalent de cinq mois de dépenses – même en tenant compte de l'allocation de 15 millions de dollars en faveur d'initiatives internes d'importance primordiale qui sera proposée au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2017.

Initiatives internes d'importance primordiale

À sa session annuelle de 2015, le Conseil a approuvé le lancement d'une série d'initiatives internes d'importance primordiale destinées à des améliorations organisationnelles et financées par des crédits exceptionnels au titre du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes. D'après les prévisions, le solde de clôture de ce compte devrait s'établir à 189,2 millions de dollars en 2016, dégagant ainsi un excédent de 68 millions de dollars pour ces investissements.

Le Secrétariat propose d'attendre la fin de l'initiative visant à adapter le PAM à sa mission avant de présenter officiellement au Conseil, à sa première session ordinaire de 2017, les propositions relatives aux initiatives internes d'importance primordiale. D'ici là, il envisage néanmoins de proposer l'inscription au budget d'un crédit de 15 millions de dollars pour la mise en œuvre des diverses composantes de la feuille de route intégrée en 2017 et d'autres dépenses non récurrentes, notamment pour renforcer l'évaluation.

⁵ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

Des fonds d'affectation spéciale et d'autres ressources assorties de conditions peu contraignantes seront nécessaires pour mettre en œuvre la feuille de route. Le Secrétariat établira des propositions chiffrées et hiérarchisées en vue de combler ces besoins en tenant compte des préférences des donateurs.

Transfert du Compte de péréquation des dépenses AAP sur le Compte d'intervention immédiate

Le Secrétariat sollicite l'approbation par le Conseil d'un transfert au Compte d'intervention immédiate d'un montant de 15 millions de dollars prélevé sur le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2017. Bien que le niveau cible fixé pour le CII ait été relevé en 2015 à 200 millions de dollars, les engagements des donateurs au profit de ce fonds multilatéral qui a vocation à faire face à des situations où des vies sont menacées n'ont pas augmenté, malgré une demande qui demeure élevée.

Ce transfert est proposé en raison du niveau record des contributions attendues pour 2016. Le solde prévisionnel du Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2017 restera supérieur au niveau cible de 5 mois de dépenses.

Excellence en matière de coûts

Cette initiative a pour but d'améliorer les processus et l'efficacité, et de réorienter les ressources au profit des transferts aux bénéficiaires. Elle se poursuivra et le PAM continuera ainsi de réduire le poids des tâches administratives répétitives. Des solutions comme l'externalisation et la collaboration interorganisations doivent encore être étudiées. Dans le cadre de ces travaux, il est prévu de supprimer 20 postes du budget administratif et d'appui aux programmes d'ici à la fin de 2017 pour compenser les postes qui seront créés au Siège, principalement pour les besoins des transferts de type monétaire.

Préfinancement des services internes

En 2016, le Conseil a approuvé l'instauration d'un plafond de 82 millions de dollars pour les avances de fonds au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, du Programme d'achat-location de véhicules et des prestations de services facturées sur la base du recouvrement des coûts⁶, ce qui permet au PAM de fournir des avances aux fins de la prestation de services mixtes soumis au principe du recouvrement des coûts. Ce mécanisme de financement est un instrument de prêt interne qui revêt la forme d'une ligne de crédit: toutes les avances sont intégralement remboursées par les projets, les fonds ou les comptes qui en ont bénéficié.

Le Mécanisme de budgétisation des investissements a bénéficié d'une dotation de 40 millions de dollars pour 2016, en vue de financer l'amélioration des locaux et la mise en œuvre du Système d'appui à la gestion logistique. Les économies réalisées grâce à ce système sont utilisées pour amortir l'investissement réalisé. Les remboursements relatifs aux locaux ont commencé en 2016. Le Secrétariat propose de maintenir à 82 millions de dollars le plafond des avances destinées à des services internes en 2017.

⁶ WFP/EB.A/2014/6-D/1.

Projet de décision*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2017–2019, tel que présenté dans le document WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.1*, le Conseil:

- i) **prend note** du fait que le budget administratif et d'appui aux programmes pour 2017 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 5,2 milliards de dollars en 2017;
- ii) **prend note** du montant projeté des besoins opérationnels pour 2017, soit 9,0 milliards de dollars, et des propositions de hiérarchisation de ces besoins en fonction des prévisions de financement, comme indiqué au chapitre III;
- iii) **approuve** pour 2017 un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 335,4 millions de dollars qui sera affecté comme suit:

Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	146,0 millions de dollars
Appui aux programmes: Siège	53,6 millions de dollars
Gestion et administration	135,8 millions de dollars
Total	335,4 millions de dollars;

- iv) **approuve** le transfert au Compte d'intervention immédiate d'un montant de 15 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes;
- v) **approuve** un taux unique de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7,0 pour cent pour 2017;
- vi) **approuve** la fixation d'un plafond de 82 millions de dollars pour les avances au titre des services internes à partir de 2017 et compte revoir ce point régulièrement dans le cadre des futurs plans de gestion; et
- vii) **autorise** la Directrice exécutive 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	8
Chapitre I: Introduction	10
Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources	15
Chapitre III: Plan d'exécution pour 2017	22
Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes	38
Chapitre V: Services internes et services mixtes; comptes spéciaux	54
Annexe I: La proposition de budget AAP pour 2017	59
Annexe II: Tableau A.II.1: Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP, 2016 et 2017	68
Tableau A.II.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2016 et 2017	69
Tableau A.II.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2016 et 2017	77
Annexe III: Synthèse des besoins opérationnels prévus pour 2017 et tour d'horizon régional	86
Annexe IV: Examen du Plan de gestion pour 2016–2018	108
Annexe V: Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2017-2019	113
Annexe VI: Terminologie	126
Liste des sigles utilisés dans le présent document	130

Chapitre I: Introduction

Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion pour 2017-2019 présente la synthèse financière des programmes que le PAM prévoit de mettre en œuvre pendant la période correspondante, compte tenu des ressources dont il s'attend à disposer.
2. Ce Plan a été établi après avoir pris en compte les gains d'efficacité qui ont permis au PAM d'économiser 3,8 millions de dollars É.-U. supplémentaires en 2016 grâce à l'initiative Excellence en matière de coûts, et les résultats mentionnés dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015.
3. Le présent Plan de gestion est basé sur le niveau de financement prévu, déterminé après consultation avec les donateurs au sujet des besoins opérationnels qui ont été évalués, pays par pays, en collaboration avec les partenaires nationaux, régionaux et locaux. Les pays ont conçu, sur la base de ces consultations, des programmes d'activités qui ont ensuite été regroupés pour former le plan de travail hiérarchisé par ordre de priorité présenté dans le chapitre III ci-après.
4. Les activités menées au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) font l'objet d'un budget distinct dont le montant, pour 2017 comme pour les années précédentes, ne dépasse pas le niveau prévu du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) pour l'année. Lorsqu'ils ont établi ce budget, les chefs de département ont de nouveau passé minutieusement en revue leurs dépenses et déplacé des postes et des financements au sein de leur département pour réduire ou supprimer certaines activités prioritaires, en vue d'en ajouter de nouvelles ou d'en renforcer d'autres.
5. Chacun des cinq chapitres du Plan de gestion commence par une introduction suivie de renseignements détaillés. Le résumé, le projet de décision et l'introduction exposent la structure et la logique du Plan. Les chapitres apportent des précisions sur le contexte, sur la démarche du Secrétariat et sur les dispositions du Plan de gestion pour 2017-2019.

Structure du document

6. Le Plan de gestion pour 2017–2019 se compose d'un résumé et d'un projet de décision, suivis des chapitres ci-après:
 - *Le chapitre premier, Introduction*, contient un examen du contexte économique et politique mondial et des propositions du PAM en matière de gestion.
 - *Le chapitre II, Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources*, examine les facteurs influant sur les niveaux de ressources prévus pour 2017 et explique les hypothèses qui ont été retenues pour établir les prévisions de 2016.
 - *Le chapitre III, Plan d'exécution pour 2017*, présente le plan de travail hiérarchisé par ordre de priorité sur la base des ressources prévues pour 2017, qui ont été calculées au niveau des bureaux de pays et ajustées en fonction des projections de la Division des partenariats avec les gouvernements. Cette présentation fait l'objet de différentes analyses, notamment par catégorie d'activités et par outil. Le chapitre contient également des renseignements sur les fonds d'affectation spéciale gérés par les bureaux de pays et les fonds d'affectation spéciale gérés par le Siège au titre des opérations.
 - *Le chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes*, présente le projet de budget AAP correspondant au plan d'exécution pour 2017. Le montant de ce budget est fonction des recettes escomptées au titre des CAI pour l'année. Comme les années précédentes, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a classé par ordre de priorité diverses propositions d'investissement, en particulier dans les domaines ayant fait l'objet d'un examen par le Conseil d'administration. Ce chapitre contient également des explications sur la proposition visant à allouer 35 millions de dollars supplémentaires aux bureaux de pays en vue d'accroître d'autant le montant des transferts aux bénéficiaires.

- Le chapitre V, *Services internes et services mixtes; comptes spéciaux*, présente la situation et l'utilisation proposée du mécanisme de financement des services internes, d'un montant de 82 millions de dollars, et d'autres comptes spéciaux établis par la Directrice exécutive⁷.

Contexte économique et politique mondial

7. Sa présence dans plus de 80 pays et la faible proportion de fonds dont il peut disposer librement (8 pour cent en 2015) placent le PAM dans une situation où il risque de voir ses projets remis en cause par des événements sur lesquels il n'a que peu ou pas de prise.
8. Nous verrons ci-après quels sont les risques qui pourraient aggraver les difficultés et accroître les besoins en 2017, alors que plusieurs conflits majeurs aux retombées régionales dévastatrices se prolongent et que le manque de souplesse et le caractère imprévisible des financements alloués par les donateurs ne font que s'accroître depuis le début de la décennie.
9. Il convient également de noter que d'autres évolutions observées dans le monde, telles que l'apparition de nouvelles puissances dans le Sud, la croissance des marchés, la modification des relations entre les États et le secteur privé et les innovations technologiques ouvrent de nouvelles perspectives pour la lutte contre la faim et la promotion du développement durable.

Climat

10. Le phénomène El Niño, qui avait commencé en mars 2015, a pris fin en mai 2016, mais ses effets continuent de se faire sentir dans les régions vulnérables. Du fait des sécheresses de 2015/16 qui ont frappé l'Amérique centrale et l'Afrique australe, ainsi qu'Haïti, l'Éthiopie, les Philippines et la Papouasie-Nouvelle-Guinée, par exemple, le nombre de personnes nécessitant une assistance a augmenté, et le PAM continuera de répondre à leurs besoins jusqu'au premier trimestre de 2017. L'Afrique australe pourra se redresser si les récoltes d'avril et de mai 2017 sont bonnes.
11. Le phénomène La Niña pourrait se manifester à la fin de 2016 et durer jusqu'à la fin de 2017, mais il devrait être de faible ampleur. En Afrique australe, le phénomène La Niña est généralement associé à des précipitations supérieures à la moyenne et à une amélioration des rendements agricoles: si aucune inondation grave ne se produit, les récoltes de mai 2017 pourraient aider dans une large mesure les ménages pauvres à se relever.
12. À l'inverse, la partie orientale du Kenya et la Somalie pourraient être frappées par la sécheresse liée au phénomène La Niña entre octobre et décembre 2016 puis de nouveau entre mars et mai 2017, ce qui augmenterait les besoins humanitaires jusqu'à la fin de 2017.

Instabilité politique et conflits

13. La situation des réfugiés, les attaques terroristes et les conflits au Moyen-Orient et en Europe orientale aggravent les tensions politiques. Pour la première fois depuis 1945, on compte plus de 60 millions de personnes déplacées – une personne sur 113 est réfugiée, déplacée à l'intérieur de son propre pays ou demandeuse d'asile. Le rythme des retours librement consentis a atteint son niveau le plus faible depuis trente ans.
14. La guerre qui sévit dans la région syrienne a fait 4,8 millions de réfugiés et déplacé 7,6 millions de personnes. Les conflits au Nigéria, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud provoquent également des déplacements de populations presque aussi importants qu'au Moyen-Orient. Des taux élevés de malnutrition ont été signalés dans le nord-est du Nigéria, où 2,2 millions de personnes sont déplacées et 4,3 millions risquent de souffrir d'insécurité alimentaire pendant la période de soudure de 2016. Sans compter le risque de voir le conflit s'étendre à toute la région.

⁷ Les comptes spéciaux permettent au PAM de fournir des services à titre non lucratif, d'améliorer les capacités institutionnelles et de mobiliser des ressources complémentaires à des fins programmatiques pour des pays spécifiques.

15. À mesure que le nombre de réfugiés augmente, la pression exercée sur les pays hôtes s'accroît. La plupart des réfugiés sont accueillis dans des pays peu développés limitrophes des zones de conflit. La Turquie compte 2,5 millions de réfugiés enregistrés; le Liban accueille 209 réfugiés pour 1 000 habitants, plus que tout autre pays, et c'est l'Éthiopie qui dépense le plus par rapport à la taille de son économie, avec 469 réfugiés par dollar de produit intérieur brut.

Évolutions économiques

16. L'économie mondiale stagne. Les prix de l'énergie et des métaux demeurent bas malgré une certaine amélioration depuis le premier semestre de 2016. La faiblesse actuelle de la demande de matières premières et de carburant pénalise un certain nombre de pays exportateurs de produits primaires. De nombreuses économies émergentes enregistrent une forte dépréciation de leur monnaie par rapport au dollar, comme le Malawi, le Mozambique, le Nigéria et le Soudan du Sud, où la dépréciation annuelle a été supérieure à 25 pour cent.
17. En août 2016, l'indice des prix des produits alimentaires établi par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) s'élevait en moyenne à 165,6 points, soit 7 pour cent de plus que son niveau d'août 2015, en particulier du fait de la hausse des prix du sucre, de l'huile et des produits laitiers. Maintenant que les stocks céréaliers ont été suffisamment reconstitués pour faire face à de très mauvaises récoltes sans trop d'effets sur les cours mondiaux, le niveau des prix des produits alimentaires devrait rester bas et stable dans la période à venir.
18. Les perspectives globalement favorables des stocks céréaliers et des prix alimentaires connaissent toutefois quelques exceptions notables: les mauvaises récoltes dues au phénomène El Niño ont eu des effets dévastateurs en Afrique australe, en Éthiopie, en Haïti et en Indonésie, tandis qu'en Zambie et au Malawi, la sécheresse et le bas niveau des prix des produits de base à l'exportation rendent la situation particulièrement difficile.

Aide humanitaire internationale

19. En 2015, l'aide humanitaire internationale a augmenté pour la troisième année consécutive, atteignant le niveau record de 28,0 milliards de dollars, soit une hausse de 10 pour cent par rapport à 2014. Sur ce total, 78 pour cent ont été apportés par des gouvernements donateurs et 22 pour cent par des donateurs privés. Entre 2011 et 2015, l'assistance humanitaire internationale apportée par des gouvernements au Moyen-Orient et dans le nord du Sahara a augmenté de près de 500 pour cent, atteignant près de 2,4 milliards de dollars. Néanmoins, le déficit de financement enregistré au titre de la procédure d'appel global des Nations Unies s'est encore accru et culmine désormais à 45 pour cent. L'appel des Nations Unies en faveur de l'Iraq a été le mieux doté (74 pour cent), tandis que celui en faveur de la Gambie a été le moins bien doté (5 pour cent).

Contexte organisationnel

20. Le Plan de gestion pour 2017-2019 précède la mise en œuvre de la nouvelle feuille de route intégrée qui marque une profonde transformation du mode opératoire du PAM, notamment en ce qui concerne les processus de gouvernance, la planification, l'exécution des programmes, la gestion de la performance et le cadre de financement. Cette réorganisation tient compte des objectifs de développement durable (ODD) fixés pour 2030 et de la nécessité de faire en sorte que "personne ne soit laissé de côté".

Considérations d'ordre stratégique

21. Le présent Plan de gestion intègre certaines des transformations qui devront être opérées à compter de 2017 pour contribuer à la réalisation de l'ODD 2 (élimination de la faim) dans le cadre de partenariats avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies, le secteur privé et la société civile.

Plan stratégique pour 2017-2021

22. Le Plan stratégique pour 2017-2021 est présenté un an à l'avance pour permettre au PAM de commencer dès que possible à aligner ses méthodes et stratégies sur les ODD. Il expose la manière dont le PAM envisage de remplir son double mandat en répondant à la fois aux situations d'urgence et aux besoins de développement à plus long terme. Conformément à l'appel en faveur d'une action concertée lancé à l'occasion du Sommet des Nations Unies de 2015 sur le développement durable, le Plan stratégique pour 2017-2021 permettra au PAM d'être un partenaire efficace dans le cadre de cette action.

Plans stratégiques de pays

23. Le plan stratégique de pays est la traduction opérationnelle du Plan stratégique du PAM au niveau national. Il crée un cadre unique pour l'action et les activités que le PAM prévoit de mener dans un pays donné.

Cadre de résultats institutionnels

24. Le nouveau cadre de résultats institutionnels établit un lien entre les activités prévues dans les plans stratégiques de pays et les résultats stratégiques relatifs aux ODD. Il permettra au PAM de rendre compte des effets directs des programmes liés au Plan stratégique, ainsi que de sa performance programmatique.

Examen du cadre de financement

25. Chaque plan stratégique de pays comprendra un budget de portefeuille de pays, dont le modèle est actuellement mis au point dans le cadre des travaux consacrés à la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle, l'un des axes prioritaires de l'examen du cadre de financement. Le budget de portefeuille de pays améliorera la gestion axée sur les résultats en mettant l'accent sur les liens entre les objectifs stratégiques et la planification financière et entre les ressources et les résultats; il permettra également de mieux rendre compte de l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées.
26. Le PAM pourra ainsi se positionner comme un partenaire efficace pour relever le Défi Faim zéro, conformément à l'appel lancé lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, en vue de renforcer le partage et l'analyse des données et d'améliorer la planification, la programmation et les procédures financières à l'appui des résultats obtenus collectivement.

Principes de gestion

27. Conformément aux recommandations du Sommet mondial sur l'action humanitaire, qui prônent un usage plus efficace des ressources et des capacités, le PAM s'est attaché à renforcer ses obligations de transparence et de reddition de comptes dans le cadre de l'initiative qu'il a lancée en vue d'adapter sa structure à sa mission. Cette initiative, qui place les bénéficiaires du PAM au centre de son action, prendra fin en décembre 2016.
28. Pour faire un meilleur usage de ses ressources, le PAM a adopté le principe de "l'excellence en matière de coûts" et concentre actuellement ses efforts sur deux axes de travail:
- une analyse des coûts d'appui globaux en vue d'optimiser certaines de ces dépenses;
 - la recherche d'économies et de gains d'efficacité grâce à la révision des procédures, et une étude de faisabilité concernant la création éventuelle d'un centre de services.

Analyse des coûts d'appui globaux

29. L'initiative Excellence en matière de coûts a permis de recenser plusieurs domaines dans lesquels le PAM pourrait réorienter des sommes non négligeables au profit des besoins opérationnels, en privilégiant une meilleure utilisation des ressources dans les achats de biens et de services. Plusieurs catégories de coûts directs et indirects, telles que voyages officiels, télécommunications et services de consultants à caractère commercial, ont été passées au crible en vue de détecter les économies qu'il serait possible de réaliser sans réduire la qualité des services. Les mesures d'économie envisagées avec les responsables concernés seront mises en œuvre en 2016 et 2017.

30. Comme indiqué au Conseil, il était prévu qu'en 2016 le PAM puisse économiser jusqu'à 3 millions de dollars sur le budget AAP. Finalement, c'est un montant de 3,8 millions de dollars qui a pu être dégagé en vue d'être réinvesti. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a approuvé des propositions d'un montant total de 3,8 millions de dollars pour financer les charges récurrentes de certaines opérations prioritaires: un montant de 1,9 million de dollars a été réaffecté au fonds pour imprévus des bureaux de pays et une somme équivalente de 1,9 million de dollars a été allouée à diverses priorités comme la maintenance de la plateforme des transferts de type monétaire.

Transformation des processus

31. La recherche de l'excellence en matière de coûts a d'abord conduit le PAM à étudier la faisabilité d'un centre de services. L'analyse a montré qu'un centre de services pourrait certes procurer des avantages financiers, mais que ceux-ci n'étaient pas suffisamment déterminants pour justifier une relocalisation géographique. Dans le même temps, il est apparu que la réorganisation de certains processus serait à même de générer des gains d'efficacité et d'efficience, et la direction a décidé que cette option permettrait de continuer à réduire le poids des tâches administratives répétitives, notamment dans les bureaux de terrain. Les améliorations envisagées concernent les finances, les services de gestion, les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement et les technologies de l'information. D'autres domaines fonctionnels pourraient aussi être concernés dans l'avenir. Dans le cadre des travaux destinés à améliorer ses processus, le PAM s'attachera à déterminer s'il serait possible de réaliser les activités visées de manière plus efficace et plus efficiente dans le cadre d'une collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies ou des acteurs extérieurs, ou bien en recourant à la sous-traitance. Des consultations ont été engagées pour étudier les moyens de renforcer la collaboration interorganisations, notamment dans les domaines couverts par les centres de services existants, afin de tirer des enseignements des meilleures pratiques adoptées par d'autres institutions.
32. À mesure que le PAM continuera de se transformer pour contribuer à la réalisation du Défi Faim zéro d'ici à 2030, il étoffera et consolidera les capacités de son personnel dans certains domaines importants (comme les transferts de type monétaire, le système de gestion des opérations en espèces [SCOPE] ou le Système d'appui à la gestion logistique [LESS]). Ces efforts se poursuivront tout au long de 2017.
33. Parallèlement, l'initiative Excellence en matière de coûts offre au PAM une occasion unique de passer en revue les processus existants, de redéployer les ressources et de redéfinir les postes au Siège et sur le terrain, de manière à pouvoir faire "plus avec moins"⁸. Les résultats de ces efforts seront présentés au Conseil d'administration fin 2017.
34. La transformation des processus nécessitera des investissements financiers supplémentaires. Des estimations chiffrées seront présentées au Conseil d'administration pour approbation dans le cadre des débats sur les initiatives institutionnelles d'importance primordiale qui auront lieu lors de la première session ordinaire en février 2017.

⁸ Voir le chapitre IV: "Budget administratif et d'appui aux programmes", tableau IV.6.

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

Aperçu

35. 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 2017, soit un montant de 5,2 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 pour chaque projet dans chaque pays, lesquelles sont regroupées pour servir de base au Plan de gestion.
36. Ce chapitre souligne l'importance que revêt pour le PAM le fait de pouvoir disposer de financements souples et prévisibles qui lui permettent d'optimiser l'impact de ses opérations en s'assurant que les bénéficiaires reçoivent tout le soutien possible.
37. Étant donné que nombre des opérations du PAM sont des interventions d'urgence et que le Plan de gestion doit être établi six mois avant le début de l'exercice budgétaire, la structure et le volume des financements prévus devront presque certainement être revus en raison de besoins imprévus.

S'adapter aux tendances mondiales

38. Le Programme 2030 et ses 17 ODD, ainsi que les résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire, montrent à quel point sont importants les efforts déployés par le PAM, au sein du système des Nations Unies, pour améliorer la cohérence, accroître la transparence des financements humanitaires et de leur affectation en fonction des besoins, préciser l'usage qui est fait des contributions, et diversifier la base de financement. L'efficacité des activités entreprises par le PAM pour atteindre les ODD sera considérablement renforcée si leur planification repose sur des financements plus faciles à prévoir, qui peuvent être utilisés de manière souple et transparente en vue d'obtenir les effets directs convenus.
39. Conscient des imbrications entre les interventions humanitaires et les projets de développement, le PAM met au point de nouvelles approches, qui tiennent compte du caractère évolutif et de l'ampleur des difficultés rencontrées tant dans les interventions d'urgence que dans le domaine du développement, afin de réduire les besoins humanitaires à long terme à mesure que les ODD seront réalisés. Dans ce contexte, l'un des principaux objectifs du PAM est de concrétiser les engagements pris lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, notamment la "Grande entente", sachant que des financements pluriannuels prévisibles seront décisifs pour le succès de cette initiative, ainsi qu'il est noté dans la Grande entente.
40. Le PAM donne désormais plus d'importance aux effets directs et aux résultats à long terme qu'aux interventions à court terme portant spécifiquement sur des projets. Cette réorientation est au centre de la feuille de route intégrée, qui permettra au PAM de mettre clairement en évidence le bon usage qu'il fait de ses ressources dans le cadre de ses opérations et servira de base au classement par ordre de priorité des besoins afférents aux programmes afin de faciliter la mobilisation de ressources.
41. Au début du mois de juin 2016, les besoins de financement de l'action humanitaire au niveau mondial étaient passés de 18,8 milliards de dollars à 21,6 milliards de dollars⁹. Or, vers le milieu de l'année, les ressources effectivement disponibles se montaient à 5,5 milliards de dollars, soit 25 pour cent des besoins, ce qui signifie que 35,1 millions de personnes ayant besoin d'une aide humanitaire risquent d'en être privées, et que 95,4 millions pourraient ne recevoir qu'un soutien insuffisant.

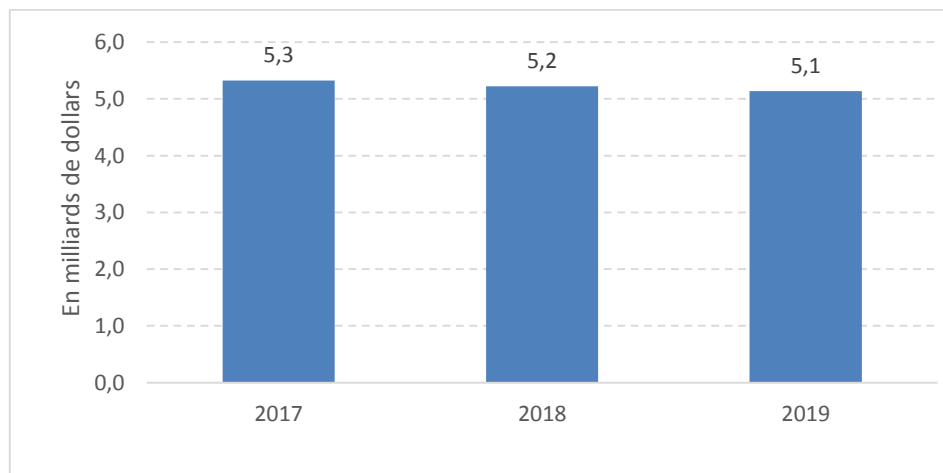
Tendances du financement du PAM: prévisions pour 2017–2019

42. D'après l'analyse des tendances observées parmi les donateurs, le niveau de ressources pour 2016, y compris les fonds d'affectation spéciale, devrait atteindre 5,6 milliards de dollars, le chiffre le plus élevé à ce jour. Pour 2017, le PAM a de bonnes raisons de penser qu'il pourra

⁹ Bureau de la coordination des affaires humanitaires. *Global Humanitarian Overview 2016*. Disponible à l'adresse: <http://www.unocha.org/2016appeal/mid-year/>.

compter sur un niveau de financement relativement élevé, de l'ordre de 5,2 milliards de dollars. En supposant que les besoins du PAM restent à peu près au même niveau que ces dernières années, et en l'absence de nouvelles indications spécifiques, les contributions pour 2018 et 2019 devraient se maintenir autour du niveau projeté pour 2017.

Figure II.1: Prévisions de financement pour les trois prochaines années



Incidence des fluctuations monétaires sur les recettes du PAM

43. Le PAM est exposé à des pertes potentielles lorsque les contributions prévues sont libellées dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis, car les taux de change peuvent varier entre la date à laquelle une contribution est confirmée et celle à laquelle les fonds sont effectivement reçus.
44. Pendant la période 2012–2014, le taux d'exposition annuel le plus élevé en ce qui concerne l'euro, le dollar canadien et la livre sterling – qui représentent 76 pour cent des contributions non libellées en dollars – a atteint 3,9 pour cent¹⁰, avec des pertes potentielles de 7,2 pour cent des recettes annuelles rien que pour l'euro. Le montant annuel maximal des pertes potentielles s'est élevé à environ 56 millions de dollars. Le PAM pourrait réduire ce risque grâce à une couverture du risque de change, mais l'incertitude qui entoure le moment où les fonds annoncés sont reçus limite l'efficacité de cette solution.

Conséquences que pourrait avoir le "Brexit" sur les recettes du PAM

45. En 2013, le Royaume-Uni est devenu le premier pays du G7 à consacrer 0,7 pour cent de son revenu national brut à l'aide publique au développement, conformément à l'objectif fixé par l'Organisation des Nations Unies. Cet engagement a été consacré par une loi en 2015.
46. Le Royaume-Uni est l'un des plus gros contributeurs directs du PAM et un important contributeur aux budgets de l'aide humanitaire et du développement de l'Union européenne. Le Secrétariat suit donc de près la situation liée au "Brexit", notamment l'incidence que pourraient avoir les fluctuations des taux de change.
47. En raison de l'incertitude entourant le calendrier et l'issue des négociations, ainsi que les décisions du Gouvernement britannique quant à la poursuite des financements, les prévisions de contributions présentées ci-dessus ne peuvent pas encore être revues pour tenir compte des changements liés au Brexit.

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

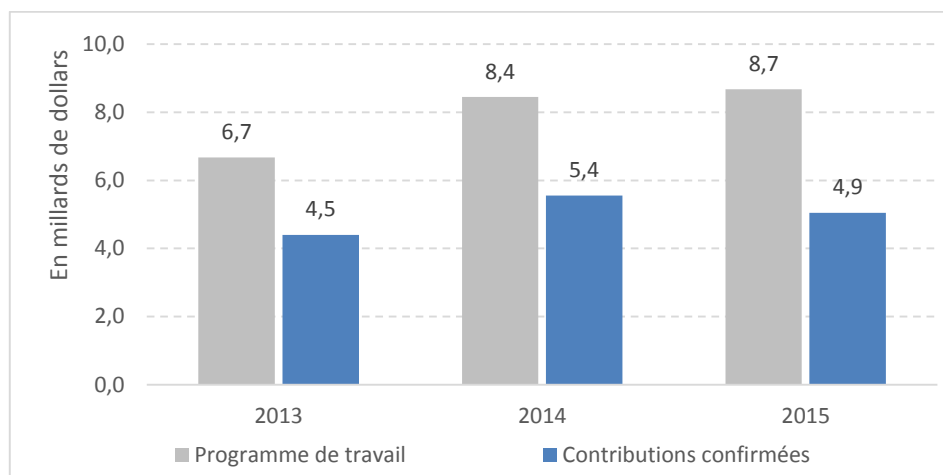
48. Le PAM cherche toujours à être le plus efficace possible lorsqu'il intervient pour faire face à des situations d'urgence prolongée, mais les besoins ne cessent d'augmenter. Les besoins opérationnels pour 2017 sont maintenant estimés à 9,0 milliards de dollars, soit 5 pour cent de plus que le niveau record de 2016, avec un déficit de financement ramené à 40 pour cent, au lieu de 46 pour cent l'année dernière. La relative stabilité des besoins s'explique par le niveau

¹⁰ Des montants reçus dans des monnaies autres que le dollar É.-U. en 2014.

inchangé des ressources nécessaires pour les interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent la moitié des besoins du PAM.

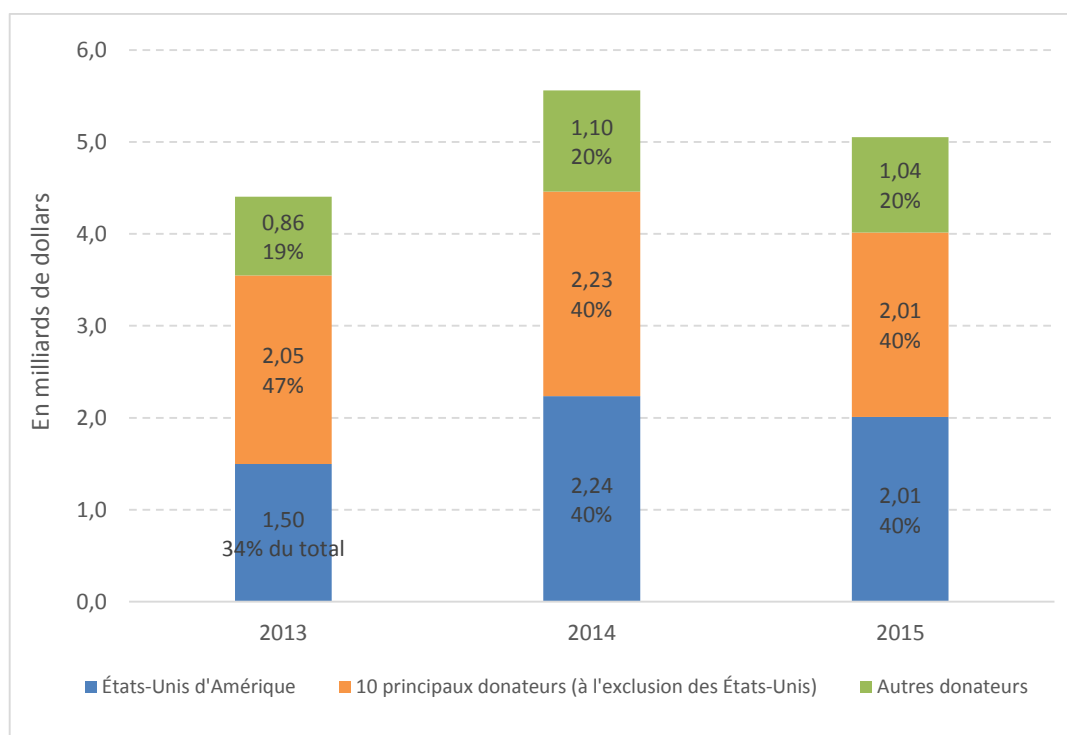
49. En 2015, le PAM a reçu 4,9 milliards de dollars de contributions confirmées, soit le deuxième niveau annuel le plus élevé¹¹.

Figure II.2: Programme de travail et contributions confirmées pour 2013–2015



50. Entre 2013 et 2015, les contributions des dix principaux donateurs ont représenté chaque année 80 pour cent du total des contributions confirmées. Depuis 2014, la part du total des contributions confirmées versées par le plus important donateur du PAM est passée de 34 pour cent à 40 pour cent. Celle des contributions des dix autres principaux donateurs a reculé en conséquence, passant de 47 pour cent à 40 pour cent, du fait en partie de l'appréciation du dollar É.-U. en 2015.

Figure II.3: Contributions des donateurs du PAM en valeur et en pourcentage du total (2013–2015)

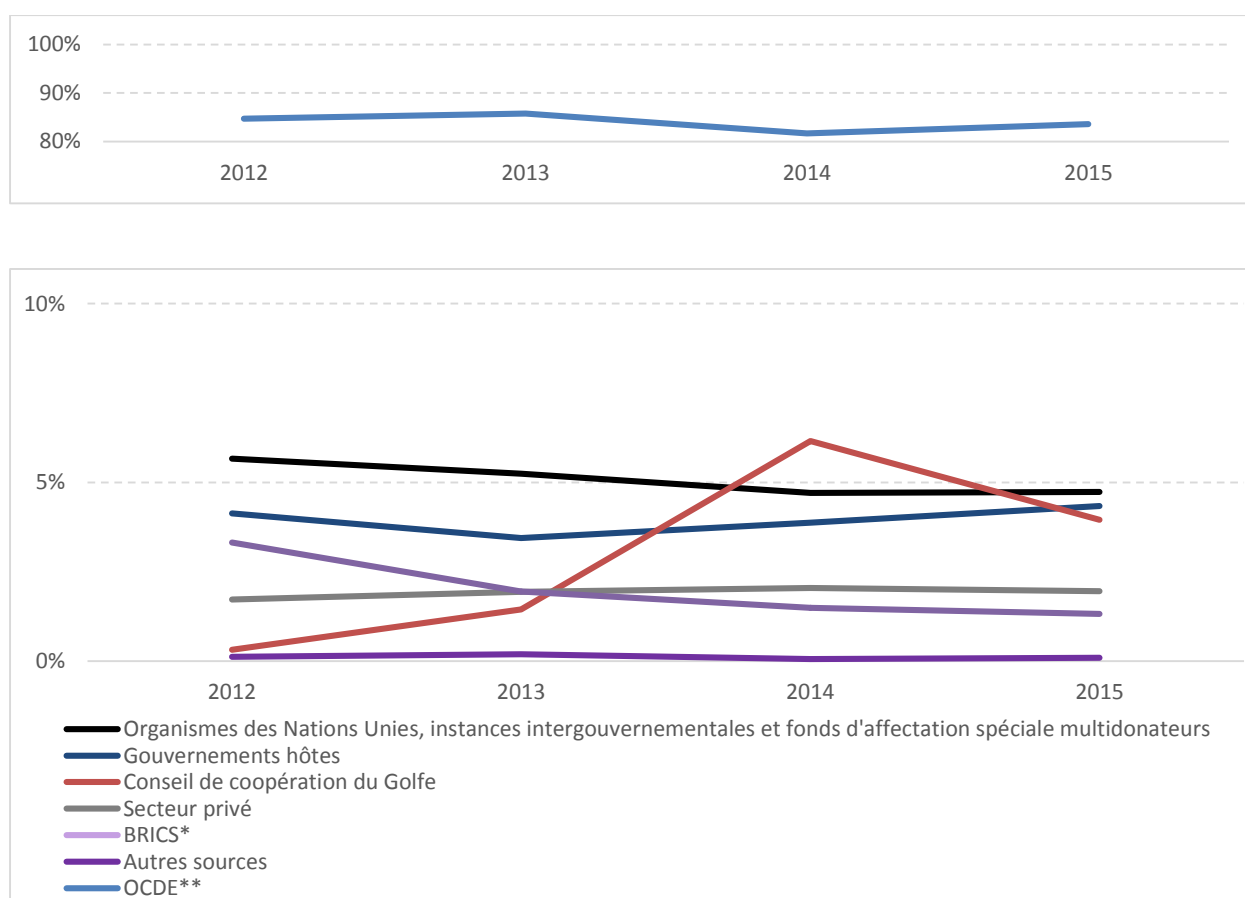


¹¹ Les contributions, y compris les contributions pluriannuelles, sont comptabilisées dans les états financiers du PAM lorsqu'elles sont confirmées par écrit.

Gouvernements hôtes et élargissement de la base de donateurs

51. Les 220 millions de dollars versés par les gouvernements hôtes en 2015 – le montant le plus élevé jamais atteint – montrent que ces pays sont de plus en plus déterminés à appuyer le PAM. Pour les encourager à devenir des donateurs réguliers, des modalités de couplage sont prévues à court terme, l'objectif à plus long terme étant qu'ils prennent en charge eux-mêmes, au moyen de leurs propres ressources, l'intégralité des coûts.
52. Le niveau des contributions versées par des pays de la région du Golfe (voir la figure II.4) témoigne à la fois de l'efficacité des investissements du PAM et de l'ampleur des situations d'urgence dans la région. Le léger tassement enregistré entre 2014 et 2015 est la conséquence des changements survenus dans la région sur le plan économique et politique.

Figure II.4: Niveaux de contribution de divers donateurs (2012-2015)



* BRICS: Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

** OCDE: Organisation de coopération et de développement économiques.

53. Le PAM fait également appel à des modalités de financement novatrices, comme les micro-dons, pour contribuer à la sécurité alimentaire dans le monde. Il a ainsi lancé l'initiative ShareTheMeal: l'application correspondante est la première au monde à contribuer à la lutte contre la faim, en permettant de faire rapidement et facilement des dons en espèces au moyen d'un téléphone portable.

Harmonisation du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects applicable aux contributions du secteur privé

54. À mesure que s'intensifie la concurrence pour la mobilisation des fonds du secteur privé, le PAM devient moins compétitif que d'autres organismes des Nations Unies, qui ont harmonisé leurs taux de recouvrement des CAI applicables au secteur privé et au secteur public. Le Secrétariat propose d'aligner le taux de recouvrement des CAI du PAM applicable aux contributions du

secteur privé, actuellement de 10 pour cent¹², sur celui qui s'applique au secteur public, à savoir 7 pour cent.

55. On estime à moins de 3 millions de dollars l'impact qu'aurait la réduction de 10 pour cent à 7 pour cent, du taux de recouvrement des CAI. Ce calcul tient compte du fait qu'un taux de 10 pour cent continuerait de s'appliquer aux contrats pluriannuels en cours avec le secteur privé. À plus long terme, la réduction du taux de recouvrement des CAI devrait entraîner une augmentation des contributions du secteur privé qui compenserait la diminution des recettes au titre des CAI liée à la réduction du taux. Elle contribuerait aussi immédiatement à une hausse correspondante du transfert de valeur aux bénéficiaires. Les activités importantes de développement des capacités et d'assistance technique assurées par un certain nombre de donateurs du secteur privé sont considérées comme une forme de contribution originale aux activités du PAM; elles seront quantifiées à l'avenir lorsqu'il sera possible de le faire.

Souplesse et prévisibilité des financements

56. Le montant des contributions assorties de conditions peu contraignantes versées au PAM a dépassé 420 millions de dollars en 2015, soit 8 pour cent du financement total. Ce chiffre est comparable, en pourcentage, à ceux de ces dernières années, mais il marque un recul de 30 millions de dollars par rapport à 2014.
57. La hausse du dollar des États-Unis a eu un effet préjudiciable important sur les contributions assorties de conditions peu contraignantes et sur les contributions pluriannuelles du PAM car, dans la plupart des cas, elles ne sont pas libellées en dollars. Les conséquences ont été particulièrement notables en 2015: le PAM aurait reçu respectivement 44 millions de dollars et 16 millions de dollars supplémentaires au titre des contributions assorties de conditions peu contraignantes et des contributions pluriannuelles, si ces contributions avaient été confirmées lorsque le taux de change moyen était comparable à celui de 2014.
58. Afin d'améliorer la prévisibilité des financements, le PAM et plusieurs de ses donateurs ont signé des accords de financement pluriannuels et des accords de partenariat stratégique. En 2016, le PAM a reconduit ses accords de partenariat stratégique avec l'Irlande, la Nouvelle-Zélande et la Norvège et en a signé de nouveaux avec le Danemark et l'Islande. Les accords de financement pluriannuels passés avec l'Australie, la Finlande, le Luxembourg, la République de Corée et la Fédération de Russie ont été maintenus en 2016. L'accord de partenariat stratégique avec le Canada sera finalisé en septembre 2016, et celui du Royaume-Uni a été prolongé d'un an pendant que les négociations sur le futur accord se poursuivent¹³.

¹² "Méthode de détermination du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects pour le PAM" (WFP/EB.2/2014/5-D/1).

¹³ Situation au mois de septembre 2016. Les accords de partenariat stratégique sont des accords de financement pluriannuels couvrant la totalité ou une large part de l'engagement d'un donateur envers le PAM. Ils sont distincts des contributions pluriannuelles.

Figure II.5: Donateurs ayant conclu des accords de partenariat stratégique (2012–2020)

Donateurs liés par un tel accord	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Australie									
Canada*									
Danemark									
Finlande									
Islande									
Irlande									
Luxembourg*									
Nouvelle-Zélande									
Norvège									
République de Corée									
Fédération de Russie									
Royaume-Uni									

* À confirmer.

Vert clair = ancien accord de partenariat stratégique.

Vert foncé = accord en vigueur.

Jaune = accord en cours de négociation ou de finalisation.

59. Les contributions de longue durée permettent aussi au PAM d'être plus efficace et plus souple dans la planification et ses achats de produits alimentaires. La proportion des contributions dont la durée dépasse un an, y compris les contributions pluriannuelles, est tombée de 72 pour cent en 2014 à 67 pour cent en 2015. C'est une tendance que le PAM continuera de suivre de près, car des délais serrés sur les contributions entraînent un évident manque de souplesse et augmentent considérablement les coûts de transaction.
60. Les contributions pouvant être utilisées pour rembourser des avances de fonds¹⁴ ont diminué, passant de 2,4 milliards de dollars en 2014 à 2,2 milliards de dollars en 2015, soit 42 pour cent de l'ensemble des contributions. Cette baisse se traduit, notamment, par:
- des occasions perdues de réaliser des économies: les vivres ne peuvent pas être achetés lorsqu'ils sont bon marché, par exemple juste après les récoltes, ou prépositionnés afin de réduire au minimum les coûts de transport encourus lorsque les routes sont impraticables;
 - des ruptures d'approvisionnement pour les transferts alimentaires ou de type monétaire: dans le cadre d'activités à long terme comme la nutrition, les investissements initiaux sont perdus si l'assistance ne peut être poursuivie; et
 - une augmentation des coûts de transaction: en l'absence de financement sûr, il faut avoir recours à des contrats commerciaux et des contrats de travail de courte durée – donc moins efficaces.
61. Selon le service de surveillance financière du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le PAM a été le principal bénéficiaire des fonds du Bureau en 2014 et en 2015, ayant reçu plus de 20 pour cent de son aide humanitaire. Pour la plupart de ses principaux donateurs, le PAM est un partenaire de choix en matière d'assistance humanitaire.

¹⁴ Opérations dénommées officiellement "prêts internes en faveur de projets".

TABLEAU II.1: CLASSEMENT DU PAM SELON LE SERVICE DE SURVEILLANCE FINANCIÈRE DU BUREAU DE LA COORDINATION DES AFFAIRES HUMANITAIRES				
Principaux donateurs du PAM	Classement du PAM parmi les bénéficiaires de ce donateur en 2014	Pourcentage des contributions de ce donateur en faveur du PAM en 2014	Classement du PAM parmi les bénéficiaires de ce donateur en 2015	Pourcentage des contributions de ce donateur en faveur du PAM en 2015
États-Unis d'Amérique	1	27	2	21
Royaume-Uni	1	16	1	16
Allemagne	1	22	1	27
Canada	1	30	1	27
Commission européenne	1	14	1	15
Japon	2	21	2	18
Arabie saoudite	1	33	1	28

Compte d'intervention immédiate

62. Le CII est une source de fonds immédiatement disponible pour pallier des ruptures d'approvisionnement lorsque des vies sont en péril ou en cas de situation d'urgence survenant brutalement. Le Secrétariat n'est pas encore parvenu à obtenir une hausse des engagements des donateurs en faveur de ce dispositif thématique et renouvelable utilisable en cas d'urgence, malgré l'intérêt qu'il devrait susciter pour ceux qui souhaiteraient fournir des financements peu contraignants en vue de sauver des vies et de remplir les engagements pris au Sommet mondial sur l'action humanitaire.
63. Le Secrétariat continue à appeler les donateurs à apporter des ressources au CII. Pour sa part, il recommande l'approbation d'une proposition de transfert sur le CII d'un montant de 15 millions de dollars prélevé sur l'excédent du Compte de péréquation des dépenses AAP généré par une forte hausse tardive des contributions pour 2016. Cette opération n'aurait aucune incidence négative sur le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP.

Chapitre III: Plan d'exécution pour 2017

64. Le plan d'exécution regroupe les activités prévues pour tous les pays sur la base des prévisions de financement. Il comprend le plan de travail hiérarchisé, les fonds d'affectation spéciale par pays et les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle qui appuient les activités au niveau national ou régional. Le tableau III.1 montre le détail du plan d'exécution pour chaque région; le PAM prévoit un plan d'exécution d'un montant de 5,50 milliards de dollars pour 2017, dont 5,38 milliards de dollars pour le plan de travail hiérarchisé et 117 millions de dollars pour les fonds d'affectation spéciale.

TABLEAU III.1: PLAN D'EXÉCUTION PAR RÉGION (en millions de dollars)*			
Bureau régional	Plan de travail hiérarchisé	Fonds d'affectation spéciale	Total
Bangkok	401	21,4	422,4
Le Caire	2 292	7,7	2 299,7
Dakar	676	3,5	679,5
Johannesburg	524	21,2	545,2
Nairobi	1 403	13,5	1 416,5
Panama	88	27,8	115,8
Total partiel	5 385	95,2	5 480,2
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à des activités menées sur le terrain	s.o.	21,4	21,4
TOTAL	5 385	116,6	5 501,6

* Y compris les CAI.

Plan de travail hiérarchisé¹⁵ par ordre de priorité

65. Le plan de travail hiérarchisé par ordre de priorité pour 2017 regroupe les plans établis en fonction des ressources pour chacune des opérations, avec indication du nombre de bénéficiaires, de la taille des rations et de la durée de l'assistance en fonction des prévisions de financement et des préférences des donateurs. On trouvera également dans ce chapitre des informations concernant les incidences potentielles des déficits de financement. L'unité d'analyse est la ration quotidienne; elle a été utilisée de préférence au nombre de bénéficiaires parce qu'elle permet de déterminer les coûts de l'assistance alimentaire avec davantage de précision.
66. Les besoins opérationnels pour 2017, c'est-à-dire le total des besoins recensés à partir des évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition effectuées par le PAM, s'élèvent à 9,0 milliards de dollars, dont 600 millions de dollars au titre des CAI. Tel est le montant nécessaire pour pouvoir fournir 21,5 milliards de rations quotidiennes à 85 millions de bénéficiaires dans le cadre de 143 projets répartis entre 77 pays – ou de 195 projets dans 81 pays si l'on inclut les fonds d'affectation spéciale.
67. Les prévisions de financement pour 2017, établies en fonction des perspectives actuelles et des préférences des donateurs, s'élèvent à 5,2 milliards de dollars. Le montant total du plan de travail hiérarchisé s'établit à 5,4 milliards de dollars. Ce chiffre représente 16,5 milliards de rations quotidiennes pour 68 millions de bénéficiaires, dont les deux tiers sont des femmes et des enfants. Il est supérieur aux prévisions car des reports de contributions non engagées sont attendus au début de 2017.

¹⁵ Les chiffres indiqués dans le présent chapitre tiennent compte des CAI et des fonds d'affectation spéciale, sauf indication contraire.

68. Le plan de travail hiérarchisé pour 2017 fait apparaître un déficit de financement de 40 pour cent par rapport aux besoins recensés. C'est moins que les 46 pour cent indiqués dans le Plan de gestion pour 2016-2018, ce qui montre bien que la hiérarchisation des activités en fonction des financements prévus a permis au PAM d'être plus précis dans sa planification et d'optimiser l'utilisation de ses ressources.
69. Le plan de travail hiérarchisé par ordre de priorité pour 2017 atteint un montant de 5,4 milliards de dollars, soit une augmentation de 16 pour cent par rapport à 2016, en grande partie attribuable au maintien des engagements des donateurs pour les interventions d'urgence de niveau 3 au Moyen-Orient et à la nouvelle situation d'urgence de niveau 3 due au phénomène El Niño en Afrique australe. Toutefois, si les prévisions de recettes sont globalement en hausse, certains éléments du budget ont diminué par rapport au plan hiérarchisé de 2016, par exemple en Iraq et au Niger en raison des problèmes de sécurité et des difficultés opérationnelles qui empêchent le PAM de pleinement appliquer ses programmes et l'obligent parfois à réduire le nombre de bénéficiaires, les rations ou la durée de l'assistance.
70. Le plan de travail hiérarchisé repose sur l'hypothèse que les contributions assorties de restrictions seront imputées au niveau des projets, sauf indication contraire, ce qui ménage une certaine souplesse pour hiérarchiser les priorités au niveau des activités.
71. Le coût moyen pondéré de la ration quotidienne prévu dans le plan de travail hiérarchisé pour 2017 est de 0,30 dollar, ce qui est très proche du chiffre indiqué dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015 (0,31 dollar) et dans le Plan de gestion pour 2016-2018 (0,33 dollar). La différence tient en partie à l'augmentation du nombre prévu de bénéficiaires et de rations. Le coût moyen masque toutefois de grandes disparités selon le type d'intervention (voir le tableau III.2).
72. Le niveau des besoins opérationnels prévus pour 2017 et 2018 (annexe III) est celui sur lequel continue de reposer l'engagement du PAM en faveur des groupes les plus vulnérables.

Coûts et portée de l'assistance alimentaire

73. Les activités du PAM permettront de venir en aide indirectement à un bien plus grand nombre de personnes que les 68 millions de bénéficiaires de transferts directs prévus pour 2017. Selon les estimations du PAM¹⁶, des millions d'autres personnes bénéficieront de meilleures infrastructures sociales et de la création d'actifs communautaires. En 2015, 13,5 millions de personnes supplémentaires ont directement profité des améliorations apportées au niveau local, et 2 millions d'autres des programmes d'information et des conseils sur la nutrition. Par ailleurs, plus de 1 million de petits exploitants agricoles devraient continuer de participer à des programmes de formation aux techniques de commercialisation¹⁷.
74. Selon les prévisions fondées sur les ressources, les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) compteront 10,1 millions de bénéficiaires de niveau 1. À partir de 2017, le PAM s'efforcera d'estimer également le nombre de bénéficiaires de niveau 2 de ces activités. D'après une première estimation effectuée sur la base des ressources, 13,1 millions de personnes devraient bénéficier des actifs créés ou remis en état au titre des activités 3A en 2017.
75. Le PAM contribue de plus en plus activement au développement des capacités des gouvernements auxquels il fournit une assistance technique pour la conception de programmes nationaux de filets de sécurité. Il est difficile de déterminer le nombre de bénéficiaires des changements apportés aux politiques et aux pratiques, mais le PAM est résolu à fournir des

¹⁶ La méthode d'estimation utilisée tient compte des personnes qui auront accès aux actifs mis en place ou remis en état au titre des activités 3A.

¹⁷ Compte tenu des estimations du nombre de personnes aidées par le PAM qui figurent dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015.

exemples¹⁸ de la contribution qu'il apporte à l'amélioration des conditions de vie des 795 millions¹⁹ de personnes sous-alimentées recensées dans le monde.

76. Le Plan de gestion pour 2017-2019 tient compte de l'incidence que les prévisions de financement devraient avoir sur le contenu et sur le coût des rations distribuées aux bénéficiaires directs de l'assistance du PAM. Chaque pays ajuste ses interventions par rapport aux besoins recensés afin d'élaborer un plan de travail hiérarchisé de manière à optimiser l'utilisation des ressources, à réduire au minimum les répercussions négatives sur les bénéficiaires et à satisfaire aux conditions des donateurs. Les gestionnaires des programmes doivent tenir compte de ce plan pour établir leurs propres priorités: ils peuvent décider de mettre fin à certaines interventions ou de réduire le nombre des bénéficiaires, la taille des rations quotidiennes ou la durée de l'assistance. Selon les priorités retenues, il est possible que le nombre de bénéficiaires soit réduit de 20 à 30 pour cent dans le cadre de certaines activités, mais la durée de l'assistance est généralement maintenue.
77. Le coût d'une ration varie selon les programmes, mais le coût moyen pondéré s'établit au minimum à 0,2 dollar dans le cadre des programmes de développement et au maximum à 0,4 dollar pour les opérations d'urgence. L'utilisation efficace des fonds est un impératif dans toutes les opérations, mais les coûts sont généralement plus élevés en situation d'urgence²⁰.
78. Le tableau III.2 indique le coût moyen pondéré d'une ration, par activité.

Activité	Coût d'une ration (en dollars)
Distributions générales	0,24
Programmes nutritionnels	0,34
VIH/sida et tuberculose	0,25
Assistance alimentaire pour la création d'actifs	0,30
Repas scolaires	0,28

* Sur la base d'une ration unitaire de 1 000 kilocalories, comme indiqué dans le Plan de gestion pour 2016-2018.

79. Les distributions générales constituent la principale activité dans les situations d'urgence, mais la part des interventions nutritionnelles est en augmentation, conformément à l'engagement pris par le PAM d'assurer l'accès à des aliments nutritifs tout au long de l'année, et plus particulièrement en période de crise. De ce fait, certains des coûts indiqués sont appelés à augmenter, étant donné notamment la nécessité de produire des aliments nutritifs spécialisés et de prévoir des systèmes de transport et d'entreposage capables de conserver leur teneur en micronutriments. En raison de ces contraintes, le coût des rations fournies dans les situations d'urgence est supérieur à celui qui est indiqué dans le Plan de gestion pour 2016-2018.
80. Dans la catégorie des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), les rations quotidiennes prévues dans le plan de travail hiérarchisé se répartiront comme suit: distributions générales (72 pour cent), programmes nutritionnels (12 pour cent), activités 3A (8 pour cent) et repas scolaires (7 pour cent). Dans les projets de développement, les repas scolaires représentent 81 pour cent des rations journalières prévues, les programmes nutritionnels 14 pour cent, et les activités relatives au VIH/sida, les activités 3A et l'assistance alimentaire pour la formation (AAF) les 5 pour cent restants.

¹⁸ D'après le Rapport annuel sur les résultats de 2015, les programmes nationaux appuyés par le PAM en Inde et au Pérou ont profité à 30 millions de personnes.

¹⁹ FAO/Fonds international de développement agricole/PAM. 2015. *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde. Objectifs internationaux 2015 de réduction de la faim: des progrès inégaux*. Rome. Disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-i4646f.pdf>.

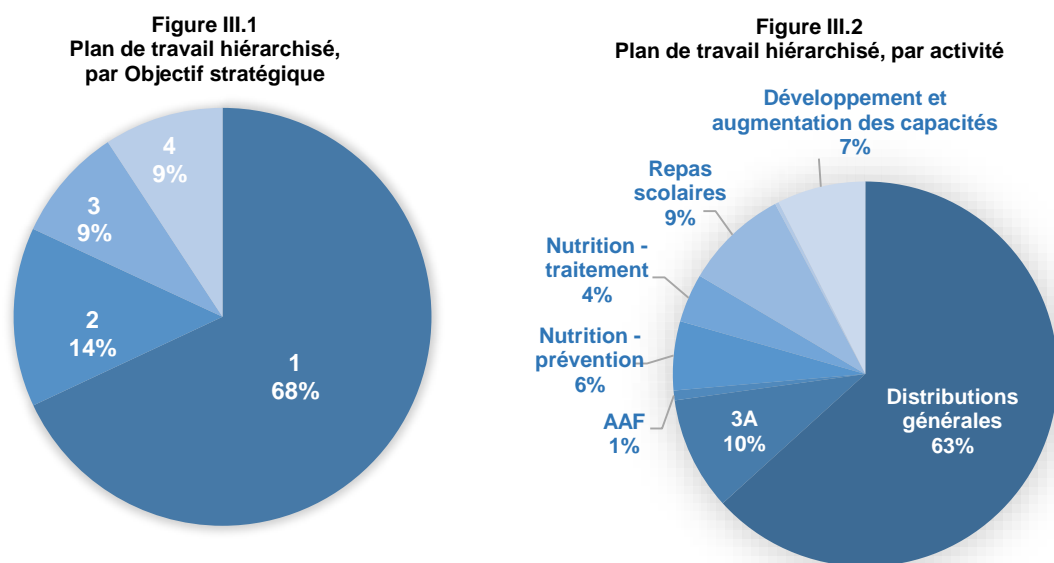
²⁰ WFP/EB.2/2011/5-E/1.

Analyse par Objectif stratégique et par activité

81. Le tableau III.3 présente le plan de travail hiérarchisé, ventilé par Objectif stratégique et par activité.

TABLEAU III.3: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ POUR 2017, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)					
Activité	Objectifs stratégiques				
	1	2	3	4	Total
Distributions générales	3 146	99	151	-	3 396
Activités 3A	54	280	176	4	514
AAF	8	16	13	7	44
Nutrition – prévention	137	85	21	69	312
Nutrition – traitement	106	23	-	91	220
Repas scolaires	11	163	83	220	477
VIH/tuberculose	3	2	2	11	19
Développement et augmentation des capacités	185	75	47	96	403
TOTAL	3 651	744	493	497	5 385

82. Les figures III.1 et III.2 présentent le plan de travail hiérarchisé pour 2017, ventilé par Objectif stratégique et par activité (en pourcentage).



83. L'Objectif stratégique 1 représente la plus large part du plan de travail hiérarchisé, soit 3,7 milliards de dollars (68 pour cent), contre 3,1 milliards de dollars (66 pour cent) en 2016. Cette progression est principalement due à l'augmentation des besoins liés aux interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent à elles seules 87 pour cent du montant total budgétisé pour les opérations d'urgence au titre de l'Objectif stratégique 1.
84. Les ressources affectées à l'Objectif stratégique 2 s'élèvent à 744 millions de dollars (14 pour cent), soit une augmentation de 243 millions de dollars par rapport à 2016. Les ressources affectées à l'Objectif stratégique 3 s'élèvent à 493 millions de dollars (9 pour cent), soit 9 millions de dollars de plus qu'en 2016. Les ressources affectées à l'Objectif stratégique 4 s'élèvent à 497 millions de dollars (9 pour cent), soit une diminution de 99 millions de dollars par rapport à 2016.

85. Les distributions générales prévues pour 2017 au titre de l'Objectif stratégique 1 représentent un montant de 3,1 milliards de dollars, soit 485 millions de dollars de plus que dans le plan de 2016. Cette augmentation est en grande partie due au fait que les distributions générales sont la principale activité (79 pour cent) des interventions d'urgence de niveau 3 prévues en 2017.

Création d'actifs et appui aux moyens d'existence

86. Par rapport au plan de travail de 2016, les montants prévus pour 2017 sont affectés en hausse de 22 millions de dollars pour les activités 3A, de 51 millions de dollars pour les repas scolaires et de 64 millions de dollars pour les activités de développement et d'augmentation des capacités. Les ressources requises pour les interventions nutritionnelles, qui constituent la deuxième activité la plus importante, avec 532 millions de dollars, sont en baisse de 48 millions de dollars par rapport au plan de travail de 2016.
87. Conformément à la politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition²¹ adoptée en 2015, le PAM et ses partenaires ont décidé de s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition. Dans cette optique, les activités 3A continueront de jouer un rôle très important pour répondre aux besoins alimentaires des familles en difficulté, réduire les risques de catastrophe, améliorer les moyens d'existence et renforcer la résilience. Les institutions ayant leur siège à Rome et d'autres parties prenantes continueront d'œuvrer ensemble à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le cadre d'initiatives conjointes mises en œuvre au niveau des pays.
88. Dans les situations de crise prolongées et durant les premières phases de redressement, le PAM continuera de recourir aux activités 3A pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition et faciliter ainsi la mise en place de programmes de renforcement de la résilience sur le long terme ainsi que le passage à la phase de reconstruction et de relèvement.
89. En collaboration avec ses partenaires, le PAM continuera de renforcer les capacités requises pour mettre en place des programmes de création d'actifs. À cet effet, il s'appuiera sur les directives du manuel relatif aux activités 3A, dont une nouvelle version actualisée a été publiée en juillet 2016.

Nutrition

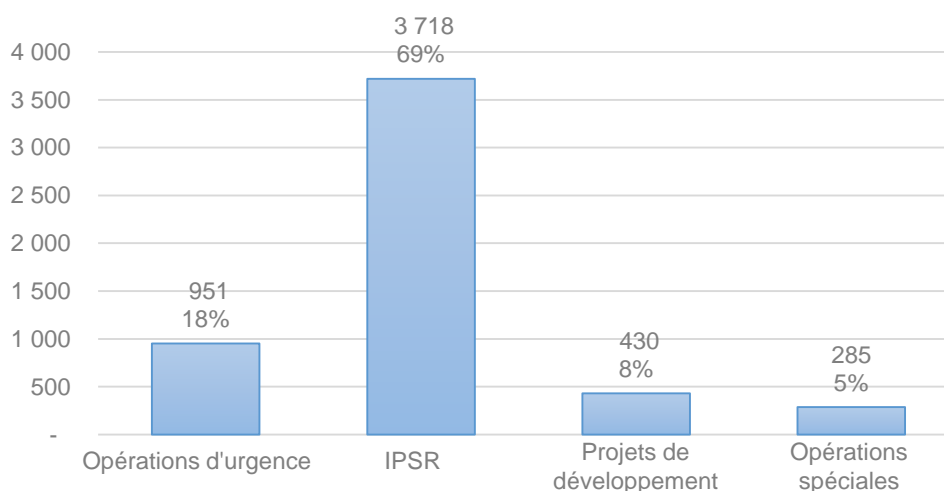
90. Les activités nutritionnelles représentent 10 pour cent du montant total du plan de travail hiérarchisé. La plupart sont mises en œuvre au titre des Objectifs stratégiques 1 et 4. D'après les prévisions, les ressources affectées à la nutrition ne devraient pas dépasser 532 millions de dollars, y compris les CAI, alors même que la proportion d'enfants souffrant de malnutrition chronique atteint 25 pour cent. Il est urgent de mettre en place un dispositif complet d'interventions nutritionnelles.
91. Le PAM modifie actuellement certains de ses programmes afin d'en renforcer les effets nutritionnels. Dans le cadre de ses programmes de protection sociale, par exemple, il s'attache à diversifier davantage les apports alimentaires en incluant des aliments enrichis dans les distributions générales, et il utilise les programmes de transferts de type monétaire, pour faire évoluer les comportements et améliorer l'alimentation quotidienne. Le coût de ces interventions n'est pas inclus dans le volet du plan de travail hiérarchisé concernant les opérations nutritionnelles.

²¹ "Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition" (WFP/EB.A/2015/5-C).

Analyse par catégorie d'activités

92. La figure III.3 présente le plan de travail hiérarchisé, ventilé par catégorie d'activités.

Figure III.3: Plan de travail hiérarchisé de 2017, par catégorie d'activités (en millions de dollars)



93. Comme en 2016, les IPSR constituent la première catégorie d'activités: elles représentent 3,7 milliards de dollars, soit 69 pour cent du plan de travail hiérarchisé. Les opérations menées en Éthiopie, dans la région syrienne et au Soudan représentent 30 pour cent des ressources allouées aux IPSR. Les IPSR sont plus nombreuses que dans le plan pour 2016 (de 73 pour cent), en raison principalement du reclassement de certaines opérations d'urgence. Ces transferts expliquent aussi la diminution des ressources prévues pour les opérations d'urgence, dont le montant est passé de 1,8 milliard de dollars en 2016 à 951 millions de dollars en 2017.
94. Les projets de développement représentent 8 pour cent du plan de travail hiérarchisé pour 2017, et leur montant a baissé de 1,2 million de dollars par rapport à 2016. Les opérations spéciales augmentent quant à elles de 34 millions de dollars (13 pour cent). Les plus importantes continuent de se dérouler en République démocratique du Congo, en Somalie et au Soudan du Sud; elles représentent globalement 54 pour cent des opérations spéciales prévues.

Analyse par type de transfert

95. Actuellement, le PAM fournit son assistance selon quatre modalités: produits alimentaires en nature, bons-produits, transferts de type monétaire et développement et augmentation des capacités²². Le tableau III.4 présente le plan de travail hiérarchisé, ventilé par type de transfert.

²² Voir l'annexe VI.

TABLEAU III.4: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ POUR 2017, PAR TYPE DE TRANSFERT (Y COMPRIS LES COÛTS ASSOCIÉS)		
Type de transfert	Millions de dollars	Pourcentage
Produits alimentaires en nature, y compris les COD* et les frais de TTEM** connexes	2 806	56
Transferts de type monétaire et COD connexes	1 149	23
<i>Espèces et COD connexes</i>	425	
<i>Bon-valeur et COD connexes</i>	724	
Bons-produits et COD connexes	120	2
Développement et augmentation des capacités	339	7
CAD***	619	12
TOTAL	5 033	100
CAI	352	
TOTAL GÉNÉRAL	5 385	

* Coûts opérationnels directs.

** Transport terrestre, entreposage et manutention.

*** Coûts d'appui directs.

96. L'assistance alimentaire, y compris les COD et les frais de TTEM associés, se monte à 2,8 milliards de dollars. Les opérations menées en Éthiopie, dans la région syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen représentent 48 pour cent des transferts de vivres prévus.

Transferts de type monétaire et bons-produits²³

97. Les transferts de type monétaire et les bons-produits²⁴ ont augmenté de 11 pour cent par rapport au plan de 2016. Ce sont les opérations menées en faveur des réfugiés syriens et au Yémen qui devraient utiliser le plus ces modalités (49 pour cent du plan de travail hiérarchisé, d'après les prévisions).
98. Les transferts de type monétaire, qui comprennent les transferts d'espèces, les bons-valeur et les COD associés, s'élèvent à 1,15 milliard de dollars, soit 23 pour cent du plan de travail hiérarchisé. Sur l'enveloppe de 1,15 milliard de dollars prévue à ce titre, les bons-valeur représentent 0,72 milliard de dollars et les transferts d'espèces effectués par l'intermédiaire de prestataires de services financiers, 0,43 milliard de dollars.
99. Sur les 425 millions de dollars de transferts d'espèces (COD compris), 64 pour cent ne sont assortis d'aucune condition et fournis principalement dans le cadre d'activités de distribution générale. Les 36 pour cent restants seront fournis sous la forme de transferts assortis de conditions dans le cadre d'autres activités, essentiellement des activités 3A et des activités de distribution de repas scolaires.
100. C'est l'IPSR de la région syrienne²⁵ qui devrait absorber la plus large part des transferts de type monétaire en 2017. Le montant prévu, de 599 millions de dollars, est plus élevé qu'en 2016, mais la hausse est compensée par la réduction prévue des transferts de type monétaire financés en Iraq, au Népal et au Yémen.

²³ Les chiffres indiqués dans le présent chapitre ne tiennent pas compte des CAD et des CAI, ni dans certains cas des frais de TTEM.

²⁴ Les bons-produits n'ont pas fait l'objet d'un traitement distinct dans le plan pour 2016.

²⁵ IPSR couvrant la République arabe syrienne et les cinq pays voisins.

101. Les transferts de type monétaire seront principalement effectués dans le cadre des distributions générales (874 millions de dollars); et des activités 3A (198 millions de dollars). Parmi les différentes catégories d'activités, ce sont les IPSR qui mobilisent la plus grande partie des transferts de type monétaire (1 milliard de dollars).
102. Le nombre de bénéficiaires de transferts de type monétaire est passé de 1 million en 2009 à 9,6 millions en 2015, et le nombre d'opérations dans lesquelles ils sont utilisés de 26 dans 19 pays en 2009 à 84 dans 54 pays en 2016.
103. Le PAM estime que les transferts de type monétaire vont progressivement se développer sur le terrain. Il travaille actuellement avec une vingtaine de bureaux de pays où il semble possible d'augmenter sensiblement le recours à ce type d'instrument. Ces efforts devraient se traduire par une utilisation encore plus importante des transferts de type monétaire en 2017.
104. Afin de tirer le meilleur parti des programmes axés sur les transferts de type monétaire²⁶, il est essentiel que le personnel et les partenaires soient correctement formés et qu'un système standard soit accessible à tous. Depuis 2015, le PAM a dispensé une formation sur les transferts de type monétaire à des membres du personnel issus de tous les domaines fonctionnels et de toutes les régions, ainsi qu'à quelque 150 personnes travaillant pour des partenaires extérieurs.
105. Conformément à l'engagement pris en 2015, le Secrétariat a déployé de nouveaux instruments pour les transferts de type monétaire. Les mécanismes de transfert communs ont été renforcés au cours du premier semestre de 2016 grâce au lancement d'un appel d'offres international qui a permis de conclure des accords de longue durée avec des partenaires techniques et financiers visant à assurer un rayon d'action mondial. La collaboration avec ces partenaires a permis de: i) réduire les délais d'exécution des transferts de type monétaire; ii) modifier les modalités de transfert en fonction des conditions du marché et des besoins des bénéficiaires; iii) réduire les coûts de livraison; et iv) normaliser les processus afin de limiter la responsabilité et de réduire les risques. Les conditions sont donc réunies pour permettre aux bureaux de pays et à leurs interlocuteurs locaux d'optimiser les transferts de type monétaire et de contribuer ainsi à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.
106. Le PAM utilise actuellement les bons-produits comme une modalité d'assistance distincte des transferts en nature et des transferts de type monétaire. Les bons-produits peuvent être facilement transformés en transferts de type monétaire pour élargir le choix offert aux bénéficiaires. Les bons d'alimentation et les coûts directs connexes, à l'exclusion des CAI, représentent un montant de 120 millions de dollars, soit 2 pour cent du plan de travail hiérarchisé pour 2017. Sur ce total, 118 millions de dollars seront distribués dans le cadre d'opérations d'urgence, au premier rang desquelles l'opération d'urgence au Yémen (102 millions de dollars).

Développement et augmentation des capacités

107. Les gouvernements font de plus en plus appel à l'assistance technique des bureaux de pays afin que ceux-ci les aident à mettre en œuvre des approches innovantes en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition: la réalisation de l'ODD 2 dépend largement de la capacité du PAM à répondre à ces exigences. Il est donc indispensable de prévoir des ressources pour renforcer les capacités nationales et l'engagement auprès des gouvernements afin qu'une action de plus grande envergure puisse être menée en vue d'éliminer la faim.
108. Les activités de développement et d'augmentation des capacités représentent 7 pour cent du plan de travail hiérarchisé. Elles concernent principalement la République démocratique du Congo, le Soudan du Sud et la Somalie (41 pour cent du total).

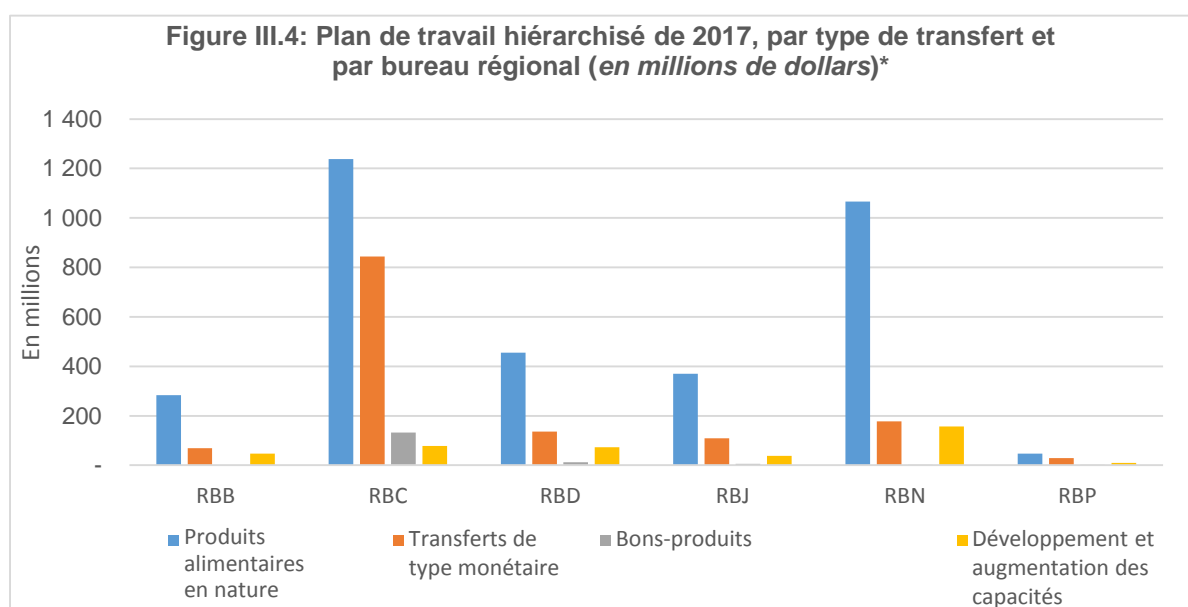
²⁶ Engagement du Sommet mondial sur l'action humanitaire.

109. Le tableau III.5 présente le plan de travail hiérarchisé, ventilé par activité et par type de transfert.

TABLEAU III.5: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ POUR 2017 PAR ACTIVITÉ ET PAR TYPE DE TRANSFERT (en millions de dollars)*				
Activité	Produits alimentaires et COD connexes	Transferts de type monétaire et COD connexes	Bons-produits et COD connexes	Développement et augmentation des capacités
Distributions générales	1 845	874	115,3	–
Activités 3A	200	198	1,3	–
AAF	10	24	0	–
Nutrition – prévention	238	8	2	–
Nutrition – traitement	167	0	–	–
Repas scolaires	331	45	1,1	–
VIH/sida et tuberculose	14	0	0	–
Développement et augmentation des capacités	–	–	–	339
TOTAL	2 806	1 149	120	339

* Hors CAD et CAI.

110. Les transferts de type monétaire et les bons-produits seront principalement utilisés dans le cadre des distributions générales et des activités 3A; les activités de nutrition et les repas scolaires feront principalement appel aux transferts alimentaires.
111. La figure III.4 présente le plan de travail hiérarchisé, ventilé par type de transfert et par bureau régional.



*Y compris les CAD et les CAI, mais à l'exclusion des fonds d'affectation spéciale.

112. Le Bureau régional du Caire est celui qui fait le plus largement appel aux produits alimentaires en nature, aux transferts de type monétaire et aux bons-produits (43 pour cent du plan de travail hiérarchisé). Les transferts de type monétaire, la deuxième modalité d'assistance par ordre d'importance, représentent 23 pour cent du plan de travail hiérarchisé, ce qui reflète les investissements du PAM dans des outils permettant aux bureaux de pays d'adapter le type de transfert utilisé en fonction des besoins des bénéficiaires. La région Afrique de l'Est et Afrique

centrale absorbe la plus grosse part des activités de développement et d'augmentation des capacités et se place au deuxième rang pour ce qui est de l'ensemble des modalités d'assistance.

Analyse par domaine thématique

113. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 sera mis en œuvre au niveau des pays. Le PAM travaillera en collaboration avec les parties prenantes nationales et les équipes de pays des Nations Unies afin de déterminer la meilleure manière de soutenir les efforts nationaux pour éliminer la faim, en établissant les liens et la cohérence nécessaires avec les stratégies de développement durable. La planification stratégique par pays – qui fait reposer la préparation des plans stratégiques de pays sur des examens stratégiques nationaux – sera au cœur du Plan stratégique pour 2017-2021.
114. Les objectifs visés par le PAM pour mettre en œuvre le Programme 2030 sont les suivants: i) aider les pays à progresser sur la voie de l'élimination de la faim; ii) appliquer le Plan stratégique pour 2017-2021 au niveau des pays, y compris les interventions d'urgence; et iii) optimiser la cohérence et l'efficacité de l'assistance fournie par le PAM et des partenariats qu'il mobilise pour lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Le PAM attend de ses partenaires qu'ils adhèrent à ses principes fondamentaux et répondent à ses attentes en matière de transparence et de reddition de comptes.
115. Les grands thèmes qui domineront les opérations du PAM en 2017 sont les suivants: situations d'urgence et de transition, analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition, protection sociale et filets de sécurité, climat et réduction des risques de catastrophe, accès des petits exploitants aux marchés, coopération Sud-Sud et coopération triangulaire, nutrition, problématique hommes-femmes et suivi et évaluation.

Situations d'urgence et de transition

116. Suite aux évaluations, audits et examens sur le sujet, le PAM s'attachera à renforcer les programmes qu'il mène dans les situations d'urgence et de transition en accordant une attention particulière aux six aspects suivants: protection, responsabilité envers les populations touchées, déplacements forcés, urbanisation, accès à l'aide humanitaire et consolidation de la paix. Des directives seront élaborées et les directeurs et directeurs adjoints des bureaux de pays, les responsables de programmes et les futurs leaders recevront une formation dans le cadre de la stratégie consistant à investir dans l'excellence des programmes et des parcours d'apprentissage correspondants. Un système durable d'appui aux bureaux de pays sera mis en place.
117. Les aspects relatifs à la protection et à la responsabilité envers les populations touchées seront intégrés aux activités du PAM de plusieurs façons: appui aux bureaux de terrain, directives et préparation d'une évaluation de la politique en matière de protection. Les divisions chargées de la sécurité sur le terrain, de la chaîne d'approvisionnement, de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise mettront leurs efforts en commun dans le cadre d'un projet portant sur les principes de l'accès humanitaire et visant à aider les bureaux de pays dans des contextes opérationnels complexes.
118. Suite à l'approbation de la politique en matière de consolidation de la paix²⁷, les divisions du Siège aideront les bureaux de pays à intégrer dans leur programmation les risques de conflit. En partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le PAM continuera à promouvoir l'autosuffisance des réfugiés dans le cadre de projets pilotes mis en œuvre en Ouganda, au Soudan du Sud et au Tchad. Il prévoit aussi de mettre à jour la politique et les directives qu'il a élaborées pour aider à la conception de programmes adaptés aux contextes urbains.

Sécurité alimentaire et analyses conjointes

119. Le PAM continuera de fixer les priorités de son assistance sur la base d'évaluations des besoins, d'études des marchés et d'analyses économiques. L'uniformisation des indicateurs utilisés dans les rapports sur la sécurité alimentaire est un exemple des améliorations récentes apportées par le PAM en matière de normalisation et de comparabilité des données au niveau des pays.

²⁷ WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.

Actuellement, le PAM étudie aussi les effets multiplicateurs de l'aide humanitaire sur les économies locales, il révisé son système d'analyse des marchés à l'appui des interventions et explore les possibilités d'interopérabilité de sa base de données sur les prix avec les systèmes de la FAO et le Réseau du système d'alerte rapide face aux risques de famine (FEWS-NET).

Évaluations

120. Avec l'aide du Siège et dans l'esprit du Sommet mondial sur l'action humanitaire, les bureaux régionaux et les bureaux de pays vont intensifier le travail qu'ils réalisent dans le cadre des enquêtes sur la sécurité alimentaire, des évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence, des évaluations conjointes avec le HCR, des évaluations des récoltes et de la sécurité alimentaire menées avec la FAO, ainsi que des évaluations des besoins après une catastrophe et des évaluations multisectorielles initiales rapides effectuées avec d'autres organisations.
121. Le PAM renforcera sa participation au Réseau d'information sur la sécurité alimentaire, qui intensifie actuellement ses partenariats avec la FAO, le Fonds international de développement agricole (FIDA), l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, le réseau FEWS-NET et un certain nombre d'institutions régionales, telles que l'Autorité intergouvernementale pour le développement et le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, afin d'optimiser l'analyse de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il continuera d'héberger le secrétariat du Réseau d'information sur la sécurité alimentaire, qui établit des directives concernant la mesure de la résilience, les indicateurs de sécurité alimentaire et nutritionnelle et le calcul des prix du marché, et favorisera le développement des capacités nationales et régionales en collaboration avec la FAO et le réseau FEWS-NET.

Suivi de la sécurité alimentaire

122. Dans le cadre de son projet d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité mobile (dit mVAM), le PAM procède à des essais de collecte de données à distance en utilisant les communications vocales, la technologie des serveurs interactifs et les textos pour recueillir en temps réel des données ventilées par sexe concernant les indicateurs de sécurité alimentaire relatifs aux ménages, aux activités nutritionnelles et aux marchés. Les bulletins qui sont publiés après chaque série de collecte de données fournissent des informations actualisées utiles pour la prise de décision, la planification et les appels de fonds.
123. Le mVAM est un outil évolutif: 100 000 questionnaires ont été recueillis en 2015 dans 20 pays (soit sept fois plus qu'en 2014), y compris dans le cadre des situations d'urgence en Iraq, dans la région syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen.
124. L'analyse de ces informations a permis de dégager des enseignements utiles pour l'élargissement du projet à de nouveaux pays: des enquêtes sur Internet et des outils de messagerie tels que le service Free Basics offert par Facebook sont actuellement à l'essai, et le suivi de nouveaux indicateurs a commencé. Un site Web, où l'on trouvera des renseignements actualisés téléchargeables gratuitement sur les smartphones, sera bientôt disponible.
125. Le PAM continuera d'assurer le suivi de la production agricole saisonnière et de ses retombées sur l'approvisionnement alimentaire et les revenus dans le cadre du dispositif d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité, qui permet de renforcer les capacités des systèmes de télédétection et d'information géographique. Le PAM met actuellement au point une série de produits destinés au suivi saisonnier par pays, comprenant des animations cartographiques et des vidéos, et il a renforcé l'étude du phénomène El Niño, qui permet de l'alerter sur les besoins d'achats anticipés. Le projet du PAM intitulé Cambodia Land and Environment Atlas and Resource et la coopération avec le FIDA en matière de climat, de systèmes d'information géographique et de services d'analyse sont d'autres nouveautés, de même que la collaboration établie avec l'Agence spatiale européenne afin d'améliorer la résolution de l'imagerie de télédétection fournie par les plateformes satellitaires Sentinel-L.

Protection sociale et filets de sécurité

126. Le PAM étendra ses services de conseil technique en vue de renforcer les capacités des pays en matière de conception, de mise en œuvre et d'évaluation de programmes de protection sociale tenant compte de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Il continuera de contribuer à l'élaboration de filets de sécurité et à la mise au point de stratégies différenciées pour venir en aide aux populations exposées à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM mettra ses compétences en matière de transferts de type monétaire, de chaînes d'approvisionnement efficaces, de gestion des risques et de chaînes de valeur axées sur la nutrition, à la disposition des pays qui en feront la demande, et il aura recours à des partenaires de réserve et à des spécialistes extérieurs pour fournir l'assistance technique requise. Il continuera de travailler avec ses partenaires au sein du Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale (SPIAC-B) et d'apporter son aide aux gouvernements soucieux d'atteindre les cibles des ODD.
127. Le PAM a l'intention de renforcer les systèmes nationaux de protection sociale à l'appui des opérations d'aide humanitaire en les complétant si possible par des mécanismes de transferts de type monétaire, notamment pendant et après les crises.
128. Le PAM encouragera la prise en charge des programmes de repas scolaires au niveau national et continuera d'apporter une assistance technique aux gouvernements. Il maintiendra son appui aux modèles de repas scolaires utilisant la production locale en établissant des liens avec les producteurs locaux et les petits exploitants agricoles, et encouragera le lancement de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation, qui suit les progrès accomplis par les pays dans la prise en charge des programmes. Le PAM améliorera les analyses de l'efficacité et de l'efficacités des programmes de repas scolaires, et il aidera les gouvernements à évaluer les coûts et avantages de ces programmes pour montrer dans quelle mesure ils encouragent l'accès à l'éducation, y compris dans les situations d'urgence, et appuient le développement national.

L'approche à trois niveaux

129. L'approche à trois niveaux constitue le fondement même d'une programmation intégrée à long terme qui met les personnes et leurs moyens d'existence au cœur du dispositif de planification et relie les acteurs de l'action humanitaire et ceux du développement. Cet outil sera utilisé pour nouer des partenariats, harmoniser les activités du PAM avec celles des gouvernements et d'autres parties prenantes et mettre au point des solutions adaptées au contexte local.

Climat et réduction des risques de catastrophe

130. Le PAM continuera de miser sur l'assistance alimentaire et nutritionnelle pour améliorer la résilience en cas de chocs, atténuer les risques de catastrophe et favoriser l'adaptation au changement climatique. Conformément au Plan stratégique pour 2017-2021 et à l'ODD 2, la politique du PAM en matière de changement climatique et le plan d'action correspondant seront présentés au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2017. L'accent sera mis sur la collaboration avec les partenaires au service des gouvernements et sur l'analyse des effets du changement climatique sur la sécurité alimentaire, l'objectif étant d'éclairer les politiques et les plans d'action dans ce domaine et de renforcer les capacités nécessaires à la création d'outils permettant de faire face à l'accroissement des risques liés aux catastrophes climatiques et à l'évolution du climat à plus long terme.
131. Le PAM prévoit notamment de donner plus d'ampleur à l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales, qui permet d'améliorer la sécurité alimentaire en intervenant sur plusieurs fronts: réduction des risques au niveau local, micro-assurance pour la création d'actifs, diversification des moyens d'existence et inclusion de services financiers. La première évaluation de l'initiative R4 a montré que les agriculteurs assurés épargnaient deux fois plus que les autres, achetaient davantage de bétail et investissaient également plus dans les semences, les engrais et les moyens de production. Les femmes, qui sont souvent à la tête des ménages les plus pauvres, sont celles qui obtiennent les gains de productivité les plus importants.

132. Le PAM prévoit aussi d'exploiter le mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques (FoodSECuRE), qui permet d'améliorer les capacités d'adaptation aux chocs climatiques grâce à la préparation anticipée, à des financements prévisibles en cas de choc et au redressement. Le PAM a déployé ce dispositif dans plusieurs pays préalablement au récent retour du phénomène El Niño.
133. Le PAM et l'organisation ARC (African Risk Capacity) étudient les moyens d'étendre à de nouveaux pays le système d'assurance "replica" mis au point par l'ARC pour une couverture efficace des risques climatiques et le renforcement des capacités d'intervention nationales. Cette action s'inscrit dans le droit fil de l'Initiative du G7 concernant l'assurance contre les risques climatiques.
134. Aux côtés des Nations Unies, d'organisations non gouvernementales (ONG) et de partenaires du secteur privé, le PAM et les gouvernements des pays concernés s'attachent à développer les services climatologiques au Malawi, en République-Unie de Tanzanie et au Sénégal: il s'agit de fournir aux autorités nationales et aux populations locales des informations et des outils qui leur permettront de renforcer leur résilience face aux aléas climatiques. Conformément à l'ODD 7, le PAM favorise l'intégration, dans les programmes nationaux, d'initiatives visant à assurer l'accès en toute sécurité à des sources d'énergie propres et financièrement abordables.

Accès des petits exploitants agricoles aux marchés

135. L'initiative Achats au service du progrès (P4P), qui permet aux petits exploitants agricoles d'accéder aux marchés, a été lancée à titre pilote dans 20 pays et va maintenant être intégrée dans l'ensemble des activités du PAM. Des conseils techniques pour le développement des capacités et la prise en compte des petits exploitants dans les procédures d'achat ont été élaborés à l'intention des bureaux de pays, des gouvernements et d'autres parties prenantes. L'objectif est de faire en sorte qu'au moins 10 pour cent des achats annuels de produits alimentaires soient effectués auprès de petits exploitants agricoles, conformément à l'approche des plans stratégiques de pays.
136. La mise en œuvre du programme Achats au service du progrès sera coordonnée avec d'autres approches du PAM, telles que la comptabilisation des pertes après récolte, la plateforme d'achat dite "patiente" et l'attention portée à la qualité et la sécurité sanitaire des aliments, afin de rendre les petits producteurs plus compétitifs, d'améliorer leurs moyens d'existence et de lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition pour pouvoir relever le Défi Faim zéro d'ici à 2030. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la contribution du PAM à la transformation des systèmes alimentaires.

Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire

137. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire constituent des approches de plus en plus pertinentes pour l'action que mène le PAM en vue d'aider les pays à progresser vers la réalisation de l'ODD 2. Au cours de ces dernières années, le PAM s'est efforcé de renforcer ses activités d'appui en mobilisant le savoir-faire et les ressources des pays en développement pour éliminer la faim: 60 pour cent des bureaux de pays suivent cette démarche pour venir en aide aux gouvernements hôtes et le PAM a été reconnu comme étant l'un des trois acteurs les plus dynamiques des Nations Unies en matière de coopération triangulaire. Cette forme de coopération permet également au PAM d'étendre son champ d'action et ses activités de sensibilisation auprès des pays en développement et d'autres partenaires.
138. La politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, qui a été approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2015, appuie cette approche complémentaire de la coopération Nord-Sud.

Suivi et rapports

139. Le suivi et l'établissement de rapports jouent un rôle essentiel dans la gestion de la performance du PAM. La stratégie du PAM en matière de suivi pour 2015-2017, qui est dotée d'un plan de mise en œuvre et d'un budget spécifiques, guide le processus de suivi et d'examen dans une perspective d'amélioration durable. À partir de 2017, ce dispositif sera harmonisé avec le Cadre de résultats institutionnels, le Plan stratégique pour 2017-2019, les ODD et le cadre de financement révisé du PAM, de manière à pouvoir évaluer la performance en faisant correspondre les ressources avec les résultats attendus et obtenus.
140. Les investissements consacrés aux technologies de l'information ont permis d'optimiser le suivi et les rapports. Le système COMET²⁸ permet d'assurer un suivi rigoureux des opérations, qui facilite la prise de décisions et l'établissement des rapports et permet d'améliorer la conception et la gestion des programmes. En 2017, le système COMET sera harmonisé avec le Plan stratégique pour 2017-2019 et le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS), modifié en fonction du nouveau cadre de financement, afin d'améliorer la prise de décisions et d'optimiser la reddition de comptes.
141. Au cours du premier trimestre de 2016, un dispositif de suivi des transferts de type monétaire a été mis au point à la lumière de l'expérience acquise, afin de contribuer au développement de ce type d'assistance et d'obtenir des éléments d'information concrets. Il a été rendu obligatoire le 1^{er} juillet 2016 pour tous les bureaux de pays qui ont recours aux transferts de type monétaire.

Prise en compte de la problématique hommes-femmes

142. Le PAM est déterminé à aller au-delà des normes fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il s'attache à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre de ses programmes et il intensifie sa collaboration avec les institutions sises à Rome et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Le PAM co-préside le Groupe chargé de la problématique hommes-femmes mis en place par le Comité permanent interinstitutions, et siège au comité directeur de l'équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes.
143. Les ressources allouées aux activités liées à la problématique hommes-femmes sont estimées à 13 pour cent du programme de travail hiérarchisé du PAM, soit 1 pour cent de plus qu'en 2016. Le PAM a pour objectif de porter ce montant à 15 pour cent des besoins opérationnels d'ici à 2020.
144. La politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) contribuera à assurer que les questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes sont intégrées dans toutes les activités et que les besoins différents des femmes, des hommes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire et de nutrition sont traités de manière équitable. Les considérations liées à la parité des sexes seront prises en compte tout au long du cycle des programmes, depuis l'estimation initiale des besoins jusqu'à l'évaluation finale.
145. Les activités tenant compte de la problématique hommes-femmes comprennent: i) des mesures pour améliorer l'accès des filles à l'enseignement primaire afin de parvenir à la parité des sexes et de promouvoir l'égalité des droits et des chances; ii) des programmes saisonniers fondés sur les moyens d'existence pour que les projets dans tous les secteurs correspondent aux priorités et aux besoins des femmes et des hommes; iii) l'amélioration du savoir-faire technique des bureaux régionaux et des bureaux de pays; et iv) le développement des capacités du personnel du PAM et de ses partenaires en matière de lutte contre les inégalités entre les sexes.
146. Les ressources requises sont également destinées à répondre aux besoins de protection des femmes, notamment contre la violence sexiste, et à soutenir les interventions interorganisations menées dans le domaine du VIH et du sida.

²⁸ Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (des opérations).

Fonds d'affectation spéciale

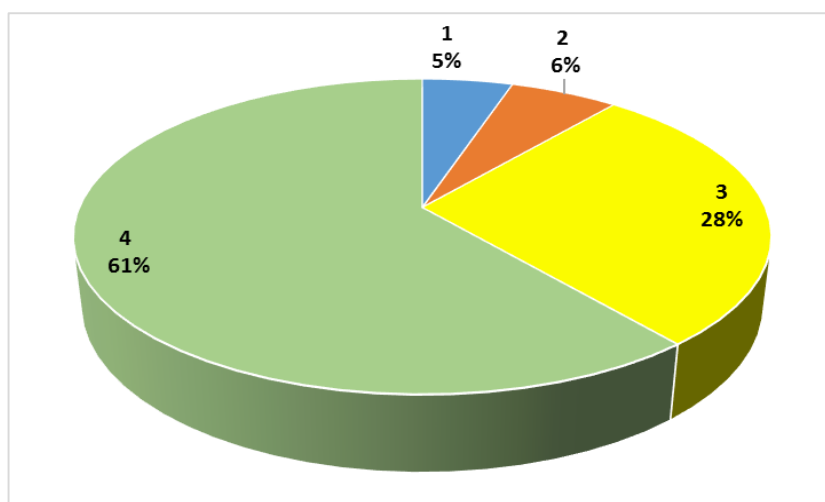
Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques

147. Les fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques ont pour finalité d'aider les gouvernements à administrer et exécuter des programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM et de fournir des ressources extrabudgétaires aux programmes établis en conformité avec les stratégies de pays du PAM. Les principaux donateurs sont les gouvernements hôtes, mais les gouvernements d'autres pays ainsi que des fondations privées peuvent également contribuer au financement de ces fonds.
148. En 2017, les fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques devraient représenter un montant de 95,2 millions de dollars, soit 2 pour cent de moins qu'en 2016. Le tableau III.6 montre la répartition par région des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques.

TABLEAU III.6: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE, PAR BUREAU RÉGIONAL – 2017 (en millions de dollars)		
Bangkok	21,4	23 %
Le Caire	7,7	8 %
Dakar	3,5	4 %
Johannesburg	21,2	22 %
Nairobi	13,5	14 %
Panama	27,8	29 %
TOTAL	95,2	100 %

149. Le financement des activités au moyen de fonds d'affectation spéciale devrait diminuer de 2,2 millions de dollars par rapport à 2016. Le principal utilisateur de ces fonds reste le Bureau régional de Panama, dont la part a néanmoins diminué suite à une réduction des activités en Équateur et au Honduras. Les activités financées par des fonds d'affectation spéciale devraient augmenter dans d'autres bureaux régionaux en 2017.

Figure III.5: Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques, par Objectif stratégique



150. La figure III.5 montre que la part des ressources correspondant à l'Objectif stratégique 4 reste inchangée et que la réduction de 5 pour cent des activités relevant de l'Objectif stratégique 3 est compensée par une légère progression des opérations menées au titre des Objectifs stratégiques 1 et 2. Les interventions qui relèvent de l'Objectif stratégique 3 viseront à assurer la distribution de suppléments alimentaires produits localement et à renforcer les capacités locales d'exécution des programmes axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Les activités liées à l'Objectif stratégique 1 appuieront l'analyse de la sécurité alimentaire et contribueront à développer les capacités de suivi ainsi que de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 2 contribueront au développement local, par exemple grâce à la création d'actifs.

Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à des activités menées sur le terrain

151. En 2017, les activités exécutées dans les bureaux de pays à l'aide de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle représenteront une enveloppe de 21,4 millions de dollars et concerneront principalement les initiatives Achats au service du progrès et Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH), la Children's Investment Fund Foundation et le renforcement de la résilience face au changement climatique.

Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes

Vue d'ensemble

152. Le présent chapitre expose la proposition de budget AAP pour 2017, d'un montant de 335,4 millions de dollars. Cette proposition comprend une augmentation de 10 millions de dollars (3,4 pour cent) destinée au Siège et aux bureaux régionaux. En outre, conformément aux efforts constants que le Secrétariat déploie pour adapter ses budgets aux priorités en évolution de l'organisation, la proposition prévoit un nouveau redéploiement de 5 pour cent de la dotation budgétaire de base du Siège.
153. Les ressources supplémentaires prévues par le Siège et les bureaux régionaux, ainsi que le redéploiement de 5 pour cent, sont destinés à financer les grandes priorités du budget AAP, compte tenu des engagements déjà pris devant le Conseil – pour la plupart dans le secteur de l'appui aux programmes – ainsi que d'autres domaines axés sur l'amélioration de l'efficacité ou de l'efficience.
154. Un ajustement de 35,1 millions de dollars est proposé pour pouvoir financer sur le budget AAP les coûts encourus dans les pays pour des services centralisés. Dans la perspective de la conception et de la mise en œuvre du nouveau cadre de financement, qui rendra possible la comparaison entre la structure des coûts du PAM et celle d'autres organismes des Nations Unies, cet ajustement permettra que les coûts et les résultats du PAM soient comparés plus facilement avec ceux d'autres organismes qui financent en partie les coûts de ce type en les imputant à leur budget de base et en procédant au recouvrement des coûts d'appui indirects.
155. Aucune demande d'affectation de fonds n'est faite au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP pour des initiatives internes d'importance primordiale²⁹. Ces dernières feront l'objet d'un document qui sera présenté au Conseil en 2017, à sa première session ordinaire, après qu'il aura examiné le Plan stratégique pour 2017-2021, les plans stratégiques de pays, le Cadre de résultats institutionnels et le cadre de financement, et une fois terminé l'examen visant à déterminer si la nouvelle structure organisationnelle est adaptée à la mission du PAM. D'après une estimation préliminaire, une allocation de 15 millions de dollars en faveur des initiatives internes d'importance primordiale laisserait le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP à un niveau supérieur au niveau cible de cinq mois de dépenses fixé en 2015.
156. Toutefois, le Secrétariat propose de tirer parti de l'augmentation du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2016 pour transférer un montant de 15 millions de dollars sur le CII, qui représente son fonds thématique central pour les interventions d'urgence.

Finalité du budget AAP

157. Le budget AAP permet de financer les coûts d'appui qui ne peuvent être imputés directement à chaque opération. Il est alimenté par le produit du recouvrement des CAI sur les contributions, selon un taux approuvé tous les ans par le Conseil, en application de la politique de recouvrement intégral des coûts.
158. Chaque année, les budgets des départements sont examinés, et le budget AAP ordinaire est révisé pour vérifier qu'il répond aux priorités organisationnelles du PAM. Ces budgets sont étudiés et approuvés par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources.
159. Le budget AAP est fortement sollicité car il finance des besoins opérationnels qui ne cessent d'évoluer ainsi que la mise en œuvre des engagements pris devant le Conseil. Il peut être complété par des fonds alloués au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale, ou par des ressources fournies par des donateurs pour financer des initiatives de renforcement institutionnel au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle.

²⁹ WFP/EB.A/2015/6-C/1. Selon les critères établis pour ces initiatives, une proposition doit: i) être de nature ponctuelle; ii) ne pas relever du budget AAP ordinaire; iii) ne pas être liée à un projet individuel; iv) nécessiter un financement prévisible; v) avoir peu de chances de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; vi) être centrée sur le changement organisationnel.

Budgétisation en fonction de la performance et utilisation optimale des ressources

160. Au PAM, le concept d'utilisation optimale des ressources consiste à utiliser les moyens disponibles en conciliant au mieux l'efficacité, l'efficience et le principe d'économie, afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour les bénéficiaires. Des directives ont été mises en place pour veiller à ce qu'il en soit ainsi lors de la prise de décisions et du suivi ayant trait aux opérations ainsi que du partage des bonnes pratiques. Cette politique aide le PAM à faire la preuve de son efficacité.
161. Toutes les demandes de crédits au titre du budget AAP doivent donc indiquer comment les activités proposées contribueront à l'efficience du PAM et être classées par ordre de priorité en vue de leur présentation au Comité pour l'affectation stratégique des ressources, qui recommandera ensuite les propositions les plus urgentes ou les plus utiles à l'attention de la Directrice exécutive. Les propositions de financement dont l'efficience n'est pas solidement démontrée ont peu de chances d'être approuvées. Les unités qui reçoivent un financement doivent rendre compte au Comité de la contribution des activités à l'efficience du PAM.

Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2017-2019

Principales augmentations

162. Le budget AAP recommandé pour 2017 est fondé sur un niveau de recettes prévu de 5,2 milliards de dollars, soit 6 pour cent de plus que l'estimation figurant dans le Plan de gestion pour 2016, ce qui devrait générer 335,4 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI. L'augmentation des crédits destinés au Siège et aux bureaux de pays est plafonnée à 10 millions de dollars, soit 3,4 pour cent.
163. En application du principe selon lequel le PAM doit "vivre selon ses moyens", il est proposé d'ajuster le budget AAP de 35,1 millions de dollars à l'appui des opérations, ce qui donne un montant total de 335,4 millions de dollars, compte tenu des recettes prévues pour 2017 au titre des CAI. Cet ajustement permettrait de financer les coûts encourus pour des services centralisés. L'objectif est de faire en sorte que ces coûts soient financés par le PAM de la même manière que dans les autres organismes et de maximiser la valeur des transferts en faveur des bénéficiaires.
164. Le résultat final de l'établissement du budget AAP ordinaire est présenté au tableau IV.1.

Budget AAP pour 2016		290,3
Ajustement en faveur du Siège et des bureaux régionaux		
➤ Diminution des coûts standard de personnel, nette des augmentations statutaires	-3,0	
➤ Augmentations destinées à la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil	6,0	
➤ Transferts de type monétaire et SCOPE	6,1	
➤ Autres priorités	0,9	
Total partiel		10,0
Ajustement technique au titre des services centralisés		
		35,1
Budget AAP proposé pour 2017		335,4

Ajustement technique au titre des services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays

165. Certains organismes financés par des contributions volontaires ou obligatoires peuvent utiliser ces ressources générales pour financer les coûts d'appui directs liés aux projets et d'autres dépenses supportées par les bureaux de pays. Le PAM étant financé entièrement par des contributions volontaires, il ne dispose pas d'un budget de base garanti et doit financer ses dépenses avec les contributions spécifiques des différents donateurs.
166. L'inscription au budget AAP de dépenses actuellement financées comme des coûts encourus au niveau des pays est une simple opération de substitution. Il ne s'agit pas de fournir des ressources supplémentaires au PAM: le total des coûts demeure inchangé; seule change leur imputation sur les contributions spécifiques des donateurs. Le financement par le budget AAP de coûts encourus dans les pays mais administrés au niveau central permet d'anticiper les conclusions de l'examen du cadre de financement: il confère une valeur et une transparence accrues aux transferts en faveur des bénéficiaires, réduit au minimum les coûts d'appui directs par rapport aux contributions et facilite les comparaisons entre organismes³⁰.
167. Le PAM propose que les coûts figurant au tableau IV.2 soient inscrits au budget AAP. Il s'agit de coûts imputables aux interventions menées dans les pays pour des services qui sont administrés au niveau central afin de tirer parti de gains d'efficacité rendus possibles par des économies d'échelle plus importantes.
168. Ces services continueront d'appuyer les opérations et de générer des coûts en proportion des niveaux d'activité, mais ils apparaîtront à la rubrique "Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays"; les fonds alloués au titre des coûts d'appui directs seront réduits en conséquence, ce qui permettra d'augmenter d'un montant équivalent la valeur des transferts aux bénéficiaires.
169. Étant donné que la plupart de ces coûts sont facturés en fonction de la taille des opérations, c'est-à-dire de la dotation en personnel ou du volume de produits distribués, il ne devrait pas y avoir de subventions croisées entre pays ou projets.

TABLEAU IV.2: SERVICES CENTRALISÉS RELATIFS AUX BUREAUX DE PAYS (en millions de dollars)	
Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) et Fonds d'urgence pour la sécurité	13,8
Bien-être du personnel	0,7
Dépenses informatiques au prorata des effectifs	19,1
Évaluations décentralisées	1,5
Ajustement technique au titre des services centralisés	35,1

170. Ces trois dernières années, les dépenses obligatoires afférentes à l'UNDSS et le Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM – actuellement d'un montant total de 18,8 millions de dollars – ont été financés au titre des coûts standard de personnel et par imputation directe aux projets. Sur l'ensemble de ces dépenses, 5 millions de dollars sont imputés sur les budgets du Siège et des bureaux régionaux au titre des coûts standard de personnel; ce montant demeurera inchangé. Les 13,8 millions de dollars restants seront imputés sur les opérations menées par les bureaux de pays. La proposition consiste à inscrire au budget AAP et à financer à ce titre la part des coûts standard de personnel des bureaux de pays consacrée à la sécurité et les montants directement liés aux projets.

³⁰ Des adaptations seront peut-être nécessaires en fonction des enseignements tirés de l'expérimentation menée en 2017.

171. Conformément au Plan de gestion pour 2016-2018, un prélèvement sur les dépenses de personnel a été effectué au titre des coûts standard de personnel pour financer les services axés sur le bien-être. Il est proposé que le prélèvement destiné aux bureaux de pays soit également inscrit au budget AAP et financé par ce dernier, sans que soient modifiés les prélèvements effectués pour le Siège et les bureaux régionaux.
172. Le mécanisme de financement des dépenses informatiques au prorata des effectifs mis en place en 2013 couvre le coût des licences de logiciels, des microterminaux et d'autres systèmes de connectivité sur la base du nombre de comptes informatiques utilisés par les responsables des budgets. Le coût par compte budgétisé pour 2017 s'élève à 1 654 dollars, compte tenu d'un budget estimé de 23,5 millions de dollars, dont 19,1 millions de dollars au titre des bureaux de pays. Le PAM continuera de percevoir auprès des responsables des budgets la redevance d'utilisation facturée au prorata des effectifs, mais ces dépenses seront financées sur le budget AAP dans le cas du personnel chargé des projets au sein des bureaux de pays.
173. Jusqu'ici, les évaluations des différentes opérations ont été financées sur la base d'un prélèvement par pays, mais à compter de 2017 tous les bureaux de pays devront prévoir des fonds pour les évaluations décentralisées dans le budget de leurs projets. En application de la politique d'évaluation, un fonds de réserve sera constitué pour contribuer au financement des évaluations dans les bureaux de pays ayant des problèmes de ressources.

Utilisation du budget AAP de base

174. L'examen des budgets AAP des différents départements pour 2017 a consisté à passer en revue les différents services contribuant au plan d'exécution annuel, en vue de supprimer les activités obsolètes et de libérer ainsi des ressources pour les nouvelles fonctions nécessaires à la réorganisation du PAM. Il a été demandé à chaque département du Siège de procéder à des réaffectations de crédits ou d'accroître ses gains d'efficacité à hauteur de 5 pour cent au moins de son budget de base.
175. Au sein des bureaux et des divisions relevant directement du Bureau de la Directrice exécutive, ont été jugés prioritaires la problématique hommes-femmes (Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes), l'évaluation (Bureau de l'évaluation) et le conseil juridique (Bureau des services juridiques), ainsi que le processus d'examen et d'approbation des programmes. Des ressources ont été réaffectées au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes pour l'application des stratégies régionales, la mise en place du marqueur de l'égalité hommes-femmes et la mise en œuvre d'initiatives de sensibilisation et de formation à l'équité des sexes, à travers toutes les activités prévues dans le plan d'exécution.
176. Conformément aux priorités retenues, des ressources ont été réaffectées afin de renforcer le rôle de la haute direction et les fonctions de contrôle dans l'ensemble des activités et des sous-divisions du Bureau des services juridiques. Une attention particulière a aussi été portée à l'amélioration des services fournis par le Bureau de l'évaluation, notamment à travers la mise en place d'un service d'assistance spécialisé et la modernisation du site intranet consacré à l'évaluation, deux mesures initiales adoptées pour répondre aux engagements pris devant le Conseil³¹ et tenir compte de l'incidence des différentes composantes de la nouvelle feuille de route.
177. Les bureaux placés sous l'autorité directe du Directeur exécutif adjoint se concentreront sur les processus multipartites qui déterminent les programmes d'action relatifs au développement durable et à l'action humanitaire, ainsi que sur les suites données aux engagements pris en matière de partenariats à l'issue du Sommet mondial sur l'action humanitaire, du Sommet mondial sur la migration, de la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable, et de l'Examen quadriennal complet.

³¹ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

178. Le Département de la gestion des ressources prévoit d'affecter davantage de ressources au système SCOPE, au contrôle de gestion et aux contrôles internes relatifs aux transferts de type monétaire ainsi qu'à la mise en œuvre du Cadre de résultats institutionnels. Cet effort nécessitera de redéfinir les priorités pour 8 pour cent du budget AAP de la Division des technologies de l'information et pour 6 pour cent du budget de la Division du budget et de la programmation.
179. La Division des technologies de l'information donnera la priorité à la transformation et à l'architecture numériques, aux transferts de type monétaire (SCOPE) et aux innovations liées aux technologies de l'information en rationalisant la gestion téléphonique et le centre d'assistance. Les ressources précédemment utilisées pour le système COMPAS vont être transférées au système LESS, et le personnel sera réaffecté selon que de besoin.
180. Au sein de la Division des finances et de la Trésorerie, des fonds employés pour les travaux sur les politiques seront consacrés à l'information des donateurs; parmi les autres domaines appelés à recevoir des ressources supplémentaires figurent les transferts de type monétaire, la coordination de la dotation en personnel et les activités en matière de problématique hommes-femmes.
181. La Division des services de gestion se penchera en particulier sur la rationalisation des processus électroniques pour remplacer l'archivage papier. D'autres fonds seront réaffectés de manière à mieux veiller au respect de l'environnement, conformément aux ODD.
182. S'agissant de la Division de la gestion et du suivi de la performance, des fonds supplémentaires seront alloués au Cadre de résultats institutionnels; les travaux relatifs au Système international d'information sur l'aide alimentaire ne seront plus prioritaires à compter de 2017. La Division chargée du bien-être du personnel investira dans la création d'un poste de conseiller du personnel chargé d'épauler les agents sur le terrain, et rationalisera les dépenses médicales en transférant à un bureau régional un membre du personnel en poste au Siège.
183. Le Département des services concernant les opérations gère un certain nombre de processus de restructuration essentiels et d'initiatives clés portant sur des domaines institutionnels prioritaires, parallèlement à l'élaboration ou à l'actualisation de certaines politiques importantes qui détermineront et encadreront la participation du PAM aux dialogues et autres processus de plus grande portée en cours à l'échelle mondiale.
184. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement intégrera l'appui aux transferts de type monétaire, tout en continuant de jouer un rôle moteur dans l'optimisation des filières d'approvisionnement et de la logistique au service de l'action humanitaire. Un nouveau service d'appui sur le terrain sera mis en place à l'intention des bureaux régionaux et des bureaux de pays et une unité chargée de la gouvernance sera créée à l'appui de ces processus pour répondre à l'évolution des exigences opérationnelles et préserver l'efficacité et l'efficience des livraisons.
185. Grâce à l'initiative Achats au service du progrès (P4P), le PAM soutient les petits exploitants qui assurent la majeure partie de la production agricole dans de nombreux pays et contribuent ainsi à l'élimination de la faim. Un poste de coordonnateur de classe D-2 chargé de la stratégie relative aux systèmes alimentaires et un poste de coordonnateur de classe D-1 chargé des Achats au service du progrès ont été inscrits dans le budget existant.
186. Vu l'ampleur des interventions menées actuellement par le PAM dans les situations d'urgence, la Division de la nutrition a décidé de réaffecter une partie de son personnel pour renforcer la dimension nutritionnelle de la réponse aux crises.
187. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation continuera d'appliquer les mesures d'efficience adoptées en 2016 et s'emploiera à améliorer les partenariats que le PAM a noués avec les donateurs traditionnels. L'examen de son budget a donné lieu à la réaffectation de ressources à des priorités institutionnelles, telles que l'assouplissement des financements et l'utilisation efficiente des ressources, ainsi que les partenariats interorganisations et intergouvernementaux.

188. Le Bureau du PAM à Berlin appuie le partenariat avec l'Allemagne. À l'issue de la Conférence sur le soutien à la Syrie et à la région, qui a eu lieu à Londres en février 2016, l'Allemagne a considérablement accru son appui au PAM, et celui-ci a procédé en conséquence à certains ajustements internes, sans incidence sur le budget, en vue d'améliorer le fonctionnement du Bureau de Berlin. Ainsi, grâce à la prise en charge par le gouvernement hôte du financement du Centre d'excellence en Chine, le PAM va pouvoir disposer d'un poste AAP qu'il entend transférer à Berlin pour l'affecter à un responsable de la mobilisation de fonds. De plus, un poste prélevé sur les effectifs du Siège à Rome a également été transféré au Bureau de Berlin pour des activités de communication.
189. D'autres gains d'efficacité sont attendus dans le cadre de l'initiative "Excellence en matière de coûts", grâce à l'accueil dans les locaux du Bureau du PAM à New York du personnel chargé des partenariats avec le secteur privé. La fonction de gestion protocolaire a été transférée de la Division des services de gestion à la Division du Secrétariat du Conseil d'administration afin de rationaliser les processus et de se conformer à la pratique d'autres organismes des Nations Unies.
190. Outre les redéploiements décrits plus haut, le budget AAP pour 2017 reflète une économie de 3,8 millions de dollars réalisée grâce à l'initiative "Excellence en matière de coûts", montant supérieur à l'objectif de 3 millions de dollars annoncé dans le Plan de gestion pour 2016. Ces économies ont été reprogrammées dans le budget AAP de 2016 et reportées sur 2017. Les économies sur les frais de voyage de l'ensemble des responsables de budget et sur les services informatiques ont été réaffectées en faveur des bureaux de pays (1,9 million de dollars), de SCOPE (750 000 dollars) et des entités chargées de la problématique hommes-femmes, de l'innovation et de la déontologie et du Centre de gestion des carrières du PAM.

Diminution des dépenses de personnel, nettes des augmentations statutaires – 3,0 millions de dollars

191. Le PAM utilise des taux standard pour budgétiser et comptabiliser les dépenses de personnel; ces taux sont recalculés chaque année compte tenu des éléments suivants: i) les coûts salariaux effectifs, par classe et lieu d'affectation; ii) le taux de change escompté pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome; et iii) les provisions au titre des indemnités et prestations dues au personnel.
192. Les coûts standard de personnel pour 2017 sont établis à partir des coûts effectifs de 2015 ajustés pour tenir compte de l'inflation, des dépenses encourues après la cessation de service et, au Siège, des taux de change; ils comprennent les dépenses relatives à la sécurité et au bien-être du personnel ainsi que les indemnités de licenciement.
193. Les coûts standard de personnel ont diminué sous l'effet de la baisse des dépenses encourues après la cessation de service, elle-même due en grande partie à la diminution du taux de change entre le dollar et l'euro depuis 2015 et à la réduction des indemnités de poste liée aux taux de change.
194. Avec un taux de 1 euro pour 1,13 dollar en 2017, contre 1 euro pour 1,12 dollar en 2016, la couverture du risque de change lié aux dépenses de personnel libellées en euros a donné lieu à une augmentation de 1 million de dollars de ces dépenses au niveau du Siège, qui est compensée par la réduction d'autres composantes des dépenses à hauteur de 4 millions de dollars.
195. Il est en outre probable que les coûts standard de personnel diminueront du fait des changements adoptés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), notamment ceux concernant les primes de sujétion et de mobilité et les indemnités de scolarité. Les modifications toucheront surtout les bureaux de pays, et les coûts standard de personnel refléteront ces évolutions à mesure que les nouvelles dispositions de la CFPI entreront en vigueur.

Augmentations destinées à mettre en œuvre les politiques approuvées par le Conseil – 6,0 millions de dollars

196. Le Secrétariat propose qu'une augmentation de 6,0 millions de dollars du budget AAP soit affectée à la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil³², comme indiqué ci-après.

Politique d'évaluation (2,45 millions de dollars)

197. La politique d'évaluation du PAM, approuvée en novembre 2015 par le Conseil d'administration, a réaffirmé l'adhésion du PAM aux principes internationaux en matière d'évaluation et défini le cadre normatif de ses activités. Conformément à ce modèle, qui associe les évaluations centralisées aux évaluations décentralisées réalisées à la demande, il est proposé d'accroître le soutien apporté au Bureau de l'évaluation en nommant des responsables régionaux chargés des évaluations décentralisées.

198. L'affectation pour 2017 de 800 000 dollars supplémentaires au Bureau de l'évaluation s'inscrit dans le prolongement de l'augmentation du budget AAP de 2016 et appuie les changements apportés à l'évaluation centralisée pour satisfaire aux normes approuvées par le Conseil.

Stratégie en matière de problématique hommes-femmes (880 000 dollars)

199. L'investissement supplémentaire destiné au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes permettra de renforcer l'engagement et le rôle de chef de file du PAM dans le cadre des programmes en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Dans les bureaux régionaux, des conseillers nationaux spécialisés appuieront les stratégies régionales, aideront à prendre en compte de manière systématique la problématique hommes-femmes dans le cadre des programmes et des interventions, assureront des cours de formation et renforceront les capacités. Ils contribueront également aux évaluations futures de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes.

Stratégie en matière de personnel – Le PAM, une organisation en apprentissage permanent (2,62 millions de dollars)

200. Devant la modification profonde du contexte dans lequel s'inscrivent l'action humanitaire et l'aide au développement, le PAM doit aborder les activités d'apprentissage de manière plus intégrée et plus progressive pour faire évoluer et mieux armer son personnel, lui donner les moyens de faire face aux enjeux actuels et le préparer aux orientations stratégiques futures de l'organisation. Cet investissement aboutira à un programme d'apprentissage et à un système d'évaluation de tout premier plan. Il fera en outre du Centre de gestion des carrières l'une des pierres angulaires du perfectionnement des futurs dirigeants du PAM.

Transferts de type monétaire et SCOPE (6,1 millions de dollars)

201. Les transferts de type monétaire forment un segment du portefeuille d'activités du PAM qui a pris de l'ampleur et qui joue un rôle de plus en plus stratégique, ce qui nécessite d'augmenter les investissements pour renforcer et intégrer dans le budget AAP le soutien apporté à ces activités. L'investissement proposé se répartit en deux composantes: un soutien institutionnel en vue de développer les capacités nécessaires à l'exécution de ces transferts et un soutien au système SCOPE, la base de données institutionnelle de gestion des bénéficiaires.

Transferts de type monétaire

202. L'investissement prévu au titre du budget AAP vise à soutenir l'intégration du contrôle, de l'assistance technique et de l'entretien des systèmes, processus et outils utilisés dans le cadre des transferts de type monétaire. Le renforcement des systèmes de base permettra d'améliorer l'analyse des données et de faciliter ainsi la mise en place de solutions de type monétaire, utiles pour les équipes sur le terrain, les gouvernements, les partenaires et les donateurs. Le second objectif est de consolider la position de partenaire mondial majeur que le PAM a réussi à acquérir, de par son expérience, dans le domaine des transferts de type monétaire, et de lui ouvrir ainsi de nouvelles possibilités de collaboration qui permettront de réaliser des économies d'échelle.

³² WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

SCOPE

203. Le système de gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE) est l'un des principaux outils du PAM. L'investissement prévu appuiera les modifications nécessaires pour faire face aux nouveaux besoins de la programmation dans le contexte des opérations et des systèmes nationaux de filets de sécurité. Des investissements supplémentaires permettront en outre d'améliorer les contrôles et les directives internes afin de veiller à ce que les bureaux régionaux et le Siège disposent de capacités suffisantes pour maintenir les dispositifs en place.

Encadré IV.1: Soutien aux transferts de type monétaire

Le soutien apporté aux transferts de type monétaire compte tenu de leur importance croissante dans le portefeuille d'activités du PAM, doit être stabilisé, et les divers flux de financement, consolidés. En 2015, une partie de l'augmentation du budget AAP avait été allouée à l'intégration de fonctions relatives à ces transferts, telles que le système SCOPE.

Le PAM utilise à la fois des fonds issus du Compte de péréquation des dépenses AAP et des ressources fournies par les donateurs pour appuyer la mise en place de politiques, de processus et de capacités consacrés aux transferts de type monétaire: cette démarche doit être poursuivie en 2017, et des fonds supplémentaires seront recherchés.

Les coûts d'appui actuels dans les domaines de la programmation, de l'évaluation, du conseil juridique, de la chaîne d'approvisionnement, des finances et des technologies de l'information et des communications doivent être intégrés dans le budget AAP. Une partie de ces coûts est couverte par des redéploiements de ressources dans les secteurs des finances, de la chaîne d'approvisionnement et des technologies de l'information et des communications, mais des investissements supplémentaires sont nécessaires pour soutenir la mise en œuvre des programmes de transferts de type monétaire au Siège et dans les bureaux régionaux, car ces programmes dépassent désormais les 23 pour cent indiqués dans le plan d'exécution du PAM.

Autres augmentations (940 000 dollars)***Centre de ressources en matière de partenariats***

204. Ce centre aide le personnel, en particulier sur le terrain, à mettre en place et à entretenir des partenariats efficaces, et son rôle est essentiel pour la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle dans ce domaine. Il fournit des renseignements sur la manière d'évaluer les partenaires potentiels, les enseignements tirés de partenariats fructueux et les outils d'évaluation, et héberge une base de données centrale consacrée aux partenaires.

Préparation aux situations d'urgence

205. Le Centre des opérations du PAM sert de plateforme d'échange d'informations et de coordination à l'échelle mondiale. Il donne une vue d'ensemble cohérente des opérations du PAM à l'intention des décideurs, en particulier dans les situations d'urgence. En cas de crise, il décrit les événements qui influent sur le contexte d'intervention du PAM et appuie l'échange d'informations et la coordination interorganisations.

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

206. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est utilisé aux fins suivantes: i) pour combler les écarts entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées; ii) pour couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des CAI ou le risque de sous-financement du budget AAP; iii) pour financer des initiatives internes d'importance primordiale; et iv) pour optimiser les réserves du PAM. Conformément à la décision prise par le Conseil à sa session annuelle de 2015³³, le Secrétariat a maintenu le niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP à l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP et le "niveau plancher" à deux mois de dépenses AAP.
207. Certaines initiatives, comme la refonte du progiciel de gestion intégré WINGS suite à la préparation de l'examen du cadre de financement, ne peuvent pas être financées sur les ressources internes limitées de l'organisation. Elles dépendent donc de financements prélevés périodiquement sur le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP, avec l'approbation du Conseil d'administration, et d'autres apports substantiels fournis par les donateurs qui estiment important de financer le renforcement institutionnel.

³³ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

208. Le Secrétariat est conscient qu'un nombre exceptionnel de propositions doivent être examinées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016, et il sait aussi qu'il faudra faire le bilan de l'initiative visant à adapter le PAM à sa mission, qui se terminera d'ici la première session ordinaire de 2017. C'est pourquoi il propose de reporter l'examen des initiatives internes d'importance primordiale à la première session ordinaire de 2017, après que le Conseil aura formellement approuvé les initiatives constituant la feuille de route intégrée, et il fera en sorte qu'il soit possible d'organiser une consultation informelle avant la finalisation des documents préparés pour cette session.
209. Toutes les propositions qui seront présentées au Conseil pour approbation devront respecter les principes de gestion financière prudente approuvés par le Conseil en 2015³³. D'après une première estimation provisoire, il est prévu d'affecter 15 millions de dollars à l'ensemble des propositions d'initiatives internes d'importance primordiale en 2017, ce qui maintiendrait le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP à un niveau nettement supérieur au niveau cible de cinq mois fixé en 2015. Lorsqu'il décidera de la répartition finale des fonds, le Secrétariat donnera la priorité aux investissements découlant de l'approbation de la feuille de route intégrée, aux investissements supplémentaires nécessaires pour mener à bien l'initiative "Excellence en matière de coûts" et à la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil, notamment en matière d'évaluation et de problématique hommes-femmes.
210. Le solde d'ouverture prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2017 s'élève à 189,2 millions de dollars, ce qui est nettement supérieur au solde de clôture de 142,6 millions de dollars indiqué dans le Plan de gestion pour 2016-2018. La différence tient au fait que les prévisions de contributions ont augmenté de 700 millions de dollars par rapport aux 4,9 milliards de dollars initialement prévus pour 2016.
211. Compte tenu du niveau record des contributions attendues pour 2016, le Secrétariat propose de transférer un montant de 15 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP afin de renforcer le Compte d'intervention immédiate, qui est son unique source de financement multilatéral pour répondre à des demandes soudaines d'interventions vitales. Le relèvement en 2014 du niveau cible annuel du CII à 200 millions de dollars³⁴ n'a pas été suivi d'une hausse correspondante des contributions des donateurs. Ce transfert viendra majorer les ressources disponibles du CII en s'ajoutant au précédent virement de 50 millions de dollars effectué au début de 2015³⁵.
212. Le niveau de financement prévu pour 2017, à savoir 5,2 milliards de dollars, générera 335,4 millions de dollars de recettes au titre des CAI (voir le tableau IV.3). D'après les estimations provisoires fixant à 15 millions de dollars l'investissement dans les initiatives internes d'importance primordiale, le solde de clôture s'établirait à 159,2 millions de dollars, soit l'équivalent de 5,7 mois de dépenses AAP.

TABLEAU IV.3: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PROJECTIONS <i>(en millions de dollars)</i>	
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2017	189,2
Transfert sur le CII proposé	(15,0)
Produit des CAI pour 2017 sur la base d'un niveau de recettes de 5,2 milliards de dollars	335,4
Dépenses AAP pour 2017	(335,4)
Initiatives internes d'importance primordiale en 2017 (première estimation provisoire)	(15,0)
Solde de clôture prévu au 31 décembre 2017	159,2

³⁴ WFP/EB.2/2014/5-A/1.

³⁵ WFP/EB.A/2015/6-D/1.

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

213. Le document WFP/EB.A/2006/6-C/1 décrivait une méthode de détermination du taux de recouvrement des CAI pour l'exercice suivant. Le taux pour 2016 est calculé comme indiqué au tableau IV.4.

TABLEAU IV.4: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence 2015	6,28
Augmentation pour coûts indirects en hausse en 2016	+1,23
Diminution pour prévisions de financement en hausse	-0,51
Diminution pour solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en hausse	-1,02
Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2016	5,98

214. L'examen du cadre de financement porte notamment sur l'harmonisation des structures de coûts du PAM, en particulier les activités financées par le produit du recouvrement des CAI, avec celles des autres organismes des Nations Unies.
215. Le PAM étant financé par des contributions volontaires, son modèle économique est particulièrement sensible aux fluctuations des montants recouverts au titre des CAI. Le Compte de péréquation des dépenses AAP offre un filet de sécurité en permettant d'ajuster la structure des coûts AAP et, à cette heure cruciale, il est particulièrement important que le solde de ce compte soit confortable, comme c'est le cas actuellement. Le Secrétariat recommande donc de maintenir pour 2017 le taux actuel de recouvrement des CAI, à savoir 7 pour cent.

Perspectives AAP pour 2018-2019

216. Comme indiqué au chapitre II, les prévisions de recettes pour 2018 et 2019 ne devraient pas être supérieures à celles de 2017, soit 5,2 milliards de dollars. Le PAM continuera de veiller à ce que les ressources AAP soient optimisées pour répondre à l'évolution des besoins, et à ce qu'elles soient utilisées au mieux en maîtrisant les coûts conformément au principe consistant à "vivre selon ses moyens". Les fonds alloués aux initiatives internes d'importance primordiale ayant un caractère prioritaire et les financements fournis par les donateurs aux fins du renforcement institutionnel continueront de compléter le budget de base.
217. Du fait des importants changements fonctionnels qui devraient avoir lieu en 2018 par suite de l'évolution du cadre de financement, il est possible que le PAM soit amené à modifier sa structure. Ces modifications seront indiquées dans le Plan de gestion pour 2018.

Orientation du budget AAP par priorité de gestion

218. Le tableau IV.5 présente le budget AAP au regard des cinq priorités de gestion définies dans le Cadre de résultats de gestion pour 2014-2017. Le nouveau Cadre de résultats institutionnels étant élaboré parallèlement au Plan de gestion, il sera peut-être nécessaire d'actualiser la présente analyse une fois le nouveau Cadre approuvé.

TABLEAU IV.5: ANALYSE DU BUDGET AAP, PAR PRIORITÉ DE GESTION (en milliers de dollars)					
	Budget AAP	Augmentation des crédits AAP, Siège et bureaux régionaux	Ajustement technique du budget AAP*	Total du budget AAP	%
Ressources humaines	54 384	2 621	700	57 705	17
Partenariats	27 143	440	–	27 583	8
Processus et systèmes	79 680	6 100	19 100	104 880	31
Programmes	37 687	3 839	1 500	43 026	13
Obligation de rendre des comptes et financement	88 409	–	13 800	102 209	31
TOTAL	287 303	13 000	35 100	335 403	100

* La provision constituée au moyen de l'ajustement technique du budget AAP est compensée par la réduction des financements imputés sur les contributions par des donateurs pour couvrir les coûts encourus par les bureaux de pays pour des services centralisés.

Ressources humaines

219. L'allocation destinée à cette priorité de gestion, qui représente une augmentation de 13,4 pour cent par rapport à celle de 2016 avant ajustements techniques, vise les objectifs suivants: i) augmenter les capacités du personnel et améliorer la gestion de la performance individuelle afin de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et souple et d'une réserve de talents administrée par des dirigeants compétents; et ii) renforcer le Centre de gestion des carrières. Cette priorité couvre l'ensemble des dépenses afférentes à la direction, compte tenu de son rôle dans la promotion d'une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité.

Partenariats

220. Avec 9,2 pour cent des investissements AAP avant ajustements techniques, cette priorité de gestion reflète l'intention du PAM de mettre en place des partenariats avec des gouvernements, des organisations régionales, d'autres organismes des Nations Unies et des établissements universitaires pour dispenser une assistance alimentaire et renforcer la résilience. Elle englobe également l'appui apporté au Conseil pour assumer son rôle d'organe de gouvernance, ainsi que la coordination avec les autres organismes des Nations Unies et la direction des modules d'action groupée. Un financement supplémentaire a été prévu pour assurer l'intégration du Centre de ressources en matière de partenariats du PAM.

Processus et systèmes

221. L'allocation destinée à cette priorité de gestion, en hausse de 2,8 pour cent par rapport à 2016 avant ajustements techniques, a pour but de fournir une assistance alimentaire optimale au bon moment, au bon endroit et de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible. À cet effet, plusieurs éléments sont indispensables: i) des projets judicieusement conçus répondant aux critères de qualité du PAM; ii) des mécanismes d'assistance alimentaire d'un bon rapport coût-efficacité s'appuyant sur des systèmes efficaces et un suivi opportun; iii) des dispositifs efficaces d'apprentissage, de partage des connaissances et d'innovation.

222. La majeure partie des nouveaux investissements est destinée aux transferts de type monétaire. Le montant figurant dans la colonne Ajustement technique du budget AAP correspond au transfert dans le budget AAP des dépenses informatiques au prorata des effectifs encourues par les bureaux de pays.

Programmes

223. Cette priorité de gestion, qui représente 13,8 pour cent des investissements AAP avant ajustements techniques, vise à promouvoir des interventions innovantes et fondées sur des éléments factuels en vue de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels, de renforcer les capacités nationales et de veiller à ce que les programmes soient conformes aux politiques. Le PAM doit être apte à: i) répondre de manière appropriée aux situations existantes et aux urgences complexes; ii) aligner les programmes sur les priorités nationales et locales; iii) intégrer les approches innovantes, communiquer les résultats et prôner l'adoption de solutions au problème de la faim; et iv) valoriser l'image du PAM et rallier les soutiens.
224. Dans la colonne Ajustement technique du budget AAP figure le montant qu'il est proposé d'allouer aux bureaux régionaux pour appuyer la politique en matière de problématique hommes-femmes et les évaluations.

Obligation de rendre des comptes et financement

225. L'allocation destinée à cette priorité de gestion, en augmentation de 10,6 pour cent par rapport à 2016 avant ajustements techniques, a pour objet de mobiliser les fonds nécessaires aux opérations, en appliquant les critères les plus stricts en matière de gouvernance, de contrôle interne, de bonne gestion et de respect de l'obligation redditionnelle. L'objectif est de veiller à ce que les ressources soient prévisibles et disponibles en temps utile, qu'elles puissent être utilisées avec souplesse et qu'il soit rendu compte de leur utilisation de manière transparente par le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.
226. Le montant figurant dans la colonne Ajustement technique du budget AAP correspond au financement des dépenses informatiques au prorata des effectifs, à la participation aux dépenses de l'UNDSS et au financement du Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM, ainsi qu'aux services de bien-être et aux évaluations décentralisées.

Synthèse du budget AAP ordinaire de 2017, par ligne de crédit

227. Conformément aux dispositions de l'article 9.3 du Règlement financier, le budget AAP ordinaire comporte trois grandes rubriques: i) appui aux programmes au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays; ii) appui aux programmes au niveau du Siège; et iii) gestion et administration.
228. Le tableau IV.6 présente le budget AAP ordinaire par ligne de crédit de 2015 à 2017. La colonne Coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses; le personnel national est inclus dans le nombre total des postes. Les lignes de crédit sont les mêmes que dans le Plan de gestion de l'exercice précédent. Des renseignements supplémentaires sont fournis à l'annexe I.

TABLEAU IV.6: BUDGET AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT (en millions de dollars)									
	Dépenses de 2015			Estimations pour 2016			Projections pour 2017		
	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Appui aux programmes – bureaux régionaux et bureaux de pays	244	825	99,1	263	840	108,7	279	861	146,0
Appui aux programmes – Siège	152	237	51,9	152	238	47,8	171	259	53,6
Gestion et administration	293	551	129,6	305	563	133,8	313	566	135,7
Réorganisation liée à l'initiative "Excellence en matière de coûts"*							(20)	(20)	
TOTAL	689	1 613	280,7	720	1 641	290,3	743	1 666	335,4

* L'initiative "Excellence en matière de coûts" permettra de redistribuer les ressources, de redéployer des postes au Siège et sur le terrain et de redéfinir les profils d'emploi.

Crédits sous gestion centrale

229. Les crédits sous gestion centrale recouvrent les obligations statutaires et d'autres dépenses budgétisées au niveau central sous la rubrique Gestion et administration. Leur niveau devrait être plus élevé que le montant approuvé en 2016 (voir le tableau IV.7). La différence principale par rapport à 2016 tient à l'augmentation des frais de recrutement, des primes d'assurance (en particulier du fait de la souscription d'une nouvelle police d'assurance contre la cybercriminalité), des prestations d'autres organismes et d'autres dépenses découlant des obligations statutaires. L'enquête mondiale auprès du personnel et l'enquête sur la gestion des actifs étant menées tous les deux ans, elles n'étaient pas budgétisées en 2016.

TABLEAU IV.7: OBLIGATIONS STATUTAIRE ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE		
	Montant approuvé en 2016	Montant proposé pour 2017
Coûts de réaffectation	3 000 000	3 000 000
Primes d'assurance	1 384 900	1 624 900
Corps commun d'inspection	931 000	900 000
Commission de la fonction publique internationale	602 534	620 000
Vérification extérieure des comptes	440 000	400 000
Conseil des chefs de secrétariat	290 000	280 000
Évacuations sanitaires d'urgence	170 000	170 000
Comité d'audit	194 000	194 000
Prestations d'autres organismes	2 066 057	2 630 995
Appui interinstitutions	1 358 973	1 445 847
Contribution au système des coordonnateurs résidents	1 413 500	1 413 510
Réunion mondiale des cadres	265 000	265 000
Enquête mondiale auprès du personnel	0	165 000
Autres	869 150	1 250 500
TOTAL	12 985 114	14 359 752

Améliorations institutionnelles

230. Les activités financées au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle servent à encourager l'innovation dans les opérations, les systèmes et les processus ainsi qu'à appuyer d'autres améliorations institutionnelles et des initiatives liées au développement des capacités.
231. L'expérience montre que certains donateurs sont prêts à financer des activités axées sur l'innovation et le changement des modes de fonctionnement du PAM. Les processus mis au point pour développer les programmes de transferts de type monétaire dans les bureaux de pays ainsi que pour renforcer la gestion de la performance et des risques sont des exemples de nouveaux modes opératoires mis à l'essai avec des ressources autres que celles du budget AAP. Dans certains cas, le changement est facile à financer car les donateurs sont d'accord pour appuyer les activités envisagées; dans d'autres, le PAM doit rechercher des fonds pour financer les besoins hiérarchisés par ordre de priorité.
232. Le Plan de gestion intègre dans le processus d'établissement du budget AAP des renseignements sur les investissements réels et potentiels. Les propositions d'investissement qui concernent des activités ne pouvant être financées au titre du budget AAP ordinaire sont hiérarchisées par ordre de priorité pour bénéficier de la réaffectation de ressources AAP ou être financées au titre d'initiatives internes d'importance primordiale ou se voir attribuer des fonds d'affectation spéciale. Conformément aux critères approuvés par le Conseil, les initiatives susceptibles d'attirer suffisamment d'investissements additionnels de la part des donateurs ne devraient pas être prioritaires pour l'obtention de crédits AAP, afin que ces ressources soient affectées aux domaines qui en ont le plus besoin.
233. Pour 2017, 60 propositions d'investissement d'un montant total de 57 millions de dollars ont été présentées pour financement au titre du budget AAP, et 45 d'un montant total de 72 millions de dollars pour financement au titre de ressources extrabudgétaires.

234. Selon les priorités retenues, 13 propositions d'investissement devraient être financées au titre du budget AAP ordinaire grâce à l'augmentation des crédits AAP. Les 92 propositions restantes, d'un montant total de 115 millions de dollars, constituent une estimation des besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle que le Comité pour l'affectation stratégique des ressources pourrait examiner en vue de recommander leur financement au moyen de fonds multilatéraux versés par les donateurs.
235. Le tableau IV.8 montre les besoins liés aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, par priorité de gestion, pour 2017, calculés sur la base de propositions d'investissement solidement étayées. Les priorités de gestion Processus et systèmes et Programmes représentent 83 pour cent du total.

TABLEAU IV.8: FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE, PAR PRIORITÉ DE GESTION – 2017		
	<i>En millions de dollars</i>	%
Ressources humaines	11,9	10
Partenariats	3,4	3
Processus et systèmes	52,5	46
Programmes	43,2	37
Obligation de rendre des comptes et financement	4,1	4
TOTAL	115,1	100

236. Les ressources affectées à la priorité de gestion Ressources humaines serviront à former le personnel dans trois domaines: capacités techniques nécessaires pour collaborer avec les gouvernements, élaboration des programmes et compétences financières. Cette priorité comprend des investissements destinés à renforcer la stratégie en matière de personnel en tenant compte des besoins institutionnels et des chaînes d'approvisionnement.
237. Les propositions relatives à la priorité de gestion Processus et systèmes visent à améliorer les outils relatifs aux transferts de type monétaire tels que SCOPE, la gestion des chaînes d'approvisionnement, la gestion des achats et de la performance, et le centre d'innovation.
238. Les investissements affectés à la priorité de gestion Programmes seront utilisés pour mettre en œuvre les politiques relatives aux plans stratégiques de pays et à la protection et renforcer les capacités du PAM en matière de nutrition, d'alerte rapide, d'analyse et de cartographie à l'appui de la préparation aux situations d'urgence, de la résilience face aux aléas climatiques et de la réduction des risques de catastrophe.
239. Les allocations destinées aux priorités de gestion Partenariats et Obligation de rendre des comptes et financement ont pour but de renforcer les partenariats interorganisations, en particulier dans le contexte des situations d'urgence, ainsi que la gestion des modules d'action groupée; elles serviront aussi à appuyer l'examen du cadre de financement.

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

240. Le PAM s'est engagé à aller plus loin, d'ici à la fin de l'année 2017, que ce que prévoient les 15 valeurs cibles définies dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). Le système de référents qui a été mis en place en 2014 s'est révélé efficace pour encourager la collaboration intersectorielle, la diffusion des pratiques optimales et le renforcement des capacités. Le PAM applique actuellement à titre expérimental le plan d'action ONU-SWAP 2.0, qui deviendra obligatoire dans le système des Nations Unies à compter de janvier 2018.

241. En 2017, la problématique de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes sera prise en compte de manière systématique dans toutes les activités relevant des stratégies régionales et des plans d'action des bureaux de pays. Sur les 3,8 millions de dollars qui ont pu être réaffectés en 2016 grâce aux économies réalisées dans le cadre de l'initiative "Excellence en matière de coûts", 400 000 dollars ont été alloués, à titre renouvelable, au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes en vue du développement des capacités, de la création d'une boîte à outils spécialisée, du lancement du Programme de transformation et de la mise en place du Réseau de suivi des résultats du PAM en matière d'égalité des sexes.
242. Pour 2017, l'investissement récurrent d'un montant de 880 000 dollars sera utilisé pour appuyer les bureaux régionaux, et sera complété par des ressources propres aux projets et des ressources extrabudgétaires. Le PAM envisage de se servir des fonds destinés aux initiatives internes d'importance primordiale financées par le Compte de péréquation des dépenses AAP pour des investissements ponctuels consacrés à l'élaboration des politiques et des programmes et au renforcement des capacités.
243. Le PAM continue d'affiner ses procédures de budgétisation dans le souci de l'égalité des sexes. Pour 2017, 7,8 millions de dollars sont prévus à ce titre dans le budget AAP, dont une partie correspond aux crédits alloués à l'égalité des sexes et à la diversité dans les divisions. Des ressources extrabudgétaires supplémentaires d'un montant de 3,9 millions de dollars destinées à d'autres activités sont réservées pour partie au moins à la problématique hommes-femmes.

Couverture du risque de change

244. À sa session annuelle de 2008, le Conseil a approuvé la mise en place d'une politique de couverture du risque de change pour la part des dépenses AAP du Siège libellées en euros afin de rendre le financement du budget AAP plus stable. En conséquence, le Secrétariat a procédé à l'achat à terme des montants en euros nécessaires pour le budget AAP de 2017, sur la base d'un taux de change moyen de 1 euro pour 1,13 dollar; le taux de change moyen pour 2016 était de 1 euro pour 1,12 dollar.

Chapitre V: Services internes et services mixtes; comptes spéciaux

Aperçu

245. Le PAM est déterminé à œuvrer avec un maximum d'efficacité et à optimiser les économies d'échelle dans le cadre de ses opérations. Dans le domaine de la prestation de services, il met à profit ses avantages comparatifs pour appuyer d'autres organismes des Nations Unies, ce qui permet aux partenaires d'économiser du temps et de l'argent qui bénéficieront, au bout du compte, aux populations en difficulté. Le PAM fournit deux types de services: i) des services internes visant à fournir un appui direct à ses unités; et ii) des services mixtes, qui sont assurés à un coût moins élevé que s'ils étaient confiés à des prestataires extérieurs.
246. Les comptes spéciaux sont des mécanismes qui permettent de gérer ces services. Ils regroupent toutes les recettes et toutes les dépenses afférentes à chaque service et, comme ils ne sont pas assortis d'échéances précises, leur solde peut être reporté sur l'exercice suivant³⁶.
247. Pour 2016, on estime que les opérations réalisées au titre des comptes spéciaux, y compris les recettes tirées de la vente de services et du recouvrement des coûts, se montent à 452 millions de dollars.

Services internes

Mécanismes de financement des services internes

248. Le mécanisme de financement des services internes³⁷ qui a été adopté en 2014 permet au PAM de fournir des services aux unités fonctionnelles en faisant appel aux trois dispositifs suivants: i) le Programme mondial d'achat-location de véhicules; ii) le Mécanisme de budgétisation des investissements; et iii) les prestations de services facturées.
249. Le plafond fixé pour 2016 au titre de ces services a été relevé dans le cadre du Plan de gestion pour 2016-2018 et porté de 70 millions de dollars à 82 millions de dollars. Aucune modification n'est proposée pour 2017.

Programme mondial d'achat-location de véhicules (plafond: 22 millions de dollars)

250. Le Programme mondial d'achat-location de véhicules loue des véhicules aux bureaux de pays. Pour utiliser au mieux les ressources, les procédures d'achat et de préparation des véhicules sont centralisées et les véhicules sont dotés d'équipements adaptés au contexte dans lequel ils seront utilisés. Les frais d'achat-location sont imputés aux budgets des projets de manière à garantir le recouvrement des coûts.
251. En 2016, ce programme a permis de réduire de 5,5 millions de dollars le montant des fonds empruntés par l'intermédiaire du Mécanisme de financement anticipé. Cette diminution sera suivie d'une révision à la baisse des frais de location imputés aux programmes du PAM.

Mécanisme de budgétisation des investissements (plafond: 40 millions de dollars)

252. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été instauré dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016. Il s'agit d'un fonds renouvelable permettant au PAM de mettre en œuvre des projets pluriannuels afin de réaliser des économies. Il permet d'obtenir des avances de fonds remboursables pour les projets ou d'autres sources de financement dans les délais convenus.
253. Ce mécanisme, assorti au départ d'un plafond fixé à 20 millions de dollars, était destiné à financer le développement du système LESS et sa mise en service. Le système LESS, qui représente un investissement de 35,1 millions de dollars, s'autofinance depuis 2015 sur la base d'un taux de TTEM calculé en fonction du volume qui reflète les gains d'efficacité moyens évalués par une source extérieure. Le PAM prévoit que le système sera opérationnel dans 83 pays d'ici à la fin de 2016, ce qui marquera l'achèvement de la phase de mise en service. Le Yémen devrait être le

³⁶ 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.

³⁷ WFP/EB.A/2014/6-D/1.

dernier pays à commencer à l'utiliser, en octobre 2016; les fonds avancés au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements devraient être intégralement remboursés d'ici à décembre 2018.

254. Dans le cadre du Plan de gestion pour 2015-2017, le Conseil a approuvé la décision de porter la dotation du mécanisme à 28 millions de dollars, puis à 40 millions de dollars à compter de 2016, afin d'avancer 20 millions de dollars supplémentaires pour financer des améliorations des locaux sur le terrain, là où le PAM prévoit que sa présence prolongée permettra de mieux rentabiliser les investissements, de renforcer la sécurité et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.
255. En 2016, 13 pays ont été invités à présenter des demandes de financement au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements. Neuf propositions ont été reçues, pour un total de 22,4 millions de dollars, et 8,5 millions de dollars ont été alloués aux projets suivants:
- i) la construction d'une base logistique humanitaire à Djibouti afin de réduire les dépenses logistiques en Éthiopie, en Somalie, au Soudan du Sud et au Yémen (3 millions de dollars en 2015 et 2,4 millions de dollars en 2016);
 - ii) la construction d'un nouveau bureau de pays au Népal (l'allocation complète le financement principal provenant d'autres sources);
 - iii) l'amélioration de l'efficacité énergétique dans 12 locaux du PAM situés en Éthiopie, au Libéria, au Soudan, au Soudan du Sud et au Tchad (2,3 millions de dollars); ces projets sont en cours d'exécution;
 - iv) la construction d'un nouveau bureau de pays au Mali (approbation d'un prêt de 1,5 million de dollars); et
 - v) la construction d'un nouveau bâtiment pour le bureau de pays au Soudan du Sud, en remplacement des unités préfabriquées du complexe de Djouba (1,5 million de dollars).
256. D'après les prévisions de dépenses et de remboursements des prêts, les financements disponibles au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements devraient augmenter d'ici à la fin de 2016, ce qui permettra de dégager des ressources pour le prochain cycle d'allocations, à la mi-2017.

Prestations de services facturées (plafond: 20 millions de dollars)

257. Le mécanisme de prestations de services facturées permet d'effectuer des avances, dans les limites d'un plafond de 20 millions de dollars, pour financer des services liés à l'informatique, à la sécurité et à l'évaluation d'opérations spécifiques. L'encours de ces avances ne peut pas dépasser 20 millions de dollars, mais le volume des opérations annuelles est supérieur à ce montant car les avances sont consenties et remboursées tout au long de l'année.
258. En 2013, un modèle de financement au prorata du nombre d'utilisateurs a été mis en place pour les services informatiques. Les dépenses d'investissement ne sont pas prises en compte et les dépenses récurrentes doivent répondre aux critères suivants: i) le service doit être fourni au PAM dans son ensemble; et ii) le service doit être centralisé et la facturation doit s'appliquer à tous les participants.
259. Le Fonds d'urgence pour la sécurité sert à financer les dépenses de matériel et de formation afférentes à la sûreté et à la sécurité lorsqu'elles ne peuvent pas être imputées aux coûts d'appui directs des projets, ce qui permet aux bureaux de pays de satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle. Le PAM participe en outre au système de gestion de la sécurité des Nations Unies et partage les coûts afférents aux services de l'UNDSS. L'UNDSS répartit le coût des services sur le terrain entre les organismes participants selon une formule convenue, et ces dépenses sont ensuite imputées directement au budget des projets et aux coûts standard de personnel.
260. Le Bureau de l'évaluation reçoit une petite avance destinée à ses évaluations d'opérations spécifiques. Les coûts sont imputés au budget des projets évalués.

261. Le recouvrement des coûts afférents aux prestations de services facturées fait l'objet d'une gestion centralisée: les unités du Siège et les bureaux de pays doivent payer leur part des différents coûts et chacun d'entre eux doit trouver les fonds nécessaires au remboursement des avances. Cette approche continuera de s'appliquer aux unités du Siège et des bureaux régionaux en 2017, mais les bureaux de pays ne seront plus tenus de prévoir des fonds pour financer les coûts d'appui directs afférents aux services facturés: ces frais seront imputés au budget AAP³⁸, et les besoins de financement au titre des coûts d'appui directs seront réduits d'autant.
262. Le tableau V.1 indique le montant estimé des opérations des comptes spéciaux du mécanisme de financement des services internes pour l'exercice 2017.

TABLEAU V.1: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES EN 2017 (en millions de dollars)					
	Plafond des avances		Montant estimatif des dépenses		%
Programme mondial d'achat-location de véhicules	-	22	-	14,0	22
Mécanisme de budgétisation des investissements	-	-	-	-	-
Système LESS	20	-	3,5	-	-
Amélioration des locaux	20	-	6,5	-	-
Total – Mécanisme de budgétisation des investissements	-	40	-	10,0	16
Prestations de services facturées					
Services informatiques	-	-	20	-	-
Sécurité	-	-	19	-	-
Évaluation	-	-	-	-	-
Total – Prestations de services facturées	-	20		39,0	62
TOTAL	-	82	-	63,0	100

Comptes spéciaux correspondant à d'autres services internes

263. Dans la catégorie des services internes figurent aussi l'auto-assurance pour les véhicules légers, l'assurance-maladie du personnel national et les initiatives en faveur du bien-être du personnel financées par le Fonds pour le programme de promotion de la santé.

Fonds pour le programme de promotion de la santé

264. En mai 2015, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds pour le programme de promotion de la santé, en vue d'améliorer le bien-être du personnel dans certains lieux d'affectation lorsque le financement provenant des opérations dans le pays concerné est limité. Ce fonds a été établi grâce au transfert d'un montant de 10 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP.
265. Les propositions de financement sont classées par ordre de priorité au regard des cinq piliers de la stratégie du PAM en matière de bien-être pour 2015-2019: 1) santé médicale et mentale; 2) santé psychosociale; 3) conditions de travail/de vie; 4) sécurité; et 5) gestion du personnel. En outre, pour que le fonds soit viable, les programmes retenus sont ceux qui comportent un mécanisme de recouvrement des coûts.

³⁸ Voir le chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes, paragraphes 164–172.

266. Depuis le lancement du fonds, 11 demandes de financement ont été approuvées, concernant notamment:
- l'amélioration de logements en Éthiopie, en Somalie, au Soudan du Sud et au Tchad, une initiative pilote visant à instaurer de nouvelles normes d'hébergement sur le terrain ainsi que des mécanismes d'amélioration et d'entretien de l'habitat susceptibles de servir de modèles pour d'autres pays;
 - le financement partiel de postes de conseiller du personnel aux bureaux régionaux de Johannesburg et de Panama, afin d'offrir au personnel du PAM un service interne de soutien psychosocial;
 - un appui financier aux programmes de prévention du virus Zika du Bureau régional de Panama, pour la fumigation des logements du personnel dans la région de Panama et l'achat de répulsifs répondant aux normes de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS);
 - le financement des équipes médicales itinérantes qui dispensent des soins de santé primaires sur le terrain dans la région somalie de l'Éthiopie, et la campagne de vaccination du personnel au Soudan du Sud, l'objectif étant de vacciner l'ensemble des employés des bureaux du PAM dans cette région, conformément aux recommandations de l'OMS.
267. Sur l'enveloppe de 10 millions de dollars initialement allouée, 7,3 millions de dollars ont été consacrés à des initiatives en faveur du bien-être du personnel.

Services mixtes

268. D'autres comptes spéciaux correspondent à des services mixtes assurés par le PAM pour ses propres besoins et ceux de ses partenaires, selon le principe du recouvrement intégral des coûts. Le volume des opérations réalisées sur ces comptes est estimé à 389 millions de dollars, dont 65 pour cent au titre du Compte spécial pour les services aériens, le reste se répartissant entre le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, l'auto-assurance, l'intégration de la problématique hommes-femmes et les services de gestion des transferts de type monétaire destinés aux partenaires.
269. Le Service du transport aérien du PAM dessert une clientèle aussi bien interne qu'extérieure. Le PAM, qui ne possède pas d'aéronefs en propre, affrète des appareils (jusqu'à 70 par jour) selon les besoins. Le personnel gère les services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), qui acheminent par avion les travailleurs humanitaires et des cargaisons légères jusqu'aux sites souvent peu sûrs qui ne sont pas accessibles par d'autres moyens. Le Service du transport aérien du PAM assure également des services de fret pour les opérations de secours et d'autres organisations humanitaires, ainsi que des services de transport de passagers qui ne sont pas pris en charge par l'UNHAS. Dans des situations extrêmes, il peut aussi organiser des parachutages de denrées alimentaires vitales.
270. Le Compte spécial pour les services aériens gère les recettes provenant de ces prestations de services et permet au Service du transport aérien d'intervenir rapidement en cas d'urgence. Outre la fourniture d'avions et d'hélicoptères, le compte est aussi utilisé pour promouvoir une culture de la sécurité aérienne et procéder à des vérifications visant à assurer la conformité aux normes en matière de sécurité.
271. Le Compte spécial pour les transferts de type monétaire permet au PAM de mettre la plateforme d'exécution de ces transferts à la disposition des partenaires humanitaires (gouvernements, ONG, autres organismes des Nations Unies), tout en gérant les fonds desdits partenaires et en rendant compte de leur utilisation avec efficacité. Deux types de services sont fournis au titre du compte spécial:
- i) des services de base – il s'agit des services qui sont directement liés à l'utilisation des plateformes d'exécution des transferts de type monétaire, notamment l'aide fournie pour procéder à l'enregistrement des bénéficiaires et aux cycles de distribution, gérer les transferts aux bénéficiaires, vérifier les comptes et effectuer les paiements aux prestataires de services;

- ii) des services supplémentaires – il s’agit notamment du suivi et de l’évaluation, de l’évaluation et de la sélection des détaillants, et de l’établissement de rapports spécifiques.
272. Le Compte spécial pour les transferts de type monétaire favorise la coopération entre partenaires humanitaires et contribue aux efforts menés plus largement par les organismes des Nations Unies pour être unis dans l’action, ainsi qu’à la réalisation de l’ODD 17. Il devrait également permettre d’obtenir des gains d’efficacité dans le secteur humanitaire grâce à la diminution des dépenses administratives et des coûts afférents aux prestataires de services.
273. Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies assure l'achat, le stockage et le transport des produits alimentaires prêts à consommer et du matériel de secours nécessaires pour se préparer aux situations d'urgence et y faire face, et fournit des services standard ou spécifiques à 75 organismes des Nations Unies, organisations gouvernementales et ONG. Il est financé par les contributions des donateurs et par le recouvrement des coûts des services fournis.
274. Le Compte spécial pour l'auto-assurance établi en 1993 permet au PAM de souscrire une assurance pour les produits alimentaires et les marchandises en transit. Le Programme est ainsi en mesure de négocier des primes d'un montant nettement inférieur aux prix du marché et de réduire autant que possible l'incidence des pertes de produits alimentaires sur le budget des projets.

Autres comptes spéciaux

275. En 2017, le Compte spécial pour la problématique hommes-femmes visera principalement à accélérer la prise en compte de cette question en contribuant à la mise en œuvre du Plan d'action pour la parité hommes-femmes moyennant le développement des capacités et l'exécution de projets pilotes et de projets de recherche, ainsi qu'en facilitant la mise en œuvre de l'ONU-SWAP. Le compte permettra également de renforcer le soutien apporté à la mise en œuvre de stratégies régionales et de plans d'action nationaux visant à promouvoir l'égalité des sexes, ainsi qu'au Réseau de suivi des résultats en matière d'égalité des sexes.

Comptes spéciaux – Perspectives pour 2018

276. Les comptes spéciaux devraient rester à un niveau inchangé en 2018, mais le volume des services mixtes pourrait augmenter ou diminuer si des besoins imprévus apparaissaient ou si la demande fléchissait.

ANNEXE I

La proposition de budget AAP pour 2017

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 préparer le projet de budget AAP. L'élaboration du budget 2017 repose toujours sur les principes d'optimisation de l'utilisation des ressources et les corrélations avec la gestion de la performance.

L'examen du budget

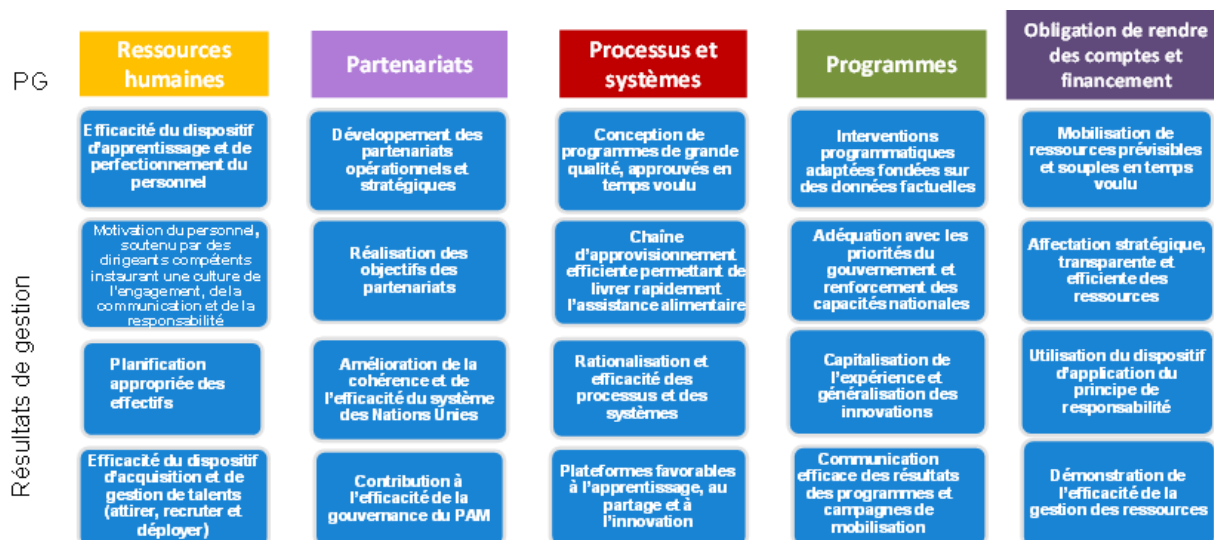
2. Chaque département a passé en revue son budget et ses activités dans l'optique de réduire ou d'éliminer celles qui sont devenues obsolètes et de réaffecter au moins 5 pour cent de ses ressources aux nouvelles fonctions nécessaires à la mise en œuvre des changements voulus au PAM. Les responsables des budgets ont révisé leurs propositions d'investissement ou en ont préparé de nouvelles, en décrivant comment chaque investissement renforcera l'efficacité, l'efficience ou les économies du PAM, optimisant ainsi l'utilisation des ressources. Toutes les demandes de financement, qu'il s'agisse de crédits AAP ou de fonds extrabudgétaires, couplaient les résultats prévus aux produits, effets directs et indicateurs de performance clés, et précisaient les avantages escomptés en termes d'optimisation des ressources. Elles ont ensuite été validées par les responsables de département et présentées au Comité pour l'affectation stratégique des ressources.
3. Après avoir examiné toutes les requêtes, le Comité a soumis à l'approbation de la Directrice exécutive une recommandation préconisant un niveau de financement de base qui incluait les réaffectations de 5 pour cent, les réaffectations découlant de la réduction des dépenses de personnel et les augmentations du budget AAP.
4. Les propositions d'investissement qui ne sont pas financées au titre du budget peuvent être examinées par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources afin de bénéficier ultérieurement d'un financement multilatéral ou être financées au titre d'initiatives internes d'importance primordiale en 2017; elles peuvent aussi obtenir des contributions réservées par les donateurs à un emploi spécifique.
5. Les modalités de présentation des propositions d'investissement pour obtenir une dotation au titre du budget AAP ou de fonds multilatéraux sont désormais bien intégrées.

Suivi de la performance et optimisation des ressources

6. Le PAM entend par optimisation des ressources "... le fait d'obtenir les meilleurs résultats pour ses bénéficiaires en utilisant judicieusement ses ressources...", ce qui revient en pratique à trouver le juste équilibre entre efficacité, efficience et principe d'économie. En conséquence, le Plan de gestion repose sur une budgétisation fondée sur la performance en vue d'assurer: i) que le PAM œuvre avec efficience et efficacité; et ii) que les budgets et les financements soient clairement liés aux résultats tout au long des phases de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'examen et communication de l'information. Le Plan de gestion est corrélé pour les phases de planification et de mise en œuvre aux descriptifs de projets et au plan annuel de performance, tandis qu'en ce qui concerne le stade de l'information il est couplé aux rapports normalisés sur les projets et au Rapport annuel sur les résultats.
7. Lors de l'examen du Cadre de résultats institutionnels aux fins du Plan stratégique pour 2017-2021, la budgétisation était encore régie par le Cadre de résultats de gestion (voir la figure A.I.1). La budgétisation fondée sur la performance implique que les budgets soumis par chaque bureau: i) sont conformes aux priorités et aux résultats de gestion, aux priorités du Plan de gestion et de l'affectation des ressources AAP; et ii) montrent comment les effets directs, les produits et les activités contribuent à l'efficacité, l'efficience ou aux économies au regard des indicateurs de performance clés établis au stade de la planification.
8. Une fois les fonds attribués, les plans annuels de performance sont adaptés en fonction du montant effectif de la dotation, et l'ordre de priorité des cibles, des résultats et des activités peut être modifié. Les données sur la performance annuelle sont également passées en revue afin de prendre les décisions budgétaires en connaissance de cause.

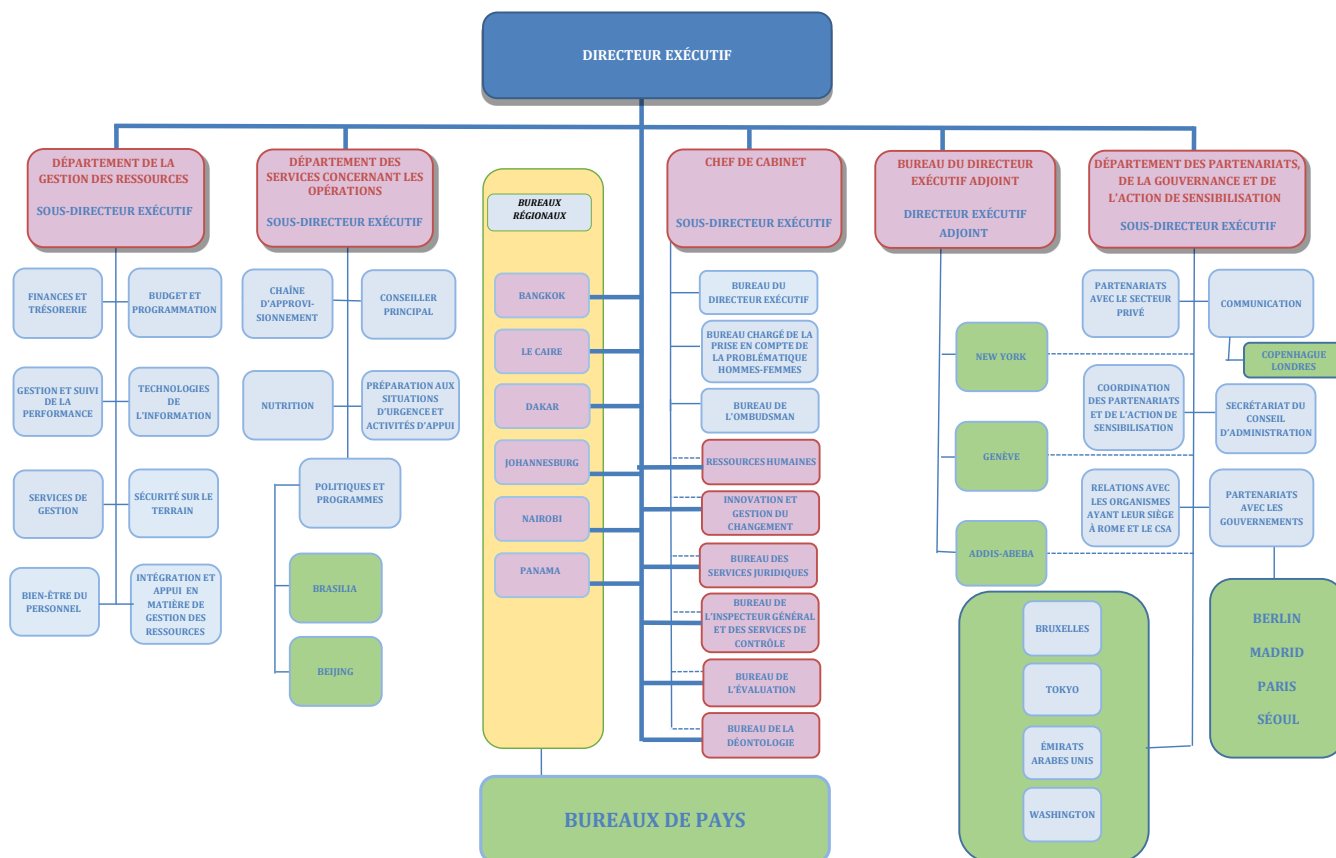
- Les résultats obtenus en fin d'exercice avec les montants inscrits au budget seront présentés dans le Rapport annuel sur les résultats et regroupés pour faire apparaître la performance du PAM. La budgétisation fondée sur la performance prend en compte les résultats de l'exercice budgétaire précédent pour établir les budgets de la période triennale de planification suivante.

Figure A.I.1: Cadre de résultat de gestion pour 2014–2017



Structure du Secrétariat

- La structure du Secrétariat demeure pour l'essentiel inchangée par rapport à 2016.



Direction générale, contrôle et services centraux

11. La direction générale, le contrôle et les services centraux sont assurés par le Bureau du Directeur exécutif, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, le Bureau de l'Ombudsman, la Division des ressources humaines, la Division de l'innovation et de la gestion du changement, le Bureau des services juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la déontologie.

Bureau du Directeur exécutif adjoint

12. le Bureau du Directeur exécutif adjoint assure: i) la représentation du PAM au Siège de l'Organisation des Nations Unies; ii) la participation aux activités du système des Nations Unies et des États membres; iii) les relations avec l'Union africaine; et iv) la participation aux processus qui façonnent le contexte dans lequel se déroulent les activités de développement et d'aide humanitaire. Le Directeur exécutif adjoint supervise les bureaux du PAM à Addis-Abeba, Genève et New York.

Département des services concernant les opérations

13. Les quatre divisions du Département des services concernant les opérations s'occupent des politiques et des programmes, de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui, de la nutrition et de la chaîne d'approvisionnement; le Département englobe aussi le Bureau du Conseiller principal auprès du Sous-Directeur exécutif auquel les centres d'excellence à Brasilia et Beijing font rapport. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement gère les activités liées à la logistique et aux achats, les services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et le module de la logistique.

Département de la gestion des ressources

14. Le Département de la gestion des ressources favorise le bien-être des employés, pilote la gestion de la performance, veille à la séparation des tâches entre approbation des budgets, contrôle financier et gestion des dépenses, et s'acquitte de l'obligation de rendre compte aux parties prenantes extérieures. Il englobe les divisions des finances et de la Trésorerie, du budget et de la programmation, de la gestion et du suivi de la performance, des technologies de l'information, des services de gestion, de la sécurité sur le terrain et du bien-être du personnel; il appuie également le Bureau de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources.

Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation

15. Les divisions qui composent le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation sont chargées des partenariats avec les gouvernements, des partenariats avec le secteur privé, de la communication, de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation ainsi que du Secrétariat du Conseil d'administration. Le Département appuie également la participation aux activités menées avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale; il gère les bureaux du PAM à Berlin, Bruxelles, Copenhague, aux Émirats arabes unis, Londres, Madrid, Paris, Séoul, Tokyo et Washington.

Le budget AAP proposé pour 2017 par ligne de crédit

16. Le tableau A.I.1 présente le budget AAP, par ligne de crédit, pour 2015, 2016 (estimations) et 2017 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses; et les chiffres indiqués dans les colonnes intitulées "Total" (sous le chapeau "nombre de postes") correspondent à l'effectif total des administrateurs recrutés sur le plan international et des agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.I.1: BUDGET AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT (en millions de dollars)									
	Dépenses de 2015			Estimations pour 2016			Projections pour 2017		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	244	825	99,1	263	840	108,7	279	861	146,0
Appui aux programmes: Siège	152	237	51,9	152	238	47,8	171	259	53,6
Gestion et administration	293	551	129,6	305	563	133,8	313	566	135,8
Ajustement du nombre de postes: Siège uniquement							(20)	(20)	
TOTAL	689	1 613	280,7	720	1 641	290,3	743	1 666	335,4

* Dépenses de personnel et autres dépenses.

Appui aux programmes– bureaux régionaux et des bureaux de pays

17. Les bureaux régionaux sont en première ligne s'agissant du soutien apporté aux bureaux de pays pour mettre en œuvre sur le terrain les stratégies et les politiques, tout en assurant l'efficacité de la gestion, la supervision des opérations et la cohérence à l'échelle de la région et des pays. Leurs principales fonctions sont les suivantes:

- apporter un soutien dans le domaine des politiques et de l'orientation stratégique à l'appui des opérations du PAM;
- fournir un soutien stratégique et technique, et veiller au respect des normes de qualité;
- formuler et diffuser les meilleures pratiques et les enseignements dégagés dans l'ensemble de la région;
- coordonner le calendrier de préparation et de soumission des plans stratégiques de pays;
- veiller à la qualité tant du fond que de la forme des documents relatifs aux stratégies de pays et aux descriptifs de projets;
- faciliter le partage des ressources techniques de manière à ce 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 conformité avec la politique et le plan d'action du PAM dans ce domaine;
- assurer 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 moyennant une utilisation cohérente des ressources;
- assurer l'efficacité et l'efficience des interventions d'urgence de niveau 3 en fournissant des directives opérationnelles et des renforts régionaux;
- servir de deuxième ligne de défense dans la supervision de la gestion des bureaux de pays et des questions budgétaires, y compris en matière de suivi des risques et de respect des règles et règlements.

18. Le tableau A.I.2 indique la répartition des postes et des coûts relevant du budget AAP par bureau régional et bureau de pays. Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses; le nombre total de postes inclut les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.I.2: APPUI AUX PROGRAMMES — BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS (en millions de dollars)									
	Dépenses de 2015			Estimations pour 2016			Projections pour 2017		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Asie et Pacifique	24	69	11,3	29	74	12,4	31	79	12,8
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	28	76	9,9	30	78	11,2	33	81	11,4
Afrique de l'Ouest	29	70	10,2	32	73	11,8	34	76	12,0
Afrique de l'Est et Afrique centrale	24	69	10,8	26	71	11,3	31	75	12,0
Afrique australe	21	65	9,0	24	60	10,2	25	62	10,6
Amérique latine et Caraïbes	19	54	7,4	20	59	8,1	21	61	8,4
Bureaux de pays	99	422	40,5	102	425	43,6	104	427	78,8
TOTAL	244	825	99,1	263	840	108,7	279	861	146,0

* Dépenses de personnel et autres dépenses.

19. Les bureaux de pays veillent à ce que les priorités institutionnelles soient mises en œuvre au niveau du pays. Ils assument les principales fonctions suivantes:

- établir des partenariats avec les autorités nationales, les institutions des Nations Unies, les ONG, les groupements de la société civile, les donateurs et le secteur privé dans le but de maximiser l'efficacité des programmes;
- veiller à l'harmonisation et à la complémentarité avec les programmes de pays des Nations Unies;
- concevoir et exécuter les projets conformément aux politiques du PAM et à son plan stratégique;
- assumer la responsabilité de la planification stratégique par pays pendant la phase pilote de 2017;
- assurer la mise en œuvre du plan d'action du bureau de pays en matière de problématique hommes-femmes, en conformité avec la politique du PAM dans ce domaine et la stratégie régionale de mise en œuvre de cette politique;
- assurer l'exécution de la politique et de la stratégie du PAM en matière d'évaluation;
- suivre et rendre compte des résultats des programmes;
- assurer la mise en œuvre des initiatives institutionnelles et des nouveaux outils, s'il y a lieu;
- assumer la responsabilité de la gestion, au niveau du pays, des ressources matérielles, financières et humaines, y compris de la sûreté et de la sécurité du personnel.

20. Les crédits AAP sont alloués aux bureaux de pays en fonction de leur taille (voir le tableau A.I.3).

TABLEAU A.I.3: STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS		
Taille du bureau	Dotation au titre du budget AAP	Nombre de bureaux
Très grand	1 directeur de pays	17
Grand	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	9
Moyen	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	23
Petit	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	19
Très petit	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	15
TOTAL		83

En outre, 29 postes de niveau P-3 sont attribués aux bureaux de pays afin d'apporter un soutien stratégique et ciblé aux fins des opérations menées sur le terrain.

Appui aux programmes – Siège

21. Le tableau A.I.4 indique le montant des crédits affectés à l'appui aux programmes assuré par le Siège pour 2015, 2016 (estimations) et 2017 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et le nombre total de postes inclut les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.I.4: APPUI AUX PROGRAMMES — SIÈGE (en millions de dollars)									
	Dépenses de 2015			Estimations pour 2016			Projections pour 2017		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Département des services concernant les opérations									
Bureau du Sous-Directeur exécutif – Département des services concernant les opérations	2	4	1,0	2	4	0,9	2	4	0,9
Bureau du Conseiller principal	2	3	1,1	2	3	1,3	2	3	1,3
Division des politiques et des programmes	24	34	7,8	27	39	7,8	37	49	10,6
Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise	10	13	2,7	10	13	3,0	12	15	3,5
Division des services de nutrition	7	9	2,0	7	9	1,9	7	9	1,9
Bureau chargé de la prise en compte de problématique hommes-femmes	4	5	1,2				-	-	-
Division chargée de la chaîne d'approvisionnement	52	96	16,7	52	96	15,8	52	96	15,5
Total partiel, Département des services concernant les opérations	101	164	23,5	100	164	30,7	112	176	33,7

TABLEAU A.I.4: APPUI AUX PROGRAMMES — SIÈGE (en millions de dollars)									
	Dépenses de 2015			Estimations pour 2016			Projections pour 2017		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet									
Appui aux bureaux régionaux	4	8	1,4	4	8	1,3	4	8	1,3
Total partiel, Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet	4	8	1,4	4	8	1,3	4	8	1,3
Département de la gestion des ressources									
Division des technologies de l'information	44	61	17,1	45	62	14,8	52	71	17,7
Division de la sécurité sur le terrain	3	4	0,9	3	4	0,9	3	4	0,9
Total partiel, Département de la gestion des ressources	47	65	18,0	48	66	15,8	55	75	18,6
TOTAL	152	237	51,9	152	238	47,8	171	259	53,6

* Dépenses de personnel et autres dépenses.

Gestion et administration

22. Le tableau A.I.5 présente la ventilation des dépenses de gestion et d'administration ainsi que la répartition des postes pour 2015, 2016 (estimations) et 2017 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et le nombre total de postes inclut les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.I.5: GESTION ET ADMINISTRATION (en millions de dollars)									
	Dépenses de 2015			Estimations pour 2016			Projections pour 2017		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
GESTION									
Bureau du Directeur exécutif et du Chef de cabinet	8	16	4,3	8	16	3,7	8	16	3,6
Bureau de l'Ombudsman	1	2	0,4	1	2	0,6	1	2	0,6
Division des ressources humaines	40	87	13,5	41	88	13,9	41	88	13,2
Bureau des services juridiques	14	19	3,6	16	21	4,4	16	21	4,3
Bureau de la déontologie	1	2	0,7	1	2	0,9	2	3	0,9
Division de l'innovation et de la gestion du changement	1	1	0,3	2	3	1,3	2	3	1,3
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle	29	34	7,8	29	34	7,8	29	34	7,6
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique homme-femmes	–	–	–	4	5	2,0	5	6	2,0
Bureau de l'évaluation	9	12	5,8	9	12	6,1	12	15	6,9
Total partiel, Bureau du Directeur exécutif	103	172	36,4	111	182	40,7	116	188	40,4

TABLEAU A.I.5: GESTION ET ADMINISTRATION (en millions de dollars)

	Dépenses de 2015			Estimations pour 2016			Projections pour 2017		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Bureau du Directeur exécutif adjoint									
Bureau du Directeur exécutif adjoint	2	4	1,0	2	4	0,9	2	4	0,9
Bureau de New York	5	7	2,1	5	7	2,0	5	7	2,0
Bureau de Genève	3	4	1,2	3	4	1,3	3	4	1,4
Bureau d'Addis-Abeba	2	4	0,8	2	4	0,8	2	4	0,8
Total partiel Bureau du Directeur exécutif adjoint	12	19	5,1	12	19	5,0	12	19	5,1
Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation									
Bureaux du Sous-Directeur exécutif	2	4	1,0	2	4	1,0	2	4	1,1
Division des partenariats avec le secteur privé	25	33	6,6	22	29	6,4	22	29	6,1
Division de la communication	21	31	8,1	24	36	8,9	23	35	8,6
Division de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation	4	6	1,4	5	7	1,5	5	7	1,8
Secrétariat du Conseil d'administration	9	24	5,5	10	25	5,4	10	25	5,2
Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le CSA	3	4	0,9	3	4	0,8	3	4	0,8
Division des partenariats avec les gouvernements	20	38	6,8	20	38	7,1	21	39	6,8
Bureau de Bruxelles	4	7	1,9	4	7	1,8	4	7	1,8
Bureau de Londres	1	2	0,4		-	-		-	
Bureau de Tokyo	3	6	1,3	3	6	1,3	3	6	1,3
Bureaux des Émirats arabes unis	3	3	1,1	4	4	1,5	4	4	1,5
Bureau de Washington	5	9	2,3	6	10	2,4	6	10	2,4
Total partiel Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation	100	167	37,3	103	170	38,1	103	170	37,4
Total partiel, gestion	215	358	78,8	226	371	83,8	231	377	82,9
ADMINISTRATION									
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier	2	4	0,9	2	4	0,9	2	4	0,9
Division du budget et de la programmation	18	47	7,0	19	47	7,1	18	44	6,5
Division des finances et de la Trésorerie	22	49	7,9	24	51	8,9	26	51	8,6
Division de la gestion et du suivi de la performance	13	18	3,4	13	18	3,5	13	18	3,5
Division des services de gestion	11	59	15,2	10	57	13,5	11	57	13,3
Division de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources	4	5	1,2	4	5	1,2	4	5	1,1
Division du bien-être du personnel	5	8	1,9	5	8	1,8	5	8	1,6
Total partiel Département de la gestion des ressources	75	189	37,4	77	189	36,6	79	187	35,5

TABLEAU A.I.5: GESTION ET ADMINISTRATION (en millions de dollars)

	Dépenses de 2015		Coût total*	Estimations pour 2016		Coût total*	Projections pour 2017		Coût total*
	Nombre de postes			Nombre de postes			Nombre de postes		
	Adm.	Total	Adm.	Total	Adm.	Total			
Total partiel, administration	75	189	37,4	77	189	36,6	79	187	35,5
Crédits sous gestion centrale	3	3	12,4	3	3	13,0	3	3	14,4
Compétences du personnel	1	1	1,0	–	–	–	–	–	2,5
Réaffectation au titre de l'excellence en matière de coûts au profit du Centre de gestion des carrières	–	–	–	–	–	0,4	–	–	0,5
TOTAL	293	551	129,7	305	563	133,8	313	566	135,8

* Dépenses de personnel et autres dépenses.

ANNEXE II

TABLEAU A.II.1: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET RÉPARTITION DES POSTES FINANÇÉS AU TITRE DU BUDGET AAP, 2016 ET 2017

DIRECTEUR EXÉCUTIF

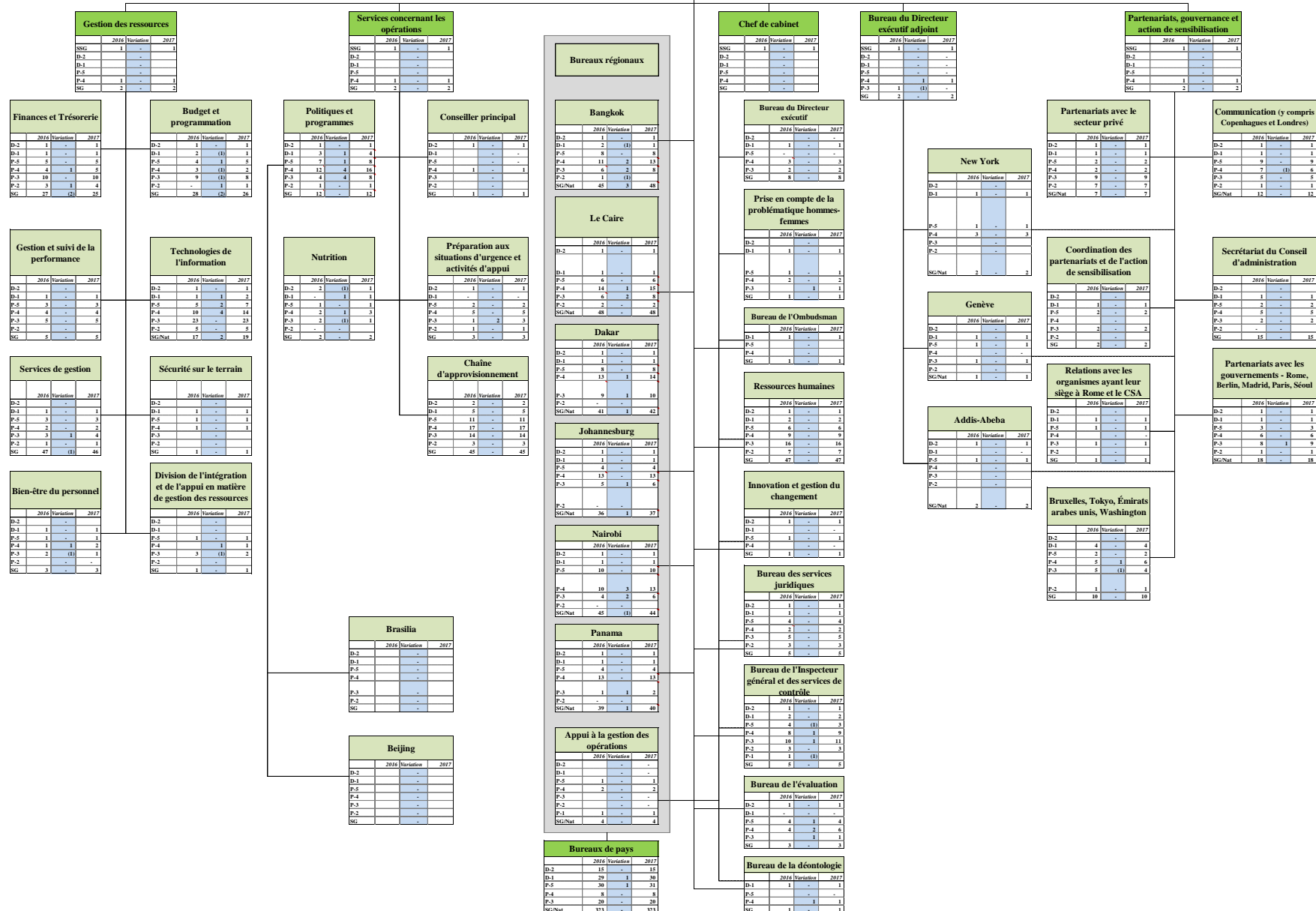


TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017															
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures												Autres			
			DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS															
BUREAUX RÉGIONAUX															
Bureau régional - Asie et Pacifique															
2016	AAP	-	-	1	2	8	11	6	1	-	-	29	45	-	74
2017	AAP	-	-	1	1	8	13	8	-	-	-	31	48	-	79
Bureau régional - Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale															
2016	AAP	-	-	1	1	6	14	6	2	-	-	30	48	-	78
2017	AAP	-	-	1	1	6	15	8	2	-	-	33	48	-	81
Bureau régional - Afrique de l'Ouest															
2016	AAP	-	-	1	1	8	13	9	-	-	-	32	41	-	73
2017	AAP	-	-	1	1	8	14	10	-	-	-	34	42	-	76
Bureau régional - Afrique de l'Est et Afrique centrale															
2016	AAP	-	-	1	1	10	10	4	-	-	-	26	45	-	71
2017	AAP	-	-	1	1	10	13	6	-	-	-	31	44	-	75
Bureau régional - Afrique australe															
2016	AAP	-	-	1	1	4	13	5	-	-	-	24	36	-	60
2017	AAP	-	-	1	1	4	13	6	-	-	-	25	37	-	62
Bureau régional - Amérique latine et Caraïbes															
2016	AAP	-	-	1	1	4	13	1	-	-	-	20	39	-	59
2017	AAP	-	-	1	1	4	13	2	-	-	-	21	40	-	61
Total partiel, bureaux régionaux															
2016	AAP	-	-	6	7	40	74	31	3	-	-	161	254	-	415
2017	AAP	-	-	6	6	40	81	40	2	-	-	175	259	-	434

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017															
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures												Autres			
			DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général
BUREAUX DE PAYS															
	2016	AAP	-	-	15	29	30	8	20		-	102	323	-	425
		CAD	-	-	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	-	7 631
	2017	AAP	-	-	15	30	31	8	20	-	-	104	323	-	427
		CAD	-	-	19	3	83	269	494	89	2	959	5 914	-	6 873
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS															
	2016	AAP	-	-	21	36	70	82	51	3	-	263	577	-	840
		CAD	-	-	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	-	7 631
		TOTAL 2016	-	-	22	55	158	369	573	97	2	1 276	7 195	-	8 471
	2017	AAP	-	-	21	36	71	89	60	2	-	279	582	-	861
		CAD	-	-	19	3	83	269	494	89	2	959	5 914	-	6 873
		TOTAL 2017	-	-	40	39	154	358	554	91	2	1 238	6 496	-	7 734
B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE															
Services concernant les opérations - Bureau du Sous-Directeur exécutif															
	2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
	2017	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
Conseiller principal															
	2016	AAP	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	3
	2017	AAP	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	3
Politiques et programmes															
	2016	AAP	-	-	1	3	7	12	4	1	-	27	-	12	39
	2017	AAP	-	-	1	4	8	16	8	1	-	37	-	12	49

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017															
		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres			
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
Préparation aux situations d'urgence et activités d'appui															
2016	AAP	-	-	1	-	2	5	1	1	-	10	-	3	13	
2017	AAP	-	-	1	-	2	5	3	1	-	12	-	3	15	
Nutrition															
2016	AAP	-	-	2	-	1	2	2	-	-	7	-	2	9	
2017	AAP	-	-	1	1	1	3	1	-	-	7	-	2	9	
Chaîne d'approvisionnement															
2016	AAP	-	-	2	5	11	17	14	3	-	52	-	45	96	
2017	AAP	-	-	2	5	11	17	14	3	-	52	-	45	96	
Appui à la gestion des opérations															
2016	AAP	-	-	-	-	1	2	-	-	1	4	-	4	8	
2017	AAP	-	-	-	-	1	2	-	-	1	4	-	4	8	
Sécurité sur le terrain															
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4	
2017	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4	
Technologies de l'information															
2016	AAP	-	-	1	1	5	10	23	5	-	45	-	17	62	
2017	AAP	-	-	1	2	7	14	23	5	-	52	-	19	71	
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE															
2016	AAP	-	1	8	10	27	51	44	10	1	152	-	87	238	
2017	AAP	-	1	7	13	30	60	49	10	1	171	-	89	259	

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANÇÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017															
Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures													Autres		
			DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général
C. GESTION ET ADMINISTRATION															
GESTION															
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet															
2016	AAP		1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
2017	AAP		1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
Bureau de l'Ombudsman															
2016	AAP		-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2017	AAP		-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
Ressources humaines															
2016	AAP		-	-	1	2	6	9	16	7	-	41	-	47	88
2017	AAP		-	-	1	2	6	9	16	7	-	41	-	47	88
Innovation et gestion du changement															
2016	AAP		-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	3
2017	AAP		-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	3
Bureau des services juridiques															
2016	AAP		-	-	1	1	4	2	5	3	-	16	-	5	21
2017	AAP		-	-	1	1	4	2	5	3	-	16	-	5	21
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle															
2016	AAP		-	-	1	2	4	8	10	3	1	29	-	5	34
2017	AAP		-	-	1	2	3	9	11	3	-	29	-	5	34
Bureau de l'évaluation															
2016	AAP		-	-	1	-	4	4	-	-	-	9	-	3	12
2017	AAP		-	-	1	-	4	6	1	-	-	12	-	3	15

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017															
		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres			
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
Bureau de la déontologie															
2016	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2	
2017	AAP	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	1	3	
Prise en compte de la problématique hommes-femmes															
2016	AAP	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	1	5	
2017	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	1	6	
Bureau du Directeur exécutif adjoint															
2016	AAP	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2	-	2	4	
2017	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
New York															
2016	AAP	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5	-	2	7	
2017	AAP	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5	-	2	7	
Genève															
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4	
2017	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4	
Addis-Abeba															
2016	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	2	-	4	
2017	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	2	-	4	
Partenariats, gouvernance et action de sensibilisation - Bureau du Sous-Directeur exécutif															
2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
2017	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
Partenariats avec le secteur privé															
2016	AAP	-	-	1	1	2	2	9	7	-	22	3	4	29	
2017	AAP	-	-	1	1	2	2	9	7	-	22	3	4	29	

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017															
		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres			
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
Communication															
2016	AAP	-	-	1	1	9	7	5	1		24	-	12	36	
2017	AAP	-	-	1	1	9	6	5	1	-	23	-	12	35	
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation															
2016	AAP	-	-	-	1	2	-	2	-	-	5	-	2	7	
2017	AAP	-	-	-	1	2	-	2	-	-	5	-	2	7	
Secrétariat du Conseil d'administration															
2016	AAP	-	-	-	1	2	5	2	-	-	10	-	15	25	
2017	AAP	-	-	-	1	2	5	2	-	-	10	-	15	25	
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le CSA															
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4	
2017	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4	
Partenariats avec les gouvernements (Rome, Berlin, Madrid, Paris, Séoul)															
2016	AAP	-	-	1	1	3	6	8	1	-	20	5	13	38	
2017	AAP	-	-	1	1	3	6	9	1	-	21	5	13	39	
Bruxelles															
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	2	-	-	4	-	3	7	
2017	AAP	-	-	-	1	1	1	1	-	-	4	-	3	7	
Tokyo															
2016	AAP	-	-	-	1	-	1	1	-	-	3	-	3	6	
2017	AAP	-	-	-	1	-	1	1	-	-	3	-	3	6	
Émirats arabes unis															
2016	AAP	-	-	-	1	-	2	1	-	-	4	-	-	4	
2017	AAP	-	-	-	1	-	2	1	-	-	4	-	-	4	

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017															
		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres			
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
Washington															
2016	AAP	-	-	-	1	1	2	1	1	-	6	-	4	10	
2017	AAP	-	-	-	1	1	2	1	1	-	6	-	4	10	
Total partiel, gestion															
2016	AAP	1	3	9	21	44	57	67	23	1	225	10	136	371	
2017	AAP	1	3	9	21	43	62	69	23	-	231	10	136	377	
ADMINISTRATION															
Gestion des ressources - Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier															
2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
2017	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
Budget et programmation															
2016	AAP	-	-	1	2	4	3	9	-	-	19	-	28	47	
2017	AAP	-	-	1	1	5	2	8	1	-	18	-	26	44	
Finances et Trésorerie															
2016	AAP	-	-	1	1	5	4	10	3	-	24	-	27	51	
2017	AAP	-	-	1	1	5	5	10	4	-	26	-	25	51	
Gestion et suivi de la performance															
2016	AAP	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18	
2017	AAP	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18	
Services de gestion															
2016	AAP	-	-	-	1	3	2	3	1	-	10	-	47	57	
2017	AAP	-	-	-	1	3	2	4	1	-	11	-	46	57	
Division de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources															
2016	AAP	-	-	-	-	1	-	3	-	-	4	-	1	5	
2017	AAP	-	-	-	-	1	1	2	-	-	4	-	1	5	

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017															
		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres			
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
Bien-être du personnel															
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	2	-	-	5	-	3	8	
2017	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	3	8	
Total partiel, administration															
2016	AAP	-	1	2	6	17	15	32	4	-	77	-	113	189	
2017	AAP	-	1	2	5	18	17	30	6	-	79	-	108	187	
Crédits sous gestion centrale															
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3	
2017	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3	
TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION															
2016	AAP	1	4	11	28	62	73	99	27	1	305	10	249	563	
2017	AAP	1	4	11	27	62	80	99	29	-	313	10	243	566	
Ajustement du nombre de postes: Siège uniquement															
2017	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(20,00)	-	-	(20,00)	
TOTAL GÉNÉRAL															
2016	AAP	1	5	40	74	159	205	194	40	2	719	587	335	1 641	
	CAD	-	-	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	-	7 631	
	TOTAL 2016	1	5	41	93	247	492	716	134	4	1 732	7 205	335	9 272	
2017	AAP	1	5	39	76	163	229	208	41	1	743	592	332	1 666	
	CAD	-	-	19	3	83	269	494	89	2	959	5 914	-	6 873	
	TOTAL 2017	1	5	58	79	246	498	702	130	3	1 701	6 506	332	8 539	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017 (en milliers de dollars)																					
	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. 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	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS																					
BUREAUX RÉGIONAL																					
Bureau régional - Asie et Pacifique																					
2016	6 633	2 688	542	116	7	869	188	386	77	89	336	3	7	2	479	6	0	0	0	5 795	12 428
2017	7 055	2 636	837	113	7	904	212	350	77	104	358	3	7	2	131	6	0	0	0	5 747	12 802
Bureau régional - Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale																					
2016	6 596	1 762	287	293	20	389	268	170	55	180	584	0	55	8	529	18	0	0	0	4 618	11 214
2017	7 176	1 820	162	328	20	350	285	170	70	188	510	7	72	8	143	15	0	0	38	4 184	11 361
Bureau régional - Afrique de l'Ouest																					
2016	7 213	1 712	199	64	20	512	88	0	150	212	583	21	50	5	596	0	0	10	356	4 578	11 791
2017	7 621	1 987	190	40	10	683	160	25	150	246	461	22	50	5	153	0	0	10	186	4 378	11 999
Bureau régional - Afrique de l'Est et Afrique centrale																					
2016	6 358	2 319	336	4	10	659	100	271	0	101	380	5	50	0	738	0	0	0	0	4 973	11 331
2017	7 254	2 299	332	10	10	640	138	251	0	132	580	5	50	0	228	30	0	0	85	4 790	12 045
Bureau régional - Afrique australe																					
2016	5 394	2 689	0	62	8	494	50	375	69	206	206	127	89	0	279	19	0	0	174	4 847	10 241
2017	5 609	2 695	0	20	8	598	45	375	69	217	223	127	89	0	62	19	0	0	409	4 955	10 564
Bureau régional - Amérique latine et Caraïbes																					
2016	4 874	2 336	105	2	3	197	29	42	135	14	124	5	13	0	167	5	0	0	0	3 177	8 050
2017	4 911	2 226	278	32	4	325	15	44	210	27	208	0	23	0	36	11	0	0	98	3 537	8 448

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017 (en milliers de dollars)																					
	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. 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	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
TOTAL PARTIEL, BUREAUX RÉGIONAUX																					
2016	37 068	13 507	1 469	541	68	3 120	722	1 244	486	802	2 213	161	264	15	2 787	48	0	10	530	27 987	65 055
2017	39 627	13 663	1 799	543	59	3 500	855	1 215	576	914	2 340	164	291	15	752	81	0	10	816	27 592	67 219
Bureaux de pays																					
2016	30 022	5 974	575	550	30	1 037	30	800	300	793	1 402	25	600	20	1 140	350	0	0	0	13 627	43 649
2017	29 232	5 980	600	550	30	1 100	50	800	300	1 113	1 400	25	600	20	1 500	350	0	0	50	14 468	43 699
Ajustement technique pour les bureaux de pays																					
2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35 100	35 100	35 100
TOTAL, SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS																					
2016	67 091	19 481	2 044	1 091	98	4 157	752	2 044	786	1 595	3 615	186	864	35	3 927	398	0	10	530	41 614	108 704
2017	68 859	19 643	2 399	1 093	89	4 600	905	2 015	876	2 026	3 740	189	891	35	2 252	431	0	10	35 966	77 159	146 018
B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE																					
Département des services concernant les opérations - Bureau du Sous-Directeur exécutif																					
2016	740	0	40	0	4	23	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	0	0	0	112	852
2017	752	0	40	0	4	62	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	0	0	0	151	903
Conseiller principal																					
2016	647	0	250	100	2	100	3	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	10	665	1 312
2017	642	0	250	83	0	100	3	0	0	95	95	0	0	0	0	0	0	0	0	626	1 267
Politiques et programmes																					
2016	6 975	0	345	160	0	130	60	0	0	3	115	0	0	0	0	0	0	0	21	833	7 808
2017	8 981	0	345	160	0	629	270	0	0	12	110	0	0	0	0	0	0	0	102	1 628	10 609

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017 (en milliers de dollars)																						
	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. 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	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
Préparation aux situations d'urgence et activités d'appui																						
2016	2 520	0	47	406	0	0	0	0	6	51	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	528	3 048
2017	2 789	0	0	638	0	6	0	0	0	0	25	0	0	0	33	0	0	0	0	0	701	3 490
Nutrition																						
2016	1 845	0	13	0	0	20	0	0	0	5	17	0	0	0	0	0	0	0	0	8	63	1 907
2017	1 825	0	11	0	0	18	0	0	0	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	9	57	1 882
Chaîne d'approvisionnement																						
2016	15 255	0	334	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	0	0	0	0	554	15 809
2017	14 955	0	334	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	0	0	0	0	554	15 508
Appui à la gestion des opérations																						
2016	1 173	0	113	5	4	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137	1 310
2017	1 151	0	113	6	1	10	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	137	1 289
Sécurité sur le terrain																						
2016	857	0	0	0	0	52	0	0	0	6	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64	921
2017	849	0	0	0	0	52	0	0	0	6	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64	913
Technologies de l'information																						
2016	10 240	0	1 000	631	0	300	140	192	0	0	1 795	0	0	0	560	0	0	0	0	0	4 617	14 857
2017	11 728	0	936	706	0	330	180	192	0	3	2 954	0	0	0	688	0	0	0	0	0	5 990	17 718
TOTAL, SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE																						
2016	40 251	0	2 142	1 338	17	726	203	192	6	202	2 139	0	0	9	560	0	0	0	38	7 573	47 824	
2017	43 673	0	2 029	1 628	12	1 308	453	192	0	157	3 283	0	0	9	721	0	0	0	112	9 906	53 579	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017 (en milliers de dollars)																						
	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. 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	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
C. GESTION ET ADMINISTRATION																						
GESTION																						
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet																						
2016	2 983	0	50	0	40	400	30	0	0	20	110	0	0	40	0	0	0	0	0	0	690	3 673
2017	2 980	0	51	0	39	400	20	0	0	15	105	0	0	30	0	0	0	0	0	0	660	3 640
Bureau de l'Ombudsman																						
2016	423	0	15	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	219	642
2017	426	0	15	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	219	645
Ressources humaines																						
2016	12 165	0	560	330	25	100	250	0	0	50	460	0	0	0	0	0	0	0	0	40	1 814	13 979
2017	11 839	0	372	251	25	100	250	0	0	50	360	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 407	13 247
Innovation et gestion du changement																						
2016	683	0	422	0	0	148	20	0	0	4	13	0	0	2	0	0	0	0	0	0	609	1 291
2017	675	0	283	130	0	145	20	0	0	4	25	0	0	2	0	0	0	0	0	0	609	1 284
Bureau des services juridiques																						
2016	3 720	0	256	150	0	22	0	0	0	25	72	0	0	0	0	0	0	0	0	113	637	4 358
2017	3 618	0	256	150	0	12	0	0	0	25	72	0	0	0	0	0	0	0	0	123	637	4 255
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle																						
2016	6 264	0	397	238	0	520	60	2	0	129	152	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1 515	7 779
2017	6 153	0	570	67	0	680	60	1	0	50	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 478	7 631

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017 (en milliers de dollars)																						
	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. 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	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
Bureau de l'évaluation																						
2016	2 397	0	3 521	60	0	73	20	0	0	20	11	0	0	0	20	0	0	0	0	0	3 725	6 121
2017	3 054	0	3 686	0	0	78	20	0	0	12	10	0	0	0	20	0	0	0	0	0	3 826	6 880
Bureau de la déontologie																						
2016	423	0	130	200	0	40	44	0	0	7	16	0	0	0	3	0	0	0	10	0	450	873
2017	629	0	104	0	0	30	83	0	0	4	17	0	0	0	3	0	0	0	0	0	241	870
Prise en compte de la problématique hommes-femmes																						
2016	1 066	406	400	0	0	54	20	0	0	2	28	0	0	0	0	0	0	0	21	0	932	1 998
2017	1 215	174	400	0	0	100	40	0	0	3	47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	764	1 979
Bureau di Directeur exécutif adjoint																						
2016	682	0	30	0	5	120	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	25	0	189	870
2017	729	0	21	0	5	115	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	150	879
New York																						
2016	1 390	0	82	0	0	24	18	355	74	3	92	0	0	3	0	0	0	0	3	0	654	2 043
2017	1 371	0	150	0	0	24	10	355	74	3	37	0	0	1	0	0	0	0	0	0	654	2 024
Genève																						
2016	832	0	170	167	0	15	6	33	6	1	33	0	8	2	0	5	0	0	0	0	446	1 278
2017	829	0	32	251	1	20	6	68	14	2	44	2	7	2	14	0	0	0	69	0	531	1 360
Addis-Abeba																						
2016	583	70	0	4	2	40	3	36	2	8	25	1	8	0	0	0	0	0	0	0	200	782
2017	578	70	0	5	2	38	3	36	2	6	28	1	8	0	0	0	0	0	10	0	210	787

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017 (en milliers de dollars)																					
	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. 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	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation - Bureau du Sous-Directeur exécutif																					
2016	740	0	75	0	20	105	4	0	0	5	30	0	0	4	0	0	0	0	0	243	984
2017	752	0	75	0	20	233	4	23	0	5	30	0	0	4	0	0	0	0	0	394	1 146
Partenariats avec le secteur privé																					
2016	4 326	337	365	189	10	186	45	239	20	475	177	0	0	2	4	0	0	0	0	2 048	6 374
2017	4 189	354	431	189	10	186	45	24	44	48	497	0	0	2	44	0	0	0	0	1 875	6 064
Communication																					
2016	6 532	76	1 222	0	0	56	6	171	0	72	611	0	0	4	0	0	0	0	139	2 356	8 888
2017	6 198	67	1 222	0	0	80	6	171	0	81	611	0	0	4	0	0	0	0	139	2 380	8 578
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation																					
2016	1 329	0	0	80	0	9	0	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	122	1 452
2017	1 314	0	160	60	0	52	144	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	449	1 764
Secrétariat du Conseil d'administration																					
2016	3 691	0	0	691	43	7	18	0	0	18	102	0	0	6	0	0	385	0	397	1 666	5 357
2017	3 627	0	0	628	42	5	15	0	0	10	64	0	0	5	0	0	289	0	533	1 591	5 218
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le CSA																					
2016	817	0	4	0	0	7	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	27	843
2017	810	0	4	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	27	837
Partenariats avec les gouvernements (Rome, Berlin, Madrid, Paris, Séoul)																					
2016	5 454	275	284	344	4	167	163	75	21	144	141	2	3	3	2	0	0	0	41	1 668	7 122
2017	5 519	340	320	195	0	102	9	51	26	50	152	1	0	1	0	0	0	0	14	1 259	6 778

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017 (en milliers de dollars)																					
	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. 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	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Bruxelles																					
2016	1 271	0	198	62	0	30	8	129	30	25	20	3	0	5	0	0	0	0	18	526	1 798
2017	1 265	0	199	58	0	30	2	130	30	25	28	3	0	0	0	3	0	0	20	526	1 791
Tokyo																					
2016	948	0	120	9	10	65	10	105	6	6	32	2	2	1	2	0	0	0	2	370	1 318
2017	936	0	108	9	10	60	10	114	6	6	39	2	2	1	2	0	0	0	2	370	1 306
Émirats arabes unis																					
2016	875	350	20	0	7	71	30	0	20	15	41	5	21	7	0	0	0	0	64	650	1 524
2017	862	350	20	0	7	71	30	0	20	15	41	5	21	7	0	0	0	0	64	650	1 512
Washington																					
2016	1 670	20	181	0	0	146	0	280	0	9	64	2	0	2	47	0	0	0	22	774	2 444
2017	1 636	20	186	0	0	127	0	289	0	9	64	2	0	2	50	0	0	0	42	792	2 428
Total partiel, gestion																					
2016	61 262	1 534	8 502	2 611	167	2 467	794	1 424	178	1 045	2 289	15	42	83	78	5	385	0	913	22 530	83 792
2017	61 205	1 375	8 665	2 079	162	2 756	816	1 262	216	430	2 380	15	38	64	133	3	289	0	1 016	21 699	82 904
ADMINISTRATION																					
Département de la gestion des ressources - Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier																					
2016	771	0	0	0	6	71	0	0	0	1	7	0	0	2	0	0	0	0	0	87	857
2017	784	0	0	0	4	69	0	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	0	0	87	871
Budget et programmation																					
2016	6 709	0	95	141	15	9	6	0	0	10	104	0	0	0	0	0	0	0	0	380	7 089
2017	6 159	0	113	118	14	34	0	0	0	87	15	0	0	0	0	0	0	0	0	381	6 539

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017 (en milliers de dollars)																						
	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. 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	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
Finances et Trésorerie																						
2016	7 720	218	514	100	37	136	43	7	2	12	142	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1 230	8 950
2017	7 531	301	349	92	22	97	55	7	2	8	141	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1 091	8 622
Gestion et suivi de la performance																						
2016	3 229	0	131	29	10	10	15	0	0	5	54	0	0	0	0	0	0	0	0	29	283	3 512
2017	3 189	0	80	30	15	20	15	0	0	10	71	0	0	0	0	0	0	0	0	26	267	3 456
Services de gestion																						
2016	5 820	123	530	399	100	250	250	0	2 450	1 380	1 130	250	167	0	195	0	0	0	0	429	7 652	13 473
2017	5 702	123	530	399	100	175	250	0	2 450	1 380	1 130	250	167	0	195	0	0	0	0	429	7 577	13 278
Intégration et appui en matière de gestion des ressources																						
2016	831	0	54	235	0	21	5	0	0	10	42	0	0	0	0	0	0	0	0	5	372	1 203
2017	847	0	100	0	0	75	5	0	0	10	20	0	0	0	0	0	0	0	0	71	281	1 128
Bien-être du personnel																						
2016	1 356	0	91	0	0	90	75	0	0	10	20	0	0	0	0	0	0	0	0	123	409	1 765
2017	1 417	0	35	0	0	76	75	0	0	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	207	1 624
Total partiel, administration																						
2016	26 436	341	1 414	905	168	586	394	7	2 452	1 428	1 499	250	167	2	195	0	0	0	0	603	10 412	36 848
2017	25 628	424	1 208	639	154	546	400	7	2 452	1 497	1 405	250	167	4	195	0	0	0	0	544	9 892	35 520
Compétences du personnel et centre de gestion des carrières																						
2016	0	0	0	0	0	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	400
2017	0	0	0	0	0	0	3 021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 021	3 021

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2016 ET 2017 (en milliers de dollars)																					
	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. 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	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Crédits sous gestion centrale																					
2016	4 419	0	246	0	0	80	0	0	0	303	0	1 385	0	0	1 868	3 237	0	215	989	8 322	12 741,33
2017	4 394	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	0	200	1 346	9 965	14 360
TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION																					
2016	92 117	1 875	10 162	3 515	335	3 133	1 589	1 431	2 630	2 776	3 788	1 650	209	85	2 141	3 242	385	215	2 505	41 665	133 782
2017	91 228	1 891	9 993	2 734	325	3 534	4 237	1 269	2 668	2 171	3 801	1 890	205	69	3 131	3 266	289	200	2 905	44 577	135 805
TOTAL GÉNÉRAL																					
2016	199 458	21 356	14 347	5 944	451	8 017	2 544	3 667	3 423	4 573	9 542	1 837	1 073	130	6 628	3 639	385	225	3 072	90 852	290 310
2017	203 760	21 534	14 421	5 455	426	9 442	5 596	3 476	3 545	4 354	10 823	2 079	1 096	113	6 104	3 697	289	210	38 983	131 642	335 402

ANNEXE III

Synthèse des besoins opérationnels prévus pour 2017 et tour d'horizon régional

Introduction

1. Les besoins opérationnels du PAM prévus pour 2017 correspondent aux besoins de l'ensemble des pays, compte tenu des projets approuvés et de leurs phases ultérieures logiques, tels que déterminés à partir des évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition effectuées par les bureaux de pays en consultation avec les gouvernements et d'autres organismes. Les besoins opérationnels sont les besoins des groupes de bénéficiaires les plus vulnérables et ne sont donc pas établis uniquement en fonction des niveaux de financement.
2. Les besoins opérationnels prévus pour 2017 se chiffrent à 9 milliards de dollars¹, montant qui devrait permettre au PAM de distribuer 21 milliards de rations quotidiennes à 88 millions de bénéficiaires. L'accroissement de 5 pour cent par rapport au niveau prévu l'an dernier est principalement imputable aux besoins humanitaires des interventions d'urgence de niveau 3 menées dans la région syrienne et en Afrique australe ainsi que de l'intervention déclenchée en réaction à la crise de la sécheresse liée au phénomène El Niño en Éthiopie, opérations qui représentent à elles seules 37 pour cent des besoins opérationnels prévus, et une augmentation de 81 pour cent pour les pays concernés.
3. Ces prévisions seront revues et pourraient être modifiées à la hausse au cours de la période de planification, par exemple si des situations d'urgence imprévues se produisaient². Les besoins opérationnels prévus pour 2018 – 8 milliards de dollars – et pour 2019 – 7,7 milliards de dollars – sont donc présentés à titre indicatif et à des fins de planification; ces prévisions sont plus basses en 2018 et 2019 en raison principalement de la diminution des besoins pour l'Éthiopie, le Soudan du Sud et la région syrienne.

Besoins opérationnels par activités et par Objectif stratégique

4. Le tableau A.III.1 et les figures A.III.1 et A.III.2 présentent les besoins opérationnels prévus, par activité et par Objectif stratégique.

TABLEAU A.III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS PAR ACTIVITÉ ET PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE POUR 2017 (en millions de dollars)					
Activité	Objectif stratégique				Total
	1	2	3	4	
Distributions générales	5 467	167	269	–	5 903
Activités 3A	140	483	259	7	889
Activités AAF	10	28	21	12	72
Nutrition - prévention	189	136	34	93	452
Nutrition - traitement	137	41	0	248	426
Repas scolaires	21	267	87	290	665
VIH/tuberculose	7	2	2	16	27
Développement et augmentation des capacités	265	95	74	139	573
TOTAL	6 236	1 220	746	805	9 007

¹ Sauf indication contraire, tous les chiffres présentés dans cette annexe comprennent les CAI mais pas les fonds d'affectation spéciale.

² Voir l'annexe IV.

Figure A.III.1:
BESOINS OPÉRATIONNELS POUR 2017
PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

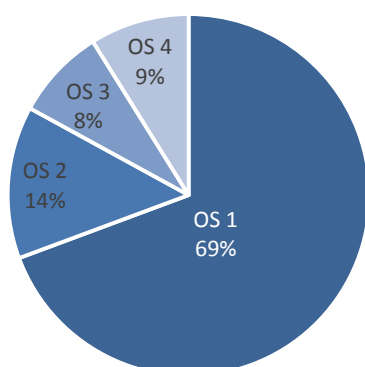
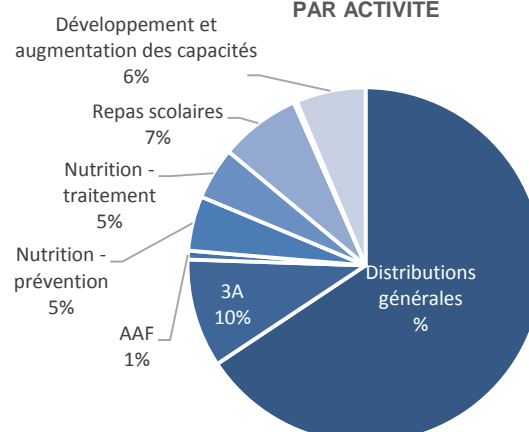


Figure A.III.2:
BESOINS OPÉRATIONNELS POUR 2017
PAR ACTIVITÉ



5. Les distributions générales, principalement effectuées au titre de l'Objectif stratégique 1, représentent 5,5 milliards de dollars, soit 66 pour cent des besoins; des activités nutritionnelles organisées en complément de l'assistance destinée à sauver des vies, particulièrement en matière de prévention, se rattachent également à cet Objectif stratégique. Les activités de développement et d'augmentation des capacités menées au titre de l'Objectif stratégique 1 concernent la logistique, les véhicules, les technologies de l'information et des communications, l'infrastructure d'urgence, les services communs des Nations Unies et la participation au système d'action groupée; elles représentent 3 pour cent des besoins prévus.
6. Les activités 3A et AAF représentent 11 pour cent des besoins opérationnels pour 2017 et relèvent des Objectifs stratégiques 2 et 3.
7. Les activités de nutrition représentent 10 pour cent des besoins opérationnels au titre de l'Objectif stratégique 4: 248 millions de dollars pour le traitement de la malnutrition et 290 millions de dollars pour les repas scolaires.
8. Les activités de développement et d'augmentation des capacités, qui représentent 6 pour cent des besoins, se rapportent principalement aux Objectifs stratégiques 1 et 4. Elles ont pour but de renforcer les capacités nationales en vue du transfert des programmes appuyés par le PAM sous la responsabilité de partenaires nationaux, et d'intensifier les programmes publics existants. Le développement des capacités comprend les services de conseil technique fournis aux gouvernements et les activités connexes destinées à appuyer les programmes publics de lutte contre la faim.

Besoins opérationnels prévus par catégorie d'activités

9. Le tableau A.III.2 présente la ventilation des besoins opérationnels prévus par catégorie d'activités, par rapport aux estimations retenues dans les Plans de gestion pour 2016–2018 et 2017–2019.

TABLEAU A.III.2: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)		
Activité	2016	2017
Projets de développement et programmes de pays	690	558
Opérations d'urgence	3 716	1 889
Interventions prolongées de secours et de redressement	3 775	6 173
Opérations spéciales	400	386
TOTAL	8 581	9 007

10. Les besoins opérationnels des IPSR vont augmenter de 64 pour cent en 2017, principalement en raison du changement de catégorie d'activités de certaines interventions. Les besoins des opérations menées en Éthiopie, au Soudan du Sud et dans la région syrienne sont estimés à 3 milliards de dollars, soit 48 pour cent des besoins dans la catégorie des IPSR. Ceux de l'opération d'urgence au Yémen vont reculer de 23 pour cent en raison d'une meilleure maîtrise des coûts et d'une diminution du nombre de bénéficiaires, ce qui contribuera à la baisse générale enregistrée dans cette catégorie d'opérations, où les besoins passent de 3,7 milliards de dollars en 2016 à 1,9 milliard de dollars en 2017.
11. Le PAM prévoit une diminution de 19 pour cent des besoins pour les projets de développement et les programmes de pays; les opérations spéciales vont représenter 386 millions de dollars, soit 14 millions de dollars de moins qu'en 2016. Cette réduction du budget opérationnel résulte du fait que certains programmes du PAM ont été transférés aux autorités nationales.

Besoins opérationnels prévus par type de transfert

12. Le tableau A.III.3 présente les besoins opérationnels prévus par type de transfert pour 2016 et 2017. En application du Cadre de financement du PAM, les produits alimentaires, les transferts de type monétaire, les bons-produits et les activités de développement et d'augmentation des capacités sont traités séparément.

TABLEAU A.III.3: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS PAR TYPE DE TRANSFERT				
Type de transfert	2016		2017	
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en %)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en %)</i>
Produits alimentaires et COD connexes	4 265	53	4 665	55
Transferts de type monétaire et COD* connexes	2 421	30	2 030	24
Bons-produits et COD connexes	–	–	214	3
Développement et augmentation des capacités	465	6	479	6
CAD	867	11	1 029	12
Total partiel	8 020	100	8 418	100
CAI	561	–	589	
TOTAL	8 581	–	9 007	

* Espèces, bons-valeur et bons-produits compris.

Produits alimentaires et coûts opérationnels directs connexes

13. Le tableau A.III.4 indique le coût unitaire moyen des produits alimentaires, par type et par tonne, pour 2016 et 2017. Le coût moyen par tonne devrait baisser de 7 pour cent par rapport à 2016.

TABLEAU A.III.4: COMPOSITION DE L'ASSORTIMENT ALIMENTAIRE						
	2016		2017		Variation du volume ³ (en points de pourcentage)	Variation du coût (en %)
	Part du volume total (estimation, en %)	Coût par tonne (estimation, en dollars)	Part du volume total (estimation, en %)	Coût par tonne (estimation, en dollars)		
Céréales	61	357	65	347	+4	-3
Légumes secs	11	634	12	641	+1	+1
Aliments composés et mélanges	12	978	11	945	-1	-3
Huiles et matières grasses	5	995	5	825	0	-17
Autres	11	821	7	873	-4	+6
TOTAL	100	546	100	510	0	-7

14. Sur le total des coûts opérationnels prévus pour 2017, 4,27 milliards de dollars (53 pour cent) sont affectés aux produits alimentaires et aux COD s'y rapportant, c'est-à-dire les frais de transport extérieur, de transport terrestre, d'entreposage et les autres coûts opérationnels directs.
15. Malgré les effets récents du phénomène El Niño, qui ont obligé à recourir davantage aux réserves alimentaires, en particulier de céréales, et entraîné dans de nombreux pays en développement des dévaluations de la monnaie nationale par rapport au dollar des États-Unis, le coût de l'assortiment alimentaire se situe à des niveaux historiquement bas depuis la fin de 2015. Le PAM fait donc de plus en plus appel aux accords d'approvisionnement alimentaire et au Mécanisme de gestion globale des vivres pour se procurer les aliments dont il a besoin en temps voulu et au moindre coût, sans que cela ait d'incidence sur les marchés, les délais ou la qualité des denrées.
16. En Afrique australe, le phénomène El Niño devrait pousser les prix du maïs à la hausse à la fin de 2016 et au début de 2017, mais les stocks de sorgho, de riz et de blé resteront abondants jusqu'à la récolte de la campagne 2017/18. Les prix des légumes secs, de l'huile végétale et des ingrédients composant les aliments nutritifs spéciaux pourraient augmenter légèrement, mais cette augmentation sera compensée par des gains d'efficacité en termes de coût.
17. Les frais de transport extérieur (transport international) sont estimés à 300 millions de dollars pour 2017. Le coût du transport extérieur, qui dépend des sources et des possibilités d'approvisionnement, a augmenté cette année de 52 millions de dollars en raison des quantités qui ont dû être expédiées. Les efforts déployés par le PAM pour optimiser la chaîne d'approvisionnement contribuent à la diminution des coûts unitaires d'expédition.
18. Les besoins prévus au titre du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention (TTEM) s'élèvent à 1,25 milliard de dollars pour 2017 (contre 1,33 milliard de dollars pour 2016), dont 81 pour cent correspondant aux achats internationaux, 9 pour cent aux achats régionaux et 10 pour cent aux achats locaux. Le taux moyen de TTEM estimé pour 2017 est tombé à 241 dollars la tonne, contre 283 dollars la tonne en 2016, ce qui s'explique essentiellement par l'origine des produits et par la baisse mondiale des prix des carburants. Les taux moyens de TTEM à trois niveaux sont estimés à 269 dollars pour les achats internationaux, 225 dollars pour les achats régionaux et 138 dollars pour les achats locaux.

³ Ce chiffre correspond à la différence entre le volume prévu pour 2016 et le volume prévu pour 2017, en pourcentage du total.

19. Les autres COD afférents aux transferts de produits alimentaires représentent 382 millions de dollars, soit 2 pour cent de moins qu'en 2016. La baisse est également notable au niveau de la moyenne des autres COD se rapportant aux diverses catégories de projets: 65 dollars la tonne pour les IPSR, 90 dollars la tonne pour les opérations d'urgence et 70 dollars la tonne pour les projets de développement.

Transferts de type monétaire et bons-produits⁴

20. Les transferts de type monétaire et coûts connexes représentent 2 milliards de dollars, soit 24 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels prévus pour 2017. Sur ce total, 92 pour cent correspondent à la valeur transférée aux bénéficiaires et 8 pour cent aux coûts d'exécution et autre charges. Les bons-produits représentent 3 pour cent des besoins opérationnels prévus, dont 78 pour cent correspondent aux coûts de transfert et 22 pour cent aux coûts d'exécution et autres charges.

TABLEAU A.III.5: TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE <i>(en millions de dollars)</i>			Bons-produits
Activité	2016*	2017**	2017
Transferts	2 348	1 859	166
Coûts d'exécution	52	69	47
Autre	191	102	1
TOTAL	2 591	2 030	214

* Espèces, bons-valeur et bons-produits compris.

** Espèces et bons-valeur compris uniquement.

21. Comme indiqué au tableau A.III.6, le montant de 802 millions de dollars au titre des transferts de type monétaire se répartit entre versements d'espèces et distributions de bons d'alimentation ou de bons d'achat d'une valeur de 1,2 milliard de dollars. S'agissant de la répartition régionale, les plus importants transferts en espèces sont prévus pour le Bureau régional de Nairobi.

TABLEAU A.III.6: VENTILATION DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE ET DES BONS-PRODUITS POUR 2017 PAR BUREAU RÉGIONAL <i>(en millions de dollars)</i>				
Bureau régional	Espèces	Bons-valeur	Bons-produits	Total
Bureau régional de Bangkok (RBB)	59	22	-	81
Bureau régional du Caire (RBC)	175	1 039	197	1 411
Bureau régional de Dakar (RBD)	152	31	7	190
Bureau régional de Johannesburg (RBJ)	122	14	8	144
Bureau régional de Nairobi (RBN)	269	103	3	375
Bureau régional de Panama (RBP)	24	18	-	41
TOTAL	802	1 227	214	2 244

⁴ Tous les chiffres de cette annexe n'incluent pas les CAD et les CAI.

22. En 2017, le PAM prévoit d'utiliser 92 pour cent de son budget destiné aux transferts de type monétaire dans le cadre d'IPSR relevant de l'Objectif stratégique 1. Par ailleurs, plus de 89 pour cent de la part des bons-produits seront distribués dans le cadre d'opérations d'urgence, également au titre de l'Objectif stratégique 1.

Développement et augmentation des capacités

23. Les activités de développement et d'augmentation des capacités appuient les institutions nationales dans la gestion des programmes portant sur la sécurité alimentaire. En 2017, un montant de 572 millions de dollars sera nécessaire, soit 6 pour cent des besoins opérationnels (voir le tableau A.III.7).

	Objectif stratégique 1	Objectif stratégique 2	Objectif stratégique 3	Objectif stratégique 4	Total
Projets de développement et programmes de pays	2	14	31	53	100
Opérations d'urgence	1	-	0	1	2
IPSR	6	10	31	37	85
Opérations spéciales	256	71	12	48	386
TOTAL	265	95	74	138	572

* CAI et CAD compris.

24. Sur le montant total de 572 millions de dollars requis globalement pour les activités de développement et d'augmentation des capacités, une part de 386 millions de dollars, soit 67 pour cent, seront alloués à 30 opérations spéciales dans le cadre desquelles le PAM fournira des services logistiques et des services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, et appuiera les modules d'action groupée relatifs à la sécurité alimentaire, aux télécommunications d'urgence et à la logistique. Les opérations spéciales menées en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et au Yémen représenteront 50 pour cent du budget prévu pour les activités de développement et d'augmentation des capacités dans cette catégorie d'activités.
25. À mesure qu'un plus grand nombre de pays rejoignent la catégorie des pays à revenu intermédiaire et économiquement stables, le PAM oriente davantage ses activités sur le renforcement des capacités et l'assistance technique; 187 millions de dollars seront affectés à ces activités. Le PAM a amélioré en 2015 ses outils de développement des capacités: ses directives relatives à la conception et à la mise en œuvre de l'assistance technique et du développement des capacités aident les bureaux de pays à élaborer des approches nationales et locales aux fins de réaliser l'objectif Faim zéro.
26. Le PAM prévoit d'affecter un montant de 185 millions de dollars aux activités de développement et d'augmentation des capacités au titre de 44 projets de développement et de 38 IPSR menés dans 64 pays dans le but de renforcer les capacités nationales en matière de conception et d'exécution de programmes portant sur l'assistance alimentaire, l'évaluation des besoins, la gestion des risques de catastrophe, l'accès des petits exploitants aux marchés et l'enrichissement d'aliments.

Coûts d'appui directs

27. Les coûts d'appui directs sont estimés à 1,1 milliard de dollars, soit 12,2 pour cent des besoins opérationnels; les dépenses de personnel et frais connexes représentent 49 pour cent de ces coûts, les dépenses d'équipement, les charges récurrentes et les autres coûts constituant le reste. Le tableau A.III.8 montre les récentes augmentations annuelles des CAD en pourcentage des besoins opérationnels. En raison de l'insécurité et des coûts d'appui élevés qui en résultent, les opérations

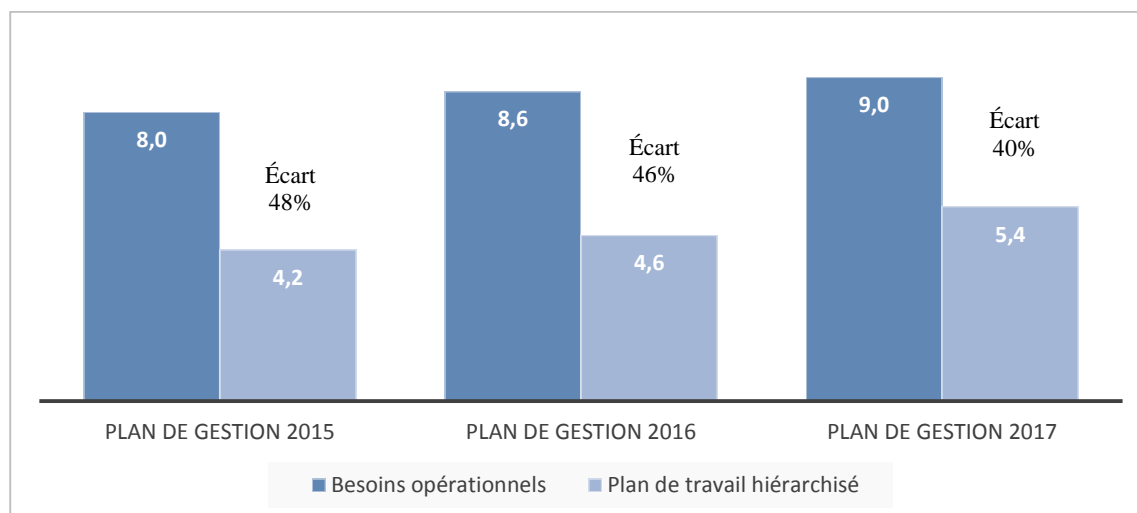
au Soudan du Sud, au Yémen et en République arabe syrienne se partagent la plus forte hausse des CAD depuis 2016. Cependant la part globale des dépenses de personnel et des autres dépenses s'est stabilisée au fil des ans grâce aux gains d'efficacité dans la fourniture de l'assistance du PAM.

2014 (chiffre effectif)	2015 (chiffre effectif)	2016 (estimation)	2017 (estimation)
12,0	10,2	10,8	12,2

Besoins opérationnels par rapport au plan de travail hiérarchisé

28. Le plan de travail hiérarchisé pour 2017 s'élève à 5,4 milliards de dollars, ce qui correspond à 60 pour cent des besoins opérationnels prévus. Le déficit de financement entre le niveau du plan de travail hiérarchisé et celui des besoins opérationnels prévus a baissé par rapport à 2015.

Figure A.III.3: Besoins opérationnels prévus par rapport au plan de travail hiérarchisé, 2015-2017



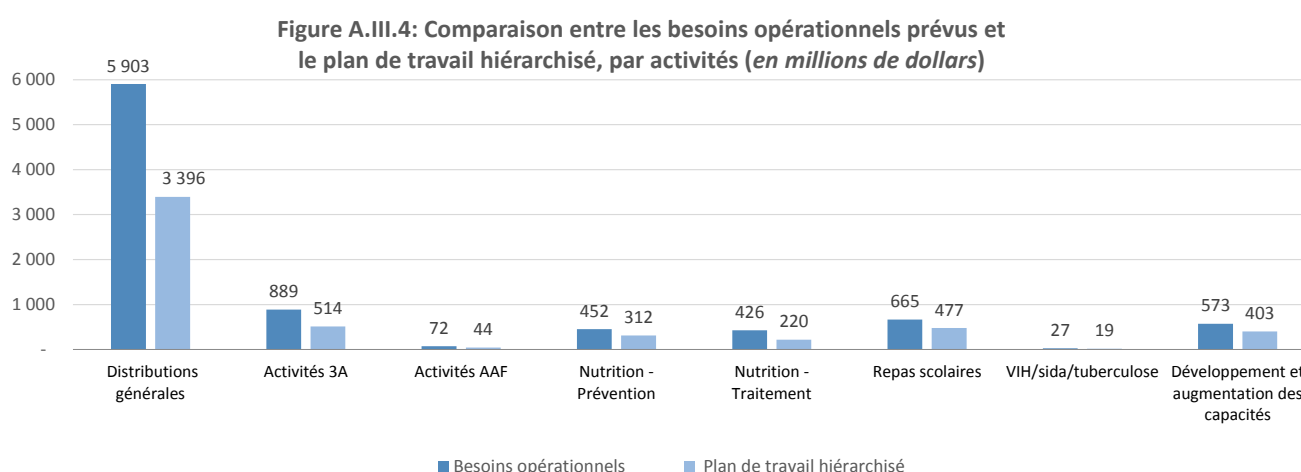
29. Pour compenser les effets du déficit de financement, les responsables hiérarchisent les activités en ciblant les bénéficiaires les plus vulnérables, en ajustant la taille des rations et/ou en réduisant la durée de l'assistance.

	Besoins opérationnels prévus	Plan de travail hiérarchisé	Écart en pourcentage
Financement (en millions de dollars)	9 007	5 385	-40
Nombre de bénéficiaires directs (en millions)	85	69	-20
Nombre de rations quotidiennes (en milliards)	21	16,5	-21

30. Le tableau A.III.10 compare les besoins opérationnels prévus et le plan de travail hiérarchisé, par Objectif stratégique.

TABLEAU A.III.10: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS PAR RAPPORT AU PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE <i>(en millions de dollars)</i>			
	Besoins opérationnels prévus	Plan de travail hiérarchisé provisoire	Écart entre le plan de travail hiérarchisé provisoire et les besoins opérationnels prévus <i>(en pourcentage)</i>
Objectif stratégique 1	6 236	3 651	59
Objectif stratégique 2	1 220	745	61
Objectif stratégique 3	746	493	66
Objectif stratégique 4	805	497	62
TOTAL	9 007	5 385	60

31. La figure A.III.4 compare les besoins opérationnels prévus et le plan de travail hiérarchisé, par activité.



32. Les distributions générales constituent la principale activité, puisque les besoins opérationnels prévus à ce titre se montent à 5,9 milliards de dollars et à 3,4 milliards de dollars selon le plan de travail hiérarchisé, ce qui représente une réduction de 42 pour cent. Les deux types d'activités pour lesquelles la réduction entre le plan initial et le plan de travail hiérarchisé est la plus faible sont celles concernant les repas scolaires (28 pour cent) et celles portant sur le développement et l'augmentation des capacités (30 pour cent).

33. Le tableau A.III.11 compare les besoins opérationnels prévus et le plan de travail hiérarchisé, par type de transfert.

TABLEAU A.III.11: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS PAR RAPPORT AU PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ, PAR TYPE DE TRANSFERT (en millions de dollars)			
Type de transfert	Besoins opérationnels prévus	Plan de travail hiérarchisé	Écart entre le plan de travail hiérarchisé et les besoins opérationnels prévus (en pourcentage)
Produits alimentaires et coûts connexes	4 665	2 806	60
Transferts de type monétaire et COD connexes	2 030	1 149	57
Bons-produits et COD connexes	214	120	56
Développement et augmentation des capacités	479	339	71
CAD	1 029	619	60
Total partiel	8 418	5 033	60
CAI	589	352	60
TOTAL GÉNÉRAL	9 007	5 385	60

34. Les produits alimentaires et les coûts connexes représentent 4,7 milliards de dollars au titre des besoins opérationnels prévus et 2,8 milliards de dollars selon le plan de travail hiérarchisé, ce qui correspond à une réduction de 40 pour cent.
35. C'est dans le domaine du développement et de l'augmentation des capacités que l'écart est le plus faible (-29 pour cent), tandis qu'il sera le plus élevé pour les transferts de type monétaire (-43 pour cent) et les bons-produits (-44 pour cent).

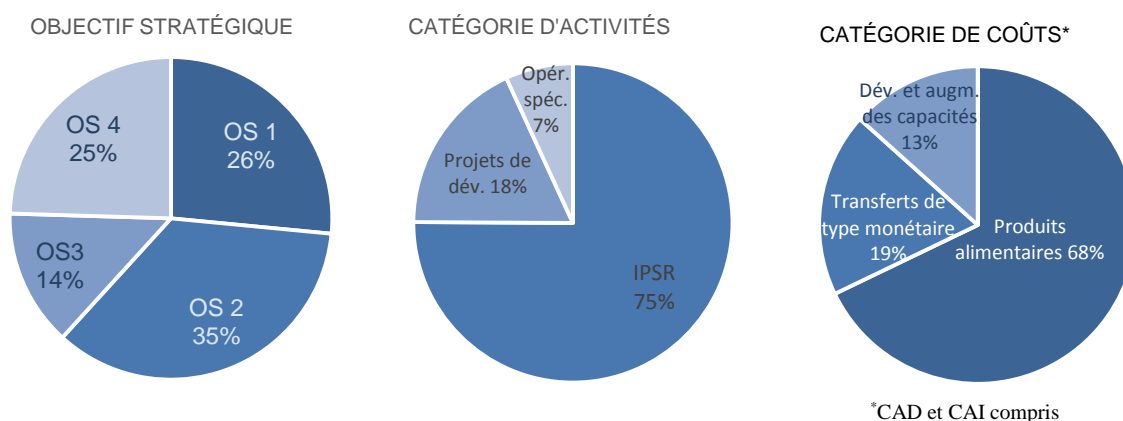
Tour d'horizon régional⁵

Bureau régional de Bangkok

Priorités: nutrition, préparation aux situations d'urgence, sécurité alimentaire en milieu urbain, développement

TABLEAU A.III.12: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE BANGKOK POUR 2017	
Besoins opérationnels	578 millions de dollars (contre 849 millions de dollars pour 2016)
Nombre de rations quotidiennes	2,01 milliards (contre 2,6 milliards pour 2016)
Quantité de produits alimentaires	348 000 tonnes (contre 558 000 tonnes pour 2016)
Nombre d'opérations	20 (19 pour 2016)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Inde, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka, Timor-Leste
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	21,4 millions de dollars

⁵ Sauf indication contraire, tous les chiffres comprennent le montant des CAI mais pas celui des fonds d'affectation spéciale.

Figure A.III.5: Besoins opérationnels du Bureau régional de Bangkok pour 2017

36. La région Asie se caractérise par une croissance économique notable et l'émergence de pays à revenu intermédiaire, mais ces progrès sont inégalement répartis et la pauvreté et la sous-alimentation persistent. Les caractéristiques démographiques de la faim et de la vulnérabilité sont en train d'évoluer avec l'exode rural, et l'égalité des sexes reste une gageure malgré les améliorations récentes observées dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'emploi des femmes. Pour ce qui est de l'indicateur des disparités entre hommes et femmes, la région occupe la cinquième place sur six⁶.
37. Le Bureau régional de Bangkok concentre son action sur la prévention du retard de croissance, l'investissement dans les filets de sécurité appuyés par une assistance alimentaire mis en place par les gouvernements, le renforcement de la résilience des communautés et de la préparation aux catastrophes. On s'attend à ce que les difficultés de financement s'aggravent à mesure que les pays accèdent à la catégorie des pays à revenu intermédiaire et que les gouvernements s'investissent davantage dans la réalisation des ODD. Au cours des trois années à venir, le bureau régional va lancer des plans stratégiques de pays dans la plupart des pays, positionnant le PAM comme un partenaire important des gouvernements dans les efforts visant à atteindre l'ODD 2.
38. En 2017, le Bureau régional de Bangkok prêtera directement assistance à 12 millions de personnes dans 14 pays; les ressources opérationnelles requises, fondées sur les besoins, se chiffrent à 578 millions de dollars. En Inde et en Indonésie, le PAM s'écarte progressivement des livraisons directes de vivres à mesure qu'il intensifie ses activités de développement et d'augmentation des capacités auprès des institutions publiques en vue d'améliorer l'efficacité des programmes d'assistance alimentaire ciblée et de diffuser les connaissances en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Les pays dans lesquels les activités de développement et d'augmentation des capacités les plus importantes sont prévues pour 2017 sont l'Afghanistan (33 millions de dollars), les Philippines (13 millions de dollars) et le Pakistan (9 millions de dollars).
39. D'après les estimations, 9 millions de bénéficiaires reçoivent une assistance au titre d'IPSR; les plus gros effectifs sont en Afghanistan et au Pakistan, où le PAM a réorienté ses opérations pour remédier aux problèmes d'accès, de sécurité et de capacités, et faire face aux taux élevés de malnutrition et de déplacements de population, améliorer la fréquentation scolaire et réduire les risques de catastrophe au niveau des communautés. L'objectif à long terme est d'assurer un avenir sûr pour la sous-région. L'IPSR mise en œuvre au Myanmar entend promouvoir le développement équitable et la réconciliation nationale en réduisant la pauvreté, l'insécurité alimentaire et la dénutrition tout en renforçant la résilience. Aux Philippines, l'IPSR continuera de cibler les communautés exposées à l'insécurité alimentaire et touchées par le conflit dans le centre et l'ouest du Mindanao, et intégrera un volet visant à renforcer les capacités institutionnelles de préparation aux catastrophes et d'intervention. L'IPSR mise en œuvre au

⁶ Voir: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/the-global-gender-gap-index-results-in-2015/>

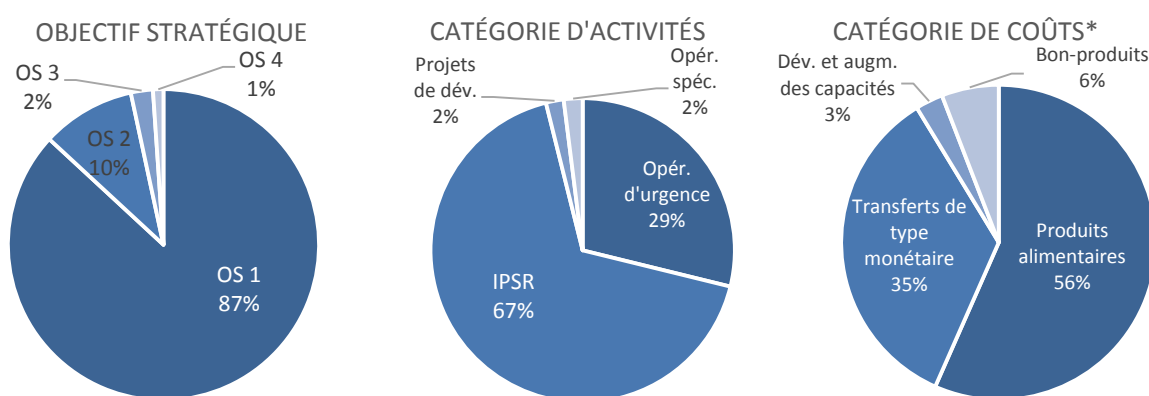
- Népal appuiera le rétablissement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans les zones touchées par le séisme et encouragera la construction d'infrastructures et la remise en état des moyens d'existence en conformité avec les plans du Gouvernement.
40. L'assistance ciblera les populations exposées à l'insécurité alimentaire et sous-alimentées, les personnes déplacées, les rapatriés et d'autres groupes vulnérables. Les activités porteront principalement sur les distributions générales de vivres, la création d'avoires, les repas scolaires et la nutrition.
 41. Le PAM reconnaît que les approches soucieuses d'égalité hommes-femmes peuvent accroître l'efficacité de l'assistance et pérenniser les résultats: le plan pour la mise en oeuvre de l'égalité des sexes pour l'Asie et le Pacifique ménage donc aux bureaux de pays la souplesse nécessaire pour concevoir des stratégies adaptées à chaque contexte. Le Bureau régional aidera les bureaux de pays à mettre en oeuvre le plan d'action en vue de renforcer la sécurité nutritionnelle.
 42. Le PAM et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) s'efforceront de réduire la malnutrition aiguë modérée et le retard de croissance au moyen de projets menés à l'échelle locale, et de faciliter l'accès aux aliments nutritifs spéciaux en encourageant les gouvernements à élaborer des politiques appropriées et en apportant un appui direct aux populations à risque. La consommation de riz enrichi sera stimulée afin de réduire les carences en micronutriments, et l'enrichissement du riz sera intensifié sur la base des essais réalisés au Bangladesh et au Cambodge: à long terme, l'objectif est qu'il soit disponible pour les programmes portant sur les soins de santé, la nutrition et les filets de sécurité, et qu'on puisse le trouver sur les marchés à des prix abordables.
 43. Dans la mesure où les interventions de secours dépendent des capacités des gouvernements en matière de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise, le PAM continuera de collaborer avec les instances nationales chargées de la gestion des catastrophes, avec les organismes régionaux tels que l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, et avec les forces armées. L'expérience acquise par le PAM dans le cadre des modules de la logistique, des télécommunications d'urgence et de la sécurité alimentaire seront utiles à cet égard ainsi qu'aux activités menées par le Bureau régional de Bangkok, en collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, en vue d'améliorer la préparation aux situations d'urgence au Bangladesh, en Indonésie, au Myanmar, au Népal, aux Philippines et dans les pays insulaires du Pacifique.
 44. Le bureau régional introduira des modalités de livraison et des procédures opératoires permettant d'ajuster l'équilibre entre transferts alimentaires, transferts monétaires et bons. À court terme, les transferts de type monétaire seront utilisés dans les projets relatifs aux secours, à la création d'avoires et aux moyens d'existence durables; des études se rapportant à la programmation des interventions nutritionnelles sont par ailleurs encouragées.
 45. En 2017, le PAM s'emploiera dans le cadre de partenariats stratégiques avec les organisations sises à Rome, la Banque asiatique de développement et le secteur privé à promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle durable, en privilégiant les solutions adaptées aux différents contextes.
 46. Le suivi et l'évaluation faciliteront la mesure de la performance et la communication des résultats en vue d'optimiser les programmes au niveau des pays et d'en tirer des éléments utiles à la conception des interventions futures. Les gouvernements recevront un appui pour développer leurs capacités dans ces domaines, en particulier pour suivre les progrès obtenus dans la réalisation des ODD.

Bureau régional du Caire

Priorités: réduction des risques, préparation aux situations d'urgence, renforcement de la résilience, développement des capacités, protection sociale et filets de sécurité, adaptation au changement climatique

Besoins opérationnels	4 031 millions de dollars (3 611 millions de dollars pour 2016)
Nombre de rations quotidiennes	9,48 milliards (7,8 milliards pour 2016)
Quantité de produits alimentaires	2,2 millions de tonnes (1,3 million de tonnes pour 2016)
Nombre d'opérations	26 (28 pour 2016)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Algérie, Arménie, Égypte, État de Palestine, Iraq, Jordanie, Liban, Lybie, Maroc, République arabe syrienne, République islamique d'Iran, République kirghize, Soudan, Tadjikistan, Tunisie, Turquie, Ukraine, Yémen
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	7,7 millions de dollars

Figure A.III.6: Besoins opérationnels du Bureau régional du Caire pour 2017



* CAD et CAI compris

47. Compte tenu de l'évolution de l'environnement opérationnel, le PAM mettra en œuvre simultanément des opérations à court terme et à moyen terme pour faire face aux besoins humanitaires, préserver les moyens d'existence, appuyer le redressement et le renforcement de la résilience, remédier aux causes de l'insécurité alimentaire et de développer les capacités nationales en matière de développement durable.
48. Ces dernières années, le Bureau régional du Caire a géré des interventions d'urgence de niveau 3 en Iraq, dans la région syrienne et au Yémen ainsi que des interventions de niveau 2 en Libye et en Ukraine, et il a collaboré avec les gouvernements de pays à revenu intermédiaire en vue de renforcer les filets de sécurité. Étant donné le caractère durable de ces crises, le bureau régional mettra en oeuvre des opérations axées sur les moyens d'existence et la résilience qui contribuent à l'élimination de la faim et à la réalisation des ODD.
49. En République arabe syrienne et dans les pays accueillant des réfugiés, l'initiative du PAM Vision 2020 facilitera la transition au profit du renforcement de la résilience, en partenariat avec d'autres acteurs, et contribuera à la promotion de la sécurité alimentaire durable par des activités dans les domaines de l'éducation, des moyens d'existence, de l'accès aux marchés et du renforcement des systèmes nationaux; un important volet concernant les secours d'urgence sera maintenu. En République arabe syrienne elle-même, les distributions générales seront amplifiées, principalement au titre de l'Objectif stratégique 1, avec une petite proportion de transferts de type monétaire adaptée aux programmes relatifs aux repas scolaires, à la nutrition et aux activités 3A. Dans les pays accueillant des réfugiés, le PAM soutiendra l'assistance alimentaire, les transferts

- de type monétaire, les repas scolaires et l'amélioration des moyens d'existence au profit des réfugiés et des communautés hôtes.
50. Au Yémen, le conflit a aggravé l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et restreint l'accès du PAM aux populations dans le besoin. L'opération d'urgence en cours va par conséquent se poursuivre jusqu'à la fin de 2017 pour répondre aux besoins des populations en situation d'insécurité alimentaire. Le PAM fournit le traitement de la malnutrition aiguë et s'emploie à prévenir la malnutrition aiguë et chronique chez les enfants de moins de 5 ans, les femmes enceintes et les mères allaitantes. Les distributions générales sont utilisées pour remédier à l'insécurité alimentaire des réfugiés et des populations de migrants; les repas scolaires bénéficient d'un appui dans les camps et les centres d'accueil.
 51. En Iraq, le conflit continue à sévir dans bien des régions et devrait entraîner de nouveaux déplacements de population en 2017. Le PAM distribuera aux personnes déplacées vivant dans l'insécurité alimentaire des colis alimentaires familiaux et des rations d'aide immédiate; il prévoit également de recourir aux transferts de type monétaire pour les personnes déplacées dans des zones stables, notamment au Kurdistan et à Bagdad. Le PAM collaborera avec le Ministère du commerce pour synchroniser ses activités avec celles du dispositif public de distribution. Les repas scolaires seront maintenus dans les zones stables pour lutter contre les carences en micronutriments, rétablir le taux de fréquentation et réduire le décrochage scolaire.
 52. Au Soudan et au Soudan du Sud, l'aggravation de l'insécurité au cours du premier semestre de 2016 a entraîné d'importants mouvements de population. Le PAM s'attend à ce que la plupart des déplacés et des réfugiés aient besoin d'une assistance alimentaire en 2017. Le programme nutritionnel sera amplifié dans le cadre du plan national de gestion communautaire de la malnutrition aiguë, de programmes d'enrichissement des aliments à domicile et de l'intégration d'activités de traitement et de prévention. Le programme de repas scolaires se poursuivra pendant que le PAM en négocie le transfert aux autorités nationales. Il fournira une assistance d'urgence sous forme de distributions générales et d'activités 3A dans les communautés touchées par le phénomène El Niño. Les activités liées à la sécurité alimentaire et à la nutrition devraient rester à leur niveau actuel tout au long de la période 2017–2019.
 53. Les effets conjugués des catastrophes naturelles, du changement climatique, de la faiblesse des indicateurs socioéconomiques et d'une gestion inefficace des risques imposent la mise en place de programmes portant sur la réduction des risques de catastrophe, l'alerte rapide et la préparation aux crises. L'accroissement de la production vivrière locale demeure par conséquent une priorité et le PAM appuiera des activités 3A en Arménie, en Égypte, en Iraq, au Liban, en République arabe syrienne, en République kirghize, au Soudan, au Tadjikistan et en Ukraine.
 54. Comme les repas scolaires intéressent les questions liées à la protection sociale et l'égalité des sexes, le PAM et ses partenaires encourageront l'éducation et veilleront à la bonne nutrition des enfants; le Bureau régional du Caire s'attachera à promouvoir une approche des repas scolaires utilisant la production locale et à créer des liens entre les écoles et les producteurs afin que les élèves bénéficient d'aliments nutritifs et que les petits producteurs augmentent leurs revenus.
 55. Les problèmes nutritionnels sont notamment la malnutrition aiguë et chronique, les carences en micronutriments et l'obésité. L'édition 2014 du rapport sur l'état de l'insécurité alimentaire dans le monde indiquait que la région Moyen-Orient et Afrique du Nord était la seule où le nombre et la proportion de personnes sous-alimentées augmentaient. Le PAM va donc aider à renforcer les capacités des homologues nationaux à évaluer et traiter les problèmes nutritionnels à l'aide du suivi, d'évaluations et de campagnes de communication visant à faire évoluer les comportements.
 56. Les questions liées à l'équité entre les sexes ont généralement trait aux obstacles que rencontrent les femmes dans les processus politiques, sur le marché du travail et dans l'accès aux moyens de production; les femmes, les filles et les garçons déplacés sont particulièrement exposés aux violences sexistes. Le Bureau régional du Caire a mis la dernière main à sa stratégie de mise en œuvre de la politique relative à la problématique hommes-femmes pour 2016–2020 et travaillera avec les bureaux de pays pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, conformément au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies établi à cet effet.

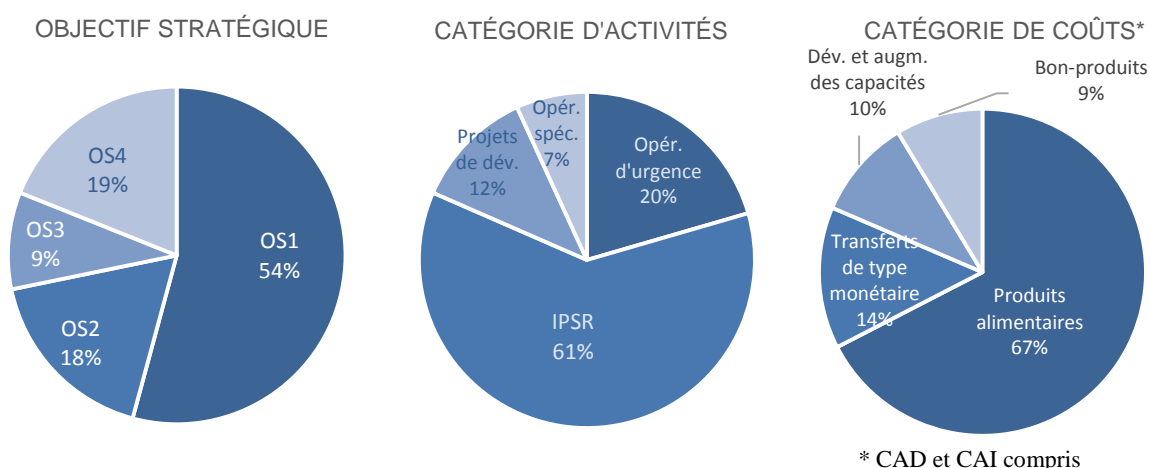
57. Le recours aux transferts de type monétaire et l'intention du Bureau régional du Caire de s'orienter vers la distribution d'espèces non assorties de restrictions vont contribuer à rendre les interventions humanitaires plus efficaces et mieux adaptées aux contextes; le Bureau régional utilise également le dispositif OneCard avec ses partenaires pour fournir divers services au moyen d'un système unifié.
58. Le Bureau régional du Caire collabore avec les gouvernements et ses partenaires dans les pays pour assurer que son action soit conforme aux plans nationaux, ce qui implique le transfert progressif des activités du PAM aux gouvernements. Les partenariats avec des organisations intergouvernementales comme la Ligue des États arabes et avec divers établissements techniques et universitaires seront prioritaires. Le PAM se charge du transport de passagers au titre des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies au Soudan et au Yémen, dirige le module des télécommunications d'urgence et de la logistique et codirige celui de la sécurité alimentaire avec la FAO.

Bureau régional de Dakar

Priorité: développement des capacités

TABLEAU A.III.14: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE DAKAR POUR 2017	
Besoins opérationnels	1 073 millions de dollars (1 204 millions de dollars pour 2016)
Nombre de rations quotidiennes	2,03 milliards (2,3 milliards pour 2016)
Quantité de produits alimentaires	484 000 tonnes (644 000 tonnes pour 2016)
Nombre d'opérations	38 (35 pour 2016)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, République centrafricaine, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad, Togo
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	3,5 millions de dollars

Figure A.III.7: Besoins opérationnels du Bureau régional de Dakar pour 2017



59. La région est en proie à des conflits, des déplacements de population, à la faim chronique, à la malnutrition et au changement climatique: le Bureau régional de Dakar concentre donc son action sur l'appui alimentaire et nutritionnel aux personnes déplacées et touchées par les conflits, sur l'assistance aux réfugiés, et sur l'expansion des transferts de type monétaire et des programmes de repas scolaires faisant appel à la production locale. Il s'efforce par ailleurs de promouvoir un environnement opérationnel qui prenne en compte la problématique hommes-femmes. Dans les pays touchés par l'épidémie d'Ébola, le Bureau régional va élargir les programmes de repas scolaires et introduire l'utilisation de la production locale, en partenariat avec les petits agriculteurs.

60. La malnutrition est une préoccupation majeure de santé publique; les taux d'émaciation et de retard de croissance demeurent élevés et, au Sahel, les pénuries durant la période de soudure entraînent une réduction de la consommation alimentaire et une augmentation de la morbidité chez les enfants, facteurs qui aggravent les taux de malnutrition chronique aiguë et de mortalité. Le Bureau régional de Dakar intensifie les activités d'appui aux adolescentes en vue de briser le cycle intergénérationnel de la dénutrition et mettra en œuvre des interventions à dimension nutritionnelle en vue de combattre la dénutrition.
61. La fréquence des épisodes de sécheresse et des inondations ne donne pas le temps aux populations vulnérables de récupérer d'un choc au suivant. Le bureau régional s'efforce donc d'atténuer les effets des chocs et de renforcer la résilience en veillant à ce que l'assistance alimentaire soit intégrée à des programmes à long terme qui permettent à la population de subvenir à ses propres besoins alimentaires dans le court, le moyen et le long terme.
62. Des distributions ciblées de vivres et d'espèces apportent un soutien aux bénéficiaires touchés par l'insécurité alimentaire et la dénutrition; des activités participatives de création d'emplois favorisent la résilience à long terme et diminuent le recours à des mécanismes de survie préjudiciables en période de crise. Les repas scolaires contribueront à améliorer les taux de scolarisation et d'assiduité, et à promouvoir l'éducation des filles là où la parité garçons-filles fait défaut.
63. En République centrafricaine, dans le nord du Mali et dans le nord du Nigéria, l'insécurité restreint l'accès aux sites de livraison, compromet la sécurité du personnel et des bénéficiaires et provoque souvent le pillage de ressources. Cette situation se traduit par des coûts opérationnels élevés et une réduction des effectifs là où les besoins sont les plus criants. Le Bureau régional de Dakar s'emploie à améliorer ses couloirs d'accès, en prévoyant des itinéraires alternatifs s'ils ne sont plus sûrs ou s'ils sont bloqués, par exemple par des inondations. Dans les régions reculées, des réserves alimentaires sont prépositionnées pour assurer qu'il y ait suffisamment de nourriture pour la population pendant les périodes de soudure et de pluie périodiques, ce qui suppose de disposer de fonds pour les livraisons anticipées.
64. Le Bureau régional de Dakar prévoit de venir en aide à 14 millions de bénéficiaires en 2017, soit 6,4 millions d'hommes et 7,5 millions de femmes. Le financement des distributions générales de vivres destinées à sauver des vies restera prioritaire, représentant 50 pour cent des dépenses. Il convient toutefois de noter que les problèmes de financement ont parfois contraint le PAM à suspendre l'assistance alimentaire et nutritionnelle destinée aux réfugiés et aux personnes déplacées ou à réduire les rations dans des proportions qui ne couvrent pas convenablement les besoins nutritionnels.
65. Le recours aux transferts de type monétaire progresse; au Nigéria, ils représentent désormais 46 pour cent du budget de l'opération d'urgence régionale, 21 pour cent au Tchad et 13 pour cent en République centrafricaine. Au Ghana, l'assistance du PAM repose à 100 pour cent sur les transferts de type monétaire. Au Nigéria, ils sont exclusivement utilisés dans le cadre des activités liées à la sécurité alimentaire afin de tirer parti de la production et des capacités de distribution locales. Les bureaux du PAM au Bénin, au Cameroun et en Guinée-Bissau diversifient actuellement leurs modalités d'assistance de façon à inclure les transferts de type monétaire, ce qui porte à 16 le nombre de pays qui font appel au marché local.
66. Le développement des capacités reste une priorité. En 2017, le PAM investira dans le renforcement des capacités nationales à mettre en œuvre des programmes portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition appuyés par des activités d'assistance technique et alimentaire en vue d'en transférer ultérieurement la responsabilité aux gouvernements: cette approche est actuellement appliquée en Côte d'Ivoire, en Gambie, à Sao Tomé-et-Principe et au Togo.
67. Le Bureau régional de Dakar collabore avec Médecins sans frontières au Mali, au Niger et au Tchad pour réduire l'incidence du retard de croissance et de l'émaciation en fournissant une alimentation complémentaire pour les enfants de 6 à 23 mois accompagnée d'un ensemble de prestations de santé (vaccination, prévention et traitement du paludisme, des maladies diarrhéiques et des infections respiratoires aiguës). L'approche à trois niveaux est utilisée pour les activités de renforcement de la résilience, qui consiste à mettre les personnes au cœur du dispositif de planification. Les bureaux de pays au Burkina Faso, au Niger, au Sénégal et au

Tchad formeront le personnel aux compétences en matière de programmation fondée sur des données factuelles. La planification participative communautaire et la planification saisonnière des moyens d'existence sont pratiquées au Bénin, au Burkina Faso, au Mali, au Niger, au Sénégal et au Tchad; ces pratiques seront introduites en Mauritanie d'ici à la fin de 2016. Il est envisagé de lancer l'approche à trois niveaux au Ghana, en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone.

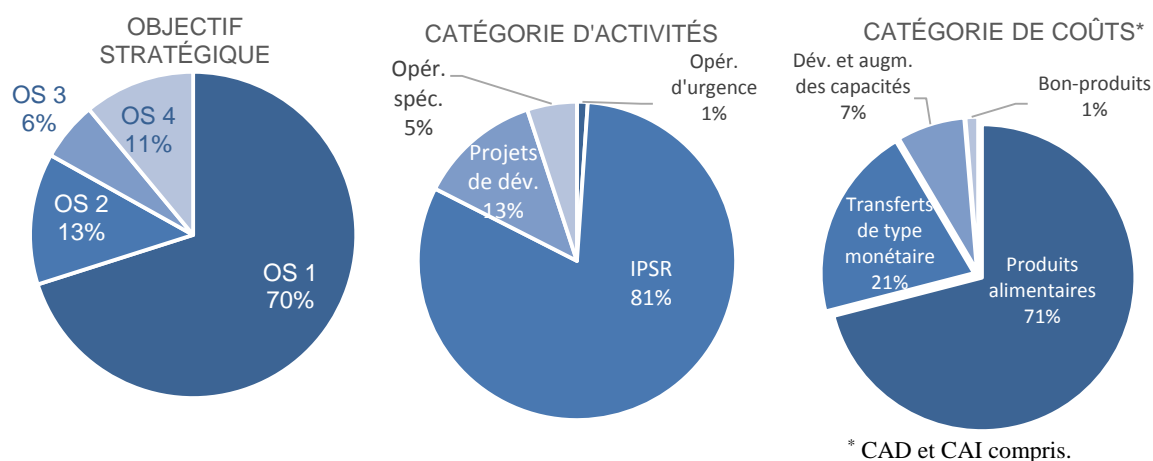
68. Le Bureau régional de Dakar opère en partenariat avec des organisations telles que l'Alliance globale pour l'Initiative résilience, le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, la Stratégie Faim zéro, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest et des programmes régionaux et nationaux d'investissement dans l'agriculture, la santé et l'éducation. Une note d'orientation du bureau régional datée de janvier 2016 soulignait l'importance des partenariats pour promouvoir durablement la résilience et le développement en conformité avec les priorités des gouvernements de la région.

Bureau régional de Johannesburg

Priorités: développement des capacités, préparation aux situations d'urgence

TABLEAU A.III.17: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE JOHANNESBURG POUR 2017	
Besoins opérationnels	810 millions de dollars (559 millions de dollars pour 2016)
Nombre de rations quotidiennes	2,55 milliards (1,7 milliard pour 2016)
Quantité de produits alimentaires	593 000 tonnes (355 000 tonnes pour 2016)
Nombre d'opérations	26 (23 pour 2016)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Swaziland, Zambie, Zimbabwe
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	21,2 millions de dollars

Figure A.III.8: Besoins opérationnels du Bureau régional de Johannesburg pour 2017



69. En 2016, le phénomène El Niño a été à l'origine de la sécheresse la plus grave qu'ait connue l'Afrique australe depuis 35 ans, touchant le Botswana, le Lesotho, le Malawi, le Mozambique, la Namibie, l'Afrique du Sud, le Swaziland et le Zimbabwe, entraînant de graves pénuries de vivres et d'eau, avec pour conséquences la malnutrition, la déscolarisation, des maladies et l'exode rural.
70. L'Afrique du Sud, principal producteur de maïs, prévoit que la récolte de 2016 sera de 29 pour cent inférieure à celle de 2015. Dans cinq des pays de la Communauté de développement de l'Afrique australe, les taux de retard de croissance sont de 40 pour cent chez les enfants de moins de 5 ans. En raison des prix des denrées élevés, de la faible performance économique et de la dépréciation monétaire, le Bureau régional de Johannesburg va accroître sensiblement l'assistance alimentaire directe en 2017.

71. Pour amorcer une reprise, il faudrait de bonnes récoltes en avril et en mai 2017. Un éventuel phénomène La Niña pourrait apporter des pluies plus abondantes et accroître les rendements des cultures, et donc avoir des effets non négligeables sur le relèvement des ménages pauvres.
72. D'après l'évaluation de la vulnérabilité réalisée par la Communauté de développement de l'Afrique australe en 2016, 40 millions de personnes pourraient être confrontées à l'insécurité alimentaire jusqu'en mars 2017, dont 23 millions pourraient avoir besoin d'une assistance d'urgence pendant la période de soudure de janvier à mars. Ces chiffres pourraient être revus à la hausse dans les évaluations d'octobre et de novembre.
73. En juillet 2016, la Communauté de développement de l'Afrique australe a déclaré l'état de catastrophe régionale et lancé un appel pour mobiliser 2,4 milliards de dollars afin de couvrir les besoins en Angola, au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, au Mozambique, en Namibie, en République démocratique du Congo, au Swaziland, en Zambie et au Zimbabwe pendant 12 mois; un plan d'action régional établi par le Comité permanent interorganisations pour l'Afrique australe encadrera les opérations lancées par le Bureau régional de Johannesburg qui visent à porter assistance à 12 millions de personnes.
74. Une grande partie de cette assistance sera dispensée dans le cadre de programmes de secours de grande envergure en vue d'améliorer la résilience, la gestion des risques, l'adaptation au changement climatique et de rompre le cycle saisonnier de la faim. Les repas scolaires et les activités visant à éliminer le retard de croissance se poursuivront conformément aux programmes nationaux de protection sociale. Les interventions du Bureau régional de Johannesburg seront spécifiquement axées sur le VIH afin de ne pas compromettre les acquis du développement.
75. Les interventions nutritionnelles seront conformes aux objectifs de la Nouvelle initiative africaine en faveur de l'élimination du retard de croissance et du mouvement Renforcer la nutrition, et cibleront les adolescentes, les jeunes enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes. Les projets destinés à tester différents moyens de prévention du retard de croissance – comme au travers du Fonds d'investissement en faveur des enfants au Malawi – permettront de tirer des enseignements à appliquer dans les programmes de pays.
76. En partenariat avec des ONG, l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition et des entités du secteur privé, le Bureau régional de Johannesburg aidera les gouvernements à élaborer des politiques et des directives relatives à l'enrichissement des aliments et au renforcement des capacités d'application des politiques. L'enrichissement des aliments sera encouragé par la fourniture d'un appui technique à la production d'aliments complémentaires pour les jeunes enfants et de produits nutritionnels pour les personnes vivant avec le VIH.
77. Au titre des Objectifs stratégiques 3 et 4, le Bureau régional de Johannesburg établira des partenariats en vue de promouvoir l'agriculture de conservation et des formules d'assurance contre les risques climatiques, s'inspirant de l'expérience menée dans le cadre de l'Initiative pour la résilience des communautés rurales au Malawi et en Zambie. Le déploiement d'outils axés sur la résilience, notamment l'approche à trois niveaux, se poursuivra et le PAM appuiera les petits exploitants, le développement des marchés et l'adaptation des communautés au changement climatique en mettant à profit les résultats de l'expérimentation du dispositif FoodSECuRE menée en Zambie, qui a déclenché une intervention rapide lors de la sécheresse de 2015/16.
78. Les gouvernements s'attendent à ce que le PAM utilise son expérience pour les aider à élaborer des systèmes de protection sociale tout en maintenant ses capacités d'intervention. Le Bureau régional de Johannesburg va donc encourager la mise en place de filets de sécurité, l'amélioration des repas scolaires ainsi que de santé et de nutrition maternelles et infantiles, et élaborer des systèmes de réduction des risques et d'assurance agricole. Il accompagnera les gouvernements dans l'élaboration de politiques en la matière et veillera à ce que toutes les approches prennent en compte les questions relatives à la nutrition, à la problématique hommes-femmes et au VIH.
79. En collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies et d'autres acteurs, le Bureau régional de Johannesburg renforcera les capacités nationales de mise en œuvre concernant les cibles 9 et 14 de l'ODD 17, et aidera les gouvernements à élaborer des politiques de sécurité sanitaire des aliments. Les achats de produits alimentaires seront principalement effectués localement et dans la région lorsque les conditions seront favorables. Le Bureau régional

développera l'accès aux marchés avec la FAO et le FIDA et veillera à ce qu'un pourcentage des achats effectués par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres profite aux petits exploitants, en particulier aux femmes.

80. Le partenariat avec l'Afrique du Sud renforcera les capacités des petits producteurs dans le cadre d'une initiative menée avec le PNUD et la FAO en vue de les associer au programme national de repas scolaires et de les aider à accéder aux marchés. Le Bureau régional de Johannesburg utilisera diverses études, notamment celles sur le coût de la faim, le coût du régime alimentaire ou des propositions d'investissement dans l'alimentation scolaire, à des fins de sensibilisation.
81. Les priorités de la région pour 2017 sont les suivantes:
- développement des capacités du personnel et optimisation des systèmes;
 - partenariats visant à repositionner le PAM, et recherche de nouveaux collaborateurs, notamment pour les interventions prises en charge par les autorités nationales;
 - promotion de la programmation fondée sur des données factuelles, recherche opérationnelle et évaluation des capacités;
 - action de sensibilisation pour que la sécurité alimentaire et nutritionnelle figure en bonne place dans les priorités nationales, avec le PAM comme partenaire privilégié des gouvernements; et
 - pérennisation des financements.

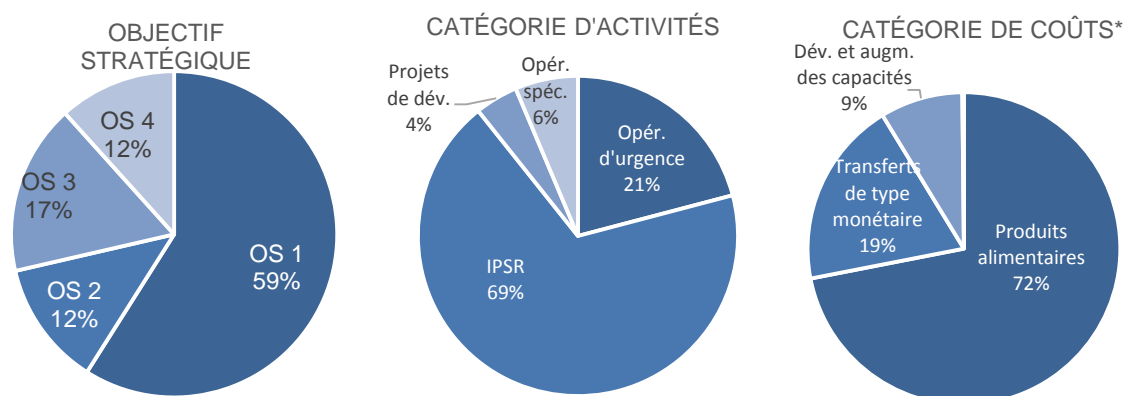
Bureau régional de Nairobi

Priorités:

Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels immédiats à la suite de catastrophes naturelles et de conflits; réduire l'incidence de la dénutrition chez les enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes; renforcer la résilience par l'amélioration des structures d'intervention des gouvernements, la mise en place de filets de sécurité et la création d'avoirs.

Le Bureau régional de Nairobi intensifiera le recours aux transferts de type monétaire et améliorera l'analyse et la prise en compte systématique des questions relatives à la problématiques hommes-femmes et à la protection.

Besoins opérationnels	2 384 millions de dollars (2 226 millions de dollars pour 2016)
Nombre de rations quotidiennes	4,7 milliards (4,9 milliards pour 2016)
Quantité de produits alimentaires	1,6 million de tonnes (1,4 million de tonnes pour 2016)
Nombre d'opérations	24 (28 pour 2016)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Burundi, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Rwanda, Somalie, Soudan du Sud
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	13,5 millions de dollars

Figure A.III.9: Besoins opérationnels du Bureau régional de Nairobi pour 2017

* CAD et CAI compris

82. En Afrique de l'Est et en Afrique centrale, la pauvreté et la faim résultent de problèmes politiques, environnementaux, économiques et sociaux. La sécheresse, les conflits et d'autres chocs, qui sont souvent à l'origine de déplacements massifs de population, sont des facteurs importants de vulnérabilité. Le PAM ne se contente pas d'apporter une assistance vitale; ses opérations renforcent la résilience face à l'insécurité alimentaire, appuient les systèmes nationaux de protection sociale et consolident les marchés alimentaires, contribuant par là à réduire la dénutrition et à renforcer les capacités d'intervention d'urgence. Toutes ces activités sont menées en partenariat avec d'autres acteurs pour aider les communautés et les pays à subvenir à leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels.
83. La sécheresse provoquée par le phénomène El Niño, la pire depuis 50 ans, a sensiblement accru les besoins en Éthiopie pour 2016. L'intervention d'urgence de niveau 3 menée au Soudan du Sud cherche à remédier à l'insécurité alimentaire qui ne fait que croître malgré l'accord de paix conclu; les combats de juillet 2016 à Djouba ont entraîné de nouveaux déplacements de civils. L'intervention de niveau 2 exécutée en Somalie pourrait voir le nombre de bénéficiaires augmenter considérablement lorsque le camp de réfugiés de Dadaab sera fermé. Au Burundi, la crise politique et les problèmes de sécurité ont entraîné un recul de 7 pour cent de l'économie en 2015, et donc une progression significative de l'insécurité alimentaire.
84. Les besoins opérationnels prévus pour 2017 se chiffrent à 2,4 milliards de dollars, soit une progression de 7 pour cent par rapport à 2016. Le nombre de bénéficiaires passera de 14,7 millions en 2016 à 18,1 millions en 2017, en raison principalement de l'amplification de l'opération de secours menée en Éthiopie et de l'extension de l'IPSR en cours au Soudan du Sud⁷. L'intervention d'urgence au titre de l'Objectif stratégique 1 est prioritaire et représente 59 pour cent des besoins régionaux pour 2017.
85. Les 2,5 millions de réfugiés de la région vivent dans 70 camps et zones d'installation. Le PAM continuera d'épauler le HCR en veillant à ce que les besoins critiques des réfugiés soient couverts et en s'attachant à promouvoir les moyens d'existence et l'autosuffisance. Le groupe consultatif technique chargé du ciblage des réfugiés établi par le Bureau régional de Nairobi mettra en place un dispositif permettant de déterminer: i) si le ciblage est judicieux; et ii) quel modèle il convient d'utiliser pour répondre aux besoins particuliers de chaque camp.
86. Le PAM continuera de gérer les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et optimisera la coordination de l'action humanitaire dans le cadre de ses responsabilités en tant que chef de file des modules de la logistique, des télécommunications d'urgence et de la sécurité alimentaire.

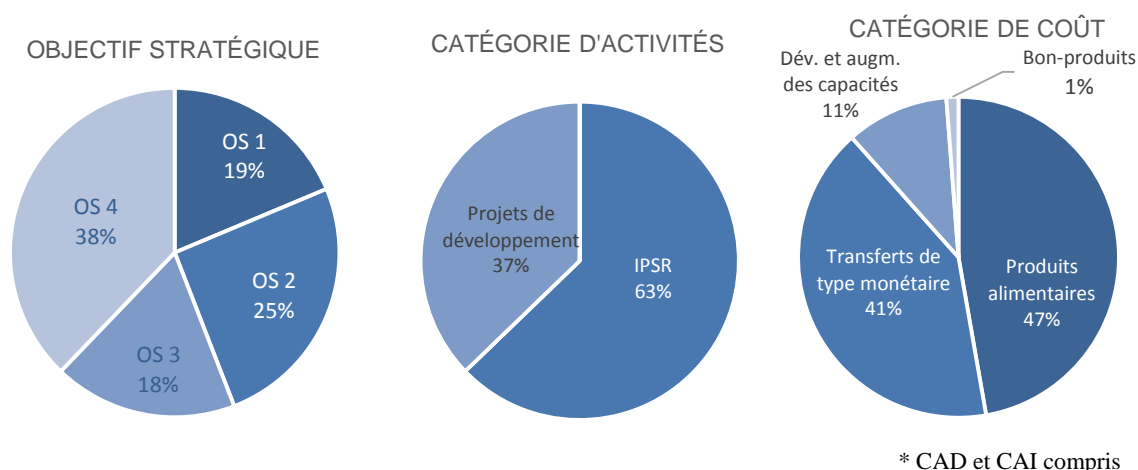
⁷ Ces chiffres sont en cours de révision; les besoins prévus pour 2017 pourraient être inférieurs.

87. Le Bureau régional de Nairobi continuera à appuyer le renforcement de la résilience des communautés face aux chocs moyennant un soutien aux dispositifs d'intervention des gouvernements, aux filets de sécurité et à la création d'actifs, en partenariat avec la FAO et l'UNICEF. Les investissements dans la résilience au titre de l'Objectif stratégique 3 représentent 17 pour cent du budget opérationnel.
88. La réduction de la dénutrition chez les enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes ainsi que les personnes touchées par le VIH et la tuberculose est un objectif majeur: le PAM collaborera avec les gouvernements, l'UNICEF, la stratégie de l'Union africaine en matière de nutrition, le partenariat REACH, le mouvement Renforcer la nutrition et l'initiative "1 000 jours" pour combattre la dénutrition chez les enfants et les adultes en fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle ciblée. En 2017, des programmes du PAM à dimension nutritionnelle s'attaqueront aux causes de la malnutrition, conformément à l'évolution en direction de l'ODD 2. En 2017, les besoins relevant de l'Objectif stratégique 4 devraient augmenter de 49 pour cent.
89. Les activités de développement et d'augmentation des capacités qui figureront en bonne place dans les examens préalables à l'établissement des plans stratégiques de pays, représentent 8 pour cent des besoins pour 2017. Les gouvernements de la région demandent un appui dans les domaines de l'analyse de la vulnérabilité, des filières d'approvisionnement, de la planification de l'assistance alimentaire – y compris en matière de programmation d'interventions comportant des transferts de type monétaire – de la protection sociale et des programmes de repas scolaires utilisant la production locale. Pour intensifier le développement des capacités des gouvernements hôtes, le Bureau régional de Nairobi a établi un partenariat avec MSB, l'agence suédoise de gestion des catastrophes.
90. L'utilisation des transferts de type monétaire va doubler en 2017: en Éthiopie et en Ouganda, il est prévu d'accroître le recours aux transferts de type monétaire dans les opérations en faveur des réfugiés et, au Soudan du Sud, de développer les activités 3A utilisant des espèces. Au Kenya, des espèces sont fournies aux écoles pour leur permettre d'acheter des produits alimentaires auprès de fournisseurs et d'agriculteurs locaux en vue de rendre les repas scolaires nutritifs et variés. Le bureau du PAM en Ouganda et le HCR ont créé un système de paiement unique pour les livraisons de produits alimentaires et d'articles non alimentaires aux réfugiés; en Éthiopie, le bureau du PAM étudiera la possibilité d'utiliser des bons de distribution de lait pour compléter le programme de filets de sécurité fondé sur des activités productives.
91. La stratégie régionale relative à la problématique hommes-femmes (2016–2020) établie par le Bureau régional de Nairobi et récemment approuvée définit plusieurs éléments permettant de réaliser des progrès substantiels en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, à savoir: i) les programmes fondés sur des données factuelles; ii) la participation accrue de la population concernée; et iii) les programmes prenant en compte la problématique hommes-femmes et la nutrition.

Bureau régional de Panama

Priorités: appui aux programmes nationaux de protection sociale; résilience et gestion des catastrophes; production agricole des petits exploitants et développement des marchés

TABLEAU A.III.17: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE PANAMA POUR 2017	
Besoins opérationnels	130 millions de dollars (133 millions de dollars pour 2016)
Nombre de rations quotidiennes	400 millions (400 millions pour 2016)
Quantité de produits alimentaires	47 000 tonnes (61 000 tonnes pour 2016)
Nombre d'opérations	10 (10 pour 2016)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Colombie, Cuba, El Salvador, Équateur, État plurinational de Bolivie, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	27,8 millions de dollars

Figure A.III.10: Besoins opérationnels du Bureau régional de Panama pour 2017

92. La région Amérique latine et Caraïbes a atteint l'objectif du Millénaire pour le développement 1C grâce à son engagement politique, la stabilité économique et politique et l'investissement social. Le PAM est résolu à éliminer la faim, c'est-à-dire à atteindre le deuxième ODD, et s'emploie en partenariat avec les gouvernements à promouvoir le développement durable. La réduction de la proportion de pauvres s'est néanmoins accompagnée d'une hausse du nombre absolu de personnes vivant dans l'extrême pauvreté et de la prévalence de cette dernière. La baisse de la croissance dans la région pourrait entraîner un recul de l'investissement dans la protection sociale qui compromettrait les acquis de la décennie précédente. Les écarts de revenus sont élevés: les femmes et les populations autochtones ou d'ascendance africaine sont particulièrement vulnérables. La faim est une réalité pour 34 millions de personnes et représente une préoccupation majeure dans une région qui doit se battre sur deux fronts, la malnutrition et la progression de l'obésité.
93. Le PAM investit dans des programmes de protection sociale en faveur des enfants, des femmes enceintes et des mères allaitantes qui luttent contre la faim et le manque de revenu, tout en appuyant des objectifs de développement tels que l'enseignement primaire universel, l'égalité des sexes et la santé maternelle et infantile. Dans une région sujette aux catastrophes, le PAM soutient des programmes de protection sociale aptes à réagir aux chocs.
94. La prévalence de l'insécurité alimentaire reflète l'incidence des catastrophes naturelles et de la pauvreté. Le Bureau régional de Panama aide donc les communautés à devenir plus résilientes par des programmes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation au changement climatique, et renforce les capacités des gouvernements dans ces domaines.
95. Les programmes du Bureau régional de Panama relatifs à l'accès aux marchés visent à renforcer l'articulation avec l'initiative Achats au service du progrès et les dispositifs nationaux de protection sociale; le but est d'établir un lien entre la demande émanant des programmes de protection sociale sur le long terme et les achats auprès des petits exploitants.
96. Le Bureau régional de Panama prévoit de porter assistance à 2,3 millions de bénéficiaires en 2017: les besoins opérationnels se chiffrent à 130 millions de dollars, comme en 2016. Les activités financées par des fonds d'affectation spéciale recevront une enveloppe annuelle de 28 millions de dollars. Des réductions du fonds d'affectation spéciale pour les repas scolaires au Honduras et du fonds d'affectation spéciale multidonateurs en Colombie se traduiront par une diminution du portefeuille régional en 2017, qui passera de 190 millions de dollars à 158 millions de dollars.
97. Le portefeuille régional prévu pour 2017, d'un montant de 130 millions de dollars, est actuellement financé à hauteur de 68 pour cent. Des financements prévisibles et souples sont indispensables à une planification efficiente, laquelle pâtit de l'affectation des fonds par les donateurs, les gouvernements et les partenaires à des usages spécifiques. Les prévisions de

ressources guident la conception des programmes de développement, comme en témoigne le niveau de financement attendu qui atteint 80 pour cent. Les ressources destinées aux IPSR, estimées à hauteur de 60 pour cent des besoins, serviront en priorité à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence, au redressement rapide ainsi qu'au développement des capacités. En cas de manque de fonds, la solution sera de réduire le nombre de bénéficiaires plutôt que le nombre de rations ou de jours d'assistance.

98. Les fonds d'affectation spéciale sont en général intégralement financés, mais dans l'hypothèse où ceux du gouvernement hôte seraient déficitaires, le bureau régional et les gouvernements partenaires décideront ensemble des priorités.
99. Les priorités du Bureau régional de Panama au titre des Objectifs stratégiques restent inchangées. En Colombie, le changement d'orientation de l'Objectif stratégique 1 au profit des Objectifs stratégiques 2 et 3 reflète le passage des secours humanitaires au redressement à long terme, au renforcement de la résilience et à l'augmentation des capacités.
100. En 2017, les modalités de transfert vont changer; dans les pays à revenu intermédiaire de la région, les transferts alimentaires feront place aux transferts de type monétaire et aux fonds destinés au développement des capacités. Dans le cadre de l'IPSR régionale menée en Amérique centrale, 80 pour cent de l'assistance alimentaire directe sera fournie sous forme de transferts de type monétaire.
101. Des programmes de pays et des projets de développement seront exécutés dans l'État plurinational de Bolivie, à Cuba, en El Salvador, au Guatemala, en Haïti, au Honduras et au Nicaragua, pour un budget total de 48 millions de dollars. En Colombie et en Équateur, une IPSR ciblera les populations touchées par le conflit; en Haïti, une IPSR portera sur la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise. L'IPSR régionale en Amérique centrale vient en aide aux populations touchées par des catastrophes naturelles. Les besoins prévus au titre des IPSR pour 2017 se chiffrent à 81 millions de dollars.
102. Les activités financées par des fonds d'affectation spéciale dans huit pays représentent une enveloppe globale de 28 millions de dollars qui englobe une contribution pluriannuelle du Gouvernement hondurien destinée à financer le programme national d'alimentation scolaire, un fonds d'affectation spéciale multidonateurs pour le développement des capacités en Colombie et de nouveaux fonds d'affectation spéciale en El Salvador. Le budget prévu pour 2017 au titre des fonds d'affectation spéciale est de 50 pour cent inférieur à celui de 2016.

ANNEXE IV

Examen du Plan de gestion pour 2016–2018¹

1. Cette annexe présente dans leurs grandes lignes les modifications apportées au Plan de gestion pour 2016–2018, sur la base des données disponibles à la fin de septembre 2016.
2. Le budget approuvé pour couvrir les besoins opérationnels en 2016, CAI compris et hors fonds d'affectation spéciale, se chiffrait à 8,6 milliards de dollars. Les recettes pour l'exercice étaient estimées à 4,9 milliards de dollars.

Programme de travail

3. Les besoins imprévus contribuent dans une large mesure aux modifications apportées au programme de travail initial. Le tableau A.IV.1 donne un aperçu des modifications apportées au plan initial pour les années 2012 à 2016, suite à l'apparition de besoins imprévus ou à la révision des besoins prévus.

TABLEAU A.IV.1: BESOINS IMPRÉVUS DE 2012 À 2016 (en millions de dollars)*				
Année	Plan de gestion initial	Besoins imprévus**	Programme de travail final	Variation en pourcentage
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356	6 672	26
2014	6 267	2 183	8 450	35
2015	7 967	715	8 682	9
2016 (septembre)	8 581	- 84	8 497***	-1
Moyenne	6 659	1 160	7 819	17

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

** Montants établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation au 15 septembre 2016.

*** Chiffres au 15 septembre 2016.

4. En septembre 2016, le programme de travail² se chiffrait à 8,5 milliards de dollars, soit une baisse de 1 pour cent par rapport au montant initialement projeté, qui était de 8,6 milliards de dollars. Au total, les besoins ont augmenté de 1,42 milliard de dollars dans 45 pays et diminué de 1,50 milliard de dollars dans 32 pays, soit une diminution nette de 84 millions de dollars (voir le tableau A.IV.2).
5. Le tableau A.IV.2 montre que la baisse la plus marquée concerne les opérations d'urgence, principalement en Iraq et au Yémen, où les besoins initialement projetés atteignaient quasiment le double du chiffre indiqué dans le programme de travail. L'augmentation observée pour les IPSR est principalement due aux besoins imprévus considérables apparus en Éthiopie du fait de la sécheresse causée par le phénomène El Niño.

¹ Les chiffres présentés dans cette annexe incluent les CAI mais ne comprennent pas les fonds d'affectation spéciale.

² Besoins des projets approuvés pour 2016, au 15 septembre 2016.

TABLEAU A.IV.2: BESOINS IMPRÉVUS EN 2016, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)				
Catégorie d'activités	Plan de gestion initial	Besoins imprévus³	Programme de travail actuel³	Variation en pourcentage
Projets de développement/ programmes de pays	690	-31	659	-5
Opérations d'urgence	3 716	-437	3 279	-12
IPSR	3 775	306	4 081	8
Opérations spéciales	400	79	479	20
TOTAL	8 581	-84	8 497	-1

6. Le tableau A.IV.3 indique la répartition des besoins imprévus par catégorie de coûts. L'augmentation constatée dans la catégorie des produits alimentaires et celle des activités de développement et d'augmentation des capacités est principalement imputable à l'opération d'urgence menée en République arabe syrienne. La baisse des transferts de type monétaire est surtout due à l'opération au Yémen et résulte de l'instabilité de la situation sur le plan de la sécurité.

TABLEAU A.IV.3: BESOINS IMPRÉVUS EN 2016, PAR CATÉGORIE DE COÛTS (en millions de dollars)				
Catégorie de coûts	Plan de gestion initial	Besoins imprévus³	Programme de travail actuel³	Variation en pourcentage
Produits alimentaires	4 564	513	5 077	11
Transferts de type monétaire*	2 591	-807	1 784	-31
Développement et augmentation des capacités	498	94	592	19
Coûts d'appui directs (CAD)	928	116	1 044	13
TOTAL	8 581	-84	8 497	-1

* Espèces, bons-valeur et bons-produits compris.

³ Montants établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation au 15 septembre 2016.

7. Le tableau A.IV.4 fait apparaître les besoins imprévus les plus importants en 2016.

TABLEAU A.IV.4: BESOINS IMPRÉVUS LES PLUS IMPORTANTS EN 2016 <i>(en millions de dollars)</i>				
Pays/opération	Plan de gestion initial	Besoins imprévus³	Programme de travail actuel³	Variation en pourcentage
Crise syrienne	1 050	350	1 400	33
Éthiopie	514	323	837	63
Opération régionale – Afrique australe	246	252	498	102
Nigéria	–	98	98	–
Autre	1 371	393	1 764	29
Réduction du montant prévu	5 400	-1 500	3 900	-28
TOTAL	8 581	-84	8 497	-1

8. Le conflit qui se déroule dans la région syrienne a déplacé des millions de personnes vers l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban et la Turquie. Pour faire face aux besoins humanitaires croissants, le PAM continuera de fournir une assistance alimentaire vitale aux Syriens déplacés vulnérables, de renforcer la résilience, et de promouvoir des solutions alimentaires durables et des activités 3A, tout en augmentant les distributions générales de vivres, avec une petite proportion de transferts de type alimentaire sous forme de bons dans le cadre des programmes d'alimentation scolaire et de nutrition.
9. La sécheresse qui frappe l'Éthiopie, la plus grave depuis 50 ans, a considérablement accru les besoins humanitaires; en février 2015, le Gouvernement estimait que 2,9 millions de personnes avaient besoin d'une assistance alimentaire d'urgence; en décembre 2015, leur nombre était de 10,2 millions. L'IPSR 200290 et celle qui l'a suivie, l'IPSR 200712, répondent aux besoins alimentaires et nutritionnels accrus causés par l'insuffisance des pluies de printemps et d'été.
10. En juin 2016, le PAM a reconnu l'existence d'une situation d'urgence de niveau 3 en Afrique australe, afin de pouvoir venir en aide à 11,9 millions de personnes qui subissent les effets du phénomène El Niño au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, au Mozambique, au Swaziland, en Zambie et au Zimbabwe. En juillet, la Communauté des États d'Afrique australe a déclaré l'état de catastrophe régionale et lancé un appel de fonds d'un montant de 2,4 milliards de dollars pour faire face aux besoins humanitaires en Angola, au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, au Mozambique en Namibie, en République démocratique du Congo, au Swaziland, en Zambie et au Zimbabwe pendant 12 mois.
11. Pour faire face à l'afflux de Nigériens déplacés vers le Cameroun, le Niger et le Tchad, le PAM a lancé en janvier 2015 l'opération d'urgence régionale 200777, qui a permis de fournir une assistance alimentaire à 238 000 bénéficiaires pendant 12 mois. Dans le nord-est du Nigéria, le PAM a déclenché une opération d'urgence de niveau 3 en août 2016 pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels à la suite des violentes attaques lancées par Boko-Haram et a intensifié son assistance à la région pour que 700 000 personnes vulnérables en bénéficient.
12. Le programme de travail actuel reflète une révision en baisse des besoins d'un montant total de 1,5 milliard de dollars par rapport au Plan de gestion initial pour 2016-2018, en grande partie du fait de la réduction de 689 millions de dollars de l'opération d'urgence au Yémen. Dans le programme de travail, les montants initialement prévus ont été réduits de 275 millions de dollars pour l'opération en Iraq, de 129 millions de dollars pour celle du Soudan du Sud et de 125 millions de dollars pour celle du Niger parce que le PAM n'a pas toujours les moyens d'atteindre les populations dans le besoin.

Prévisions de recettes

Budget administratif et d'appui aux programmes

13. Le Plan de gestion pour 2016–2018 tablait au départ sur des recettes s'élevant à 4,9 milliards de dollars en 2016, qui devaient produire 316,1 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI. D'après les dernières projections pour 2016, établies sur la base des engagements pris par les donateurs, les recettes devraient s'élever à 5,6 milliards de dollars, et générer 361,5 millions de dollars au titre des CAI.

Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

14. Le tableau A.IV.5 présente les prévisions de financement au titre des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux pour 2016 par rapport aux besoins indiqués dans le Plan de gestion pour 2016–2018. En 2016, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont servi à appuyer le renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM, en finançant des activités se rapportant aux Achats au service du progrès, à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, à la qualité et à la sécurité sanitaire des aliments, à la nutrition, à l'apprentissage et au développement des compétences, à la problématique hommes-femmes et au développement des capacités.
15. Les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, qui se chiffrent à 147 millions de dollars, incluent ceux pour lesquels des financements ont été trouvés et ceux pour lesquels il n'y en a pas encore. Les prévisions de financement révisées pour 2016, d'un montant de 54 millions de dollars, ne comprennent pas les besoins relevant des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle qui ne trouveront vraisemblablement pas de financement. Compte tenu des allocations de fonds auxquelles le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a procédé en 2016, les prévisions de financement actualisées pour 2016 couvrent 37 pour cent des besoins.
16. Les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques représentent au total 97 millions de dollars par rapport à une prévision de financement de 47 millions de dollars. Ces fonds, émanant pour la plupart des gouvernements hôtes, permettent aux bureaux de pays de collaborer avec les gouvernements à la mise en œuvre de programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM. En 2016, la plupart de ces fonds sont allés à la région Amérique latine et Caraïbes et à la région Asie-Pacifique, qui ont absorbé ensemble 37 pour cent des financements reçus. Ils ont servi à appuyer l'alimentation scolaire au Honduras, l'assistance technique en Colombie, la création d'une fabrique de lait de soja en Afghanistan, le développement de l'enrichissement du riz et le renforcement des systèmes de protection sociale au Bangladesh, ainsi que le développement des capacités des administrations de district au Népal. Ailleurs, des fonds d'affectation spéciale ont permis de financer l'alimentation scolaire au Lesotho et des interventions visant à combattre le retard de croissance en République démocratique du Congo.
17. Les comptes spéciaux servent à financer les services de transport aérien du PAM, les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les technologies de l'information et des communications, la plateforme d'exécution des transferts de type monétaire, le système LESS, le Programme mondial d'achat-location de véhicules, la logistique et la sécurité.

TABLEAU A.IV.5: PRÉVISIONS DE FINANCEMENT AU TITRE DES FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE ET DES COMPTES SPÉCIAUX POUR 2016 (en millions de dollars)			
	Besoins prévus dans le Plan de gestion (2016–2018)	Prévisions de financement pour 2016	Écart (%)
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle	147	54	63
Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques	97	47	52
Comptes spéciaux	241	225	7
TOTAL	485	326	33

ANNEXE V**Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2017-2019****Introduction**

1. On trouvera dans la présente annexe la proposition de programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2017-2019. Il s'agit du premier programme de travail à être planifié complètement dans le cadre de la nouvelle fonction d'évaluation du PAM, laquelle est construite sur la base de la politique en matière d'évaluation (2016-2021)¹, de la Charte de l'évaluation² et de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation³. Ensemble, ces documents définissent une nouvelle vision, l'orientation stratégique, le cadre normatif, le cadre de responsabilité, les modalités institutionnelles et le plan de mise en œuvre en vue de l'intégration graduelle de l'évaluation dans l'ensemble du PAM par l'expansion de la fonction d'évaluation centralisée et la combinaison de celle-ci avec une évaluation décentralisée régie par la demande.
2. Cette nouvelle fonction d'évaluation est l'expression de la volonté et de l'ambition des dirigeants du PAM – exprimées dans les engagements internationaux et dans la stratégie organisationnelle et les processus de réforme institutionnelle – de répondre aux attentes mondiales quant à l'évaluation indépendante afin de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats, l'apprentissage organisationnel et la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux du PAM à l'ère du Programme 2030, et de tenir compte des engagements et des résultats découlant du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016.
3. Il découle de ce qui précède que la planification et la dotation en ressources de la fonction d'évaluation doivent également s'opérer à l'échelle de l'ensemble du PAM. Le plan de travail du Bureau de l'évaluation est un élément d'un ensemble plus vaste. Cependant, compte tenu du fait que le Bureau de l'évaluation est chargé de surveiller la mise en œuvre de la fonction d'évaluation dans son ensemble et de rendre compte à ce sujet, le plan de travail du Bureau de cette année commence par l'estimation des ressources nécessaires, à l'échelle du Programme, pour la fonction d'évaluation, telle qu'elle est définie dans la politique en matière d'évaluation. On trouvera ensuite le plan de travail du Bureau de l'évaluation qui s'inscrit dans ce contexte.

Ensemble des ressources nécessaires pour la fonction d'évaluation

4. Au cours des trois années qu'il couvre (2017-2019), le plan de travail fera avancer l'approche progressive concernant la dotation en ressources et la mise en œuvre, approuvée par la direction du PAM et le Conseil d'administration⁴ et exposée dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation. Avec le temps, il sera mis fin progressivement à certaines activités nécessaires à la mise en place de la fonction d'évaluation élargie, ce qui offrira de la marge pour le lancement d'autres activités. Plus spécialement, les besoins en ressources humaines et financières au sein du Bureau de l'évaluation aux fins de la mise en place de la fonction d'évaluation décentralisée devraient diminuer à partir de 2018, lorsque les nouveaux responsables régionaux de l'évaluation assumeront pleinement leur rôle, ce qui permettra au Bureau de l'évaluation de renforcer par la suite plus rapidement les évaluations centralisées, comme c'est envisagé dans les normes de couverture de la politique et conformément aux impératifs en matière d'évaluation qui découlent des approches adoptées par le PAM, telles que l'approche en matière de plans stratégiques de pays.
5. Les résultats attendus en 2017 et les perspectives pour 2018-2019 présentés ci-dessous découlent des priorités stratégiques définies par la politique en matière d'évaluation, conformément à l'orientation donnée par le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 [dans sa version provisoire] et aux autres éléments de la feuille de route établie pour la réalisation du Défi Faim zéro⁵. Les

¹ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

² Promulguée par la Directrice exécutive, mai 2016.

³ Approuvée par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion, avril 2016.

⁴ Réponse aux recommandations issues du rapport succinct de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial, WFP/EB.2/2014/6-D/Rev.1.

⁵ Qui sera présentée pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2016 du Conseil d'administration.

choix posés confirment par ailleurs que le Bureau de l'évaluation ne va plus se concentrer sur la fonction d'évaluation centralisée bien établie mais bien s'efforcer de conduire, de guider et de superviser la fonction d'évaluation décentralisée régie par la demande.

TABLEAU A.V.1: ESTIMATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION DANS SON ENSEMBLE (SITUATION EN JUILLET 2016)					
Principaux éléments	Source de financement	<i>En millions de dollars</i>			
		2016	2017	2018	2019
<i>En dehors du Bureau de l'évaluation</i>					
Responsables régionaux de l'évaluation	AAP	-	1,66 ⁱ	1,55	1,55
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation ⁱⁱ	AAP	-	1,50	1,50	1,50
Évaluations décentralisées (chiffres approximatifs) ⁱⁱⁱ	Fonds des projets	-	4,50	5,40	5,40
<i>En dehors du Bureau de l'évaluation – Total partiel</i>					
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	AAP	9,0 ^{iv}	8,60	9,85	11,00
	Multilatéral (Fonds pour imprévus en matière d'évaluation)	-	0,50	0,50	0,50
<i>Bureau de l'évaluation – Total partiel</i>					
Total général					
En pourcentage des contributions du PAM		0,16 %	0,32 %	0,36 %	0,39 %

ⁱ Comprend les dépenses de fonctionnement prévues pour 2017, qui devraient être reportées également sur 2018 et 2019.

ⁱⁱ Le fonds pour imprévus en matière d'évaluation est conçu pour financer: 1) l'appui en cas d'imprévus donné aux bureaux de pays qui ont planifié et budgétisé une évaluation mais rencontrent de véritables difficultés en termes de ressources (1,5 million de dollars, renouvelable); et 2) une partie des services gérés par le Bureau de l'évaluation à l'appui des évaluations décentralisées (par exemple le développement des capacités et l'appui en matière de qualité) (500 000 dollars par an).

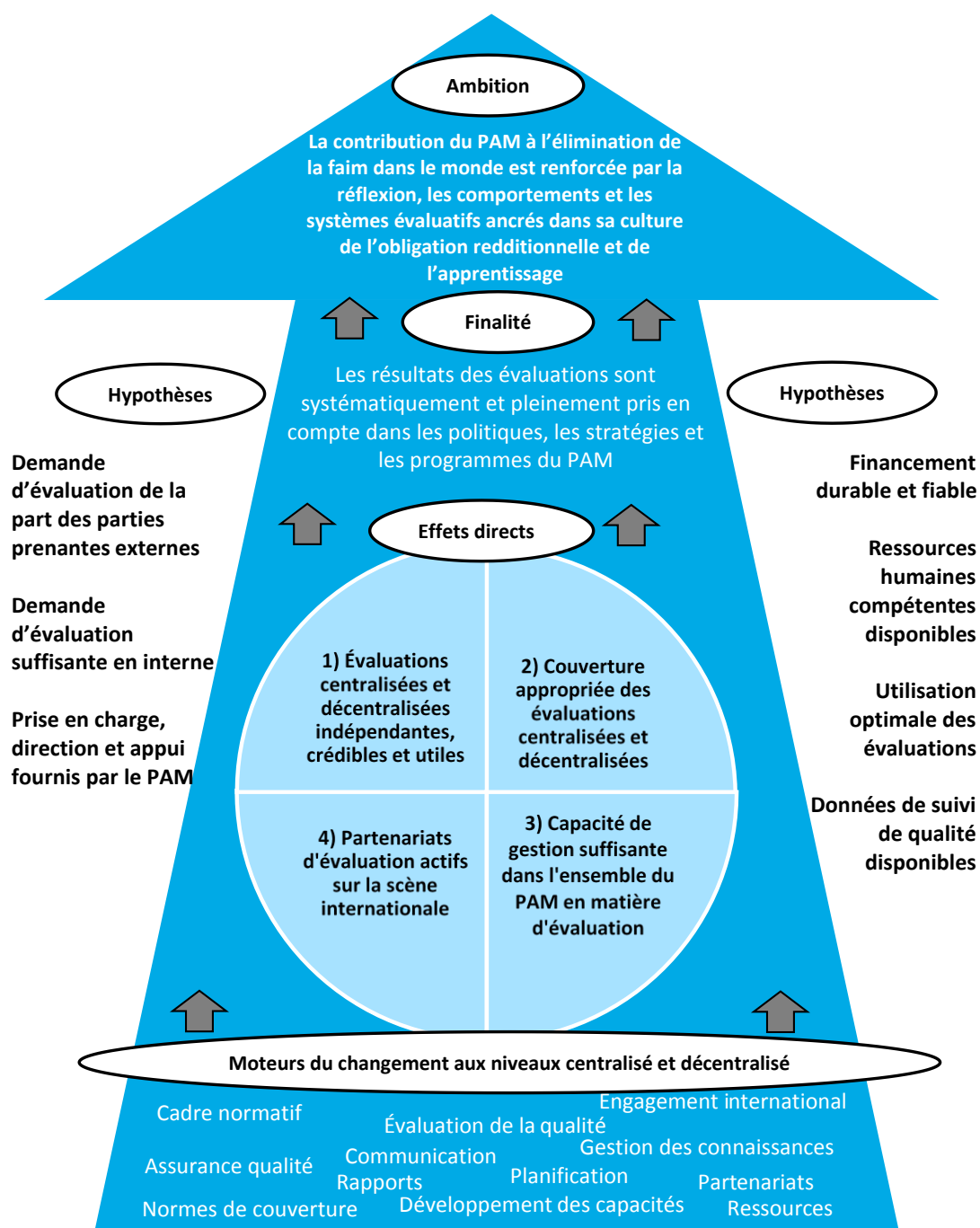
ⁱⁱⁱ D'après les informations provisoires données par les bureaux régionaux et les projections qui y sont associées.

^{iv} Pour 2016 seulement, comprend certains fonds alloués à des projets pour la série d'évaluations d'opérations spécifiques (non disponible en 2017).

Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2017-2019: résumé

6. Pour la première fois, les plans d'activité détaillés du Bureau de l'évaluation sont définis conformément à la finalité et aux quatre effets directs escomptés de la politique en matière d'évaluation, présentés dans la figure 1 ci-dessous.
7. Les perspectives du Bureau de l'évaluation pour 2018-2019 sont provisoires et il pourrait être nécessaire de les ajuster dans les futurs plans de travail du Bureau afin de tenir compte de la version finale du Plan stratégique du PAM et des éléments y afférents, de la nouvelle procédure d'examen quadriennal complet des Nations Unies et des ressources disponibles pour l'évaluation.

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



8. En résumé, en 2017, le Bureau de l'évaluation va:

- A. Produire, de manière indépendante, des données factuelles pour appuyer l'obligation redditionnelle et l'apprentissage en poursuivant un programme équilibré **d'évaluations centralisées**, lesquelles seront sélectionnées conformément à l'approche progressive adoptée s'agissant de l'application des normes de couverture, mais aussi en fonction des besoins prioritaires en matière de données factuelles et d'apprentissage, de la capacité à répondre à ces besoins et des ressources disponibles. On va achever et clore la série temporaire d'évaluations centralisées portant sur des opérations spécifiques⁶.

⁶ Dernières évaluations demandées en 2016 et imputées sur le budget 2016.

- B. Déployer le nouveau système d'orientation et d'accompagnement qualité de **l'évaluation décentralisée**, adapté en fonction des conclusions de l'examen des évaluations décentralisées pilotes qui ont testé ces outils en 2016. En collaboration avec les directeurs régionaux et la Division des ressources humaines, affecter et préparer les conseillers chargés de l'évaluation au niveau régional et déployer un programme pluriannuel de développement des capacités d'évaluation dans l'ensemble du PAM.
- C. Appliquer et adopter les modalités et systèmes institutionnels pour la **fonction d'évaluation dans son ensemble** définie par la Charte de l'évaluation et poursuivre l'approche progressive de mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation.
- D. Favoriser et faciliter l'utilisation des données factuelles tirées des évaluations dans la **culture de l'apprentissage et de la reddition de comptes** du PAM en renforçant **l'utilisation de l'évaluation** et l'accès à celle-ci lors de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes.
- E. Participer au niveau central à des **partenariats et réseaux d'évaluation** stratégiquement pertinents sur la scène internationale à l'échelon mondial, et plus spécialement concernant l'évaluation de l'action humanitaire; et formuler des avis sur les partenariats et réseaux d'évaluation régionaux et nationaux.
- F. Achever et mettre en œuvre les **systèmes d'information et d'établissement de rapports** pour permettre le contrôle de l'ensemble de la fonction d'évaluation, aux niveaux centralisé et décentralisé⁷.

Ressources pour le plan de travail 2017 du Bureau de l'évaluation

9. Au total, les ressources dont a besoin le Bureau de l'évaluation pour 2017 afin d'avancer de façon équilibrée dans la réalisation de chacun des quatre effets directs escomptés et interdépendants de la politique en matière d'évaluation, de façon progressive conformément à la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, ont été estimées à **9,1 millions de dollars** (voir le tableau A.V.1 ci-dessus). Toutes sources confondues, les ressources mises à la disposition du Bureau de l'évaluation jusqu'à présent pour son plan de travail 2017 se chiffrent au total à 7,4 millions de dollars (voir le tableau A.V.2).

TABLEAU A.V.2: RESSOURCES MISES À LA DISPOSITION DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR SON PLAN DE TRAVAIL 2017			
Principaux éléments	Source de financement	2017 (en millions de dollars)	2016 (en millions de dollars, aux fins de comparaison)
Plan de travail de base du Bureau de l'évaluation	Budget AAP de base	6,1	6,1
Plan de travail de base du Bureau de l'évaluation	Proposition d'investissement au titre du budget AAP	0,8	–
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation	Multilatéral	0,5	–
<i>Évaluations d'opérations spécifiques</i>	<i>Fonds des projets</i>	<i>s.o.</i>	<i>2,84</i>
TOTAL		7,4	8,94

⁷ En l'absence de retards importants dans la mise en œuvre de l'examen du cadre de financement.

10. **AAP**: sur les 6,9 millions de dollars du budget **AAP** du Bureau de l'évaluation, 3,05 millions de dollars correspondent aux dépenses de personnel (contre 2,40 millions de dollars en 2016 et 2,50 millions de dollars en 2015). Le budget hors personnel s'établit donc à 3,83 millions de dollars, contre 3,81 millions de dollars en 2016 et 3,61 millions de dollars en 2015.
11. La réduction de l'**ensemble** des ressources mises à la disposition du Bureau de l'évaluation (AAP et autres sources) par rapport à 2016 s'explique par l'arrêt de la série temporaire d'évaluations d'opérations spécifiques. Financée essentiellement par des fonds affectés à des projets, cette série représentait 2,84 millions de dollars (en 2016) dans le budget du Bureau de l'évaluation. Dès le début de l'année 2017, l'évaluation des opérations se fera de façon décentralisée (sauf pour les interventions d'urgence de niveau 3, voir plus loin). À cet égard, le Bureau de l'évaluation n'aura plus comme mission de réaliser l'évaluation mais bien de la faciliter et de préserver le cadre normatif.
12. Compte tenu de l'insuffisance des ressources mises à disposition, d'un montant de 7,4 millions de dollars, par rapport au budget de 9,1 millions de dollars qui traduit les besoins, le présent plan de travail donne la priorité aux activités qui constituent des éléments fondateurs stratégiques pour atteindre durablement les objectifs de la politique en matière d'évaluation à l'avenir. Les frais récurrents essentiels que le Bureau de l'évaluation devra prendre en charge pour mettre en œuvre les activités minimales requises pour assumer son nouveau rôle au titre de la fonction d'évaluation élargie sont intégrés dans le présent plan de travail. Il s'agit notamment du coût du personnel minimum nécessaire – qui doit disposer des compétences techniques requises en matière d'évaluation et connaître le PAM et le contexte dans lequel celui-ci évolue – un élément essentiel pour mener à bien ce programme ambitieux.
13. Des ressources supplémentaires pour couvrir des dépenses AAP non récurrentes (notamment le coût de l'engagement d'évaluateurs consultants pour réaliser certaines évaluations centralisées complexes), d'un montant total de 1,7 million de dollars, seront demandées dans le cadre d'une demande supplémentaire au titre de l'appel à initiatives internes d'importance primordiale du PAM (voir le tableau A.V.3, ci-dessous). Si ces fonds ne sont pas disponibles en 2017, on progressera plus lentement que prévu s'agissant de respecter les normes de couverture de l'évaluation centralisée et il faudra augmenter l'investissement lors des années 3 à 5 de la période d'application de la politique en matière d'évaluation. Les principaux facteurs qui justifient ce besoin restent:
 - l'accumulation des évaluations en attente dans le cadre du cycle d'évaluation des politiques du PAM convenu;
 - la nécessité d'étendre progressivement la couverture des évaluations de portefeuilles de pays, conformément aux normes arrêtées en la matière.
14. Les perspectives pour 2018 et 2019 mentionnées dans le plan de travail tablent sur des avancées plus 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 à l'évaluation, centralisée et décentralisée⁸, d'ici à la fin de la période d'application de ladite politique (2021), toutes sources confondues (y compris les contributions à affectation souple et celles reçues directement sous la forme de fonds d'affectation spéciale), et conformément aux modalités de dotation en ressources arrêtées dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation⁹.
15. De son côté, le Bureau de l'évaluation cherche à maximiser les gains d'efficacité dans la gestion des évaluations et à tirer parti de la valeur ajoutée des partenariats, tout en préservant la qualité. Des gains d'efficacité et des économies ont été réalisés:
 - i) en menant autant que possible les évaluations conjointement ou en partenariat de façon à partager les coûts (exemples ci-dessous). Cette stratégie est bénéfique à deux égards étant

⁸ Étant entendu que les évaluations décentralisées seront financées sur les budgets d'autres unités et non sur celui du Bureau de l'évaluation.

⁹ En vertu de la politique en matière de plans stratégiques de pays et de l'examen du cadre de financement, toutes les évaluations de portefeuilles de pays devront, à moyen terme, être financées sur les budgets de pays ("fonds de mise en œuvre"), même si elles seront toujours gérées par le Bureau de l'évaluation.

donné que les évaluations conjointes sont de plus en plus importantes pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable grâce aux efforts combinés déployés au titre du Programme 2030 et qu'il s'agit maintenant d'une pratique bien établie pour les évaluations interinstitutions des interventions d'urgence de niveau 3;

- ii) en externalisant certaines activités, lorsque cela permet de faire des économies, tout en veillant au respect des normes de qualité (mécanisme d'accompagnement qualité pour les évaluations décentralisées, par exemple);
 - iii) en concluant des accords de longue durée avec un large éventail de prestataires de services d'évaluation¹⁰;
 - iv) en créant des synergies entre les évaluations, notamment en les réalisant dans le cadre de séries et en produisant des synthèses susceptibles de déboucher sur des enseignements supplémentaires.
16. Le tableau A.V.3 présente un aperçu du plan de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées pour 2017, ainsi que les perspectives provisoires pour 2018 et 2019. En 2017, 20 évaluations centralisées relevant du programme de travail de base seront conduites, dont 10 commencées en 2016¹¹ et 10 nouvelles¹². Par ailleurs, cinq évaluations d'opérations démarrées en 2016 se termineront, ce qui clôturera cette série. La justification et le détail de ces évaluations sont indiqués à la section A ci-après.

Résultats attendus en 2017 et perspectives pour 2018 et 2019

A. *Évaluations centralisées (effet direct 2 de la politique)*

17. Les évaluations centralisées gérées par le Bureau de l'évaluation informent 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. Il en existe deux catégories: i) les évaluations de politiques, les évaluations de stratégies ou de programmes d'envergure mondiale et les évaluations d'interventions humanitaires d'urgence (niveau 3), de portefeuilles de pays et de l'impact des activités du PAM; et ii) les séries temporaires d'évaluations d'opérations spécifiques, qui appliquent un modèle de gestion externalisée.
18. Le programme des évaluations pour 2017-2019 a été sélectionné et hiérarchisé de façon à tenir compte au mieux de l'évolution du contexte dans lequel le PAM mène ses politiques et ses programmes, et ainsi d'optimiser le rôle que joue le Bureau de l'évaluation à l'appui de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage du PAM, afin d'appuyer l'action que celui-ci mène pour éliminer la faim dans le monde. Ce programme est conçu pour fournir en temps utile des données factuelles pertinentes pour la prise de décisions, comme expliqué ci-après.
19. La norme pour **l'évaluation des politiques du PAM** est définie dans le document de politique générale adopté par le Conseil en 2011¹³. L'application de cette approche à toutes les politiques approuvées **après 2011** nécessite de procéder à l'évaluation de celles-ci dans un délai de quatre à six ans suivant le début de leur mise en œuvre afin d'obtenir des données factuelles et des enseignements exploitables dans le cycle des politiques du PAM. Compte tenu de cette règle et des ressources disponibles, les évaluations de la **stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017**¹⁴ seront achevées en 2017 et l'évaluation de la **politique du PAM en matière de développement des capacités** (2009), achevée fin 2016, sera présentée à la première session ordinaire de 2017 du Conseil d'administration.

¹⁰ Les accords de longue durée offrent de multiples avantages, en particulier des gains d'efficacité sur le plan administratif.

¹¹ Y compris la série de quatre évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée réalisée dans le cadre d'un partenariat de deux ans, qui s'achèvera en 2017.

¹² En 2016, il était prévu d'achever quatre évaluations, d'en commencer sept et de poursuivre les quatre évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée. Il était également prévu de commencer cinq évaluations d'opérations.

¹³ WFP/EB.A/2011/5-B.

¹⁴ Ce document fait partie du recueil des politiques du PAM.

20. Dans le tableau A.V.3, les perspectives pour les évaluations des politiques en 2018 font mention d'évaluations du Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (2012), de la Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (2013), du rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition (2013) et, en 2019, de la politique en matière de VIH/sida¹⁵.
21. S'agissant des politiques approuvées **il y a plus de six ans**, l'évaluation de la politique elle-même ou du thème qu'elle traite est envisagée en fonction de sa pertinence pour les activités actuelles du PAM ou de sa contribution potentielle à l'élaboration de nouvelles politiques. En 2017, le Bureau de l'évaluation poursuivra l'évaluation de la **politique en matière de protection humanitaire** (2012), associée à une évaluation des **politiques du PAM en matière d'action fondée sur le respect de certains principes et d'accès dans des contextes humanitaires**, qui couvre trois politiques de ce genre plus anciennes décrites dans les documents suivants: Principes humanitaires (2004), Note sur l'accès aux populations à des fins humanitaires et conséquences pour le PAM (2006) et Rôle du PAM dans le système d'assistance humanitaire (2010). On est en train de concevoir ces deux évaluations en 2016, en cherchant des synergies et en tenant compte des résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire (mai 2016) et du point de vue le plus récent du PAM sur ces questions.
22. Les **évaluations stratégiques** sont de nature prospective et portent principalement sur les stratégies, les questions systémiques ou institutionnelles nouvelles et/ou les programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Les plans précédents du Bureau de l'évaluation ont été mis à jour. On a sélectionné les thèmes en tenant compte de l'avis découlant de l'étude d'évaluabilité¹⁶ du Plan stratégique du PAM (achevée début 2016), des questions qui sont ressorties des discussions qui ont suivi sur le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et des six domaines prioritaires du PAM relatifs à la poursuite du renforcement organisationnel¹⁷.
23. Une série pluriannuelle d'évaluations va être lancée en 2017 sous le thème général "*Soutenir le Programme 2030: innovations dans les liens entre action humanitaire et aide au développement*". Grâce à cette série, on évaluera les principaux aspects des changements organisationnels entrepris dans le cadre du Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de celui-ci et de s'adapter aux changements rapides qui surviennent dans les contextes interne et externe du Programme. La première évaluation de cette série sera une évaluation stratégique de la **gestion du changement organisationnel**. Elle fera suite à l'évaluation de 2011 qui avait porté sur la façon dont les bureaux de pays s'adaptaient au changement et elle permettra d'apprécier les incidences de la récente phase de modification sur l'efficacité organisationnelle. Une autre évaluation, qui commencera aussi en 2017, portera sur les **innovations du PAM dans les environnements difficiles**. Elle examinera l'expérience acquise jusqu'à présent par le PAM s'agissant des approches innovantes dans les régions difficiles d'accès, telles que la Syrie, la Somalie ou encore les pays touchés par le virus Ebola. Compte tenu des engagements pris lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire concernant l'exploitation du potentiel des nouvelles technologies, l'évaluation portera sur les résultats et la performance d'innovations techniques et institutionnelles telles que l'analyse mobile et à distance de la vulnérabilité, le suivi par des tiers, les mécanismes de remontée de l'information, les nouveaux partenariats et les plateformes pour les transferts de type monétaire.
24. En réponse à une remarquable convergence du discours au niveau international, des besoins et des possibilités s'agissant de la production de connaissances et de données factuelles, le Bureau de l'évaluation a réactivé d'anciens plans pour une évaluation stratégique de la **résilience** en 2017, au lieu d'attendre que l'évaluation de la politique de renforcement de la résilience au service de

¹⁵ À l'origine prévue pour 2017, reportée suite à la mise à jour de la politique en 2016.

¹⁶ L'étude d'évaluabilité consiste à apprécier dans quelle mesure il est possible de mener une évaluation fiable et crédible, en tenant compte de la clarté et de la logique de la conception (objectifs, cibles et indicateurs), des demandes formulées par les parties prenantes et de l'adéquation des indicateurs et des données, et d'en dégager des conseils sur la façon dont les limites peuvent être surmontées ou atténuées.

¹⁷ Voir le document intitulé "Utilisation stratégique du Compte de péréquation des dépenses AAP du PAM" (WFP/EB.A/2015/6-D/1) et les initiatives internes d'importance primordiale évoquées dans le Plan de gestion du PAM pour 2016-2018.

la sécurité alimentaire et de la nutrition (2015) doit être réalisée en 2019. Les principaux facteurs qui ont joué un rôle à cet égard sont les suivants:

- l'agenda pour le changement du Sommet mondial sur l'action humanitaire, qui met l'accent sur l'élimination des besoins plutôt que sur leur satisfaction, ce qui a des incidences sur la préparation, la prévention et le renforcement de la résilience;
 - les débats menés et les préoccupations exprimées actuellement s'agissant du nombre important de crises prolongées, dans lesquelles les besoins humanitaires et les besoins de développement agissent les uns sur les autres;
 - le nombre important d'initiatives du PAM, qui pourraient offrir de nombreux enseignements, notamment la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (Éthiopie), "*seeds for change*" en Afrique de l'Ouest, le déploiement de stratégies régionales en matière de résilience (dans le Sahel et en Amérique latine) et l'initiative "Acheter aux Africains pour l'Afrique".
25. D'autres évaluations stratégiques sont prévues dans la série en 2018 et en 2019; elles porteront sur les projets de plan stratégique de pays établis à titre pilote, sur l'utilisation des fonds d'affectation spéciale par le PAM et sur la gestion de la performance du PAM concernant les objectifs de développement durable.
26. La politique en matière d'évaluation implique une évolution dans les types d'évaluations menées au niveau des pays. Complétant la couverture des évaluations décentralisées d'opérations spécifiques ou de parties de celles-ci, les **évaluations centralisées de portefeuilles de pays** resteront des instruments de reddition de comptes et des outils d'apprentissage et continueront de fournir des données factuelles sur le positionnement stratégique, la performance et les résultats de l'ensemble des opérations et des activités du PAM sur une période de 3 à 5 ans. On a sélectionné de façon systématique et classé par ordre de priorité différents pays répondant à certains critères¹⁸. Le critère final pour planifier les évaluations est la question de savoir si l'évaluation fournira en temps utile des données factuelles aux fins de l'élaboration d'un plan stratégique de pays et pour le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou le Cadre de développement durable des Nations Unies. Le dialogue sur l'instauration des plans stratégiques de pays étant encore en cours, le planning des évaluations de portefeuilles de pays est souple, et la liste des pays donnée dans le tableau A.V.3 est indicative.
27. Dans le cadre de sa politique en matière d'évaluation pour 2016–2021, le PAM entend faire passer le nombre d'évaluations de portefeuilles de pays à huit ou neuf par an. Compte tenu de la pénurie de ressources en 2017, il est donné la priorité au lancement de deux évaluations de portefeuilles de pays (pays à confirmer) et à l'achèvement d'une évaluation de ce type dans la République du Soudan du Sud, commencée en 2016. L'évaluation du portefeuille au Sri Lanka, achevée fin 2016, sera présentée à la première session ordinaire de 2017 du Conseil d'administration. On commencera aussi une évaluation conjointe de portefeuille d'activités en collaboration avec les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome. L'objectif de cette évaluation, première en son genre, sera d'apprécier les contributions collectives apportées en vue de la satisfaction des besoins et de la réalisation des objectifs concernant la sécurité alimentaire nationale.
28. On poursuivra les évaluations des **interventions humanitaires d'urgence de niveau 3** avec l'approche en deux volets: toutes les interventions de ce type seront évaluées soit par une évaluation interorganisations de l'action humanitaire, intégrée dans le cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations, soit par le Bureau de l'évaluation au moyen d'une évaluation distincte de l'intervention du PAM. Étant donné que les situations d'urgence de niveau 3 sont par définition imprévisibles, on a prévu le nécessaire pour pouvoir réaliser une évaluation de chaque type en 2017. On décidera au cas par cas lesquelles seront réalisées. Les situations d'urgence de niveau inférieur à 3 seront également envisagées, si les ressources disponibles le permettent et si cela se révèle complémentaire aux évaluations décentralisées prévues.

¹⁸ Tels que la taille du portefeuille d'activités, le profil des programmes, l'équilibre régional et la réalisation récente ou en cours d'autres évaluations, surtout d'évaluations d'opérations spécifiques ou d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire.

29. La série **d'évaluations de l'impact** de la malnutrition aiguë modérée portant sur plusieurs pays, qui a commencé en 2015, s'achèvera en 2017 et débouchera sur l'établissement d'un rapport de synthèse. Partant de son expérience de la conduite de trois séries d'évaluations d'impact¹⁹, le Bureau de l'évaluation travaille pour cette série dans le cadre d'un partenariat stratégique mondial avec l'initiative 3ie²⁰. Cette collaboration permet d'élargir la couverture en faisant appel à des partenaires spécialisés dans d'autres domaines, afin de gérer des évaluations d'impact de qualité dignes de foi, tout en répondant aux problèmes méthodologiques propres aux interventions humanitaires et plus spécialement au thème à l'examen. Elle offre également de meilleures possibilités d'apprentissage.
30. Enfin, comme indiqué plus haut, la dernière **évaluation de la série** temporaire **d'évaluations d'opérations spécifiques**, gérée par le Bureau de l'évaluation depuis 2013, sera achevée, et on conclura la série avec un rapport de synthèse final. On achèvera en 2017 cinq évaluations d'opérations, commencées et financées en 2016. À partir de 2017, la majorité des évaluations d'opérations devraient être réalisées de façon décentralisée. Le Bureau de l'évaluation va aider les bureaux régionaux dans l'application des normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation en vue d'éclairer la planification des évaluations décentralisées, en tenant compte de la couverture assurée au niveau des pays par les évaluations de portefeuilles de pays et des évaluations des interventions d'urgence de niveau 3.

TABLEAU A.V.3: PROGRAMME DES ÉVALUATIONS CENTRALISÉES DE 2017 ET PERSPECTIVES POUR 2018 ET 2019

Type	2017	2018	2019
Évaluations de politiques	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Développement des capacités (première session ordinaire de 2017) Stratégie institutionnelle en matière de partenariat (session annuelle de 2017) Politiques du PAM en matière d'action fondée sur le respect de certains principes et d'accès dans des contextes humanitaires (deuxième session ordinaire de 2017) Protection (deuxième session ordinaire de 2017) <p><i>Nouvelles:</i> Aucune</p>	<p><i>Suite de 2017:</i> Aucune</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Situation concernant les filets de sécurité Politique révisée en matière d'alimentation scolaire Consolidation de la paix dans les situations de transition 	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Situation concernant les filets de sécurité Politique révisée en matière d'alimentation scolaire Consolidation de la paix dans les situations de transition <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> VIH/Sida Trois autres (à déterminer)
Évaluations stratégiques	<p><i>Suite de 2016:</i> Aucune</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion du changement organisationnel Innovations dans des environnements difficiles Résilience 	<p><i>Suite de 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion du changement organisationnel Résilience Innovations dans des environnements difficiles <p><i>Nouvelles:*</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Expérimentation de plans de stratégie de pays Utilisation par le PAM des fonds d'affectation spéciale 	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Expérimentation de plans de stratégie de pays Utilisation par le PAM des fonds d'affectation spéciale <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion de la performance au PAM dans le contexte des ODD

¹⁹ Consacrées à l'alimentation scolaire, à l'assistance alimentaire dans les situations de réfugiés prolongées et aux activités Vivres pour la création d'actifs.

²⁰ Qui fait partie d'une série plus large d'évaluations interinstitutionnelles de l'impact de l'action humanitaire.

TABLEAU A.V.3: PROGRAMME DES ÉVALUATIONS CENTRALISÉES DE 2017 ET PERSPECTIVES POUR 2018 ET 2019

Type	2017	2018	2019
Évaluations de portefeuilles de pays	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sri Lanka (première session ordinaire de 2017) • Soudan du Sud (deuxième session ordinaire de 2017) <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation conjointe par les institutions ayant leur siège à Rome (pays à déterminer) • Pays 2 (à confirmer) • Pays 3 (à confirmer) • Pays 4 (initiatives internes d'importance primordiale) • Pays 5 (initiatives internes d'importance primordiale) 	<p><i>Suite de 2017</i></p> <p>À déterminer</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pays 1 • Pays 2 • Pays 3 • Pays 4 • Pays 5 • Pays 6 • Pays 7 	<p><i>Suite de 2018</i></p> <p>À déterminer</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pays 1 • Pays 2 • Pays 3 • Pays 4 • Pays 5 • Pays 6 • Pays 7 • Pays 8 • Pays 9
Interventions humanitaires en situations d'urgence de niveau 3	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interventions du PAM liées à la crise Ebola (première session ordinaire de 2017) • Évaluation interorganisations de l'action humanitaire en Iraq <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervention du PAM (pays à déterminer) • Évaluation interorganisations de l'action humanitaire (pays à déterminer) 	<p><i>Suite de 2017:</i></p> <p>À déterminer</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <p>À déterminer en fonction du contexte. Hypothèse retenue: deux (une évaluation interorganisations de l'action humanitaire et une évaluation d'une intervention en situation d'urgence de niveau 3)</p>	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <p>À déterminer</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <p>À déterminer en fonction du contexte. Hypothèse retenue: deux (une évaluation interorganisations de l'action humanitaire et une évaluation d'une intervention en situation d'urgence de niveau 3)</p>
Évaluations d'impact	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <p>Malnutrition aiguë modérée: Tchad, Mali, Niger, Soudan (deuxième session ordinaire de 2017)</p>	<p><i>Nouvelles:</i></p> <p>Démarrage de la nouvelle série d'évaluations de l'impact</p>	<p><i>Nouvelles:</i></p> <p>Suite de la nouvelle série d'évaluations de l'impact (à déterminer)</p>
Évaluations d'opérations individuelles (hors situations d'urgence de niveau 3)	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <p>Achèvement de la série (cinq)</p>		
Synthèses d'évaluations	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'évaluation – élargi de 2016 (session annuelle de 2017) • Évaluations d'opérations spécifiques menées au cours de la période 2016/2017 (deuxième session ordinaire de 2017) • Série d'évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée (deuxième session ordinaire de 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'évaluation de 2017 (session annuelle de 2018) • À décider 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'évaluation de 2018 (session annuelle de 2019) • Série concernant le Plan stratégique du PAM

* Si des financements sont disponibles pour les initiatives internes d'importance primordiale, comme indiqué au paragraphe 13, l'une des évaluations stratégiques sera anticipée et réalisée en 2017.

B. Fonction d'évaluation décentralisée (effets directs 1-4)

31. En application de la nouvelle politique en matière d'évaluation et de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, les priorités pour 2017 seront les suivantes:
- i) passer en revue et mettre en service la version finale des directives et du système décentralisé d'assurance de la qualité des évaluations décentralisées, en s'appuyant sur les projets pilotes menés en 2016;
 - ii) développer en parallèle le service d'assistance interne pour l'évaluation décentralisée et le système externe d'appui à l'amélioration de la qualité afin de conseiller sur la planification, la sélection, la conception et l'examen des projets de mandat, de rapports initiaux et de rapports d'évaluation;
 - iii) proposer une initiation technique à six nouveaux responsables régionaux de l'évaluation, ainsi qu'un appui, un accompagnement et des contacts permanents avec le Bureau de l'évaluation qui constitue leur point de contact professionnel et leur référent technique;
 - iv) tester, adapter et gérer un parcours d'apprentissage complet sur l'évaluation décentralisée, et intégrer les modules concernant l'évaluation dans d'autres initiatives d'apprentissage du PAM;
 - v) créer et assurer une permanence téléphonique concernant l'évaluation comme moyen de préserver l'indépendance et l'impartialité des évaluations décentralisées;
 - vi) en collaboration avec la Division du budget et de la programmation, fournir un appui administratif au nouveau fonds pour imprévus en matière d'évaluation (voir plus haut);
 - vii) conseiller la Division de la gestion et du suivi de la performance et les bureaux régionaux sur la création du système de surveillance et de suivi des réponses de la direction aux évaluations décentralisées;
 - viii) élaborer des instructions à l'intention des collègues participant aux réseaux régionaux et nationaux d'évaluation et aux initiatives s'y rapportant;
 - ix) réaliser une étude de validation du concept de système d'évaluation décentralisée.

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

32. La Charte de l'évaluation présente de manière détaillée les dispositions et systèmes institutionnels nécessaires pour adopter une réflexion et un comportement axés sur l'évaluation à l'échelle de tout le PAM. Bien que la volonté ait été de mettre en place une fonction d'évaluation décentralisée de qualité et crédible, ces dispositions institutionnelles et plusieurs des systèmes concernent aussi les évaluations centralisées. Ils visent à améliorer la fonction d'évaluation au PAM dans son ensemble, conformément aux objectifs de la politique en matière d'évaluation.
33. En 2017, le Bureau de l'évaluation entend:
- i) maintenir une communication dynamique avec le personnel sur la politique en matière d'évaluation et la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, y compris en consolidant le réseau récemment établi de praticiens de l'évaluation du PAM;
 - ii) assurer le secrétariat du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation récemment créé;
 - iii) commencer à appliquer un nouveau système d'évaluation a posteriori de la qualité des évaluations réalisées par des spécialistes extérieurs. Ce système s'appliquera à toutes les évaluations, centralisées et décentralisées;
 - iv) aider à trouver des moyens de financement durable des évaluations décentralisées et centralisées, conformément aux orientations définies dans le Plan stratégique du PAM et dans la feuille de route établie pour atteindre le Défi Faim zéro, en particulier l'examen du cadre de financement et (dans le futur) la politique en matière de plans stratégiques de pays;

- v) en collaboration avec les initiatives de recrutement en ligne des ressources humaines, tenir la base de données des spécialistes de l'évaluation établie en 2016 et accroître l'offre de compétences d'évaluation pour les évaluations tant décentralisées que centralisées, grâce à de nouveaux accords à long terme avec un groupe élargi et diversifié de prestataires de services d'évaluation;
- vi) actualiser le système d'assurance de la qualité des évaluations centralisées conformément à la nouvelle politique en matière d'évaluation et aux meilleures pratiques récentes;
- vii) élaborer un système permettant d'assurer la complémentarité de la programmation a) des évaluations centralisées et décentralisées réalisées en réponse à une demande; et b) des évaluations réalisées avec d'autres moyens de contrôle et d'apprentissage du PAM.

D. *Encourager à utiliser les données factuelles issues des évaluations et la communication (à des fins d'élaboration des politiques et transversalement)*

34. La politique en matière d'évaluation du PAM réaffirme combien les évaluations sont utiles pour les décideurs et les parties prenantes en les aidant à tirer des enseignements qui servent à améliorer les politiques, les stratégies, les programmes et les décisions opérationnelles. Comme les ressources sont limitées et qu'il est nécessaire de développer graduellement la fonction d'évaluation pour atteindre les objectifs de la politique, les priorités seront en 2017 les suivantes:
- i) continuer à soutenir l'utilisation systématique des données factuelles issues des évaluations aux fins de l'élaboration des programmes et des politiques, de la planification et de l'exécution, en examinant ces données et les recommandations au cours du processus stratégique d'examen des programmes;
 - ii) continuer à organiser des ateliers d'apprentissage au cours du processus d'évaluation, s'il y a lieu et si les ressources le permettent;
 - iii) compléter et terminer la mise à jour des pages Internet et Intranet sur l'évaluation du PAM pour permettre un partage plus efficace de l'information et des données factuelles issues des évaluations et rendre les éléments factuels issus de toutes les évaluations du PAM (centralisées ou décentralisées) plus accessibles pour les utilisateurs internes et externes;
 - iv) conseiller sur les mises à jour/le renouvellement des modèles de planification et de suivi des programmes afin d'assurer un meilleur enracinement de l'évaluation au sein du PAM;
 - v) élargir la gamme des outils de communication afin de stimuler l'intérêt pour les données factuelles issues des évaluations et inciter à les diffuser, en testant ces outils dans le cadre d'évaluations centralisées;
 - vi) poursuivre la planification et la réalisation des évaluations centralisées ayant une pertinence majeure pour les décisions du PAM et son besoin de données factuelles.

E. *Participation au dispositif international d'évaluation (effet direct 4)*

35. Le Bureau de l'évaluation continuera de participer au dispositif international d'évaluation, en privilégiant les aspects de celui-ci susceptibles d'être le plus utiles et le plus pertinents pour les activités du PAM. Compte tenu des possibilités exceptionnelles offertes par le Sommet mondial sur l'action humanitaire, les objectifs de développement durable de 2015 et l'Année internationale de l'évaluation, le Bureau de l'évaluation va, en 2017, donner suite aux engagements suivants:
- i) continuer de participer à l'arrangement sur les évaluations interorganisations de l'action humanitaire conclu dans le cadre du cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations et veiller à améliorer dûment le nombre et la portée des évaluations lors de l'examen effectué après le Sommet mondial sur l'action humanitaire;
 - ii) prendre une part active aux activités du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) pour faire en sorte que l'évaluation éclaire les initiatives actuelles et les nouvelles demandes à l'échelle du système des Nations Unies, notamment par l'intermédiaire du mécanisme indépendant d'évaluation à l'échelle du système et du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes. Le Bureau de l'évaluation organisera avec le

HCR les activités du GNUE sur l'amélioration de l'évaluation des principes humanitaires et d'autres actions destinées à renforcer la participation du GNUE aux questions relatives à l'évaluation de l'action humanitaire;

- iii) continuer à développer la collaboration entre les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, en s'inspirant des initiatives suivantes: le séminaire conjoint de 2015 sur la préparation de l'évaluation concernant le deuxième objectif de développement durable; réaliser une évaluation conjointe de portefeuille de pays et conseiller ensemble sur l'évaluation décentralisée du comité de la sécurité alimentaire; et mener conjointement des activités d'apprentissage et de renforcement des capacités;
- iv) contribuer aux activités du GNUE concernant le renforcement de l'évaluation décentralisée, la professionnalisation, la gestion des connaissances et l'utilisation des évaluations, les partenariats et le développement des capacités d'évaluation;
- v) continuer de contribuer à d'autres réseaux professionnels internationaux et de collaborer avec eux²¹;
- vi) continuer de représenter le PAM au comité directeur de la thématique concernant l'évaluation de l'action humanitaire de l'Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact (3ie) et participer à un événement d'apprentissage interorganisations au début de 2017.

F. Rapports relatifs à la fonction d'évaluation (transversalement pour les quatre effets directs)

- 36. Compte tenu de l'évolution du Cadre de résultats institutionnels et de l'examen du cadre de financement, le Bureau de l'évaluation va parachever la mise en place des systèmes d'information et d'établissement de rapports pertinents pour les fonctions d'évaluation centrale et décentralisée du PAM, conformément à la politique en matière d'évaluation.
- 37. À l'aide des principaux indicateurs de performance clés élaborés en 2016 dans les six domaines mentionnés dans la politique en matière d'évaluation, l'information destinée à la gestion, progressivement étoffée, sera développée moyennant la mise à jour et le développement des **systèmes d'information et d'établissement des rapports**. Les activités prioritaires en 2017 seront les suivantes:
 - i) recueillir des données sur les principaux indicateurs disponibles à partir des informations et systèmes de communication existants, et en rendre compte dans la version remaniée du rapport annuel sur l'évaluation en 2016 (session annuelle du Conseil d'administration de 2017);
 - ii) introduire progressivement de nouveaux indicateurs de performance clés pour répondre aux besoins d'information nécessaires à la gestion à mesure que les systèmes du PAM seront renforcés du fait de l'examen du cadre de financement;
 - iii) parachever la rédaction des instructions relatives à la collecte des données sur tous les l'indicateurs de performance clés;
 - iv) terminer la construction d'une plateforme et d'un tableau de bord accessibles sur le Web pour les évaluations décentralisées et centralisées en les reliant dûment à d'autres plateformes et systèmes institutionnels.

²¹ Par exemple, le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, dont le Bureau de l'évaluation est membre du groupe de pilotage et les associations de professionnels de l'évaluation, notamment les associations européenne et américaine d'évaluation, ainsi que l'Association internationale d'évaluation pour le développement.

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.

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, aux fins d'obtenir des produits spécifiques. L'activité est une catégorisation du type de tâches que mène le PAM dans le cadre de ses programmes d'assistance alimentaire (exemples: distribution générale, alimentation scolaire, développement des capacités).

Bénéficiaire

Personne ciblée qui reçoit une assistance alimentaire du PAM dans le cadre d'au moins une intervention de celui-ci à un moment quelconque de la période considérée.

Besoins opérationnels

Ensemble des besoins opérationnels directs et des coûts d'appui directs liés aux projets approuvés et à leurs phases ultérieures prévisibles, et des projets qu'il est prévu de soumettre au Conseil pour approbation.

Budget administratif et d'appui aux programmes

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

Budget du PAM

Élément budgétaire du Plan de gestion, approuvé chaque année; il présente une estimation chiffrée des ressources et des dépenses prévues au titre des programmes, projets et activités, et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.

Catégorie d'activités

Classement des activités du PAM établi conformément au Règlement général.

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

Contribution multilatérale à emploi spécifique

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

Coûts d'appui directs

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

Coûts d'appui indirects

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

Coûts opérationnels

Ensemble des coûts afférents aux projets et activités du PAM, hors coûts d'appui directs ou indirects.

Directeur exécutif

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

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

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

Initiatives internes d'importance primordiale

Investissements non renouvelables financés sur les ressources du Compte de péréquation des dépenses AAP et destinés 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

Fonds 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 dont les objectifs sont les suivants: i) utiliser au mieux les ressources des projets; et ii) mettre les vivres à disposition plus rapidement. 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 produits

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.

Optimisation des ressources

Pour le PAM, il s'agit d'utiliser judicieusement les ressources disponibles et de trouver l'équilibre optimal entre économies, efficacité et efficacité, afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour les bénéficiaires.

Ouverture de crédit

Montant approuvé par le Conseil pour des fins spécifiées dans le budget AAP, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.

Plan d'exécution

Regroupement de toutes les activités prévues pour tous les pays sur la base des prévisions de financement. Il comprend le **plan de travail hiérarchisé**, les fonds d'affectation spéciale par pays et les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle qui appuient les activités au niveau national ou régional.

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.

Plan de travail hiérarchisé

Résultat de la planification fondée sur les ressources, qui définit l'utilisation des financements attendus en fonction des prévisions de financement des projets.

Planification fondée sur les ressources

Approche standard suivie pour hiérarchiser les priorités et adapter un plan de projet en fonction des niveaux de ressources prévus.

Programme de travail

Montant total des besoins des projets 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 d'activités précise.

Rapport annuel sur les résultats

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

Ration

Une 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.

Réaffectation stratégique

Ouvertures de crédits résultant de la redistribution du budget AAP pour appuyer des priorités institutionnelles, optimiser l'utilisation des ressources financières et appuyer des investissements récurrents à moyen terme.

Recouvrement intégral des coûts

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

Règlement financier

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

Terminologie des 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:** désigne 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.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAF	Assistance alimentaire pour la formation
AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
BRICS	Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CII	Compte d'intervention immédiate
COD	coûts opérationnels directs
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (des opérations)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEWS-NET	Réseau du système d'alerte rapide face aux risques de famine
FIDA	Fonds international de développement agricole
FoodSECuRE	Mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-SWAP	système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SCOPE	système de gestion des opérations en espèces
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
UNHAS	services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM