



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

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  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quarante-deuxième session**

**Rome, 7 – 8 novembre 2011**

**Plan de gestion du PAM (2012–2014)**

Prière d'adresser toute question relative à la teneur du document à:

**M. Sean O'Brien**

**Directeur financier adjoint et Directeur, RMB**

**Programme alimentaire mondial**

**Tél: +3906 6513 2682**

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).

## **RÉSUMÉ**

- Le Plan de gestion du PAM pour 2012–2014 contient le budget de 2012, présenté au Conseil pour approbation, ainsi que les projections et les plans pour 2013 et 2014, qui sont soumis au Conseil pour examen.
- Il s'agit du deuxième plan de gestion établi à l'appui du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013. C'est le premier plan de gestion triennal à horizon mobile, assorti d'un budget annuel calculé sur la base du nouveau cadre de financement.
- Le plan de gestion est axé sur les résultats; il présente les priorités du PAM par Objectif stratégique et par priorité de gestion.
- Le projet de budget pour 2012 englobe les besoins opérationnels, les ressources nécessaires au titre des services d'appui et les investissements exceptionnels.
- Pour 2012, les comptes spéciaux sont chiffrés à 164,2 millions de dollars, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle à 111,6 millions de dollars et les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques à 93,5 millions de dollars.
- En 2012, le PAM compte venir en aide à 85 millions de bénéficiaires, ce qui représente des besoins opérationnels d'un montant de 4,8 milliards de dollars, et distribuer 4,4 millions de tonnes de produits alimentaires pour un coût global de 3,6 milliards. Il prévoit également de consacrer 255 millions de dollars à des programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation, et 308 millions de dollars à des activités de renforcement des capacités.
- Le montant des contributions prévues pour 2012 s'élève à 3,75 milliards de dollars ; les prévisions actuelles pour 2013 et 2014 sont à peu près analogues.
- Le Secrétariat propose un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7 pour cent, selon la méthode de calcul approuvée par le Conseil.
- Le projet de budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2012 se chiffre à 249,1 millions de dollars. Il a été établi en tenant compte des ressources attendues au titre des besoins opérationnels et des réserves actuellement disponibles.
- En 2012, le PAM propose d'affecter un montant de 22,2 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP au financement d'investissements exceptionnels dans les domaines des technologies de l'information, du recyclage du personnel, des procédures de contrôle et de la gestion des risques financiers.
- Il est demandé un crédit de 10 millions de dollars au titre du Compte spécial d'auto-assurance pour un projet de reconfiguration des effectifs.
- Le Conseil est invité à autoriser l'ouverture d'un crédit d'un montant maximum de 10 millions de dollars, au titre du Fonds général, pour le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et le Fonds d'urgence pour la sécurité. À cela s'ajoute une somme de 900 000 dollars demandée pour achever la mise en place du système de gestion de la trésorerie.

**ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER DE LA FAO**

- Le Comité financier est invité à examiner le "Plan de gestion du PAM (2012–2014)" et à avaliser ce document, qui est présenté au Conseil d'administration pour approbation.

**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 (2012–2014)".

برنامج  
الغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 14–17 novembre 2011**

## **RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES**

**Point 5 de l'ordre du  
jour**

***Pour approbation***



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.2/2011/5-A/1**

17 octobre 2011  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **PLAN DE GESTION DU PAM (2012–2014)**



Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est présenté au Conseil d'administration pour approbation.**

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

Directrice exécutive adjointe et Directrice financière:	Mme G. Casar	tél.: 066513-2885
--	--------------	-------------------

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

Chef, Bureau du budget:	M. J. Crisci	tél.: 066513-2704
-------------------------	--------------	-------------------

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

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé</b>	5
<b>Projet de décision</b>	13
 <b>Chapitre I: Plan de gestion (2012–2014): Guide du lecteur</b>	 15
<b>Chapitre II: vue d'ensemble du budget pour 2012</b>	19
<b>Chapitre III: Besoins opérationnels prévus</b>	25
<b>Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes</b>	45
<b>Chapitre V: Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale</b>	65
 <b>Annexe I:</b>	
<b>Tableau A.I.1: Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP en 2011 et 2012</b>	75
<b>Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2011 et 2012</b>	76
<b>Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2011 et 2012</b>	80
<b>Annexe II: Examen du Plan de gestion pour 2010-2011</b>	84
<b>Annexe III: Programme de travail annuel d'évaluation</b>	88
<b>Annexe IV: Présentation du budget de sécurité du PAM pour 2012</b>	96
<b>Annexe V: Méthode suivie pour l'établissement du budget</b>	100
<b>Annexe VI: Cadre de résultats stratégiques</b>	101
<b>Annexe VII: Besoins non prévus</b>	114
<b>Annexe VIII: Terminologie</b>	116
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	121



# RÉSUMÉ

## Introduction

1. Le Plan de gestion du PAM pour 2012–2014 contient le budget de 2012, présenté au Conseil d'administration pour approbation, ainsi que les projections et les plans pour 2013 et 2014, qui sont soumis au Conseil pour examen. C'est la première fois qu'un Plan de gestion triennal à horizon mobile, assorti d'un budget annuel, est présenté au Conseil. Le budget de 2012 comprend le montant projeté des ressources requises aux fins des opérations ainsi que les prévisions de dépense au titre du budget des services d'appui; il fait en outre apparaître les liens existant entre ces besoins et la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM. Il donne enfin un aperçu des activités financées par des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale.
2. Il s'agit du deuxième Plan de gestion établi à l'appui du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013, et du premier à s'inscrire dans le cadre du nouveau système de gestion de la performance du PAM. Il énonce les priorités du Programme en matière de gestion, ainsi que les ressources nécessaires par Objectif stratégique et par priorité de gestion, afin qu'il soit plus facile de mesurer l'efficacité et l'efficacé avec lesquelles le PAM met en œuvre le Plan stratégique et assure la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire.
3. Tandis qu'il s'emploie à réaliser ses Objectifs stratégiques, le PAM continue à renforcer ses activités fondamentales: préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise. Il s'attache notamment à répondre rapidement et efficacement aux besoins des bénéficiaires, grâce à l'utilisation de son mécanisme d'achat anticipé et à l'amélioration de la gestion de l'information à tous les niveaux.
4. De plus, le Plan de gestion est axé sur plusieurs domaines clés, pour faire en sorte que le PAM déploie les moyens voulus pour relever les défis qui se présentent à lui dans l'accomplissement de sa mission d'organisme chargé d'apporter une assistance alimentaire:
  - *Transferts monétaires et bons d'alimentation.* Le PAM continuera à transposer à une plus grande échelle les programmes les mieux adaptés de transferts monétaires et de distribution de bons d'alimentation, et à améliorer les processus et les systèmes de contrôle requis. D'ici à 2014, les transferts monétaires et les bons d'alimentation devraient représenter 17 pour cent de la valeur de l'assistance alimentaire et nutritionnelle apportée par le PAM.
  - *Supplémentation alimentaire ciblée.* Le PAM cherche à maximiser les effets nutritionnels de ses programmes d'assistance alimentaire en fournissant les aliments voulus au bon moment, notamment en faveur des mères et des enfants pendant la période décisive des 1 000 jours allant de la conception d'un enfant à son deuxième anniversaire, ainsi que des enfants âgés de 2 à 5 ans. Le PAM prévoit de sensiblement étoffer ses interventions alimentaires afin de veiller à ce qu'elles répondent d'ici à 2014 aux besoins de 20 millions de bénéficiaires en matière de supplémentation alimentaire.



- *Alimentation scolaire.* Selon sa vision à long terme, le PAM doit aider les gouvernements à réduire la faim et la malnutrition chez les écoliers pour que le développement de ces enfants ne soit pas entravé par le manque d'aliments adéquats. Conformément à cette vision, la nouvelle approche suivie par le PAM fait de l'alimentation scolaire un filet de sécurité, qui doit être davantage pris en main par les pouvoirs publics et s'inscrire dans la durée.
- *Stratégies de transfert des responsabilités.* Le PAM continuera à appuyer les gouvernements en renforçant leurs capacités et en adoptant des stratégies de transfert des responsabilités, pour que les pays et les communautés soient davantage parties prenantes aux solutions au problème de la faim.

## Examen du cadre de financement

5. Le PAM a examiné son cadre de financement pour faire en sorte que celui-ci appuie pleinement la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2008–2013 et pour que l'utilisation des ressources soit plus prévisible, plus souple et plus transparente. Le nouveau cadre de financement prévoit des modifications touchant la séparation entre les activités alimentaires et les activités non alimentaires, un nouveau mécanisme de recouvrement des coûts d'appui directs et le passage à un cycle de planification triennal à horizon mobile, avec un budget annuel.
6. La distinction entre les activités alimentaires et non alimentaires a débouché sur une nouvelle classification des coûts opérationnels, qui est présentée pour la première fois dans le présent document.

## Projet de budget pour 2012

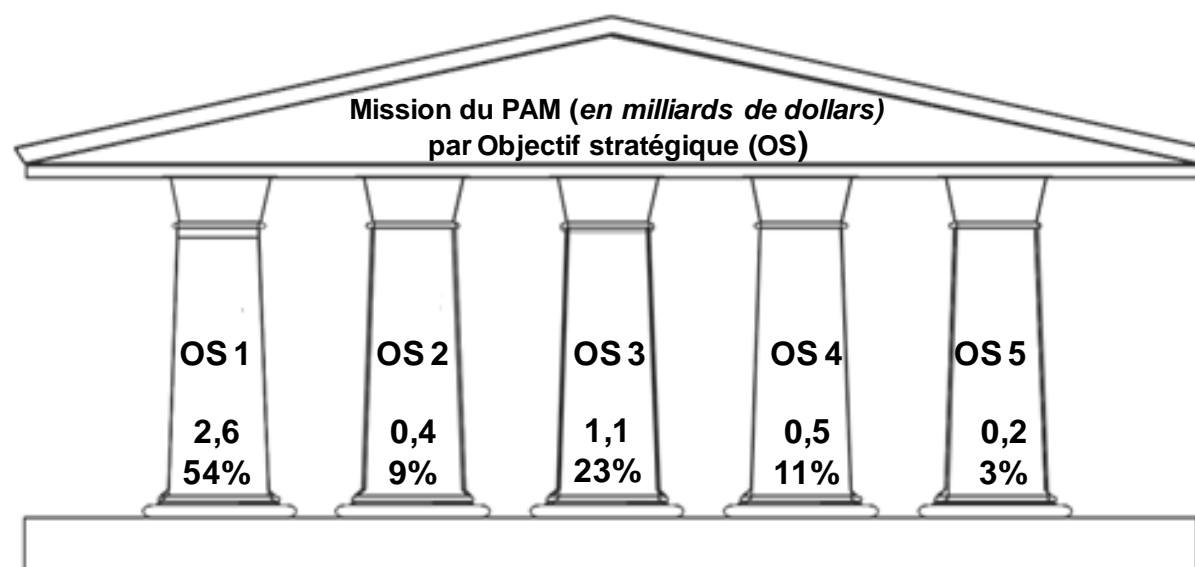
7. Le PAM travaille en coopération avec les autorités nationales pour lutter contre la faim et la malnutrition dans 74 pays, dont la plupart sont des pays à faible revenu et à déficit vivrier figurant parmi les moins avancés du monde dans des zones peu sûres, privées d'infrastructures. Le PAM est un partenaire respecté dans le système des Nations Unies et un acteur de premier plan dans le domaine de la logistique et des activités nutritionnelles

<b>TABLEAU 1: PROJET DE BUDGET POUR 2012 (en millions de dollars)</b>	
Besoins opérationnels	4 823,8
Budget administratif et d'appui aux programmes ordinaire	249,1
Investissements exceptionnels	22,2
Reconfiguration des effectifs	10,0
Fonds pour la sécurité (inclus dans le Fonds général)	10,0
Système de gestion de la trésorerie (inclus dans le Fonds général)	0,9
Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale	369,3
<b>TOTAL</b>	<b>5 485,3</b>

d'appoint, en raison de ses capacités d'intervention sur le terrain et de sa bonne aptitude à évaluer les besoins. Le budget proposé pour 2012, pour l'ensemble des ressources, se chiffre au total à 5,49 milliards de dollars É.-U., comme indiqué au tableau 1.

## Ressources requises pour 2012 aux fins des opérations

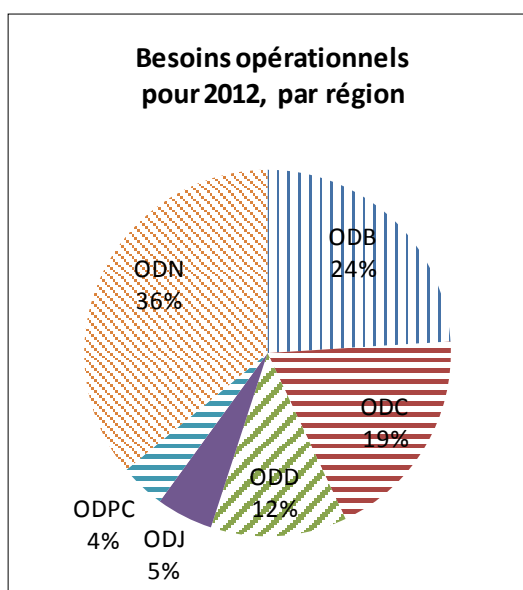
8. Les moyens requis aux fins des opérations sont fonction des cinq Objectifs stratégiques du PAM. Les activités prévues au titre des opérations sont conçues de manière à ce que le PAM utilise le bon outil au bon moment et au bon endroit.



Objectif stratégique 1	Objectif stratégique 2	Objectif stratégique 3	Objectif stratégique 4	Objectif stratégique 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire la faim chronique et la dénutrition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux</li> </ul>

9. En 2012, le PAM cherchera à faire parvenir à 85 millions de bénéficiaires 4,4 millions de tonnes de vivres, y compris des rations au titre de la supplémentation alimentaire, ainsi que des transferts monétaires et des bons d'alimentation d'une valeur de 255 millions de dollars. Ces chiffres ne tiennent pas compte des besoins imprévus qui pourraient apparaître pendant cette période.
10. Presque toutes les personnes qui souffrent de sous-alimentation dans le monde vivent dans des pays en développement<sup>1</sup>. La couverture géographique des activités du PAM reflète ce constat: les opérations menées en Asie et en Afrique orientale et centrale représenteront la grande majorité des opérations réalisées en 2012. Par rapport aux années précédentes, les besoins opérationnels du Bureau régional du Caire ont augmenté, en raison des événements liés au printemps arabe, de la persistance des troubles politiques dans la région et de l'ajout du Soudan à la liste des pays relevant de ce bureau, à partir de janvier 2012. Un bureau pour l'Afrique orientale et centrale a été créé, qui englobe le nouveau Soudan du Sud et permet à des pays où sont menées certaines des principales opérations d'urgence et interventions de secours et de redressement du PAM de bénéficier d'un appui régional.

<sup>1</sup> Chiffres de 2010 sur la faim, tirés de la publication de la FAO et du PAM intitulée *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde*. 2010. Rome.



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

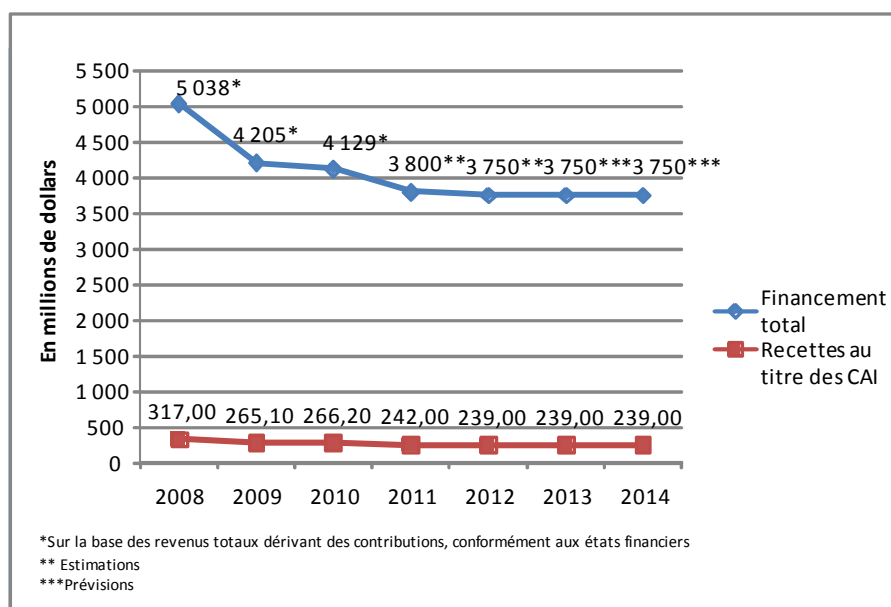
Pays	Budget opérationnel (en millions de dollars)	% du budget opérationnel total de 2012
Éthiopie	448	9
Afghanistan	442	9
Soudan	398	8
Kenya	359	7
Pakistan	305	6
Soudan du Sud	254	5
Yémen	224	5
Somalie	218	5
Rép. dém. du Congo	195	4
Tchad	180	4
<b>Total partiel</b>	<b>3 023</b>	<b>63</b>
Autres pays	1 800,8	37
<b>TOTAL</b>	<b>4 823,8</b>	<b>100</b>

11. Comme les années précédentes, il est prévu que près des deux tiers du budget opérationnel du PAM pour 2012 seront utilisés dans les dix pays où sont exécutés les plus grands programmes. Beaucoup de ces pays, qui ont particulièrement besoin de l'aide du PAM, connaissent des problèmes de logistique, un climat d'insécurité, des conflits et une situation généralement instable.

## Mobilisation des ressources

12. Le PAM est entièrement financé à l'aide de contributions volontaires, de sorte que le niveau effectif des opérations dépend du montant des contributions reçues. Le PAM travaille de concert avec les donateurs pour obtenir un soutien en faveur de ses opérations, mais il redouble également d'efforts pour diversifier ses donateurs, notamment en établissant des partenariats avec les gouvernements hôtes et les économies émergentes. On trouve, parmi ces partenariats, des accords de jumelage dans le cadre desquels un nouveau donateur fournit des produits alimentaires tandis que les coûts associés sont financés par une contribution en espèces provenant d'un donateur traditionnel.
13. Le montant prévu des contributions est de 3,75 milliards de dollars par an pour 2012, 2013 et 2014. La figure ci-après présente les financements effectifs, les financements prévus et les recettes escomptées au titre des coûts d'appui indirects (CAI) pour la période 2008-2014.

### Contributions, y compris les prévisions pour 2012–2014

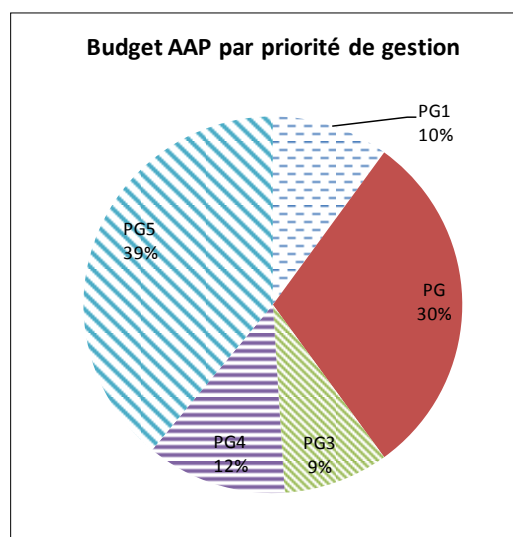


### Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2012

14. Comme prévu dans le nouveau cycle du Plan de gestion, approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2011, un budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) d'un an est présenté au Conseil, pour approbation.
15. Le projet de budget AAP pour 2012 (d'un montant de 249,1 millions de dollars) a été établi en tenant compte des ressources qui devraient provenir de financements destinés à couvrir les besoins opérationnels prévus, ainsi que des ressources disponibles actuellement dans les réserves; ce budget est jugé viable.
16. Par souci d'efficacité, le budget AAP de 2012 a été réduit, en valeur réelle, de 3 pour cent par rapport à l'année précédente, à l'exclusion des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des allocations aux domaines prioritaires. Le PAM a passé en revue toutes les activités et tous les coûts relevant du budget AAP, afin de définir clairement les priorités compte tenu des ressources limitées disponibles. L'allocation proposée des ressources tente de préserver les activités les plus importantes, tout en réduisant les frais généraux.
17. Les deux domaines prioritaires que sont la direction des modules et l'administration de la justice ont été intégrés dans le budget AAP ordinaire, et des crédits d'un montant total de 5,4 millions de dollars ont été ouverts (3,8 millions de dollars au titre de la direction des modules et 1,6 million de dollars au titre de l'administration de la justice).
18. Pour la première fois, le budget AAP fait partie d'un cadre de gestion de la performance, ce afin de faire concorder les ressources et les domaines prioritaires. Le cadre de gestion de la performance du PAM comprend 18 macro-activités, regroupées en cinq priorités de gestion (PG), comme indiqué ci-après.

PG1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des ressources: toutes les questions liées à la mobilisation des ressources nécessaires pour exécuter les activités du PAM et mettre en œuvre sa stratégie.</li> </ul>
PG2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des ressources: toutes les questions liées à la gestion efficace des ressources confiées au PAM.</li> </ul>
PG3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage et innovation: toutes les questions relatives au recensement, à la documentation et à la diffusion des enseignements tirés et aux compétences requises pour améliorer la performance.</li> </ul>
PG4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus opérationnels internes: toutes les questions relatives aux processus à mettre en place pour assurer la continuité des opérations du PAM.</li> </ul>
PG5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité opérationnelle: toutes les questions liées au respect des délais, au rapport coût-efficacité, à la continuité et au bien-fondé des opérations du PAM.</li> </ul>

19. Le budget AAP accorde une grande importance à l'efficacité opérationnelle, au titre de la PG5, en assurant la conception et l'exécution de projets et d'activités ayant le plus grand impact possible sur les bénéficiaires. La PG2 concerne la gestion des ressources et leur utilisation optimale. Le PAM s'attache à obtenir les rendements les plus élevés possible sur les fonds qui lui sont confiés par les donateurs. Les activités prioritaires sont la responsabilisation, la réduction des pertes de ressources, la protection du capital humain, physique et financier, et la présentation des résultats, pour faire en sorte que les donateurs et les autres parties prenantes continuent à faire confiance au PAM.



20. S'agissant des besoins opérationnels prévus, les prévisions de recettes sont utilisées pour déterminer les ressources qui pourraient être disponibles au titre des CAI. Les recettes au titre des CAI, qui sont obtenues en appliquant un taux de recouvrement à toutes les contributions, servent à financer les dépenses du budget AAP. Pour 2012, le Secrétariat propose de maintenir à 7,0 pour cent le taux de recouvrement au titre des CAI.

### Autres rubriques du budget

21. Pour 2012, le PAM propose d'affecter un montant de 22,2 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP au financement d'investissements exceptionnels dans les domaines des technologies de l'information, du recyclage professionnel, de la comptabilité et de la gestion des risques financiers. Il est par ailleurs demandé un crédit de 10 millions de dollars, au titre du Compte spécial d'auto-assurance, pour la reconfiguration des effectifs. Cet exercice servira à mettre au point un programme de départs sélectifs afin de mieux adapter le profil actuel des effectifs aux besoins stratégiques et opérationnels du PAM. En ce qui concerne le Département de la sûreté et de

la sécurité des Nations Unies (UNDSS) et le Fonds d'urgence pour la sécurité, le Conseil est invité à autoriser l'affectation d'un montant maximum de 10 millions de dollars, au titre du Fonds général, pour le financement des dépenses qui ne peuvent être prises en charge par les projets dans le cadre du nouveau Compte spécial pour la sécurité. À cela s'ajoute un crédit de 900 000 dollars provenant du Fonds général pour achever la mise en place du système de gestion de la trésorerie.

### **Comptes spéciaux et comptes d'affectation spéciale**

22. Les comptes spéciaux, dont le montant se chiffre à 164,2 millions de dollars pour 2012, sont destinés à des activités spécifiques qui ne peuvent être classées dans aucune catégorie d'activités du PAM. Les cinq plus grands comptes spéciaux appuient le transport aérien, la logistique, les dépôts de fournitures destinées aux interventions humanitaires, les technologies de l'information et les assurances; ils représentent plus de 78 pour cent des transactions prévues sur les comptes spéciaux.
23. Le montant total des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle s'élève à 111,6 millions de dollars pour 2012 – dont plus de 60 pour cent devraient être dépensés sur le terrain; ces fonds jouent un rôle fondamental, dans la mesure où ils permettent au PAM d'investir dans l'avenir, en finançant la recherche, le lancement à titre expérimental de nouvelles initiatives et le renforcement des capacités institutionnelles, afin d'améliorer son efficience opérationnelle, dans un monde qui évolue rapidement. Les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle seront utilisés dans les domaines prioritaires suivants: transferts monétaires et bons d'alimentation; qualité et sécurité sanitaire des aliments et nutrition; réduction des risques de catastrophe/renforcement de la capacité de résistance; et problématique hommes-femmes.
24. Les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques, dont le montant s'élève à 93,5 millions de dollars, appuieront principalement les activités d'alimentation scolaire, le renforcement des capacités et d'autres activités relevant de l'Objectif stratégique 5. Le Bureau régional de Panama utilise 87 pour cent de ces fonds, en raison de ses partenariats novateurs avec les gouvernements hôtes et de ses accords de coopération Sud-Sud.



## PROJET DE DÉCISION\*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2012–2014 tel que présenté par la Directrice exécutive dans le document WFP/EB.2/2011/5-A/1, le Conseil:

- i) **approuve**, comme l'y autorise l'article 2.1 du Règlement financier, une dérogation à l'article 9.2 dudit Règlement financier, aux termes duquel le projet de Plan de gestion doit être transmis aux membres du Conseil au moins 60 jours avant la session;
- ii) **prend note** du montant projeté des besoins opérationnels pour 2012, soit 4,82 milliards de dollars, qui ne comprend pas de provision pour urgences imprévues mais englobe les coûts d'appui directs, comme décrit au chapitre III;
- iii) **prend note** du fait que le projet de budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2012 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 3,75 milliards de dollars en 2012;
- iv) **approuve** pour 2012 un budget AAP d'un montant de 249,1 millions de dollars aux fins suivantes:

<b>Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	74,7 millions de dollars
<b>Appui aux programmes: Siège</b>	68,7 millions de dollars
<b>Gestion et administration</b>	105,7 millions de dollars
<b>Total</b>	<b>249,1 millions de dollars</b>

- v) **approuve** l'inscription au budget AAP de crédits supplémentaires exceptionnels d'un montant de 22,2 millions de dollars, comme décrit au chapitre IV;
- vi) **approuve** l'affectation d'un montant maximum de 10,0 millions de dollars, prélevé sur le Fonds général, au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et au Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM;
- vii) **autorise** la Directrice exécutive à utiliser un montant maximum de 10,0 millions de dollars, prélevé sur le Compte spécial d'auto-assurance, pour le versement d'indemnités de licenciement conformément aux dispositions du Statut du personnel et aux règles établies par la Commission de la fonction publique internationale;
- viii) **approuve** le financement d'un montant maximum de 900 000 dollars sur le Fonds général, pour achever la mise en place du système de gestion de la trésorerie;
- ix) **approuve** un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7,0 pour cent pour l'année 2012;
- x) **autorise** la Directrice exécutive à ajuster la composante AAP du budget en cas de variation de plus de 10 pour cent du volume des besoins par rapport au niveau indiqué au chapitre III.

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





## CHAPITRE I: PLAN DE GESTION (2012-2014): GUIDE DU LECTEUR

25. Le Plan de gestion triennal est l'un des principaux documents de gouvernance du PAM, utilisé à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation comme un moyen de contrôle de l'action du PAM au regard de ses obligations.
26. Ce Plan de gestion est également un document de planification qui décrit les besoins du PAM au titre des opérations et des services d'appui pour le prochain exercice financier; il convient de rappeler à cet égard que le PAM est financé exclusivement à l'aide de contributions volontaires. Le plan tient compte des besoins opérationnels ainsi que de l'évolution probable des coûts et de son incidence sur les ressources dont le PAM pourra disposer pour le programme de travail prévu. En fonction de ces éléments, et des indications fournies par les donateurs, le PAM a préparé une estimation de ses besoins de financement, qui a servi à établir le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2012. Le présent Plan de gestion pour 2012–2014 décrit en détail les ressources nécessaires pour exécuter les projets prévus et appuyer les activités au cours des trois prochaines années, en mettant l'accent sur 2012; il présente également les ressources requises au titre des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale qui ne relèvent pas des programmes ordinaires.
27. Le Plan de gestion s'inscrit dans le cadre de contrôle et de responsabilité du PAM. C'est sur la base de ce document que sont approuvés le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) et le budget AAP. Conformément aux engagements pris par le PAM en matière de transparence, de reddition de comptes et de gestion du risque et de la performance, le Secrétariat a amélioré la présentation du Plan de gestion de manière à y apporter les clarifications demandées par le Conseil d'administration. Le Secrétariat organise régulièrement des consultations, des séminaires et des réunions d'information à l'intention des membres du Conseil d'administration, afin de les associer au cycle de gestion des projets en les tenant informés des dernières évolutions concernant la planification et l'exécution des activités du PAM, des risques y afférents et des problèmes rencontrés.
28. Le budget annuel présenté dans le Plan de gestion, pour approbation, couvre les projets et les programmes approuvés et prévus, ainsi que les allocations proposées pour financer les coûts d'appui. La taille et la structure du PAM dépendent de l'ampleur et du coût des opérations, des priorités en matière de dépenses générales et des projections concernant les ressources. Pour la première fois, le budget est ventilé par Objectif stratégique et par Priorité de gestion, de manière à mieux aligner l'affectation des ressources sur les priorités et à faciliter la mise en œuvre du Plan stratégique.

### Cadre de gouvernance

29. Le Plan de gestion doit être lu en même temps que le Plan stratégique et le Rapport annuel sur les résultats. Le Plan stratégique est un document établi pour une période de quatre ans qui définit les grandes orientations, les Objectifs stratégiques et les priorités du PAM à moyen terme. Le Plan de gestion expose les opérations prévues et recense les ressources nécessaires pour atteindre les Objectifs stratégiques. Il est rendu compte de son exécution dans le Rapport annuel sur les résultats.
30. Le Plan de gestion est soumis au Conseil d'administration, pour approbation, conformément à l'article IX du Règlement financier du PAM. Le budget du PAM est soumis au Conseil d'administration, pour approbation, conformément à l'article XIV.6(a) du Statut. Le Plan de gestion pour 2012–2014 est le premier projet de budget établi en

tenant compte des amendements apportés au Statut et aux règlements à la suite de l'examen du cadre de financement.

### **Examen du cadre de financement**

31. Cet examen avait pour objet de faire en sorte que le cadre de financement du PAM appuie la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2008–2013 et permette d'utiliser les ressources de façon à la fois plus prévisible, plus souple et plus transparente. Diverses questions examinées à cette occasion ont fait l'objet de recommandations qui ont été approuvées en 2010 et 2011.
32. À sa deuxième session ordinaire de 2010, le Conseil a approuvé les changements apportés aux différentes catégories de coûts du PAM et au mécanisme de financement des coûts d'appui directs (CAD). On a établi une distinction entre les activités alimentaires et les activités non alimentaires, qui ont été classées dans des catégories de coûts différentes. Le mode de financement des CAD a été modifié, le système du taux par tonne utilisé jusque-là étant remplacé par le prélèvement, sur chaque contribution, d'un pourcentage donné des coûts du projet.
33. À sa session annuelle de 2011, le Conseil a approuvé le passage à un Plan de gestion triennal à horizon mobile soumis à approbation annuelle. Le Statut et les règlements du PAM ont été amendés de manière à refléter cette modification du cycle de planification, et le plan biennal statique a laissé place à un plan triennal à horizon mobile, plus dynamique, assorti d'un budget approuvé chaque année. Le fait de disposer d'un plan à horizon mobile permettant de procéder chaque année à des ajustements financiers confère une plus grande stabilité à la planification, tout en améliorant les possibilités de contrôle et la transparence. Le Plan de gestion pour 2012–2014 est le premier à être établi selon ce nouveau cycle.

### **Processus du Plan de gestion**

34. Le Plan de gestion pour 2012–2014 est le fruit d'une approche consultative et interactive. Les estimations et les plans ont été examinés lors de consultations avec les diverses parties prenantes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation, et les modifications apportées tout au long de ce processus ont abouti au document final présenté au Conseil, pour approbation.
35. Les besoins opérationnels sont calculés de manière ascendante. Les bureaux de pays et les bureaux régionaux du PAM établissent leurs propres estimations en fonction des projets approuvés et de leurs phases ultérieures prévisibles, compte tenu des ressources requises pour fournir une assistance alimentaire aux bénéficiaires et exécuter les activités permettant d'acheminer cette aide, dans le cadre des services communs du système des Nations Unies.
36. Les données ainsi recueillies sont ensuite additionnées et comparées avec les projections relatives aux coûts, les évaluations des besoins et d'autres indicateurs permettant de s'assurer qu'elles sont le plus fiable possible.
37. Conformément au principe du recouvrement intégral des coûts appliqué par le PAM, le programme de travail englobe les besoins opérationnels et les CAI récupérés sur la base d'un taux de recouvrement approuvé.
38. Pour 2012, les besoins opérationnels font partie du projet de budget, tandis que pour les exercices 2013 et 2014, ils sont présentés à titre indicatif et prospectif. Deux scénarios sont envisagés: d'une part, une prévision basse correspondant aux besoins opérationnels découlant des projets approuvés et de leurs phases ultérieures prévisibles; d'autre part, une

prévision haute incluant également une estimation des besoins imprévus, compte tenu des moyennes antérieures.

39. Pour établir le budget AAP, on tient compte des prévisions de recettes et du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP.
40. Si l'on veut soumettre le Plan de gestion au Conseil dans les délais voulus, il faut qu'il soit prêt bien avant le début de la période à laquelle il s'applique. Cela pose un problème de fiabilité des estimations et des prévisions, puisque celles-ci doivent être préparées dans ce cas plus de six mois à l'avance. Il est difficile de concilier exactitude des données et respect des délais.
41. L'impossibilité de prévoir les interventions d'urgence du PAM pèse également sur la planification, dans la mesure où, bien souvent, les situations de crise se déclarent sans crier gare. La mise en œuvre du Plan dépend de la mobilisation des ressources: le PAM peut uniquement exécuter les programmes et les projets pour lesquels il reçoit des financements. En revanche, le budget AAP est généralement mis en œuvre parce qu'il repose sur des prévisions de ressources. Avec le nouveau Plan de gestion à horizon mobile, la planification devrait être plus précise, car les prévisions seront mises à jour chaque année.

### **Vue d'ensemble du budget pour 2012**

42. Cette section présente une vue d'ensemble des principaux éléments du budget pour 2012: besoins opérationnels et coûts d'appui, comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale.
43. Dans cette nouvelle partie du Plan de gestion sont examinés les facteurs qui déterminent le montant et la composition du budget. Il est probable que les estimations relatives aux opérations évolueront pendant la période considérée, car des besoins imprévus apparaîtront; de plus, il faut rappeler que l'exécution du budget dépend dans une large mesure des contributions reçues.
44. Facteurs externes déterminant le budget du PAM:
  - **Besoins des bénéficiaires.** Les besoins des bénéficiaires sont le principal déterminant des besoins opérationnels; leur variation a une incidence sur le budget du PAM et, indirectement, sur les ressources disponibles, lorsque les donateurs répondent aux besoins d'urgence.
  - **Prix des intrants.** Les prix des matières premières (céréales, légumineuses, huiles) et des services (transports maritimes) que le PAM achète sur les marchés mondiaux, sont un autre facteur qui influe sur les dépenses inscrites à son budget. Les conditions locales et les prix des intrants ont aussi une importance pour les budgets des opérations, prises individuellement.
  - **Devises.** Le PAM est présent dans 74 pays. Les fluctuations des devises mondiales par rapport au dollar des États-Unis ont une incidence sur ses coûts; en général, et, dans le cas de l'euro, sur les dépenses au titre du budget AAP.
  - **Hypothèses de financement.** Les prévisions de recettes qui ne se concrétisent pas ont une incidence négative sur le budget AAP et sur les budgets des opérations.
45. La nouvelle présentation du Plan de gestion comprend une section plus développée concernant les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle. Les comptes spéciaux sont utilisés pour gérer les contributions et les dépenses afférentes à certaines activités, par exemple celles liées aux Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et aux Services aériens d'aide humanitaire des

Nations Unies. Les fonds d'affectation spéciale sont une source de financement de plus en plus importante pour le PAM dans les pays où des opérations sont en cours ou pour des activités de renforcement des capacités institutionnelles. Il existe des fonds d'affectation spéciale pour des pays spécifiques: les estimations les concernant sont fondées sur les prévisions de recettes pour l'ensemble de la période couverte par le Plan de gestion. La section consacrée aux fonds d'affectation spéciale souligne les besoins de ressources extrabudgétaires à l'échelle de l'institution; ces besoins sont fondés sur le cadre de financement extrabudgétaire et recensés en fonction des priorités.

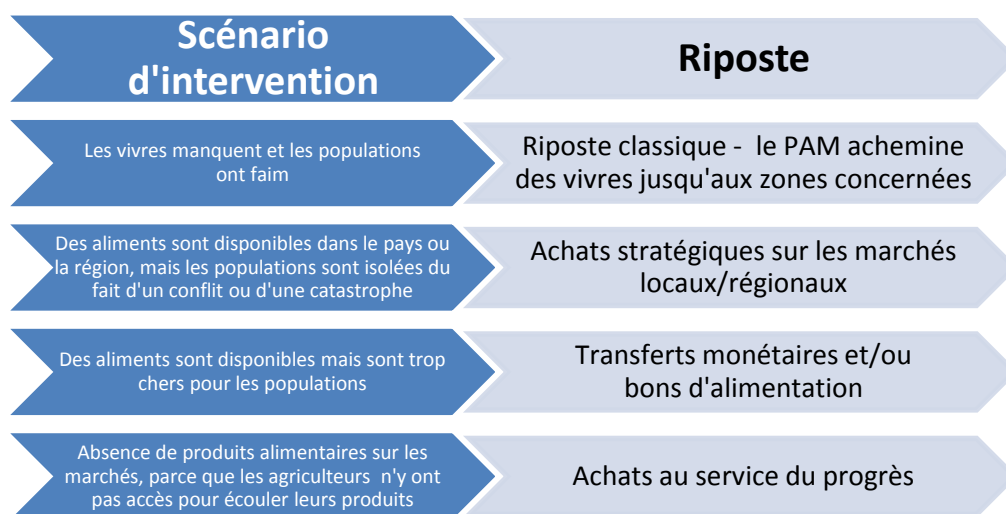
46. Jusqu'ici, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont permis de lancer des initiatives, comme les "Achats au service du progrès", certaines activités nutritionnelles et les programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation, et de les intégrer dans les opérations du PAM. Lorsque les financements disponibles sont en baisse et que des contraintes pèsent sur les budgets AAP, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle fournissent un appui pour le renforcement des capacités, permettant ainsi au PAM de maintenir son niveau d'excellence sur le plan tant opérationnel qu'organisationnel.

## CHAPITRE II: VUE D'ENSEMBLE DU BUDGET POUR 2012

### Introduction

47. Le présent chapitre donne une vue d'ensemble du budget du PAM pour 2012 et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre le Plan stratégique.
48. Dans un contexte général caractérisé par l'intensification des conflits et de l'instabilité, la multiplication des catastrophes naturelles et des ressources de plus en plus limitées, le PAM continue d'améliorer sa capacité d'organisation afin de relever les défis qui se présentent. Son assistance, qu'il fournit au moyen d'outils ciblés et novateurs, comme l'initiative Achats au service du progrès, les transferts monétaires et les bons d'alimentation ou encore l'amélioration des produits nutritionnels, aide les populations et les pays à renforcer leur capacité de résistance et à améliorer leur sécurité alimentaire.
49. Le PAM peut utiliser sa boîte à outils pour accroître rapidement son assistance face à des besoins urgents, afin de sauver des vies humaines et de préserver les moyens de subsistance des populations dans des endroits difficiles d'accès et dangereux. Les outils du PAM ont été élaborés en fonction de quatre scénarios d'intervention, illustrés à la figure II.1 ci-dessous:

Figure II.1



50. Les priorités définies dans le présent Plan de gestion sont les suivantes: préparation et réaction aux situations d'urgence, aide monétaire au service du changement et activités ciblées de supplémentation alimentaire menées en collaboration avec des organismes régionaux pour optimiser l'assistance offerte aux bénéficiaires.

### Projet de budget du PAM pour 2012

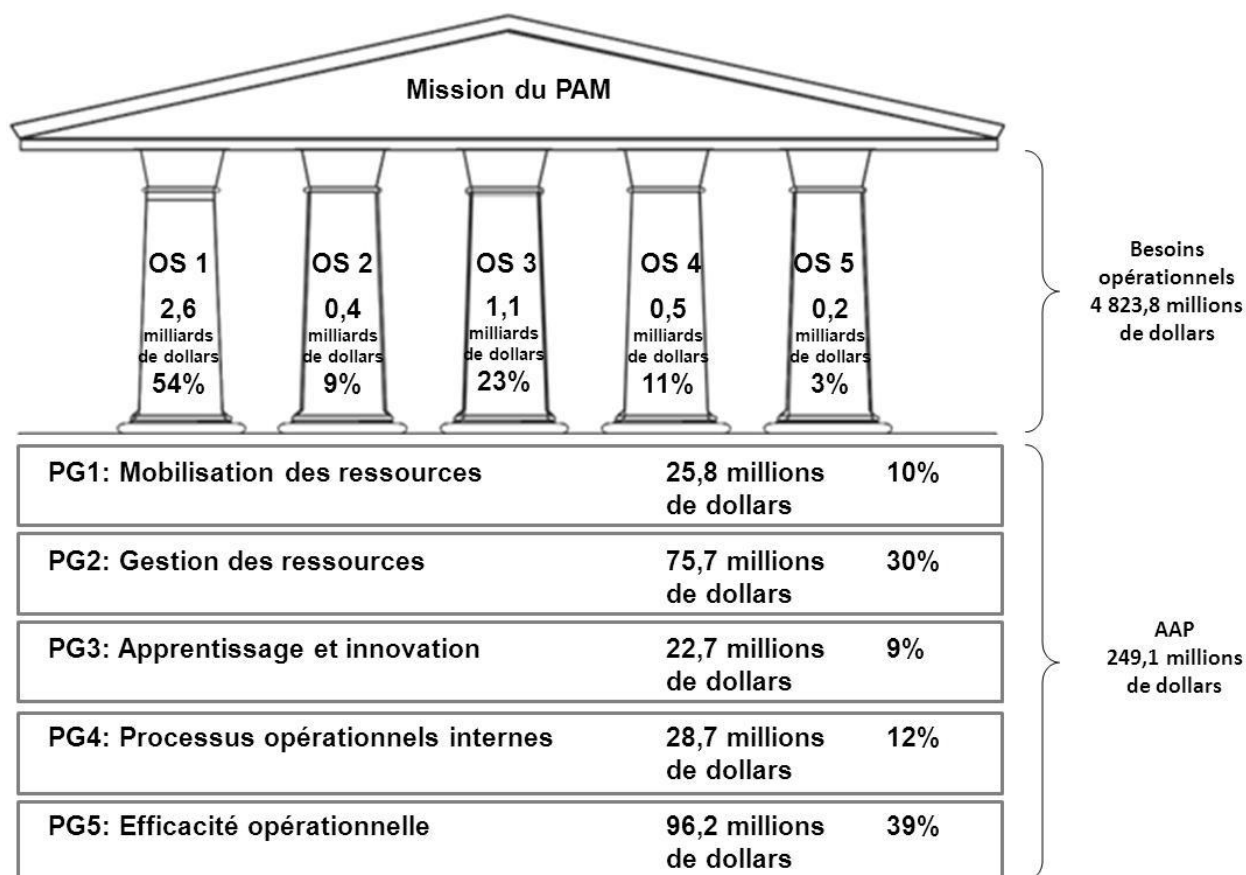
51. En 2012, le PAM devra mener ses activités dans un contexte difficile marqué par la persistance de la crise financière et alimentaire et par l'évolution de l'environnement politique. La volatilité accrue des prix des produits alimentaires et des carburants et la fluctuation des changes pèseront sur l'aptitude du PAM à répondre en temps utile aux besoins d'aide alimentaire.

52. Le montant du budget proposé pour 2012, y compris les comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale, se chiffre à 5,46 milliards de dollars, comme indiqué au tableau II.1.

<b>TABLEAU II.1: PROJET DE BUDGET POUR 2012 (en millions de dollars)</b>	
Besoins opérationnels	4 823,8
Budget AAP ordinaire	249,1
Investissements exceptionnels	22,2
Reconfiguration des effectifs	10,0
Fonds pour la sécurité (inclus dans le Fonds général)	10,0
Système de gestion de la trésorerie (inclus dans le Fonds général)	0,9
Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale	369,3
<b>TOTAL</b>	<b>5 485,3</b>

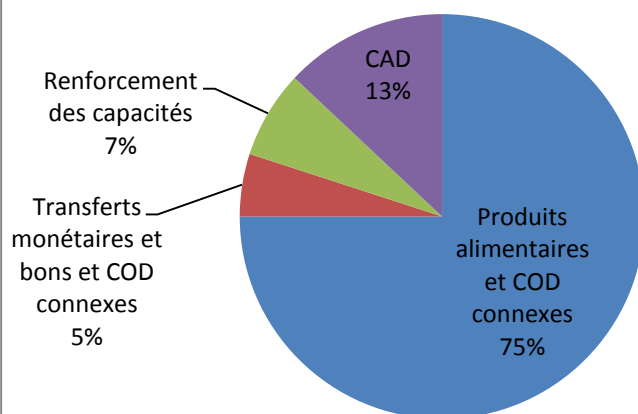
53. Sur ce montant, les coûts directs des opérations d'urgence, des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), des projets de développement et des opérations spéciales représentent 4,82 milliards de dollars, soit 88 pour cent du total. Les besoins opérationnels prévus ne comprennent pas de provisions pour imprévus.
54. Le budget ordinaire AAP proposé pour 2012 s'élève à 249,1 millions de dollars – soit 4,5 pour cent du total. Il comprend trois lignes de crédit:
- appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays – 74,7 millions de dollars;
  - appui aux programmes: Siège – 68,7 millions de dollars;
  - gestion et administration – 105,7 millions de dollars.
55. Le PAM prévoit des dépenses de sécurité d'un montant de 7,3 millions de dollars au titre du Fonds d'urgence pour la sécurité et de 9,6 millions de dollars au titre de sa quote-part des coûts du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS). Il est proposé de créer un compte spécial pour gérer ces dépenses. Les paiements correspondants seront effectués en tant que de besoin au moyen d'une avance de 16,9 millions de dollars au titre du Mécanisme de financement anticipé; dans la mesure du possible, on imputera aux budgets des différents projets les dépenses directement liées aux opérations. Le Fonds général financera jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars les dépenses qui ne peuvent être imputées aux projets.
56. Le montant cumulé des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale se chiffre à 369,3 millions de dollars, dont 164,2 millions de dollars pour les comptes spéciaux et 205,1 millions de dollars pour les fonds d'affectation spéciale.
57. Le budget pour 2012 est axé sur les résultats: les besoins opérationnels prévus sont ventilés par Objectif stratégique, et le budget AAP est présenté par Priorité de gestion, comme indiqué à la figure II.2.

**Figure II.2: Projet de budget pour 2012, par Objectif stratégique et Priorité de gestion**



58. Dans le nouveau cadre de financement, les besoins opérationnels prévus sont classés en deux catégories: activités alimentaires et activités non alimentaires (transferts monétaires et bons, renforcement des capacités, etc.).

**Figure II.3: Besoins opérationnels prévus pour 2012 dans le nouveau cadre de financement**



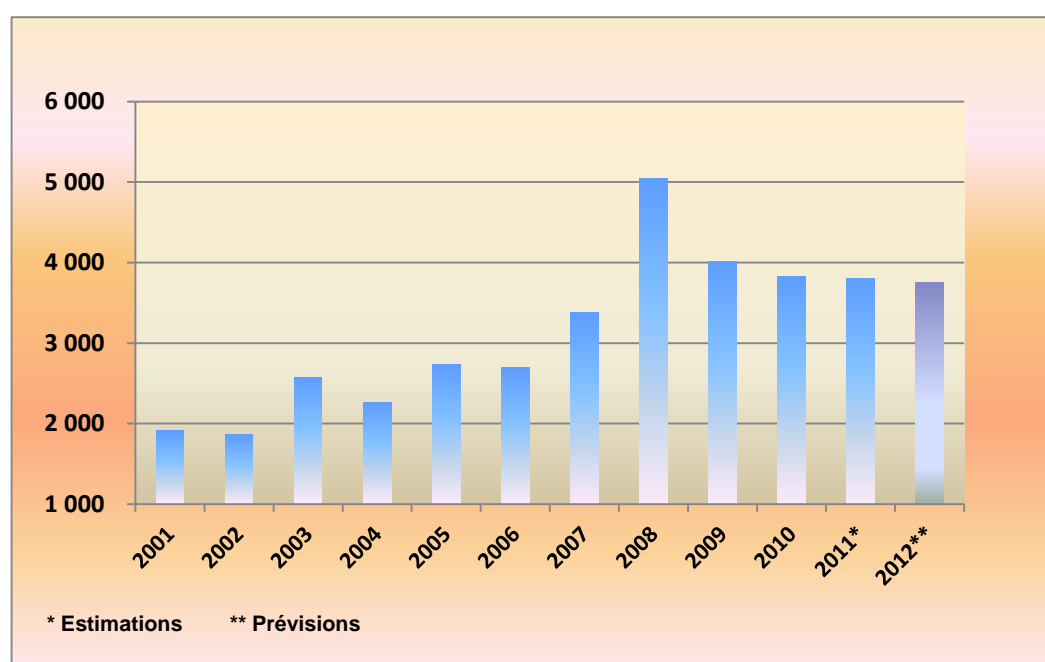


59. Le Secrétariat propose un taux de recouvrement des CAI de 7 pour cent, suivant la méthode de calcul approuvée par le Conseil.

## Hypothèses de financement et stratégie de mobilisation des ressources pour 2012

60. Le PAM est entièrement financé par des contributions volontaires. Son programme de travail<sup>2</sup> se compose de projets conçus à la suite d'évaluations des besoins effectuées en collaboration avec les services gouvernementaux compétents et les partenaires. Il s'agit d'un plan destiné à répondre aux besoins et c'est principalement en fonction des besoins que sont sollicitées les ressources<sup>3</sup>. Les activités opérationnelles dépendent entièrement des contributions reçues. Le PAM a pris l'engagement de promouvoir une stratégie transparente de mobilisation des ressources, de faire davantage d'efforts pour défendre la cause de ceux qui ont besoin de son aide, surtout dans les pays où il intervient, et de travailler avec un plus large éventail de partenaires.
61. Les recettes prévues pour 2012 se chiffrent à 3,75 milliards de dollars, selon une analyse des tendances des financements, ventilées par donateur; ce niveau est relativement stable par rapport à 2011, mais inférieur à celui des années précédentes.

**Figure II.4: Évolution des contributions entre 2001 et 2012 (en millions de dollars)**



## Mobilisation des ressources: faits saillants

62. Beaucoup de pays développés ont du mal à se relever de la crise économique mondiale, et l'on prévoit que la croissance restera faible en 2012 dans le monde entier. Tandis que le

<sup>2</sup> Le programme de travail est la somme des besoins opérationnels et des CAI.

<sup>3</sup> Le programme de travail est fondé sur des besoins recensés, sauf pour les activités de développement, comme le stipule l'article X.8 du Règlement général.

nombre de personnes exposées à l'insécurité alimentaire ne cesse d'augmenter, le PAM persiste dans ses efforts pour améliorer l'efficacité de ses opérations d'assistance.

63. Au début de 2011, certains gouvernements ont entrepris de faire le point de leurs programmes d'aide publique au développement et des relations qu'ils entretiennent avec leurs partenaires, afin de déterminer leurs futurs engagements financiers. On peut espérer que l'image positive du PAM persuadera les donateurs d'accroître leurs financements en faveur du Programme dans les années à venir.
64. Le jumelage est un mécanisme qui peut aider le PAM à déployer plus largement son assistance, en associant les contributions financières classiques à des contributions en nature venant de pays hôtes et de pays émergents. C'est un moyen d'inciter les économies émergentes, en tenant compte de leur niveau de développement, à participer à l'assistance multilatérale aux côtés des autres États Membres. À la mi-juillet 2011, le PAM avait reçu un montant record de 130 millions de dollars de contributions dans le cadre du mécanisme de jumelage; cette tendance devrait se poursuivre pendant toute la période couverte par le Plan de gestion.
65. S'assurer des financements souples et prévisibles pour améliorer la planification et réduire les risques est l'une des priorités du PAM et c'est pour accroître ce type de ressources qu'il s'efforce de conclure avec les donateurs des accords pluriannuels. Ainsi, dans le cadre d'un accord de partenariat passé avec le PAM, le Gouvernement australien a souscrit des engagements de contributions sur quatre années: les financements annoncés sont souples et comprennent des crédits destinés à renforcer les capacités du PAM dans des domaines comme la nutrition, les transferts monétaires et les bons d'alimentation. D'autres pays, comme Andorre, le Cambodge, le Canada, les États-Unis, la Fédération de Russie, le Luxembourg et Monaco, ainsi que des donateurs du secteur privé, ont également confirmé le versement de financements pluriannuels à partir de 2012.
66. Pour élargir l'éventail de ses donateurs, le PAM se tourne principalement vers les gouvernements des pays hôtes et les économies émergentes. Il cherche aussi à obtenir des financements auprès de sources multidonateurs, comme le Fonds central pour les interventions d'urgence, les fonds communs à vocation humanitaire et le Fonds de consolidation de la paix, et étudie les nouvelles possibilités de financement, offertes par les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques membres du Comité d'aide au développement.

### **Partenariats privés**

67. Depuis l'approbation par le Conseil, en 2008, de la stratégie de mobilisation de fonds auprès du secteur privé et du modèle d'autofinancement y afférent, le PAM a levé 432 millions de dollars de financements privés, auxquels devaient venir s'ajouter 471 millions de dollars supplémentaires entre 2012 et 2014. Ces fonds proviennent principalement de grandes sociétés internationales, qui fournissent à la fois un soutien financier et des compétences techniques.
68. Les partenariats privés appuient des activités telles que la distribution de repas dans les écoles et les interventions d'urgence, mais ils peuvent aussi aider le PAM à gagner en efficacité et en efficacité: le groupe TNT, par exemple, a permis au PAM d'améliorer la logistique de sa filière d'approvisionnement, les contributions de DSM ont servi à mettre au point des aliments novateurs et à développer l'assistance nutritionnelle, tandis que la marque Yum! a mené campagne pour mieux faire connaître l'action du PAM dans le monde entier.

69. Compte tenu de ses objectifs financiers pour 2012–2014, l'équipe chargée de mobiliser des fonds auprès du secteur privé a décidé de décentraliser ses effectifs, jusqu'ici en poste au Siège, pour pouvoir intervenir sur des marchés offrant des meilleures perspectives pour la collecte de fonds à l'appui des programmes du PAM.

### **Priorités d'affectation des ressources**

70. En 2009, la Directrice exécutive a créé un nouvel organe, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources (SRAC), chargé de hiérarchiser l'allocation des ressources destinées à l'ensemble des activités du PAM et, notamment, de mieux définir les priorités applicables à l'assistance alimentaire, compte tenu des besoins des pays, des ressources financières limitées à disposition et des indicateurs de qualité. Le PAM entend ainsi mettre en place un processus structuré et transparent pour l'allocation de ses ressources.
71. En 2010, les financements provenant de sources multilatérales se sont élevées à 356 millions de dollars, soit 9,3 pour cent du total des contributions au PAM. Ils ont été alloués pour 80 pour cent à des opérations d'urgence et de secours et pour 20 pour cent à des programmes de développement. Plus de 90 pour cent des ressources affectées aux programmes de développement sont allées à des pays dans lesquels le PAM concentre son action (pays les moins avancés et pays où plus de 25 pour cent des enfants de moins de 2 ans souffrent de retard de croissance).
72. Conformément aux priorités établies par le SRAC, moins de la moitié des opérations du PAM ont bénéficié de financements multilatéraux et ceux-ci ont été affectés pour les trois quarts à des opérations menées en Afghanistan, au Bangladesh, au Pakistan et en Afrique subsaharienne.
73. La définition de priorités pour l'affectation des ressources est une question qui a été débattue avec le Conseil lors de séminaires tenus en 2010 et 2011, ce qui a contribué à en accroître la fiabilité.

## CHAPITRE III: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS

### Introduction

74. D'après les projections, les besoins opérationnels pour 2012<sup>4</sup> se montent à 4,82 milliards de dollars, dont 2,4 milliards de dollars pour les projets approuvés et 2,4 milliards de dollars pour les phases ultérieures prévisibles de projets en cours. Le PAM compte venir en aide à 85 millions de bénéficiaires moyennant la distribution de 4,4 millions de tonnes de produits alimentaires et un programme de transferts monétaires et de bons d'alimentation d'un montant évalué à 255 millions de dollars. Ces chiffres ne prennent pas en compte les besoins imprévus qui pourraient apparaître au cours de l'année.

**TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS POUR 2012,  
PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS**

Catégorie d'activité	Besoins opérationnels (en millions de dollars)	%	En millions de tonnes	Nombre de projets
Projets de développement/programmes de pays	749,0	16	0,8	70
Opérations d'urgence	1 005,1	21	0,9	12
IPSR	2 807,2	58	2,7	52
Opérations spéciales	262,5	5		16
<b>TOTAL</b>	<b>4 823,8</b>	<b>100</b>	<b>4,4</b>	<b>150</b>

75. Le PAM compte mettre en œuvre 150 projets dans 74 pays regroupés en six régions. Le nouveau Bureau régional à Nairobi (ODN) représente à lui seul 36 pour cent des besoins opérationnels. Des précisions sur les besoins régionaux sont données plus loin dans le présent chapitre.

76. Conformément au principe consistant à privilégier les opérations dans les environnements fragiles et dans les situations d'après-conflit, le PAM consacrera encore la majeure partie de ses ressources aux IPSR en 2012: 52 IPSR sont prévues pour un coût total de 2,81 milliards de dollars, les plus grosses interventions concernant l'Afghanistan et l'Éthiopie.

77. Le PAM prévoit la poursuite de 12 opérations d'urgence en 2012, pour un coût qui devrait s'élever à 1,01 milliard de dollars; la plus importante de ces opérations se déroule au Soudan. Il faudrait en outre allouer 749 millions de dollars aux projets de développement et 263 millions de dollars aux opérations spéciales, dont la plus vaste doit avoir lieu au Soudan du Sud.

78. Suite à la réunion mondiale de juin 2010, au cours de laquelle il avait été recommandé que le PAM renforce systématiquement ses capacités de préparation et d'intervention en cas d'urgence, une réflexion a été menée pour tirer les enseignements du séisme en Haïti, des inondations au Pakistan et de la sécheresse au Sahel. Le Programme de renforcement

<sup>4</sup> Les besoins opérationnels ne comprennent pas les CAI. On appelle programme de travail la somme des besoins opérationnels et des CAI.

des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) qui a été lancé par la suite a pour but d'améliorer systématiquement et de manière coordonnée les capacités du PAM face aux situations d'urgence et de le rendre plus apte, notamment, à contribuer au développement des capacités de ses partenaires. Ce programme comporte plusieurs groupes d'activités: gestion; normes; processus et procédures; connaissances, compétences et aptitudes; systèmes et équipements de soutien opérationnel; prépositionnement de stocks de secours.

79. Il s'agit de trouver des solutions nouvelles et de renforcer les systèmes d'intervention – sans nécessairement les amplifier. En cas d'urgence, l'effet direct de cet effort pour le PAM serait de réussir à mobiliser l'ensemble de l'organisation de manière immédiate, claire et cohérente, mais néanmoins flexible, et à déployer au bon endroit, au bon moment et sans retard un effectif suffisant et doté des compétences requises.

### Besoins établis selon le nouveau cadre de financement

80. Conformément au nouveau cadre de financement, le budget des besoins opérationnels pour 2012, d'un montant total de 4,82 milliards de dollars, a été établi en évaluant séparément le coût des activités non alimentaires dans l'ensemble des projets.

<b>TABLEAU III: 2 BESOINS OPÉRATIONNELS POUR 2012</b>		
	<b>En millions de dollars</b>	<b>%</b>
Produits alimentaires et coûts opérationnels directs (COD) connexes	3 624	75
Transferts monétaires et bons/COD connexes	255	5
Augmentation des capacités	308	7
<b>Total partiel COD</b>	<b>4 187</b>	<b>87</b>
CAD	637	13
<b>Total des besoins opérationnels</b>	<b>4 824</b>	<b>100</b>

81. Ce nouveau mode de calcul:

- rend plus transparente la distinction entre activités alimentaires et activités non alimentaires;
- établit des liens plus clairs avec les indicateurs de performance pour toutes les activités; et
- facilite la comparaison entre projets, en faisant mieux apparaître le coût par tonne, par exemple.

### Besoins opérationnels par catégorie de coûts

⇒ *Produits alimentaires et coûts opérationnels directs connexes*

82. Les produits alimentaires nécessaires aux distributions de vivres prévues pour répondre aux besoins des bénéficiaires en situation d'insécurité alimentaire, et les COD s'y rapportant – transport extérieur, transport terrestre, entreposage et manutention (TTEM), autres COD – représentent 75 pour cent des besoins opérationnels pour 2012.

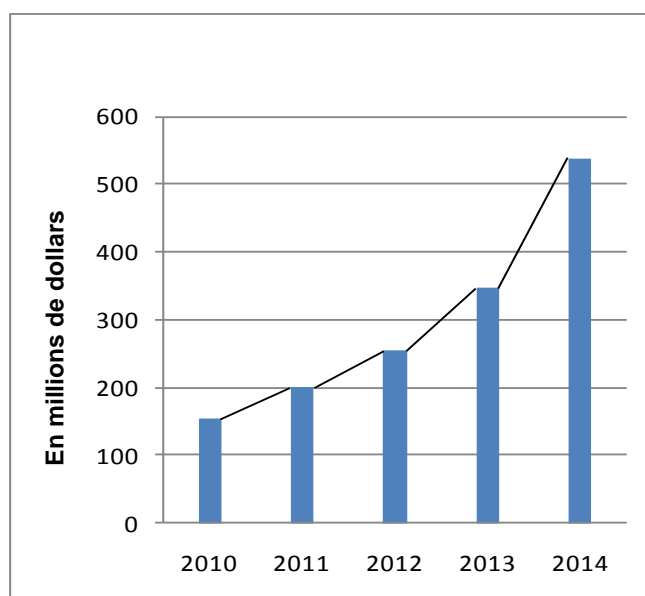
83. Le coût des besoins en produits alimentaires prévu pour 2012 s'élève à 2,27 milliards de dollars sur un montant total de 3,62 milliards de dollars lorsqu'on y ajoute les COD connexes. Le coût unitaire moyen de livraison d'une tonne de vivres se monte à 515 dollars, soit une augmentation de 6 pour cent par rapport aux dernières estimations disponibles pour 2011. Divers facteurs, dont l'évolution des marchés mondiaux, la composition de l'assortiment alimentaire, les sources d'approvisionnement et les fluctuations des prix des denrées, influent sur ce chiffre.
84. Comme le montre le tableau III.3, la part des céréales dans l'assortiment alimentaire prévu pour 2012 marque une augmentation de 1,1 pour cent par rapport aux estimations relatives à 2011, tandis que celle des légumes secs, de l'huile et des aliments composés et mélangés baisse respectivement de 0,4, 0,2 et 0,9 pour cent.

<b>TABLEAU III.3: COMPOSITION DE L'ASSORTIMENT ALIMENTAIRE</b>						
Type d'aliment	2011 Estimations		2012 Prévisions		Variation en % de la composition de l'assortiment alimentaire entre 2011 et 2012 (en tonnes)	Variation en % du coût unitaire par tonne
	Composition de l'assortiment alimentaire (en tonnes)	Coût unitaire par tonne	Composition de l'assortiment alimentaire (en tonnes)	Coût unitaire par tonne		
<b>Céréales</b>	71,2%	361,7	72,3%	341,3	1,1%	7,5%
<b>Aliments composés et mélangés</b>	11,9%	837,6	11,0%	936	-0,9%	11,7%
<b>Huile</b>	5,4%	1 390,5	5,2%	1 351,8	-0,2%	-2,8%
<b>Autres</b>	1,6%	1 244,6	2,1%	908,8	0,5%	-27,0%
<b>Légumes secs</b>	9,8%	649,7	9,4%	611,6	-0,4%	-5,9%

85. Malgré le recentrage prévu sur la nutrition, la part des aliments composés et mélangés dans l'assortiment alimentaire total diminuera pour deux raisons: i) il y a eu en 2011 une demande accrue d'aliments composés et mélangés en raison de la situation d'urgence dans la corne de l'Afrique; et ii) en 2012, le PAM prévoit de faire davantage appel à de nouveaux produits nutritionnels, tels que les suppléments nutritionnels à base de lipides, qui sont des aliments de qualité, denses en éléments nutritifs et conditionnés en rations plus compactes que les aliments composés enrichis. Toutes les activités qui auront recours aux suppléments nutritionnels à base de lipides, à la place des composés enrichis, auront donc besoin d'un moindre volume de produits.
86. Le tableau III.3 fait apparaître une baisse de 27 pour cent du coût par tonne à la catégorie "Autres", qui tient essentiellement au fait que la part des produits peu onéreux, comme le sel et le sucre, devrait augmenter pour passer à 85 pour cent du total de ces coûts.
87. Le rapport entre les achats de vivres et les dons en nature devrait passer de 2 pour 1 en 2011 à 3 pour 1 en 2012. Le PAM continuera d'encourager les achats locaux et régionaux dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès, et il compte également recourir de nouveau au mécanisme d'achat anticipé, afin de contribuer aux économies nationales, de favoriser les agriculteurs, les producteurs, les négociants et les transformateurs de produits alimentaires, et de réduire les délais de livraison.

88. Les coûts du transport extérieur sont estimés à 299,8 millions de dollars, ce qui représente une moyenne de 100 dollars la tonne pour les denrées à expédier à l'étranger. Le coût moyen du fret maritime calculé pour 2012 correspond aux prix effectifs observés en 2011.
89. Malgré l'augmentation du coût des carburants, les fluctuations des taux de change et les changements de tendance sur le marché des transports maritimes, le PAM est parvenu à stabiliser ses coûts de transport extérieur en optimisant le volume des cargaisons, de manière à pouvoir négocier de meilleurs prix avec les compagnies maritimes.
90. Les dépenses de TTEM prévues pour 2012 se montent à 854,8 millions de dollars, soit un coût moyen de 194 dollars par tonne, conforme aux estimations pour 2011. Divers éléments influent sur le budget TTEM, notamment le contexte dans lequel se déroulent les opérations ainsi que le prix des carburants, des lubrifiants et des pièces de rechange, qui représente 20 pour cent de l'ensemble des dépenses.
91. Si les coûts moyens de TTEM semblent devoir rester stables, dans l'ensemble, en 2012, on prévoit toutefois des hausses substantielles au Soudan et au Soudan du Sud, deux pays qui représentent ensemble 19 pour cent des dépenses de TTEM. Ces augmentations sont en grande partie imputables à l'insécurité qui sévit le long des frontières, laquelle se traduit par une hausse des prix de transport et oblige à modifier les itinéraires empruntés.
92. Le budget des Autres COD pour les distributions de vivres est estimé à 198,9 millions de dollars. Ces coûts représentent 5 pour cent du montant total des besoins opérationnels au titre des produits alimentaires et des COD connexes pour les opérations d'urgence et les IPSR, et 7 pour cent pour les projets de développement. L'écart tient à la composante relèvement des projets de développement qui comprend les volets Vivres contre travail et alimentation scolaire.

**Figure III.1: Évolution des objectifs relatifs aux transferts monétaires et aux bons d'alimentation**



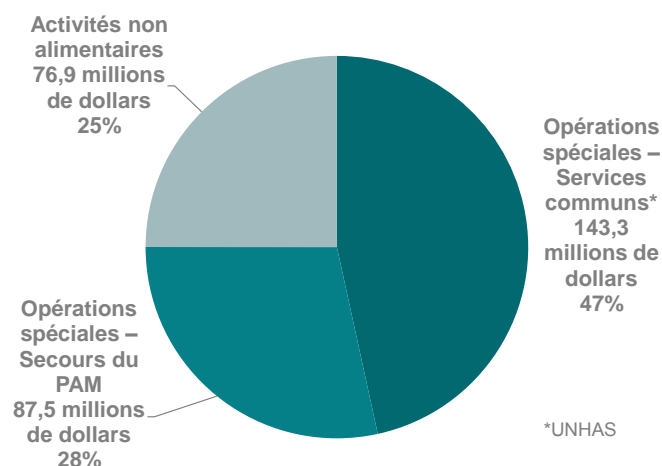
## **Transferts monétaires et bons d'alimentation, et coûts opérationnels directs connexes**

93. Pour 2012, les besoins opérationnels au titre des transferts monétaires et des bons d'alimentation, y compris les COD connexes, se montent à 255 millions de dollars, soit 5 pour cent du total des besoins chiffré à 4,82 milliards de dollars.
94. En 2012, le recours aux transferts monétaires et aux bons d'alimentation enregistrera une progression de 136 pour cent par rapport aux projections de 2011. Le nombre de projets pour lesquels il est prévu de faire appel aux transferts monétaires et aux bons d'alimentation passera de 37 en 2011 à 74 en 2012. Les opérations les plus importantes doivent avoir lieu dans le Territoire palestinien occupé, au Soudan et en Syrie; au total, six opérations d'urgence, 38 IPSR et 30 projets de développement seront appuyés par des transferts monétaires et des bons d'alimentation.
95. Les coûts relatifs aux transferts monétaires et aux bons d'alimentation sont estimés à 55,2 millions de dollars (22 pour cent du total) pour les opérations d'urgence, à 171,0 millions de dollars (67 pour cent) pour les IPSR et à 28,6 millions de dollars (11 pour cent) pour les projets de développement et les programmes de pays.
96. En 2012, le PAM continuera de renforcer le dispositif de transferts d'espèces et de distribution de bons d'alimentation qu'il est en train de mettre en place dans le cadre de l'initiative Aide monétaire au service du changement. Les bureaux de pays étudieront la possibilité de faire appel à ces nouvelles modalités d'assistance dans leurs interventions en cours et à venir et diverses options leur seront proposées, ainsi que des modèles de programmation, pour en faciliter l'application sur le terrain.
97. La montée en puissance du dispositif de transferts monétaires et de bons d'alimentation doit se faire en trois phases: i) l'année 2011 a principalement été consacrée à l'expérimentation, à l'apprentissage, à l'examen des modalités de distribution et à l'élaboration de modèles en vue d'une transposition à plus grande échelle; ii) en 2012, le PAM s'attachera à mettre en place des procédures intégrées et des instruments de soutien pour renforcer les capacités requises à l'échelle institutionnelle; cela passera notamment par la formation du personnel sur le terrain, la mobilisation de partenariats et l'évaluation des besoins de ressources pour la phase suivante; iii) à partir de 2013, les programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation seront progressivement mis en œuvre à plus grande échelle. Ces activités devraient voir leur part atteindre peu à peu entre 30 et 40 pour cent des besoins opérationnels au cours des cinq prochaines années.

## **Augmentation des capacités**

98. On entend par augmentation des capacités toutes les activités intégrées qui visent à mettre en place, consolider ou développer les institutions et les processus nécessaires à la gestion des programmes de sécurité alimentaire et des interventions humanitaires. Ces activités concernent toutes les catégories d'interventions: opérations d'urgence, IPSR, projets de développement et opérations spéciales. D'après les projections, leur coût s'élèverait à 307,7 millions de dollars en 2012, soit 7 pour cent du total des besoins opérationnels (4,82 milliards de dollars). Ce chiffre englobe les activités non alimentaires et les opérations spéciales, pour un coût de 230,8 millions de dollars (75 pour cent des besoins opérationnels au titre de l'augmentation des capacités).





99. Les opérations spéciales comprennent les interventions destinées à remettre en état et développer les infrastructures de transport et les infrastructures logistiques afin que l'assistance alimentaire puisse être fournie en temps utile et de la manière la plus efficace possible. Elles permettent aussi de renforcer la coordination entre organismes des Nations Unies et autres partenaires par le biais de services communs, comme les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) et les modules des TIC et de la logistique.

100. Des opérations spéciales sont prévues dans 12 pays comme indiqué au tableau III.4.

TABLEAU III.4: OPÉRATIONS SPÉCIALES PRÉVUES EN 2012		
Pays	Type d'activité	Coût (en millions de dollars)
Soudan du Sud	UNHAS, construction de routes et réserve stratégique de céréales	107,62
Soudan	UNHAS	25,28
Somalie	UNHAS et relèvement d'urgence	24,62
Afghanistan	UNHAS	16,85
Tchad	UNHAS	14,77
République démocratique du Congo	UNHAS, module de la logistique et transport	14,11
Iraq	UNHAS	8,51
Haïti	Gestion d'entrepôts	6,02
République centrafricaine	UNHAS	5,20
Niger	UNHAS	4,68
Yémen	UNHAS et appui au module de la logistique	2,94
Indonésie	Appui logistique	0,25
<b>TOTAL</b>		<b>230,85</b>

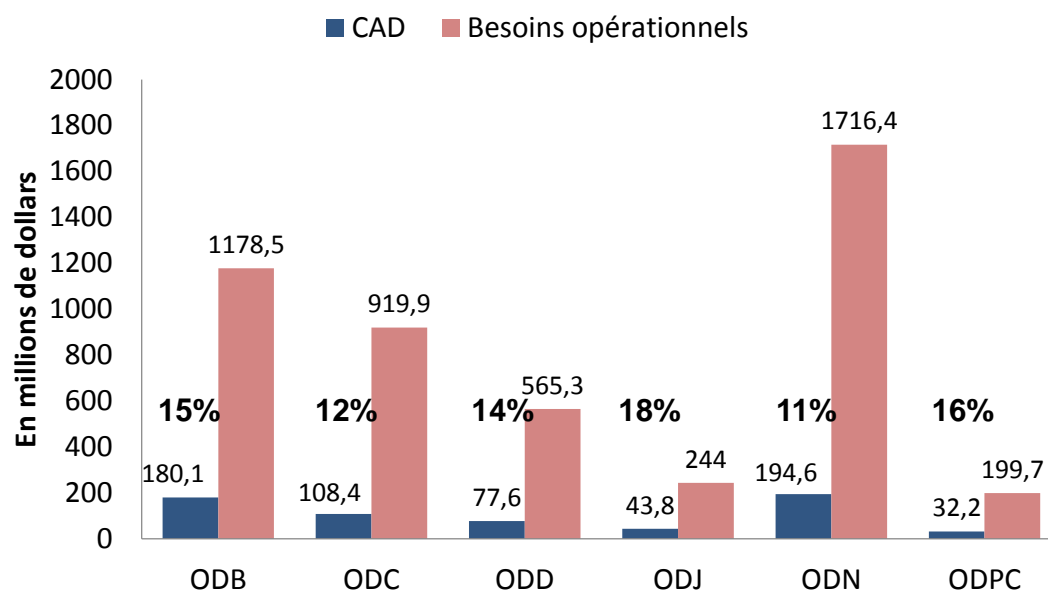
## Coûts d'appui directs

101. Conformément au nouveau cadre de financement, les CAD ne sont plus calculés sous la forme d'un taux par tonne mais en pourcentage des coûts opérationnels directs. Cette méthode facilite la comparaison des CAD entre projets comprenant à la fois des activités alimentaires et non alimentaires. Elle permet aussi d'établir de façon plus équitable les CAD pour tous les donateurs qui fournissent des ressources, que celles-ci soient destinées à des activités alimentaires ou non alimentaires.
102. D'après les projections, le budget des CAD pour 2012 s'établit à 636,7 millions de dollars, soit 13 pour cent des besoins opérationnels. La part des CAD dans le total des coûts opérationnels est globalement stable; elle s'échelonne entre 12 pour cent pour les opérations spéciales, 13 pour cent pour les IPSR et 14 pour cent pour les activités de développement et les opérations d'urgence.
103. La part des CAD en pourcentage des besoins opérationnels est identique au chiffre projeté pour 2011 dans le Plan de gestion 2010–2011; en 2010, les CAD représentaient 14 pour cent des dépenses opérationnelles.

<b>TABLEAU III.5: PART DES CAD EN POURCENTAGE DES BESOINS OPÉRATIONNELS, PAR ANNÉE</b>			
	<b>Chiffre effectif 2010</b>	<b>Estimation 2011</b>	<b>Projection 2012</b>
CAD en % des besoins opérationnels	14	13	13

104. La figure III.2 présente les CAD et les besoins opérationnels ventilés par région. Le plus gros bureau régional (ODN), dont les besoins opérationnels s'élèvent à 1,72 milliard de dollars, a les CAD les plus élevés prévus pour 2012, à savoir 194,6 millions de dollars, soit 11 pour cent du total.

**Figure III.2: CAD et besoins opérationnels par région**

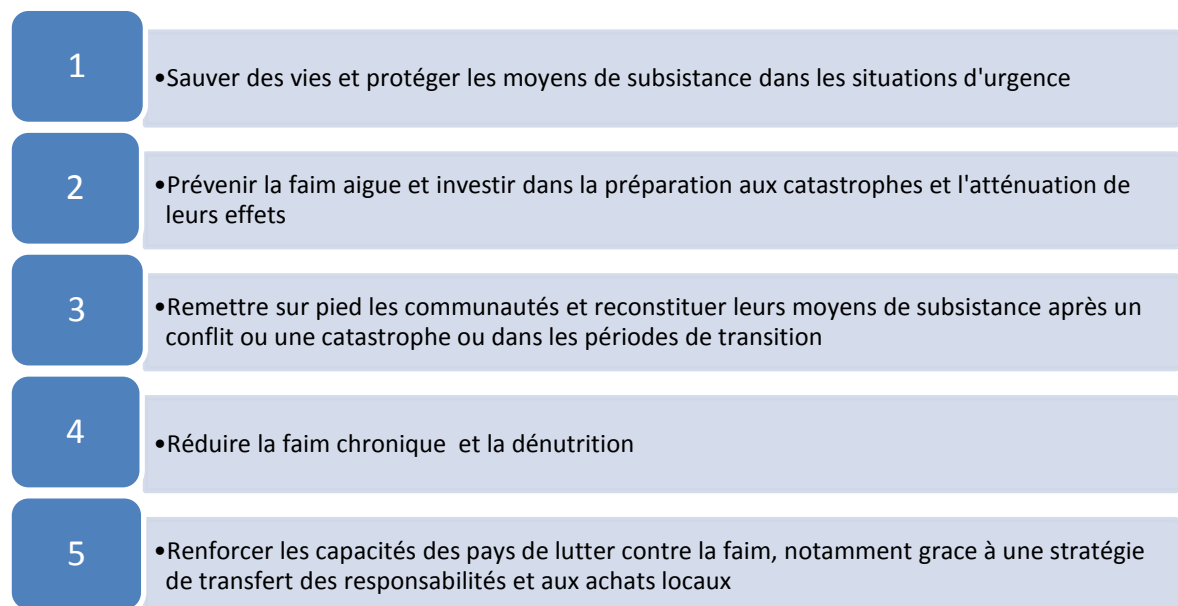


105. Les régions où la part des CAD en pourcentage des besoins opérationnels est la plus basse sont également celles où ces besoins sont le plus élevés, comme celles d'ODN et d'ODC. Cela tient essentiellement aux économies d'échelle et au fait que certains éléments des CAD, tels que les dépenses de personnel et les dépenses récurrentes, sont relativement stables.
106. La région d'ODB, qui est le deuxième plus gros bureau régional, fait figure d'exception avec un pourcentage élevé de CAD en raison des fortes dépenses liées à la sécurité et au personnel en Afghanistan et au Pakistan.
107. Les dépenses de personnel et dépenses connexes représentent 60 pour cent des besoins globaux au titre des CAD, ce qui correspond aux dernières estimations pour 2011. Les charges récurrentes et les dépenses d'équipement constituent les 40 pour cent restants.

### Répartition des ressources par Objectif stratégique

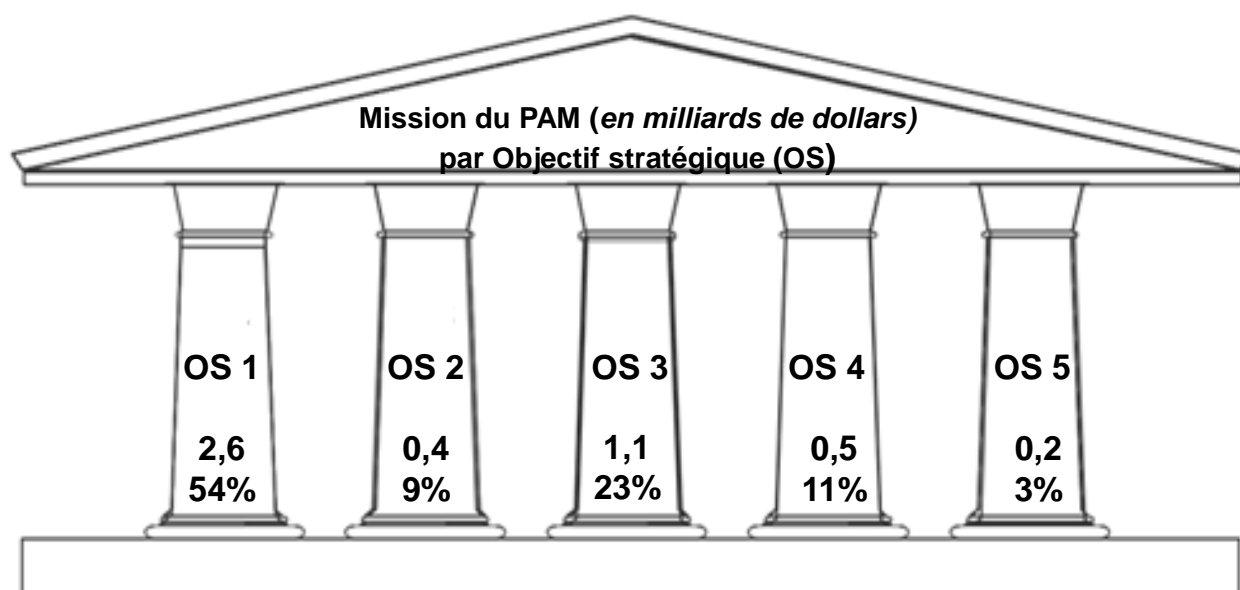
108. Le Plan stratégique pour 2008–2013 est axé sur l'efficacité avec laquelle le PAM prodigue son assistance aux bénéficiaires et apporte des solutions au problème de la faim au regard des cinq Objectifs stratégiques qu'il s'est fixés (figure III.3). Les activités décrites dans le contexte des besoins opérationnels projetés pour 2012 visent à faire en sorte que le PAM utilise les bons aliments et les bons outils au bon moment et au bon endroit.
109. Les cinq Objectifs stratégiques du PAM reflètent les diverses facettes de son rôle dans la lutte contre la faim, de l'aide immédiate permettant de sauver des vies aux activités de secours, de redressement et de développement. Ces objectifs reflètent également les efforts considérables que le PAM consacre à améliorer la qualité des aliments et les livraisons de vivres, à combattre la faim chronique et à aider les populations et les pays à mettre en œuvre leurs propres programmes de lutte contre la faim.

**Figure III.3: Objectifs stratégiques du PAM**



110. En 2012, le PAM continuera d'inscrire ses activités dans le cadre du Plan stratégique en renforçant son programme de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, en développant l'utilisation de nouveaux outils innovants que sont notamment les programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation, et en optimisant l'impact nutritionnel de son assistance moyennant la distribution ciblée de suppléments alimentaires.

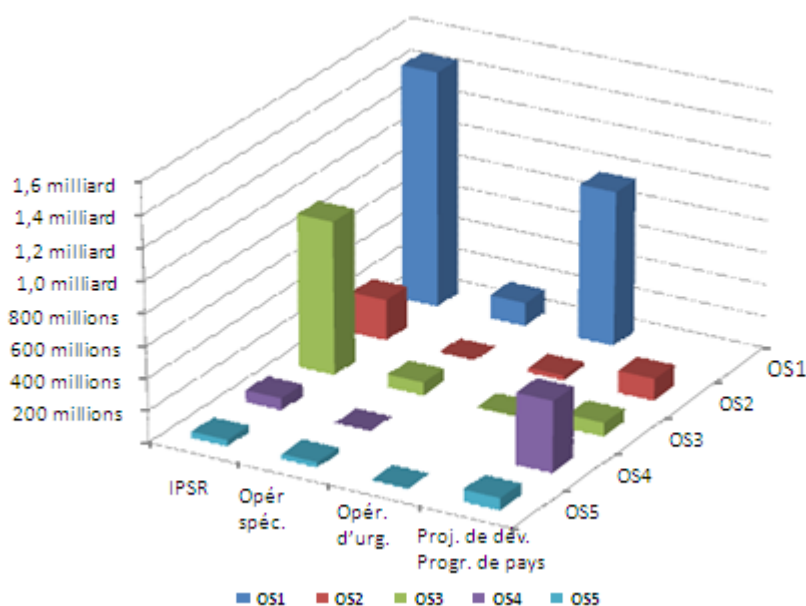
111. Les ressources prévues pour 2012 sont allouées aux priorités stratégiques qui ont été définies en vue de faciliter le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. L'importance accordée à la nutrition, par exemple, se traduit par le développement des activités de supplémentation alimentaire ciblée et de nutrition maternelle et infantile et par conséquent des achats d'aliments enrichis nutritifs. Le PAM compte venir en aide à 15 millions de bénéficiaires en 2012 au titre de ces interventions alimentaires, et espère en atteindre 20 millions d'ici 2014.
112. Les bureaux de pays se sont fondés sur le Cadre de résultats stratégiques pour faire coïncider leurs besoins opérationnels pour 2012 avec les Objectifs stratégiques au travers de neuf activités, notamment: distributions générales de vivres, supplémentation alimentaire, programmes Vivres contre travail (VCT) et Vivres pour la création d'avoires (VCA), alimentation scolaire et renforcement des capacités.
113. Les bureaux de pays estiment que les distributions générales de vivres et la supplémentation alimentaire sont les interventions les plus pertinentes pour les opérations de secours répondant à l'Objectif stratégique 1; elles représentent 86 pour cent du total des activités relevant de cet objectif. Les activités VCT et VCA servent principalement à renforcer la préparation aux situations d'urgence et la résistance aux chocs ainsi qu'à faciliter le relèvement rapide en cas de chocs/crises au titre de l'Objectif stratégique 2 et de l'Objectif stratégique 3 (44 pour cent).



114. Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence humanitaire reste l'élément central de l'action du PAM au titre de l'Objectif stratégique 1, avec 54 pour cent du total des besoins opérationnels. L'assistance alimentaire générale et ciblée, la supplémentation alimentaire, la santé et la nutrition maternelles et infantiles ainsi que l'augmentation des capacités constituent les principaux domaines d'activités contribuant à la réalisation de l'Objectif stratégique 1.
115. L'Objectif stratégique 2 consiste à protéger les populations vulnérables de la faim aiguë et à appuyer la création d'avoires; les activités planifiées à ce titre représentent 9 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels. Elles sont centrées sur les programmes VCT/VCA.

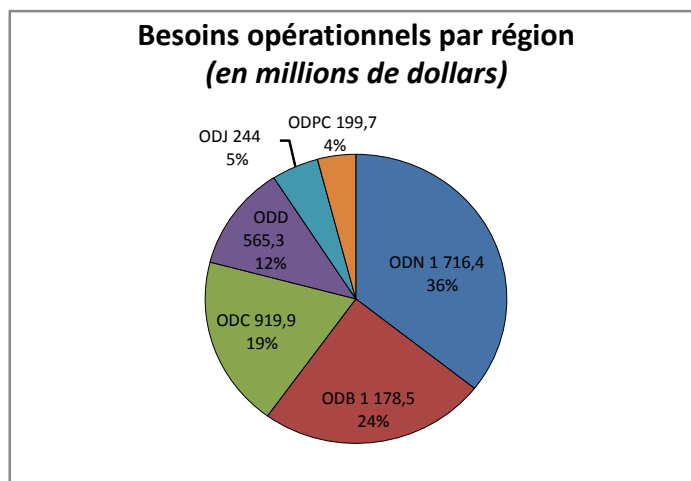
116. Les vastes opérations de redressement lancées par le PAM au titre de l'Objectif stratégique 3 favorisent le retour des réfugiés et des personnes déplacées et les aident à reconstituer leurs moyens de subsistance après une situation de crise. Les activités relevant de cet objectif supposent une planification détaillée et font intervenir de nombreux partenaires; elles requièrent aussi toute une panoplie d'outils servant à améliorer l'offre de produits alimentaires et l'accès à la nourriture. Ces activités représentent 23 pour cent des besoins opérationnels et se composent principalement de programmes VCT/VCA, Vivres pour la formation (VPF) et d'alimentation scolaire.
117. Afin de briser le cycle générationnel de la faim chronique, il est prévu de consacrer 11 pour cent des dépenses opérationnelles à l'Objectif stratégique 4, en grande partie sous la forme de programmes d'alimentation scolaire et de soutien nutritionnel axés sur la santé et la nutrition maternelles et infantiles. Les activités relatives au traitement, à l'atténuation des effets des affections et à la mise en place de filets de sécurité dans le cadre de la lutte contre le VIH/sida et la tuberculose jouent aussi à cet égard un rôle important.
118. L'Objectif stratégique 5 correspond au travail que mène le PAM dans le domaine du renforcement des capacités pour aider les pays à lutter contre la faim avec leurs propres ressources et leurs propres compétences. Pour 2012, 3 pour cent des besoins opérationnels appuient cet objectif stratégique.
119. L'analyse du programme prévu par catégorie d'activités montre comment les outils les mieux adaptés ont été choisis en fonction des différents besoins opérationnels. Comme on peut le voir sur la figure III.4 ci-dessous, les opérations d'urgence et les IPSR, qui appuient les activités de secours et de redressement, sont les principaux moyens d'intervention utilisés pour répondre à l'Objectif stratégique 1 et à l'Objectif stratégique 3, et jouent également un rôle important pour l'Objectif stratégique 2, en ce qui concerne la prévention de la faim aiguë. Les activités de développement sont celles qui concourent le plus largement à l'Objectif stratégique 4 ainsi qu'à l'Objectif stratégique 5. Les opérations spéciales reflètent surtout les Objectifs stratégiques 1, 3 et 5 en raison du rôle qu'elles jouent pour appuyer les interventions d'urgence et le renforcement des capacités du PAM et de ses partenaires en matière d'assistance humanitaire.

**Figure III.4: Catégories d'activités par Objectif stratégique**



## BESOINS OPÉRATIONNELS PAR RÉGION

120. La présente section donne une vue d'ensemble des six régions d'intervention du PAM et décrit les buts, objectifs et enjeux prévus dans chacune d'elles en 2012. On y trouvera les principales statistiques concernant les ressources requises au niveau régional, exprimées en termes de: volume en tonnes et valeur, catégorie de projets, nombre de bénéficiaires et présence du PAM dans la région.



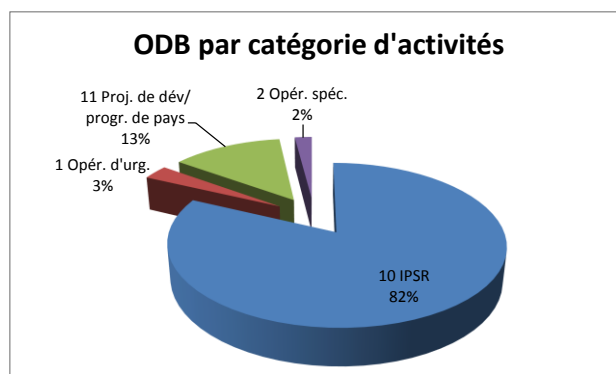
121. Le PAM prévoit d'exécuter 150 projets par l'intermédiaire de 74 bureaux de pays. Les besoins d'ODN, le nouveau bureau régional établi à Nairobi, représentent 36 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels du PAM; viennent ensuite ODB (24 pour cent), ODC (19 pour cent), ODD (12 pour cent), ODJ (5 pour cent) et ODPC (4 pour cent).

122. Le reste de la section récapitule les activités prévues pour 2012, région par région, dans l'ordre alphabétique des sigles des bureaux régionaux.

### ODB: Asie

En millions de dollars			
Produits alimentaires et COD connexes	902,1	Bénéficiaires (en millions)	30,2
Transferts monétaires et bons et COD connexes	52,4	Tonnes (en millions)	1,1
Renforcement des capacités	43,9	Nombre de bureaux de pays	14
CAD	180,1	Nombre d'opérations	24
<b>Total des besoins opérationnels</b>	<b>1 178,5</b>		

123. Le PAM dispose de 14 bureaux de pays en Asie, dans les pays suivants: Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Inde, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka et Timor-Leste.



124. Le bureau régional joue un rôle de premier plan dans l'expansion des transferts monétaires et la mise au point d'aliments novateurs; il développe également ses partenariats en vue d'améliorer la nutrition des enfants dans leurs 1 000 premiers jours

d'existence. L'une des priorités d'ODB est d'aider les pays à mettre au point leurs propres programmes de lutte contre la faim: le renforcement des capacités figure parmi les activités menées dans neuf pays de la région. Le PAM contribue aussi au renforcement des systèmes publics et des capacités d'adaptation au niveau national en mettant à la disposition des pays son expérience et ses compétences dans les domaines suivants: protection sociale, réserves alimentaires, préparation et réaction aux situations d'urgence, réduction des risques de catastrophe, nutrition et éducation. Au Bhoutan et à Timor-Leste, le soutien fourni par le PAM a permis au gouvernement de reprendre à son compte les opérations du Programme. En Afghanistan, au Pakistan et aux Philippines, l'assistance du PAM joue un rôle essentiel dans la promotion et le maintien de la stabilité.

125. Des programmes de transferts monétaires ou de distribution de bons d'alimentation sont prévus dans 12 des 14 pays d'ODB, pour les secours d'urgence, la création d'avoirs et la promotion de moyens de subsistance durables. En Afghanistan, le programme de distribution de bons d'alimentation en milieu urbain montre à l'évidence que le PAM dispose des compétences voulues pour appliquer des méthodes de transfert novatrices dans des environnements difficiles.
126. En Asie, le PAM et ses partenaires ont mis au point des aliments novateurs pour traiter la dénutrition aiguë et prévenir la dénutrition chronique et aiguë. Au cours de l'exercice triennal 2012–2014, le PAM s'attachera à améliorer ces aliments et à accroître leur diffusion. L'objectif à long terme est de faire en sorte que ces produits soient utilisés dans un plus grand nombre de programmes gouvernementaux et autres et de les vendre à un prix restant abordable pour les pauvres.

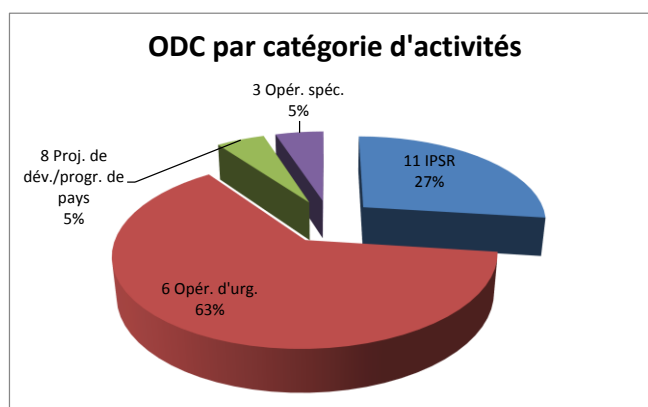
## ODC: Moyen-Orient, Afrique du Nord, Asie centrale et Europe orientale

En millions de dollars

Produits alimentaires et COD connexes	680,9	Bénéficiaires (en millions)	13,0
Transferts monétaires et bons et COD connexes	88,2	Tonnes (en millions)	0,8
Renforcement des capacités	42,4	Nombre de bureaux de pays	12
CAD	180,4	Nombre d'opérations	28
<b>Total des besoins opérationnels</b>	<b>919,9</b>		

127. ODC a des bureaux dans 12 pays: Algérie, Arménie, Égypte, Iraq, Jordanie, Kirghizistan, République arabe syrienne, République islamique d'Iran, Soudan, Tadjikistan, Territoire palestinien occupé et Yémen.

128. Le bureau régional répond aux besoins alimentaires d'urgence des personnes touchées par des conflits; les bénéficiaires sont des personnes déplacées, des réfugiés et des groupes de population vulnérables. Les besoins seront ajustés au gré des fluctuations de la situation dues à l'instabilité dans la région.



129. On estime qu'au Soudan, 5,4 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire auront besoin de dons de vivres en 2012: les interventions du PAM viseront principalement à sauver des vies humaines, en pourvoyant aux besoins alimentaires immédiats des populations vulnérables. Divers moyens seront utilisés, notamment des distributions générales de rations, des programmes nutritionnels appuyés par une aide alimentaire en faveur des enfants sous-alimentés, des femmes enceintes et des mères allaitantes, et des programmes ciblés Vivres pour la création d'avoirs destinés à améliorer l'accès à la nourriture et à atténuer la faim en période de disette saisonnière dans les zones vulnérables. Dans la mesure du possible, le PAM fournira aussi des repas scolaires aux enfants vivant dans les régions en conflit ou se relevant d'un conflit.
130. Le bureau régional sauve des vies et protège les moyens de subsistance des populations lors de situations d'urgence ou en intervenant auprès de réfugiés et de personnes déplacées en: Algérie, en République islamique d'Iran, en République arabe syrienne, dans le Territoire palestinien occupé, en Tunisie, au Tadjikistan et au Yémen. Après le Soudan, le Yémen est le pays qui représente la plus grosse partie du portefeuille d'activités: le PAM y met en œuvre un vaste programme de nutrition destiné aux enfants de moins de 2 ans, afin de remédier à la situation désastreuse dans laquelle se trouve la population sur le plan de la sécurité alimentaire.
131. Les marchés fonctionnent de manière satisfaisante dans beaucoup de pays de la région, ce qui permet à ODC d'appuyer des programmes d'alimentation scolaire et d'autres filets de sécurité, des programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation, des activités axées sur le renforcement des capacités et des stratégies de transfert de responsabilités. Des programmes d'alimentation scolaire sont en cours en Algérie, en Arménie, en Égypte, en République islamique d'Iran, en Iraq, dans le Territoire palestinien occupé, en République arabe syrienne, au Tadjikistan et au Yémen; le Kirghizistan viendra s'ajouter à ces pays en 2012. Des systèmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation ont été mis en place en Iraq, dans le Territoire palestinien occupé et en République arabe syrienne; ils seront étendus au Kirghizistan, au Tadjikistan, à la Tunisie et au Yémen en 2012. En collaboration avec les gouvernements des pays concernés, le PAM contribue au renforcement des capacités en Arménie, en Égypte, en Géorgie, en Jordanie, dans le Territoire palestinien occupé et au Tadjikistan.
132. En 2012, les priorités d'ODC resteront déterminées par l'évolution de la situation politique dans la région, qui pourrait exiger une intensification des opérations d'urgence et une augmentation du budget. Le PAM s'efforcera d'établir des liens entre les interventions d'urgence et les activités de redressement durable. On prévoit que les opérations d'urgence représenteront 63 pour cent des besoins opérationnels et les IPSR, 27 pour cent.
133. La région continuera d'avoir besoin d'une aide alimentaire, mais ODC compte aussi développer ses programmes de renforcement des capacités, de transferts monétaires et de bons d'alimentation, dans l'optique d'un recentrage des activités sur l'assistance alimentaire.
134. Le bureau régional continuera de chercher de nouvelles possibilités de renforcer ses partenariats dans la région, par exemple avec d'autres organismes du système des Nations Unies, afin de mettre au point une stratégie régionale d'intervention assortie d'un cadre d'action, dans un contexte en pleine évolution. Favoriser la stabilité, la durabilité et la sécurité est une des grandes priorités d'ODC dans la région.
135. L'instabilité politique et les problèmes d'accès qui en découlent font que le PAM a du mal à évaluer les besoins et à y répondre rapidement. Le ralentissement économique mondial a entraîné une réduction des ressources et une baisse des contributions en faveur



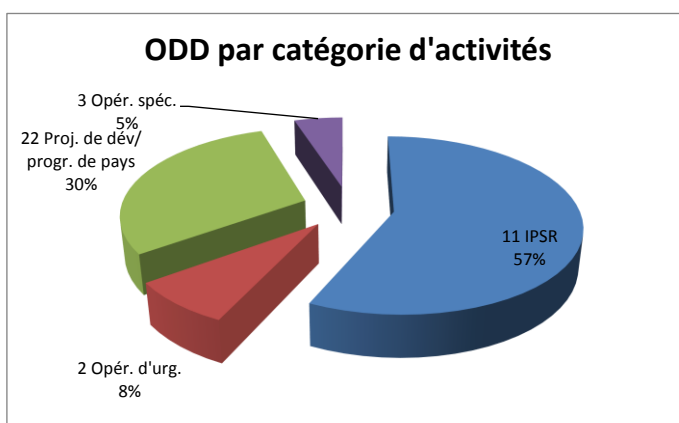
des opérations. La hausse des prix des carburants et des produits alimentaires, souvent liée à des conflits, pèsera sur l'aptitude des bureaux de pays à s'adapter à des situations mouvantes.

## ODD: Afrique de l'Ouest

En millions de dollars

Produits alimentaires et COD connexes	423,1	Bénéficiaires (en millions)	11,0
Transferts monétaires et bons et COD connexes	37,2	Tonnes (en millions)	0,4
Renforcement des capacités	27,4	Nombre de bureaux de pays	19
CAD	77,6	Nombre d'opérations	38
<b>Total des besoins opérationnels</b>	<b>565,3</b>		

136. Le PAM dispose de bureaux de pays dans 19 pays d'Afrique de l'Ouest: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad et Togo.



137. Dans la moitié des pays relevant d'ODD, le taux de malnutrition aiguë parmi les enfants de moins de 5 ans dépasse 10 pour cent, même après les récoltes; ces chiffres atteignent en général le niveau critique pendant les périodes de soudure. Les prix élevés des aliments, qui sont particulièrement préjudiciables pour les pays côtiers tributaires des importations, comme la Mauritanie et le Libéria, exigent la mise en place de filets de sécurité, notamment dans les villes.

138. Dans la sous-région d'Afrique centrale, les problèmes humanitaires résultent des conflits qui sévissent au Tchad, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Soudan. Les besoins sont complexes et les réfugiés, les personnes déplacées et les populations vulnérables des pays d'accueil vivent dans des zones souvent difficiles d'accès. La situation créée par les élections en Côte d'Ivoire a fait naître des besoins complexes dans ce pays et au Libéria, de sorte qu'il faut maintenant revoir tant la portée que les modalités des interventions.

139. La réduction de la dénutrition est une priorité. Dans l'esprit des initiatives Renforcer la nutrition et REACH, le PAM cherche à prévenir la dénutrition des enfants au cours de leurs 1 000 premiers jours d'existence et à poursuivre le traitement des enfants sous-alimentés de moins de 5 ans, des femmes enceintes et des mères allaitantes. Une attention particulière est également accordée aux approches locales de la lutte contre la faim, en renforçant les capacités des pouvoirs publics pour les aider à réduire la malnutrition et à accroître la disponibilité d'aliments nutritifs, produits localement.

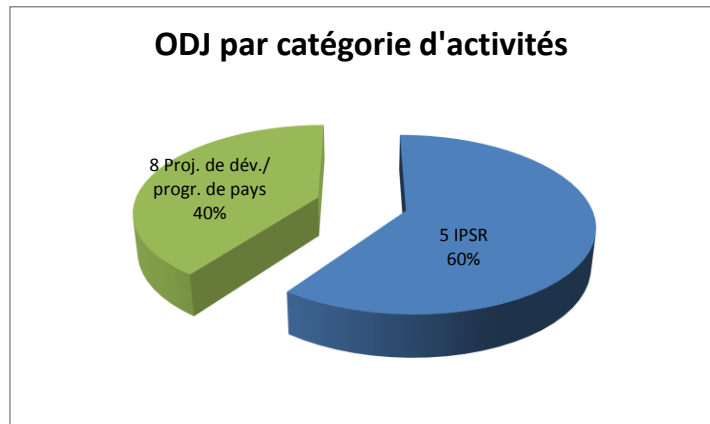
140. Le principal objectif est d'atténuer les effets des chocs sur les populations les plus vulnérables. Les priorités sont les suivantes: fournir une assistance pour sauver des vies humaines, préserver les actifs, renforcer la capacité de résistance au niveau local et mettre en place des filets de sécurité et d'autres mécanismes de protection sociale. Les programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation commençant à prendre de l'ampleur dans les villes: sept pays comptent recourir à cette forme d'assistance en 2012. L'alimentation scolaire représente 20 pour cent des besoins opérationnels d'ODD; elle est intégrée dans les politiques gouvernementales, le travail auprès des communautés et l'appui aux familles, grâce à la distribution de rations alimentaires à emporter. Dans la mesure du possible, le PAM s'efforcera d'intensifier ses achats sur les marchés régionaux afin d'augmenter les capacités de production locale et de réduire les délais d'approvisionnement. En 2012, l'initiative Achats au service du progrès sera mise en application au Burkina Faso, au Ghana, au Libéria, au Mali et en Sierra Leone.
141. Pour faire face aux crises récurrentes, le PAM renforce ses systèmes d'alerte rapide, ses mécanismes régionaux de réduction des risques de catastrophe et sa gestion des plans d'intervention interinstitutions. Le PAM assure des services de formation et de conseil technique dans le domaine de la préparation aux urgences et des interventions en cas de crise, à l'intention du personnel des administrations publiques.
142. Le PAM pilote les modules d'action groupée des Nations Unies pour la logistique et les télécommunications en situation d'urgence et il est partie prenante de l'initiative Unité d'action des Nations Unies au Bénin, au Libéria et au Mali. Sur le terrain, cela se traduit par un effort de renforcement des cadres d'action et de la collaboration mené en coopération avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et les partenaires humanitaires. Le PAM appuie la mise en œuvre du Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique, lancé à l'initiative des pays, qui vise à augmenter la productivité de l'agriculture paysanne. Les services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies jouent un rôle essentiel dans les opérations du PAM en République centrafricaine, au Tchad et au Niger.
143. Le transport peut poser des problèmes pour diverses raisons: réseau routier et portuaire inadéquat, coûts élevés, longs délais, conditions météorologiques défavorables et, parfois, fermeture des routes. Il est donc particulièrement important de positionner à l'avance des stocks d'aliments, lorsque les pluies rendent les routes impraticables. En outre, l'aggravation de l'instabilité politique et le coût élevé des carburants pourraient entraîner une modification des moyens d'intervention.

## ODJ: Afrique australe

En millions de dollars			
Produits alimentaires et COD connexes	178,4	Bénéficiaires (en millions)	6,7
Transferts monétaires et bons et COD connexes	19,0	Tonnes (en millions)	0,2
Renforcement des capacités	2,8	Nombre de bureaux de pays	8
CAD	43,8	Nombre d'opérations	13
<b>Total des besoins opérationnels</b>	<b>244,0</b>		

144. En Afrique australe, le PAM dispose de bureaux de pays au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, au Mozambique, en Namibie, au Swaziland, en Zambie et au Zimbabwe.

145. La situation de l'Afrique australe se caractérise par des phénomènes climatiques extrêmes, un environnement politique instable et des prix en hausse sur les marchés des aliments et des carburants. De plus, l'insécurité alimentaire chronique générale et l'infection par le VIH, qui atteint les taux les plus élevés du monde, favorisent la pauvreté et la malnutrition chronique. Actuellement, aucune opération d'urgence n'est en cours dans la région.



146. Dans le domaine de l'urgence, le PAM cherche principalement à renforcer les capacités des pouvoirs publics en matière de préparation aux situations de crise et à apporter des éléments utiles aux stratégies de réduction des risques de catastrophe, par exemple en améliorant les systèmes d'alerte rapide. Ces efforts sont entrepris en concertation avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, les partenaires de développement, les gouvernements et la communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). Le PAM distribue aussi des secours à la suite de catastrophes ainsi que des vivres pour la création d'avoirs, à l'appui d'un relèvement rapide.

147. En 2012, les interventions nutritionnelles seront centrées sur la supplémentation alimentaire générale et, pour les enfants de moins de 2 ans, les femmes enceintes et les mères allaitantes sur la distribution de micronutriments; les interventions en faveur des enfants âgés de 9 à 24 mois seront intensifiées dans le cadre de l'initiative Renforcer la nutrition. Le PAM fournit aussi du matériel et un appui technique pour l'enrichissement des aliments, l'alimentation collective et la supplémentation alimentaire, en mettant plus particulièrement l'accent sur les 1 000 premiers jours de vie des enfants.

148. Les différentes phases d'expérimentation de la formule des transferts monétaires et des bons d'alimentation suivent leur cours dans tous les pays de la région; elles devraient se poursuivre en 2012. Le PAM s'efforce de favoriser le recours aux meilleures pratiques après récolte dont peuvent bénéficier les petits agriculteurs, telles que la commercialisation des produits par l'intermédiaire de bourses agricoles, les achats directs et la mise en relation des producteurs et des transformateurs.

149. Le PAM fournit des aliments aux personnes vivant avec le VIH, pour le traitement du virus ou l'atténuation de ses effets, et il s'emploie à faciliter l'intégration de l'alimentation et de la nutrition dans les stratégies nationales de lutte contre le sida. À partir de 2012, le PAM entend développer ses activités de renforcement des capacités et participer plus activement aux partenariats régionaux pour la recherche.

150. Le PAM prévoit d'accentuer ses efforts en faveur de la mise en place de filets de sécurité nationaux appuyés par une aide alimentaire. Au Malawi, le gouvernement a l'intention de prendre lui-même en charge, à terme, les activités de supplémentation alimentaire dans 50 pour cent des districts et les repas scolaires dans 36 pour cent des écoles actuellement assistés par le PAM. Au Mozambique, le PAM s'associera à la coopération Sud-Sud en travaillant à la mise au point conjointement avec les autorités nationales et le gouvernement du Brésil de modèles de gestion des achats locaux pour les repas scolaires.

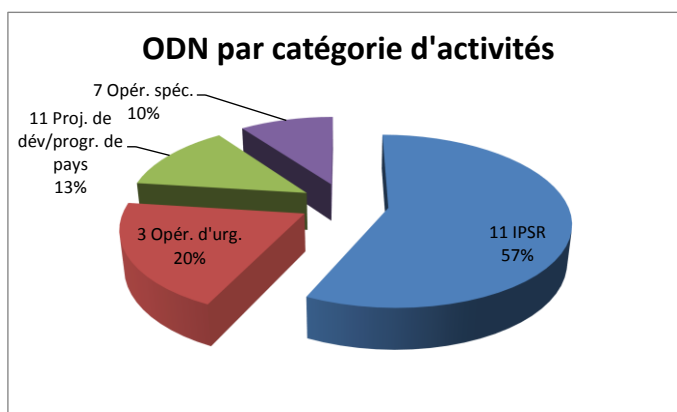
151. La collaboration entre les organismes des Nations Unies en Afrique australe repose sur l'équipe des directeurs régionaux et sur le Bureau d'appui régional pour la coordination interinstitutions. Le Lesotho, le Malawi, le Mozambique, la Namibie et la Zambie participent à l'initiative "Unis dans l'action" et bénéficient à ce titre d'une programmation conjointe, de services communs et de stratégies concertées en matière de communication et de mobilisation de ressources, qui garantissent une plus grande cohérence des opérations. Cette synergie sera encore renforcée par le resserrement des partenariats avec la SADC, le NEPAD, les instituts de recherche et les universités.

## ODN: Afrique orientale et centrale

En millions de dollars

Produits alimentaires et COD connexes	1 301,6	Bénéficiaires (en millions)	20,2
Transferts monétaires et bons et COD connexes	39,2	Tonnes (en millions)	1,7
Renforcement des capacités	181,0	Nombre de bureaux de pays	11
CAD	194,6	Nombre d'opérations	32
<b>Total des besoins opérationnels</b>	<b>1 716,4</b>		

152. En Afrique orientale et centrale, le PAM dispose de bureaux de pays dans les 11 pays suivants: Burundi, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Ouganda, République du Congo, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Somalie et Soudan du Sud.



153. Les situations d'urgence qui se produisent dans la région résultent d'épisodes de sécheresse ou d'inondations, de la hausse des prix des produits alimentaires et des carburants et de l'instabilité politique. Soixante-dix-sept pour cent des bénéficiaires reçoivent une aide dans le cadre d'opérations d'urgence ou d'IPSR. Les priorités sont la gestion des risques de famine, les solutions au problème de la dénutrition, l'amélioration des systèmes d'approvisionnement et de livraison des produits alimentaires et enfin le rétablissement et la consolidation de la paix.

154. ODN étendra ses activités au nouveau pays du Soudan du Sud, où il appuiera la transition vers l'indépendance et développera la présence du PAM, grâce à la création d'un bureau de pays.

155. Le bureau régional continuera de consolider ses partenariats, avec le NEPAD notamment, en vue d'aider les gouvernements à améliorer la productivité agricole, développer les marchés et y intégrer les paysans, mais aussi avec l'Autorité intergouvernementale pour le développement, afin d'évaluer la situation de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans la corne de l'Afrique et sensibiliser les pouvoirs publics à la nécessité de prendre des mesures propres à apporter des solutions à long terme au

problème de la faim. Il existe des possibilités d'action à plusieurs niveaux: i) dans les pays membres de la Communauté d'Afrique de l'Est, afin de réduire l'insécurité alimentaire et les risques de catastrophe et de faciliter l'adaptation aux changements climatiques; ii) dans le cadre de l'initiative Renforcer la nutrition, avec des interventions pour réduire la dénutrition chez les enfants âgés de 9 à 24 mois et une approche multisectorielle permettant de s'attaquer aux causes du phénomène; iii) dans le cadre du partenariat REACH, en s'appuyant sur des dispositifs régionaux et nationaux pour éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants.

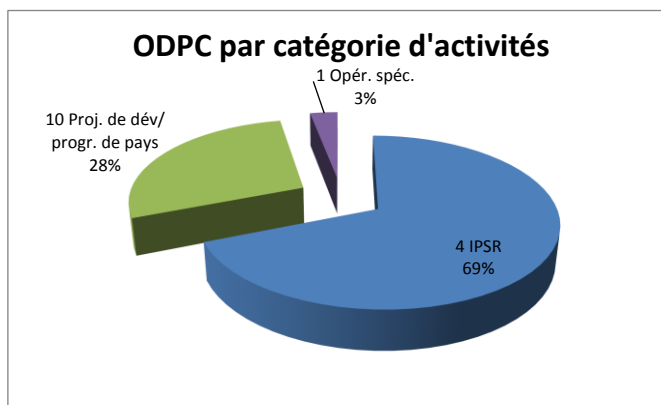
156. Le PAM travaille avec plusieurs organisations dans divers domaines: i) avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) (depuis 2009), pour réduire et gérer les risques de catastrophe au niveau des pays; ii) avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), pour mettre au point des systèmes d'alerte rapide et d'analyse des situations, améliorer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise aux niveaux national et régional; iii) avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour permettre aux ménages d'atteindre un niveau de sécurité nutritionnelle de base, c'est-à-dire d'avoir accès en permanence à une alimentation suffisante et nutritive, aux soins de santé, à l'eau et aux systèmes d'assainissement; iv) avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement pour apporter des solutions aux problèmes de la faim et de la malnutrition engendrés par des phénomènes climatiques. Au niveau régional, le PAM participe au Comité permanent interorganisations, à l'Équipe régionale des partenaires humanitaires et au Groupe de travail sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Un plan d'action interorganisations est en cours d'élaboration pour la corne de l'Afrique, dont le but est de rétablir et de protéger durablement les moyens de subsistance des communautés exposées à l'insécurité alimentaire et de renforcer leurs capacités d'adaptation aux chocs.
157. Compte tenu de la lassitude des donateurs dans la région, le PAM concentre ses efforts sur les interventions qui permettent de sauver des vies humaines, au détriment des activités portant sur le renforcement des capacités de résistance et la réduction des facteurs de vulnérabilité. Les conflits et l'impossibilité d'accéder aux populations, notamment dans le sud de la Somalie, limitent l'action humanitaire du PAM dans une situation où des vies sont en jeu; dans l'Est de la République démocratique du Congo et au Soudan du Sud, l'instabilité risque d'exacerber l'insécurité alimentaire. La hausse des prix des produits alimentaires et des carburants affecte les consommateurs, mais aussi le PAM; dans la mesure où les faillites de fournisseurs, les ruptures de production et le renchérissement des intrants qui en résultent perturbent ses achats.

## ODPC: Amérique latine et Caraïbes

En millions de dollars			
Produits alimentaires et COD connexes	138,5	Bénéficiaires (en millions)	4,0
Transferts monétaires et bons et COD connexes	18,7	Tonnes (en millions)	0,1
Renforcement des capacités	10,3	Nombre de bureaux de pays	10
CAD	32,2	Nombre d'opérations	15
<b>Total des besoins opérationnels</b>	<b>199,7</b>		

158. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, le PAM dispose de bureaux de pays dans dix pays: Bolivie, Colombie, Cuba, Équateur, El Salvador, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua et Pérou.

159. Les groupes les plus vulnérables sont les victimes de conflits ou de catastrophes naturelles, les populations autochtones et celles d'origine africaine, les personnes fragilisées par la crise économique, les enfants de moins de cinq ans, et surtout ceux de moins de deux ans, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les personnes vivant avec le VIH.



160. Les trois problèmes principaux sont la dénutrition chronique et les carences en micronutriments, les catastrophes naturelles et les effets de la hausse des prix des aliments sur la sécurité alimentaire. Pour ODPC, la priorité est de renforcer les capacités des gouvernements pour les aider à apporter des solutions au problème de la faim: ses activités sont centrées sur la sensibilisation, le développement des partenariats et de la coopération Sud-Sud, l'assistance technique et la gestion de l'information. Il s'agit de faire en sorte que la nutrition, la protection sociale et la production locale bénéficient d'investissements dans le cadre des politiques nationales, en vue de s'attaquer globalement au problème de la dénutrition. Dans les pays où des catastrophes naturelles à répétition empêchent de progresser sur la voie de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, ODPC mène aussi un travail de gestion des risques dans ce domaine.

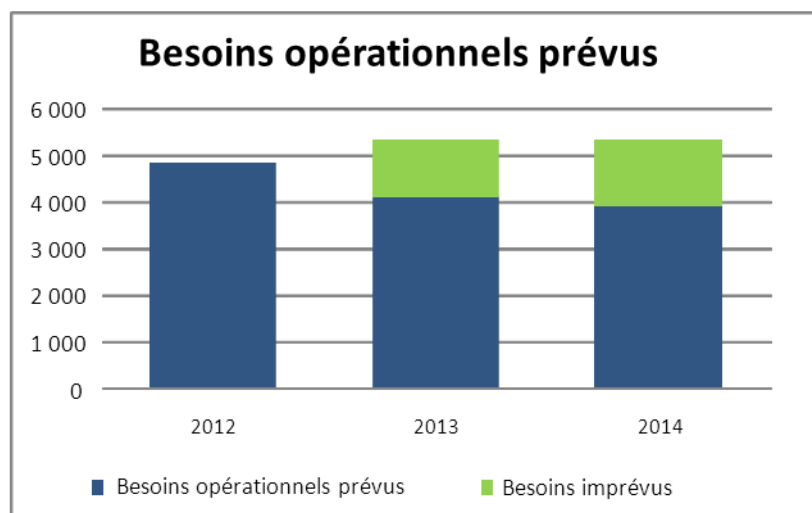
161. Les gouvernements de la région se montrent de plus en plus soucieux de faire figurer l'éradication de la malnutrition chez les enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes parmi les objectifs de leurs plans de développement: la plupart des pays se sont dotés de cadres juridiques propices dans cette optique. Pour renforcer les composantes nutritionnelles des programmes de protection sociale, le bureau régional envisage d'avoir davantage recours aux micronutriments en poudre et aux suppléments prêts à consommer et étudie la possibilité de les faire produire localement. Avec le Réseau de préparation et d'intervention en cas d'urgence pour l'Amérique latine et les Caraïbes (LACERN), ODPC a mis en place: i) des entrepôts pour le prépositionnement de stocks alimentaires et non alimentaires en prévision des situations d'urgence; ii) un fichier des spécialistes régionaux des interventions d'urgence; iii) des systèmes d'alerte rapide et d'information en cas d'urgence. Une IPSR régionale est consacrée à la mise au point d'un dispositif d'intervention rapide articulé avec les secours et le redressement en Amérique centrale, et ODPC est en train de formuler une stratégie en vue d'élargir la portée de son action en matière de réduction des risques de catastrophe et de lutte contre les effets des changements climatiques.

162. Le bureau régional s'inspire des dispositifs d'alimentation scolaire mis en place au Brésil, au Chili, en Colombie et au Mexique où 80 millions d'élèves en bénéficient chaque jour, pour renforcer les capacités nationales dans ce domaine. Le PAM applique à titre expérimental l'initiative Achats au service du progrès dans quatre pays d'Amérique centrale, en vue d'aider les petits agriculteurs à accroître leurs rendements et à établir des liens avec les marchés.

163. Le PAM travaille en partenariat avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les institutions intergouvernementales régionales, les établissements universitaires et le secteur privé pour tirer parti au maximum des compétences techniques disponibles. Il encourage la division du travail et le partage des coûts entre les organismes et les partenaires, et collabore au partenariat "1 000 jours" et à l'initiative Renforcer la nutrition afin d'améliorer les capacités d'éradication de la dénutrition.

### Perspectives d'évolution des besoins opérationnels pour la période 2013-2014

164. À des fins de planification, les besoins opérationnels pour 2013 et 2014 sont présentés selon deux scénarios correspondant respectivement à une prévision basse et à une prévision haute. Le scénario bas reflète les estimations les plus prudentes des besoins opérationnels prévus pour 2013 et 2014. Le scénario



haut, établi sur la base des tendances observées au cours des cinq derniers exercices biennaux, dépasse de 30 pour cent la prévision basse en 2013 et de 36 pour cent en 2014.

165. Pour 2013, le total des besoins opérationnels s'élève à 4,1 milliards de dollars selon la prévision basse et à 5,3 milliards de dollars selon la prévision haute. Dans le scénario bas, le PAM prévoit de venir en aide à 72,3 millions de bénéficiaires et de distribuer 3,5 millions de tonnes de vivres.

166. Pour 2014, le total des besoins opérationnels s'élève à 3,9 milliards de dollars selon la prévision basse et à 5,3 milliards de dollars selon la prévision haute. Dans le scénario bas, le PAM prévoit de venir en aide à 68,3 millions de bénéficiaires et de distribuer 3,0 millions de tonnes de vivres.

## CHAPITRE IV: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES

### Introduction

167. Le présent chapitre expose le budget administratif et d'appui aux programmes du PAM pour l'exercice 2012 et présente les hypothèses, méthodes et facteurs d'évolution sur lesquels il a été établi. Ce budget sert à financer les dépenses d'appui aux programmes des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du Siège, ainsi que les dépenses de gestion et d'administration du Siège.
168. Le budget AAP est financé au moyen des recettes provenant du recouvrement des CAI sur les contributions, conformément à la politique de recouvrement intégral des coûts. Le budget pour 2012 est établi à partir d'une estimation prudente des ressources qui devraient provenir de financements destinés à couvrir des besoins opérationnels prévus, ainsi que des ressources disponibles actuellement dans les réserves. Le tableau IV.1 récapitule les principales évolutions du budget AAP.

<b>TABLEAU IV.1: PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À LA HAUSSE OU À LA BAISSSE DU BUDGET AAP PAR RAPPORT À 2011</b>	
	<b>En millions de dollars</b>
<b>Référence: Ouvertures de crédits approuvées en 2011</b>	<b>241,4</b>
<b>Augmentation des dépenses de personnel recruté sur le plan national et international</b>	<b>7,3</b>
Intégration des modules d'action groupée: TIC, logistique et sécurité alimentaire mondiale	3,8
Intégration de l'administration de la justice	1,6
Appui supplémentaire aux bureaux régionaux et bureaux de pays	0,6
Réaffectation au Siège de crédits du Fonds pour imprévus sur le terrain	3,5
Création du Bureau de la nutrition	1,5
<b>Total des augmentations</b>	<b>18,3</b>
Réaffectation au Siège de ressources du Fonds pour imprévus sur le terrain	(3,5)
Réaffectation au Bureau de la nutrition de ressources du Siège	(1,5)
Diminutions résultant de la réduction de 3 pour cent opérée au Siège (excepté évaluation et contrôle)	(5,6)
<b>Total des diminutions</b>	<b>(10,6)</b>
<b>Crédits demandés pour 2012</b>	<b>249,1</b>

### Principaux postes en augmentation pour 2012

⇒ *Dépenses de personnel (7,3 millions de dollars)*

169. L'analyse des coûts effectifs et des coûts standard appliqués en 2011 pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international et les agents des services généraux en poste à Rome sert de base de calcul pour établir les taux standard pour 2012, corrigés de l'inflation et en tenant compte des coûts salariaux effectifs ainsi que des indemnités et



prestations versées en sus du salaire, les primes d'affectation par exemple. L'augmentation des coûts standard pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international et les agents des services généraux en poste à Rome est estimée à 4,8 millions de dollars.

170. De même, l'analyse des salaires des agents recrutés sur le plan national en poste dans les bureaux régionaux a conduit à estimer l'augmentation des dépenses afférentes à ces agents à 2,5 millions de dollars.

⇒ *Pilotage des modules d'action groupée (3,8 millions de dollars)*

171. Le pilotage des modules d'action groupée et l'administration de la justice sont intégrés dans le budget AAP ordinaire de l'année 2012 à titre de priorités institutionnelles. Le PAM pilote les modules d'action groupée pour les TIC et la logistique et, aux côtés de la FAO, pour la sécurité alimentaire mondiale. Des crédits AAP correspondant au montant total des dépenses afférentes à ces trois modules, estimé à 3,8 millions de dollars, ont été ouverts au bénéfice des divisions concernées. Le tableau IV.2 fait apparaître la ventilation des dépenses.

<b>TABLEAU IV.2: MONTANTS INTÉGRÉS AU BUDGET AAP POUR LES MODULES TIC, LOGISTIQUE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE</b>	
	<b>En dollars</b>
Intégration du module TIC à la Division des technologies de l'information (ODI) et aux bureaux régionaux	
➤ Effectifs: 6 postes	
ODI	
➤ Dépenses de personnel et autres dépenses	676 656
Bureaux régionaux	
➤ Dépenses de personnel	690 192
Intégration du module mondial de la logistique à la Division de la logistique	
➤ Effectifs: 9,5 postes	
➤ Dépenses de personnel et autres dépenses	1 824 702
Intégration du module de la sécurité alimentaire à la Division de la préparation aux situations d'urgence (ODE):	
➤ Effectifs: 3 postes	
➤ Dépenses de personnel et autres dépenses	608 450
<b>TOTAL</b>	<b>3 800 000</b>

⇒ *Intégration de la réforme du système d'administration de la justice des Nations Unies (1,6 million de dollars)*

172. En application d'une décision approuvée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2007, le PAM a mis en œuvre la réforme du système d'administration de la justice des Nations Unies pour le personnel recruté sur le plan national en contrat de durée déterminée. Cette réforme a entraîné d'importantes répercussions sur le volume et la nature des tâches à accomplir car le règlement des différends du personnel est plus complexe et les droits du personnel ont été étendus. Le coût de l'application du nouveau système, estimé à 1,6 million de dollars, est intégré aux crédits AAP des divisions concernées. Le tableau IV.3 fait apparaître la ventilation des dépenses.

<b>TABLEAU IV.3: CRÉDITS INTÉGRÉS AU TITRE DE L'ADMINISTRATION DE LA JUSTICE</b>	
	<b>En dollars</b>
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle ➤ Effectifs: 4 postes ➤ Dépenses de personnel et autres dépenses	654 372
Bureau des services juridiques ➤ Effectifs: 2 postes ➤ Dépenses de personnel et autres dépenses	380 384
Division des ressources humaines ➤ Effectifs: 3 postes ➤ Dépenses de personnel	480 060
Bureau de la déontologie ➤ Dépenses hors personnel	40 000
<b>TOTAL</b>	<b>1 554 816</b>

⇒ *Bureaux régionaux et bureaux de pays (600 000 dollars)*

173. En 2011, 78 bureaux de pays ont reçu des crédits au titre du budget AAP, pour un montant moyen de 450 000 dollars chacun. Le PAM prévoit 74 bureaux de pays en 2012, dont 72 recevront des crédits AAP, lesquels sont en hausse de 4,5 pour cent par rapport à 2011 afin de financer la restructuration des effectifs. Pour 2012, les crédits AAP totaliseront 33,7 millions de dollars, soit en moyenne 470 000 dollars par bureau de pays. Le projet de budget prévoit également la réaffectation de crédits AAP pour financer la création du nouveau Bureau régional de Nairobi.

⇒ *Réaffectation de fonds à moyens constants*

174. Les ressources du Fonds pour imprévus sur le terrain ont été réaffectées au Siège afin d'accroître l'appui aux opérations sur le terrain et de renforcer l'efficacité dans la conduite des activités. Le fonds servira à améliorer la préparation aux situations d'urgence grâce au déploiement rapide de spécialistes des TI et de matériel et à la mise à disposition de services informatiques centraux.

175. La création du Bureau de la nutrition, effectuée grâce à la réaffectation d'effectifs et de ressources provenant de divisions du Siège, s'est faite à moyens constants. Les services concernés par cette opération sont le Bureau du Directeur exécutif, la Division des politiques, de la planification et des stratégies et la Division des programmes.

⇒ *Diminution des dépenses du Siège (5,6 millions de dollars)*

176. Les plafonds de crédit fixés pour les différents départements pour l'année 2012 se traduisent par une réduction de 3 pour cent en termes réels, excepté pour les bureaux régionaux, les bureaux de pays, le Bureau de l'évaluation et le Bureau des services de contrôle.

177. Compte tenu des perspectives financières, le montant du budget AAP a été fixé à 249,1 millions de dollars pour 2012. Ce chiffre tient compte de l'augmentation des coûts standards de rémunération du personnel recruté sur le plan international, estimée à 4,8 millions de dollars, et des coûts de rémunération du personnel recruté sur le plan national, estimée à 2,5 millions de dollars; il comprend également le coût de l'intégration au budget AAP du pilotage des modules d'action rapide (3,8 millions de dollars) et de l'administration de la justice (1,6 million de dollars), soit au total 5,4 millions de dollars. Le projet de budget AAP pour 2012 reconduit la priorité accordée dans le budget 2010–2011 aux activités d'évaluation, d'audit et de contrôle ainsi qu'aux bureaux de pays et bureaux régionaux.

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

178. L'application de la formule de calcul du taux de recouvrement des CAI exposée dans le document publié sous la cote WFP/EB.A/2006/6-C/1, a donné pour 2012 le résultat présenté au tableau IV.4.

<b>TABLEAU IV.4: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI</b>	
Taux de référence de 2010	7,2 %
Augmentation due à la hausse des coûts indirects pour 2012	+0,1 %
Augmentation due à la baisse des financements prévus	+0,3 %
Réduction pour excédent de la réserve du Compte de péréquation des dépenses AAP	-0,4 %
Taux de recouvrement des CAI calculé pour 2012	7,2 %

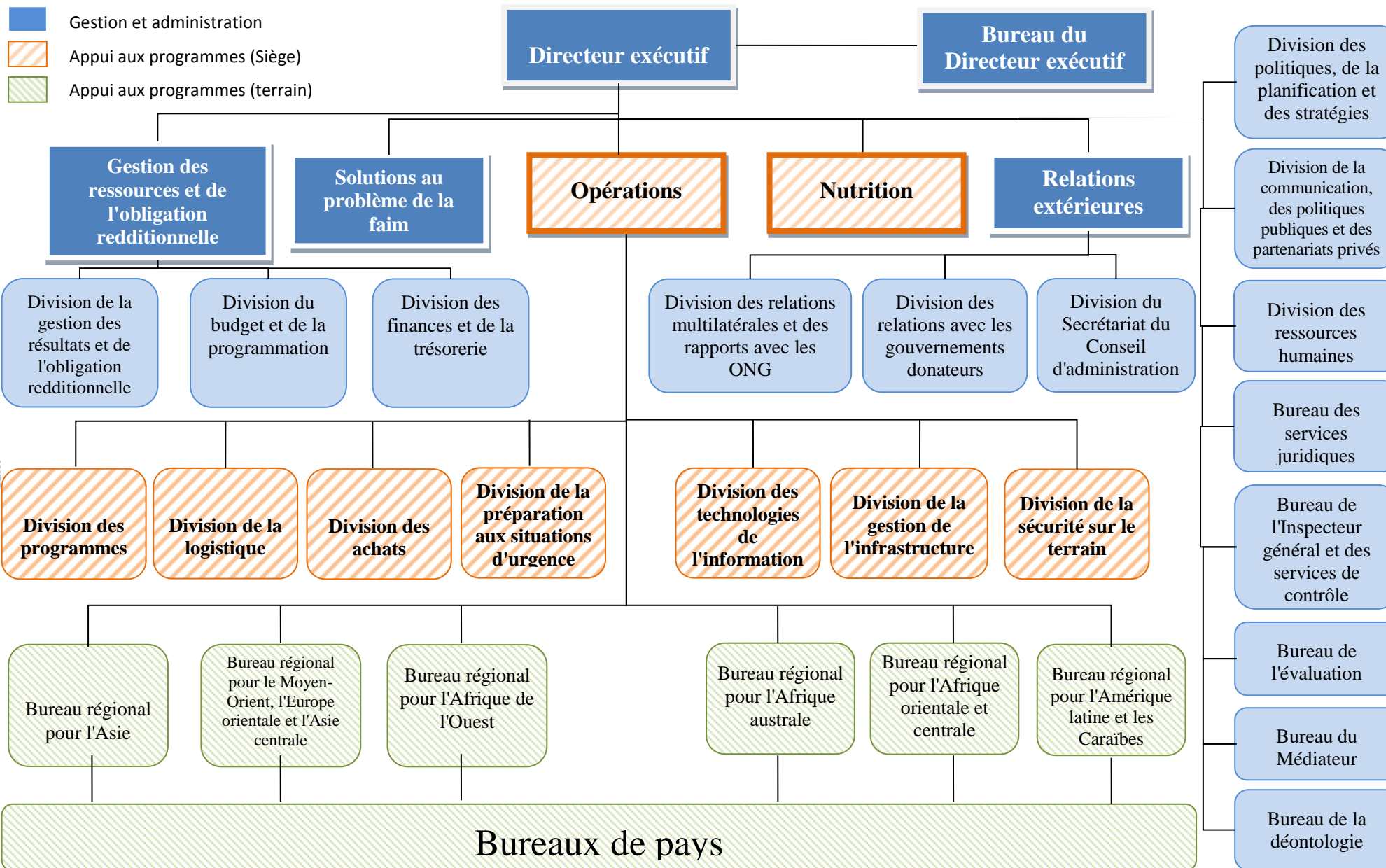
179. Bien que ce calcul donne un taux de recouvrement des CAI de 7,2 pour cent, le Secrétariat recommande que le taux soit maintenu pour 2012 à son niveau actuel, c'est-à-dire 7,0 pour cent.

⇒ *Organigramme du Secrétariat du PAM*

180. Pour mettre en œuvre le Plan stratégique pour 2008–2013, le Secrétariat du PAM a été réorganisé afin de mieux correspondre aux besoins d'un organisme d'assistance alimentaire (voir la figure IV.1). Certains des changements opérés — par exemple la création du Bureau de la nutrition et d'un bureau régional distinct pour l'Afrique orientale et australe — ont pour objet de renforcer les effets de l'action du PAM sur la faim, la pauvreté et la malnutrition.

Figure IV.1

# Secrétariat du PAM



## Projet de budget AAP pour l'exercice 2012

181. Les sections qui suivent donnent des précisions concernant les principales lignes budgétaires et présentent un récapitulatif par département.

<b>TABLEAU IV.5: BUDGET AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT (en millions de dollars)</b>									
	Dépenses 2010			Estimations 2011			Projections 2012		
	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	174	652	70,8	173	652	72,7	176	657	74,7
Appui aux programmes –Siège	160	312	63,9	160	312	61,6	169	321	68,7
Gestion et administration	267	491	101,9	268	491	107,1	268	490	105,7
<b>TOTAL</b>	<b>601</b>	<b>1 455</b>	<b>236,7</b>	<b>601</b>	<b>1 455</b>	<b>241,3</b>	<b>612</b>	<b>1 467</b>	<b>249,1</b>

\* Adm. = Administrateurs du cadre organique

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

## Appui aux programmes – Bureaux régionaux et bureaux de pays

⇒ *Aperçu général*

182. Le tableau IV.6 montre la répartition des postes et des dépenses relevant du budget AAP au sein des bureaux régionaux et des bureaux de pays pour 2012, en comparaison des chiffres effectifs de 2010 et des estimations de 2011.

<b>TABLEAU IV. 6: APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS, PAR RÉGION (en millions de dollars)</b>									
	Dépenses 2010			Estimations 2011			Projections 2012		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Asie	32	138	11,6	32	139	12,2	30	138	13,9
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	24	107	9,1	23	106	9,3	29	113	11,6
Afrique de l'Ouest	46	129	16,2	46	129	16,6	39	122	16,5
Afrique centrale et orientale	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0,0	28	88	11,9
Afrique australe	46	164	19,1	47	165	20,1	20	80	9,1
Amérique latine et Caraïbes	28	115	10,4	27	114	10,9	28	116	11,6
Fonds pour imprévus sur le terrain	0	0	4,4	0	0	3,5	0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>652</b>	<b>70,8</b>	<b>173</b>	<b>652</b>	<b>72,7</b>	<b>176</b>	<b>657</b>	<b>74,7</b>

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

⇒ *Bureaux régionaux*

183. Les bureaux régionaux jouent un rôle dans la décentralisation du pouvoir de décision, qu'ils permettent de rapprocher des opérations, tout en assurant la coordination entre les bureaux de pays de la région et en veillant à ce que ceux-ci reçoivent l'appui dont ils ont besoin. Pour des informations complémentaires sur les régions, veuillez-vous référer au chapitre III intitulé "Besoins opérationnels prévus pour 2012".

184. Chaque bureau régional dispose d'au moins dix responsables qui encadrent les activités des bureaux de pays pour les aspects suivants:

- orientations et politiques;
- contrôle et appui opérationnel direct;
- conseils et appui aux directeurs de pays;
- coordination régionale en cas de crise;
- détection des lacunes opérationnelles; et
- partenariats avec les donateurs et les gouvernements des pays hôtes.

⇒ *Bureaux de pays*

185. Les principales responsabilités des bureaux de pays sont les suivantes: i) mettre en œuvre des projets et programmes conformément au Plan stratégique; ii) assurer le suivi de la situation alimentaire et nutritionnelle, en particulier au sein des groupes vulnérables; iii) mettre en place de nouvelles initiatives et de nouveaux outils; iv) resserrer les partenariats avec les gouvernements; et v) coordonner les mesures de sûreté et de sécurité du personnel.

186. Les dotations au titre du budget AAP sont allouées aux bureaux de pays en fonction de leur taille, comme le montre le tableau IV.7.

<b>TABLEAU IV.7: STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS</b>		
<b>Taille du bureau*</b>	<b>Dotation au titre du budget AAP</b>	<b>Nombre de bureaux</b>
Grand	Un directeur de pays	30
Moyen	Un directeur de pays plus 100 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents recrutés sur le plan national pris en charge au moyen du budget AAP	20
Petit	Un directeur de pays plus 150 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents recrutés sur le plan national pris en charge au moyen du budget AAP	9
Très petit	Un directeur de pays plus 200 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents recrutés sur le plan national pris en charge au moyen du budget AAP	13
<b>TOTAL</b>		<b>72</b>

\*La classification des bureaux de pays est établie sur la base d'un montant équivalant à 60 pour cent du niveau estimatif des CAD.

## Appui aux programmes – Siège

### ⇒ Aperçu général

187. Le tableau IV.8 détaille la répartition des dépenses de personnel et hors personnel des services d'appui aux programmes du Siège proposée dans le projet de budget pour 2012, en comparaison des chiffres effectifs de 2010 et des estimations de 2011.

<b>TABLEAU IV.8: APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE (en millions de dollars)</b>									
	Dépenses 2010			Estimations 2011			Projections 2012		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Bureau de la nutrition	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	6	6	1,5
Département des opérations – Bureau du DEA (SSG)	6	9	2,0	6	9	2,2	6	9	2,2
Division de la préparation aux situations d'urgence	5	7	1,2	5	7	1,4	7	10	2,0
Division des programmes	37	48	8,5	37	48	9,1	33	43	8,3
Division de la logistique	38	78	10,4	38	78	11,7	44	84	13,2
Division des achats	14	25	4,3	14	25	4,5	12	23	4,4
Division des technologies de l'information	46	75	22,5	46	75	17,1	47	76	21,0
Division de la gestion de l'infrastructure	10	65	14,0	10	65	14,4	10	65	15,1
Division de la sécurité sur le terrain	4	5	1,0	4	5	1,1	4	5	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>312</b>	<b>63,9</b>	<b>160</b>	<b>312</b>	<b>61,6</b>	<b>169</b>	<b>321</b>	<b>68,7</b>

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

### ⇒ Bureau de la nutrition

188. Le Bureau de la nutrition est dirigé par un Directeur exécutif adjoint (DEA) ayant rang de Sous-Secrétaire général (SSG) placé sous l'autorité du Directeur exécutif; il comprend quatre unités chargées respectivement de la sécurité, la qualité et la mise au point des produits alimentaires, de la recherche nutritionnelle, de l'appui aux activités nutritionnelles et des politiques nutritionnelles, et des partenariats et affaires interorganisations en matière de nutrition. Il accueille également le secrétariat du partenariat REACH.

189. L'Unité des partenariats et affaires interorganisations en matière de nutrition: i) épaulé le DEA et veille à l'harmonisation des démarches et des activités d'appui aux opérations, notamment en ce qui concerne la cohérence des activités de communication; ii) forge des partenariats en matière de nutrition et met au point des stratégies afin de mobiliser les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les programmes sur le terrain et répondre aux besoins en matière de qualité et de techniques nutritionnelles et alimentaires; et iii) appuie les actions interinstitutions concernant la politique nutritionnelle, en particulier l'initiative Renforcer la nutrition et le Comité permanent de la nutrition.

190. L'Unité de la sécurité sanitaire, de la qualité et de la mise au point des produits alimentaires: i) assure une sécurité et une qualité maximales des produits alimentaires grâce à des contrôles et des dispositifs rigoureux; ii) améliore la composition nutritionnelle des aliments fournis par le PAM pour faire en sorte que les bénéficiaires en retirent le plus de bénéfices nutritionnels possible et assure la régularité de l'approvisionnement en produits alimentaires.
191. L'Unité chargée de l'appui aux activités nutritionnelles et des politiques nutritionnelles: i) veille à ce que les interventions nutritionnelles s'adressent aux populations les plus vulnérables en multipliant les évaluations préalables et les analyses de la situation nutritionnelle; ii) fournit des conseils fondés sur l'observation de données empiriques concernant les approches appuyées par une aide alimentaire et la conception et la mise au point de programmes nutritionnels dans toutes les interventions; et iii) met au point des dispositifs de suivi et d'évaluation solides afin de mesurer les effets des activités sur la situation nutritionnelle.
192. L'Unité de recherche nutritionnelle: i) donne des conseils en matière de nutrition sur des aspects comme le ratio coûts/avantages, l'acceptabilité des aliments et les interventions de lutte contre la dénutrition appuyées par une aide alimentaire; et ii) supervise les décisions et les analyses en ce qui concerne l'introduction de nouveaux produits alimentaires dans le cadre des opérations du PAM.

⇒ *Département des opérations*

193. Le Département des opérations (OD), qui a pour mandat de mettre en œuvre le Plan stratégique, tant au niveau de la gestion qu'au niveau opérationnel, intervient par l'intermédiaire des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège.
194. Le département joue un rôle central dans la lutte contre la pauvreté et le renforcement de la sécurité alimentaire. Ses responsabilités sont les suivantes: i) évaluer les besoins; ii) mettre au point et utiliser des outils adaptés; et iii) acheter et livrer des aliments nutritifs. Ses divisions du Siège sont chargées de la logistique, des programmes, des achats, de la sécurité, des TI, de la gestion de l'infrastructure et des situations d'urgence.
195. En 2012, l'accent sera mis sur la transformation du PAM en organisme d'assistance alimentaire. Les activités prévues sont notamment les suivantes:
- analyse des perspectives et des évolutions en matière de sécurité alimentaire;
  - conseil et appui technique des programmes ayant trait à la nutrition, des dispositifs de transferts monétaires et de bons d'alimentation et des activités au titre de l'initiative Achats au service du progrès;
  - achat de vivres, biens et services et gestion des produits alimentaires acquis dans le cadre du mécanisme d'achat anticipé;
  - stratégie de transfert des responsabilités aux gouvernements et de renforcement de leurs capacités; et
  - mise en place de mécanismes de planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence.

## **Gestion et administration**

196. Le tableau IV.9 montre la répartition des dépenses de gestion et d'administration et des effectifs projetée pour l'exercice 2012, en comparaison des chiffres effectifs de 2010 et des estimations de 2011.



**TABLEAU IV.9: GESTION ET ADMINISTRATION (en millions de dollars)**

	Dépenses 2010			Estimations 2011			Projections 2012		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Bureau du directeur exécutif	11	21	5,0	11	21	5,1	8	17	4,2
Division des politiques, de la planification et des stratégies	17	22	4,9	18	23	5,6	17	22	5,2
Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats privés	29	44	10,2	29	44	11,6	29	44	11,4
Bureau des services juridiques	10	14	2,9	10	14	2,6	13	18	3,5
Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle	25	33	5,8	25	33	7,0	28	37	7,9
Bureau de l'évaluation	8	11	4,9	8	11	4,8	8	11	4,9
Bureau du Médiateur	1	2	0,5	1	2	0,5	1	2	0,5
Bureau de la déontologie	1	2	0,5	1	2	0,6	1	2	0,6
Division des ressources humaines	42	93	13,9	42	93	14,1	45	97	13,9
Bureau des solutions au problème de la faim	2	6	1,4	3	6	1,4	3	7	1,4
Département des relations extérieures – Bureau du DEA (SSG)	2	4	0,8	2	4	0,9	2	4	0,9
Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG	17	26	5,7	16	25	5,6	14	23	5,5
Division des relations avec les gouvernements donateurs	35	66	11,8	35	66	12,5	34	63	12,4
Division du Secrétariat du Conseil d'administration	8	22	4,7	8	22	4,7	8	22	4,8
<b>Total partiel, Gestion</b>	<b>208</b>	<b>366</b>	<b>73,1</b>	<b>209</b>	<b>366</b>	<b>76,9</b>	<b>211</b>	<b>368</b>	<b>77,0</b>
Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle – Bureau du DEA (SSG)/Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires	8	12	2,3	8	12	2,4	8	12	2,4
Division du budget et de la programmation	20	45	6,0	20	45	6,5	18	44	6,5
Division des finances et de la trésorerie	24	57	7,8	24	57	8,0	23	54	8,0
Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle	7	11	2,0	7	11	2,1	8	12	2,1
<b>Total partiel, administration</b>	<b>59</b>	<b>125</b>	<b>18,1</b>	<b>59</b>	<b>125</b>	<b>18,9</b>	<b>57</b>	<b>122</b>	<b>19,0</b>
Crédits sous gestion centrale			10,7			11,2			9,7
<b>TOTAL</b>	<b>267</b>	<b>491</b>	<b>101,9</b>	<b>268</b>	<b>491</b>	<b>107,1</b>	<b>268</b>	<b>490,0</b>	<b>105,7</b>

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

197. **Le Bureau du Directeur exécutif** aide celui-ci, d'une part, à coordonner les départements et les divisions du PAM afin de lutter contre la faim dans le monde et la crise alimentaire et d'intervenir dans les situations d'urgence et, d'autre part, à assurer la direction générale du PAM. Il contribue à forger des relations de collaboration avec les États membres et les donateurs et supervise la correspondance officielle du Directeur exécutif et ses relations avec les hauts responsables des gouvernements, les délégués, les chefs d'organismes des Nations Unies et les dirigeants d'autres organisations. Il coordonne et appuie les travaux des bureaux qui relèvent directement du Directeur exécutif et l'épaulent lorsqu'il participe aux conférences des Nations Unies et à d'autres manifestations et lorsqu'il préside le Haut comité de gestion. Le Bureau du Directeur exécutif est dirigé par le Chef de cabinet.
198. **La Division des politiques, de la planification et des stratégies** met au point les stratégies qui guident l'action du PAM à l'échelon des pays et des régions, veille à l'application cohérente des politiques et sert de catalyseur pour l'innovation. En 2012, les activités de la division concerneront les domaines suivants: i) VIH et sida; ii) sécurité alimentaire; iii) analyse économique et marchés; iv) femmes, enfants et problématique hommes-femmes; v) politique humanitaire, protection et transitions; vi) faim liée aux facteurs climatiques et réduction des risques de catastrophe; vii) politique et stratégies d'alimentation scolaire; et viii) initiative Achats au service du progrès. Ces activités appuient l'assistance alimentaire et contribuent à la totalité des Objectifs stratégiques du PAM.
199. **La Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats privés** assure la diffusion aussi large que possible d'informations transparentes et fiables sur les activités du PAM, afin de sensibiliser les donateurs aussi bien privés que publics, de même que le personnel et le grand public, à l'action menée par le PAM, qui permet de sauver des vies. La division est responsable des domaines suivants: relations avec les médias; communication interne, externe et sur Internet; contacts avec les enseignants, les étudiants, les groupements de citoyens, les professionnels, les décideurs, les principales parties prenantes et les groupements de femmes; publicité à titre gracieux; et politiques publiques.
200. Au sein de la Division, la section des partenariats privés supervise les activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Elle est chargée de nouer et d'entretenir des relations solides avec les donateurs du secteur privé partout dans le monde, notamment les entreprises, les fondations et les grandes fortunes. Elle s'occupe également des appels aux dons, des dons en ligne et des dons de particuliers.
201. **La Division des ressources humaines** s'assure que la composition des effectifs correspond aux besoins et que le personnel est préparé et soutenu dans l'exécution de ses tâches au service de l'accomplissement du mandat du PAM. La division établit des principes de gestion du personnel et assure des tâches telles que la classification des emplois, le recrutement, la formation, l'accompagnement du personnel et son suivi médical et la gestion des prestations et indemnités, de manière à favoriser autant que possible la motivation, l'engagement et la productivité du personnel. Dans le cadre de ses activités de planification des effectifs, elle analyse l'offre et la demande et entreprend des actions visant à développer les compétences de direction. Par ailleurs, la division contribue à préserver un environnement de travail associant éthique et respect en appliquant les procédures disciplinaires.
202. **Le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle** a pour mission d'assurer des contrôles indépendants et objectifs permettant de donner au Directeur exécutif des garanties concernant la gouvernance, les politiques, les risques, les ressources,

les opérations et le respect des obligations redditionnelles. Le bureau supervise l'application par le PAM des meilleures pratiques en vigueur au sein des Nations Unies et du secteur privé afin que ses responsables soient en mesure de donner des assurances au Directeur exécutif. Il conduit des audits internes, des enquêtes et des inspections afin de garantir que les ressources sont employées de manière efficace et efficiente.

203. Les audits internes, qui se fondent sur l'analyse des risques, contribuent à s'assurer de la solidité des processus qui sous-tendent la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM et à faire en sorte qu'ils se conforment aux meilleures pratiques et qu'ils tiennent compte des dernières évolutions en matière de contrôle. En 2012, les activités d'audit devraient couvrir 58 pour cent des risques du PAM relevant du champ de vérification.
204. Les enquêtes ont pour objet de faire en sorte que les agissements individuels qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs du PAM soient décelés et qu'il y soit mis fin sans tarder.

⇒ *Bureau des solutions au problème de la faim*

205. Le Bureau des solutions au problème de la faim s'attache à repositionner le PAM en tant qu'organisme à vocation humanitaire partenaire de la mise en place de solutions au problème de la faim répondant à l'initiative des gouvernements. Il s'adresse aux partenaires du PAM, notamment les gouvernements, pour les sensibiliser à la nécessité de placer la sécurité alimentaire et nutritionnelle en tête des priorités de planification nationale, et il contribue à nouer et resserrer les partenariats de manière à mettre en commun les expériences et transférer la responsabilité des programmes d'assistance alimentaire entre les mains des pouvoirs publics des pays.
206. Les priorités du bureau sont les suivantes: i) orienter les interventions du PAM afin de favoriser l'adoption de solutions durables au problème de la faim et de la malnutrition; ii) appuyer les initiatives visant à répandre les meilleures pratiques en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle; iii) encourager les partenariats; iv) recenser et appuyer les tiers qui soutiennent l'action du PAM; et v) développer la participation du PAM au débat international à propos des menaces qui pèsent sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

⇒ *Département des relations extérieures*

207. Le Département des relations extérieures gère les relations du PAM avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les ONG. Il incite les responsables et les intervenants à lutter contre la faim et la malnutrition, définit des orientations en ce qui concerne la mobilisation des ressources et les affaires extérieures et organise les relations du PAM avec le Conseil d'administration et les autres organes directeurs. Le département supervise la mobilisation des ressources pour répondre aux besoins opérationnels recensés. Il dispose de bureaux à Beijing, Berlin, Bruxelles, Doubaï, Genève, New York, Paris, Tokyo et Washington. Le Secrétariat du Conseil d'administration, la Division des relations avec les gouvernements donateurs et la Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG sont placés sous l'autorité du Directeur exécutif adjoint chargé des relations extérieures. Les priorités retenues pour 2012 sont les suivantes:
- recruter de nouveaux donateurs parmi les pays membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, préserver ou accroître la proportion des financements accordés au PAM et développer les relations avec les pays du Golfe, le groupe BRIC (Brésil, Fédération de Russie, Inde et Chine) et les mécanismes communs de financement;
  - aider les bureaux régionaux et les bureaux de pays à renforcer leurs capacités de collecte de fonds;

- faire en sorte que les donateurs soient mis en avant et appuyer les actions de communication;
- gérer les systèmes d'information du PAM; et
- fournir des éclairages sur les enjeux de l'Assemblée générale des Nations Unies, du Conseil économique et social des Nations Unies, du G-20, du G-8 et des objectifs du Millénaire pour le développement.

⇒ *Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle*

208. Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle regroupe les fonctions suivantes: budget, finances, gestion des résultats, gestion des risques, contrôle interne et obligation redditionnelle.

209. Le Département se compose de trois divisions — budget et programmation, finance et trésorerie, gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle — et du Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires. Pour 2012, les priorités d'action retenues sont les suivantes:

- assurer la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, ce qui suppose de mettre en avant les instruments de type financier comme les transferts monétaires et les bons d'alimentation, qui soulèvent des difficultés inédites; un appui à la mise en place de ce type d'instruments sera apporté durant la phase d'expérimentation de manière à renforcer le soutien financier et logistique dont bénéficient les bureaux de pays; et
- renforcer les capacités à rendre compte des résultats, instaurer des mesures assurant l'efficacité des contrôles internes et mettre en pratique le souci de l'économie, compte tenu de la détérioration de la conjoncture économique et de la nécessité qui en découle de renforcer l'efficience et l'efficacité, et améliorer la gestion interne des budgets dans une optique de maîtrise des coûts et de meilleure hiérarchisation des priorités d'affectation des ressources.

## **Dépenses obligatoires et autres crédits sous gestion centrale**

210. Cette section présente les dépenses obligatoires et les autres crédits sous gestion centrale, qui sont imputés à la rubrique Gestion et administration. Le tableau IV.10 permet de comparer les ressources requises pour couvrir cette catégorie de dépenses pour l'exercice 2012 et les dépenses estimatives de 2011.

211. Pour 2012, les crédits sous gestion centrale devraient diminuer de 14 pour cent par rapport à 2011. Cette baisse découle des mesures de réduction des coûts de 5 pour cent appliquée au second semestre 2011, qui se sont traduites par une diminution de 43 pour cent du poste "divers", lequel recouvre par exemple les dépenses afférentes aux séminaires et à la formation. Les autres réductions importantes concernent les dépenses de réaffectation du personnel (29 pour cent) et les services fournis par d'autres organismes (8 pour cent).

212. Comme c'était déjà le cas pour les précédents exercices, la plupart des dépenses imputées au Fonds de l'administration centrale et aux autres crédits sous gestion centrale correspondent à l'estimation de la participation du PAM à diverses dépenses engagées par d'autres organismes des Nations Unies; elles comprennent en outre les primes d'assurance souscrites par les services centraux du PAM pour couvrir les actes délictueux, la responsabilité civile et les voyages. Comme auparavant, les dépenses de réaffectation correspondant à des postes financés sur le budget AAP sont gérées par le biais d'un fonds

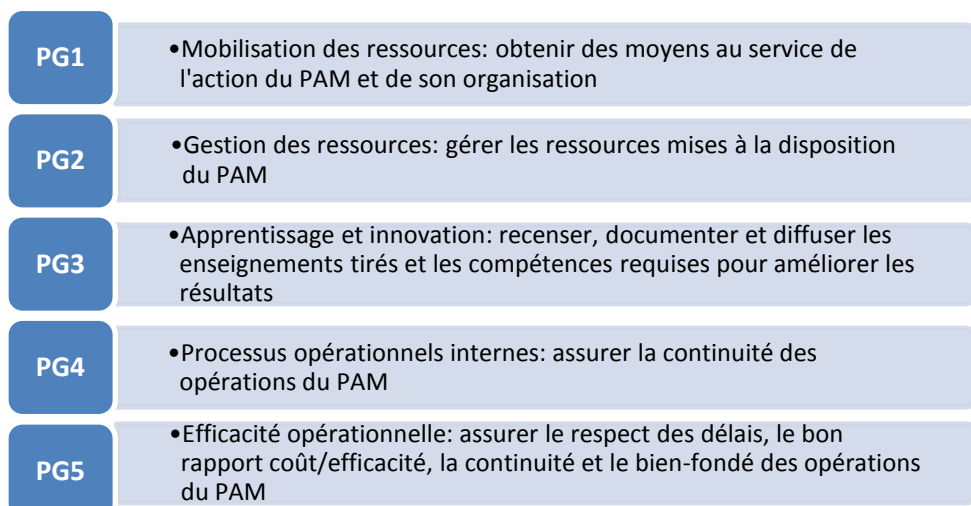
central afin de mieux les maîtriser et de renforcer la transparence. Le PAM est parvenu à contenir les dépenses de recrutement et de réaffectation en surveillant les coûts et en prolongeant les durées d'affectation lorsque c'était possible.

<b>TABLEAU IV.10 DÉPENSES OBLIGATOIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en millions de dollars)</b>		
	<b>Estimation 2011</b>	<b>Projet de budget 2012</b>
Dépenses de réaffectation	3 375 000	2 400 000
Primes d'assurance	1 141 700	1 275 000
Corps commun d'inspection	706 500	900 000
Commission de la fonction publique internationale	600 000	600 000
Certification des comptes	450 000	450 000
Conseil des chefs de secrétariat	307 500	307 500
Évacuations sanitaires d'urgence	250 000	266 300
Comité d'audit	111 500	176 700
Prestations d'autres organismes	1 689 826	1 540 500
Fonds pour imprévus	1 197 500	850 000
Réunion mondiale	337 883	300 000
Divers	1 071 549	611 000
<b>TOTAL</b>	<b>11 238 958</b>	<b>9 677 000</b>

⇒ *Priorités de gestion du PAM et budget AAP*

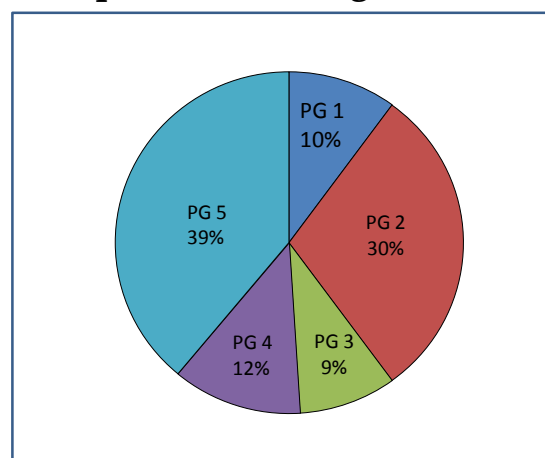
213. Le budget AAP est axé sur les résultats, l'objectif étant de faire concorder les ressources avec les besoins. Pour 2012, il est construit en fonction de la structure d'organisation du PAM et de ses priorités de gestion (PG). On distingue 18 grandes activités regroupées en cinq PG.

**Figure IV.2: Priorités de gestion**



214. Le PAM place l'efficacité opérationnelle en tête de ses priorités, au titre de la PG5, puisque celle-ci représente 39 pour cent du budget AAP pour 2012, c'est-à-dire 96,2 millions de dollars, l'objectif étant de s'assurer que les programmes ont un impact optimal sur les bénéficiaires; 83 pour cent des crédits relevant de cette priorité sont alloués au Département des opérations afin de financer les activités d'appui aux programmes menées au Siège et sur le terrain (respectivement 26 millions de dollars et 56,3 millions de dollars).

**Figure IV.3: Budget AAP par Priorité de gestion**



215. La PG2, qui recouvre la gestion des ressources, représente 30 pour cent du budget AAP pour 2012, c'est-à-dire 75,7 millions de dollars. La gestion des ressources concerne l'utilisation et la protection du personnel, des biens et des avoirs financiers du PAM. Celui-ci s'attache à maximiser l'efficacité de l'emploi des fonds qui lui sont confiés par les donateurs et privilégie les aspects suivants: obligation redditionnelle, réduction des pertes, protection du capital humain, matériel et financier et présentation des résultats aux donateurs et aux autres parties prenantes afin de conserver leur confiance. Une large part des crédits relevant de cette priorité de gestion sont alloués au Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, au Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et au Département des opérations.

216. Les processus opérationnels internes, qui constituent la PG 4, représentent 12 pour cent du budget AAP pour 2012, c'est-à-dire 28,7 millions de dollars; 65 pour cent de ce montant serviront à prendre en charge le matériel et les systèmes informatiques afin d'améliorer les communications et la connectivité, et 19 pour cent sont alloués au Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle pour améliorer les décisions d'affectation des ressources et la gestion des processus financiers essentiels.

217. Au titre de la PG1, c'est-à-dire la mobilisation des ressources, le PAM s'emploie à lever des fonds et obtenir des contributions, à rechercher de nouveaux circuits de financement et à faire en sorte de disposer d'effectifs adaptés et diversifiés; 10 pour cent du budget AAP pour 2012, c'est-à-dire 25,8 millions de dollars, sont prévus à cet effet. Le Département des relations extérieures relève de cette priorité de gestion.

218. L'apprentissage et l'innovation, autrement dit la PG3, représentent 9 pour cent du budget AAP pour 2012, c'est-à-dire 22,7 millions de dollars, qui serviront à financer la poursuite du renforcement des compétences et du recyclage du personnel et l'enrichissement des savoirs de l'institution ainsi que leur diffusion.

### **Investissements exceptionnels: TI, obligation redditionnelle, gestion des risques financiers, formation**

219. Les investissements exceptionnels ne sont pas imputés au budget AAP ordinaire, mais au budget proposé pour le Compte de péréquation des dépenses AAP. Ces dépenses sont ainsi traitées à part dans le souci d'améliorer la gouvernance et la gestion en rendant les dépenses ordinaires et permanentes plus transparentes. Les dépenses envisagées, qui s'inscrivent dans la suite logique de l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses

AAP à l'occasion du précédent exercice, présentent un risque moins élevé puisqu'elles cesseront fin 2012.

<b>TABLEAU IV.11: INVESTISSEMENTS EXCEPTIONNELS POUR 2012</b> <b>(en millions de dollars)</b>	
Outil de suivi et d'évaluation du PAM (COMET)	1,7
Achèvement du programme de renforcement du contrôle de gestion et de l'obligation redditionnelle	1,8
Examen stratégique du budget	1,9
Gestion des risques financiers concernant les transferts monétaires et les bons d'alimentation	1,4
Formation et perfectionnement du personnel	2,1
Projet pilote de système d'exécution logistique	3,0
Achèvement des initiatives dans le domaine des TI	10,3
<b>TOTAL DES INVESTISSEMENTS EXCEPTIONNELS</b>	<b>22,2</b>

220. Les investissements exceptionnels concernent les éléments suivants:

- Outil de suivi et évaluation COMET – 1,7 million de dollars. Cet outil servira à planifier et suivre le déroulement et les résultats d'un projet tout au long de son cycle de vie; les crédits alloués pour 2012 permettront de mettre la dernière main à la mise en place du module de base.
- Achèvement du programme de renforcement du contrôle de gestion et de l'obligation redditionnelle – 1,8 million de dollars. Ces crédits permettront de mettre la dernière main à ce programme, notamment avec la mise en place de systèmes prenant en charge les contrôles financiers, l'amélioration de la gestion des risques, une meilleure efficacité des délégations de pouvoir, ainsi que les politiques financières et les manuels de gestion financière, mais aussi les suites données par la direction aux recommandations formulées à l'issue des contrôles.
- Révision stratégique du processus budgétaire – 1,9 million de dollars. Il s'agit d'envisager une approche globale du processus budgétaire du PAM, en particulier en ce qui concerne les projets, ce qui suppose d'améliorer l'analyse et l'étalonnage des CAD, de mieux évaluer l'efficacité de l'emploi des crédits affectés aux projets et de suivre l'efficacité des investissements.
- Gestion des risques financiers concernant les transferts monétaires et les bons d'alimentation – 1,4 million de dollars. Il s'agit de procéder à des évaluations des capacités du secteur financier au niveau des pays afin de déterminer si les conditions sont réunies pour mettre en place des formules de transferts monétaires et de bons d'alimentation, de proposer des conseils en ce qui concerne l'évaluation des risques que présentent les partenaires d'exécution et les prestataires de services et de mettre en place un cadre de contrôle interne et d'évaluation des risques au Siège et au niveau des pays.
- Formation et perfectionnement du personnel – 2,1 millions de dollars. Cette activité concerne la formation dans le contexte de la reconfiguration des effectifs (voir ci-après), la poursuite du programme de renforcement des compétences de gestion et le lancement du logiciel de gestion de la paie des bureaux extérieurs du PAM.

- Projet pilote de système d'exécution logistique – 3 millions de dollars. Ce projet a pour objet de mettre en place un système de gestion de la chaîne d'approvisionnement plus solide grâce à l'intégration au progiciel SAP d'un module permettant d'améliorer la gestion des stocks et la traçabilité des produits et de mieux rendre compte de leur utilisation; ces crédits serviront à financer le coût de la réalisation d'un projet pilote dans deux bureaux de pays.
- Achèvement des initiatives dans le domaine des TI –10,3 millions de dollars: FoodLink, Connect, One Truth, et le Centre intégré pour la préparation aux situations d'urgence (EPIC):
  - ◇ FoodLink permet d'élargir la bande passante pour améliorer les transmissions de données et de voix, de réduire les coûts et d'uniformiser la gestion des systèmes;
  - ◇ Connect propose une solution de communication intégrée comprenant une fonction de vidéoconférence et de partage de bureau;
  - ◇ One Truth constitue un réseau informatique qui regroupe les mémoires de données de plusieurs applications et propose des outils permettant aux informaticiens et aux utilisateurs d'accéder aux données et de les gérer; et
  - ◇ EPIC est une initiative concernant le module des TI, qui est piloté par le PAM; le dispositif met à disposition du personnel des organismes humanitaires un matériel informatique mobile permettant de communiquer, accompagné d'une plate-forme d'aide à la décision adaptée aux situations de crise.

⇒ *Compte de péréquation des dépenses AAP*

221. Selon les estimations de la direction, le PAM devrait mobiliser des contributions financières d'un montant de 3,75 milliards de dollars, générant ainsi 239,0 millions de dollars de recettes au titre des CAI.
222. Le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait s'établir à 123,4 millions de dollars à l'ouverture de l'exercice 2012, soit 34 millions de dollars de plus que le solde de 89,4 millions de dollars initialement projeté, en raison de recettes de CAI plus élevées que prévu, du recouvrement de CAI au titre d'années antérieures et de l'ajustement de soldes transférés de WINGS I à WINGS II. Les projections tablent sur un solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP de 91,1 millions de dollars, soit un montant légèrement supérieur à l'objectif de 83,0 millions de dollars arrêté par le Conseil.

<b>TABLEAU IV.12: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP (projections, en millions de dollars)</b>	
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2012 (projection)	123,4
Recettes au titre des CAI pour 2012	239,0
Dépenses AAP pour 2012	(249,1)
Investissements exceptionnels pour 2012	(22,2)
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (projection)	91,1

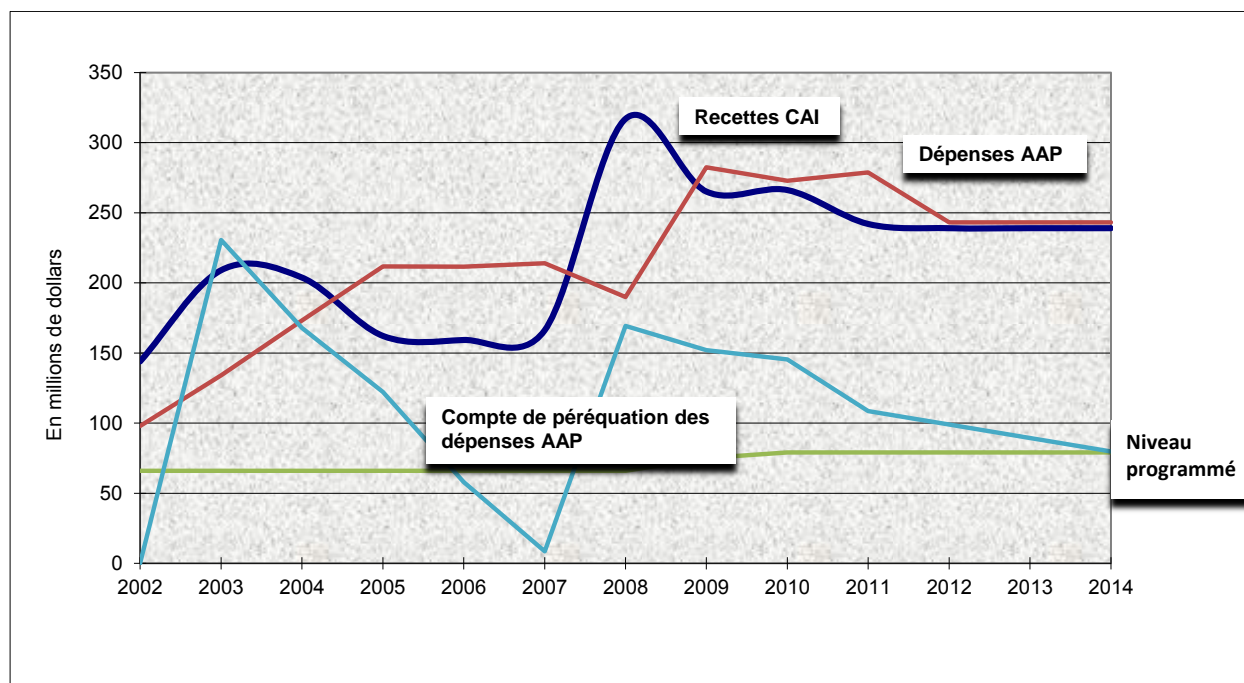
### **Perspectives d'évolution du budget AAP pour la période 2012-2014**

223. Si les recettes AAP demeurent stables, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait atteindre l'objectif convenu avec le Conseil, soit 83 millions de dollars durant



la période couverte par le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2012-2014, comme le montre la figure IV.4 ci-après:

**Figure IV.4: Compte de péréquation des dépenses AAP – 2012-2014**



## Reconfiguration des effectifs

224. S'il veut lutter plus efficacement contre la faim et la pauvreté, le PAM doit s'assurer de disposer d'une architecture de personnels et de responsables possédant les compétences et les aptitudes nécessaires au bon fonctionnement d'un organisme d'assistance alimentaire. À cet effet, la Division des ressources humaines a entrepris de conduire un bilan stratégique des compétences actuelles et des perspectives d'évolution des fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international. Cet examen, qui prendra en considération les implications des orientations stratégiques du PAM pour les ressources humaines, aura pour but de définir les compétences et connaissances dont le PAM aura besoin pour mettre en œuvre avec succès le Plan stratégique et les activités à venir. Ce bilan comprendra les trois phases suivantes:

- définition des connaissances et des compétences dont le PAM aura besoin à l'avenir;
- évaluation quantitative et qualitative des capacités actuellement disponibles par rapport aux compétences nécessaires; et
- élaboration d'un plan pour le personnel permettant de préparer l'avenir en apportant des solutions aux problèmes détectés et en proposant des stratégies de nature à combler les lacunes.

225. Le recyclage à lui seul ne devrait pas suffire, il faudra probablement recruter de nouveaux talents dans le but d'adapter les effectifs. À cet effet, un programme de départs volontaires est proposé, l'objectif étant de libérer des postes sur lesquels il sera alors possible de recruter des personnes disposant des compétences requises.

226. Cette approche ciblée et concertée de la réduction des effectifs ouvrira la voie de l'adaptation des compétences et des profils d'expérience aux besoins du PAM dans le cadre du budget du Plan de gestion pour 2012–2014.

227. Le bilan de compétences et le programme ciblé de départs volontaires absorberont jusqu'à 10 millions de dollars.

### **Portion non affectée du Fonds général**

228. Le tableau IV.13 fait apparaître le solde prévisionnel de la portion non affectée du Fonds général à l'ouverture et à la clôture de l'exercice 2012. La plus grande part des recettes du Fonds général provient du revenu des portefeuilles de placement et des comptes bancaires et comptes du marché monétaire détenus par le PAM, dont le montant est estimé à 10 millions de dollars pour l'année 2012.

229. Le PAM prévoit d'utiliser la portion non affectée du Fonds général pour financer la création d'un Compte spécial pour la sécurité doté de 10 millions de dollars et l'achèvement du système de gestion de la trésorerie, pour un coût de 900 000 dollars.

<b>TABLEAU IV.13: PORTION NON AFFECTÉE DU FONDS GÉNÉRAL - 2012</b> <b>(en millions de dollars)</b>		
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2012 (projection)		10,3
Intérêts perçus en 2012		10,0
Compte spécial pour la sécurité	-10,0	
Systèmes de gestion de la trésorerie	-0,9	
<b>Total partiel</b>		<b>-10,9</b>
Solde de clôture au 31 décembre 2012 (projection)		9,4

#### *⇒ Compte spécial pour la sécurité*

230. Le PAM propose de créer un compte spécial qui servira à alimenter le Fonds d'urgence pour la sécurité et à financer les dépenses obligatoires afférentes à l'UNDSS, en faisant appel pour 2012 aux fonds du mécanisme de financement anticipé à hauteur de 16,9 millions de dollars.

231. Cette somme servira à financer la participation du PAM au budget de l'UNDSS pour un montant estimé à 9,6 millions de dollars, et le Fonds d'urgence pour la sécurité, pour un montant évalué à 7,3 millions de dollars; chaque fois que possible, ces dépenses seront imputées aux CAD des opérations. Compte tenu du caractère central que revêt la sécurité dans le cadre des opérations, le PAM propose de faire appel au Fonds général à hauteur d'un montant maximum de 10 millions de dollars pour couvrir les dépenses qu'il est impossible d'imputer au budget des opérations, en particulier dans les petits bureaux de pays.

#### *⇒ Système de gestion de la trésorerie*

232. À sa première session ordinaire de 2011, le Conseil a approuvé une allocation de 1,0 million de dollars de la portion non affectée du Fonds général pour financer la première phase des investissements dans le système de gestion de la trésorerie.

233. Le déploiement de ce système se déroule en deux temps: i) mise en place du module de gestion de la trésorerie et des risques pour les opérations de change, les dépôts et les

placements sur le marché monétaire; ce module comprendra une plate-forme de négociation en ligne permettant de mettre les banques en concurrence pour obtenir le meilleur prix comprenant un système complet de vérification rétrospective; ces fonctions devraient permettre d'économiser 1,25 million de dollars par an; et ii) amélioration des fonctions du système de gestion de la trésorerie permettant l'intégration du progiciel de gestion intégré du PAM avec les systèmes bancaires; les nouveaux processus opérationnels et les améliorations techniques seront mis en place sous six mois. La mise en service des nouvelles fonctions, qui commencera en 2012, devrait se traduire par une économie de 750 000 dollars. Au total, le PAM devrait économiser 2 millions de dollars par an.

234. Le système de gestion de la trésorerie absorbera 1,6 million de dollars, c'est-à-dire moins que les 2 millions de dollars économisés chaque année. Étant donné que l'amélioration des fonctions de trésorerie bénéficie principalement à la portion non affectée du Fonds général, le Secrétariat propose d'en utiliser les crédits pour financer cet investissement d'un montant de 900 000 dollars pour l'année 2012, comme c'était déjà le cas en 2011.

⇒ *Couverture du risque de change*

235. 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 libellées en euros afin de renforcer la stabilité du financement du budget AAP.
236. En juin 2011, le Secrétariat a indiqué au Conseil qu'il avait l'intention de continuer à sécuriser les dépenses libellées en euros pour 2012 par des opérations de couverture à compter du second semestre de 2011. La politique de couverture pour 2012 a été mise en place en juillet 2011, sur la base d'un taux de change moyen de 1 euro pour 1,41 dollar. Les nouveaux coûts standard de personnel tenant compte de ce taux de change moyen, il est ainsi possible de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses AAP libellées en euros, ce qui facilite l'établissement du Plan de gestion pour 2012. Le Secrétariat continuera de rendre compte régulièrement des incidences des opérations de couverture du risque de change.

## CHAPITRE V: COMPTES SPÉCIAUX ET FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE

### Introduction

237. Le présent chapitre indique comment le PAM prévoit de hiérarchiser les priorités s'agissant de l'utilisation des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale en 2012. Conformément aux dispositions de l'Article 5.1 du Règlement financier, les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale sont établis par le Directeur exécutif. Le PAM estime qu'en 2012, le montant total des fonds d'affectation spéciale sera de 205,1 millions de dollars, soit 111,6 millions de dollars pour les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et 93,5 millions de dollars pour ceux qui sont constitués pour des pays spécifiques; le montant des comptes spéciaux s'élèvera à 164,2 millions de dollars.

<b>TABLEAU V.I: RESSOURCES PRÉVUES POUR 2012</b>		
	<b>Ressources prévues pour 2012 (en millions de dollars)</b>	<b>% du total</b>
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle	111,6	30
Fonds d'affectation spéciale pour des pays spécifiques	93,5	25
<b>Total fonds d'affectation spéciale</b>	<b>205,1</b>	
Comptes spéciaux	164,2	45
<b>TOTAL</b>	<b>369,3</b>	

### Objet des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale en 2012

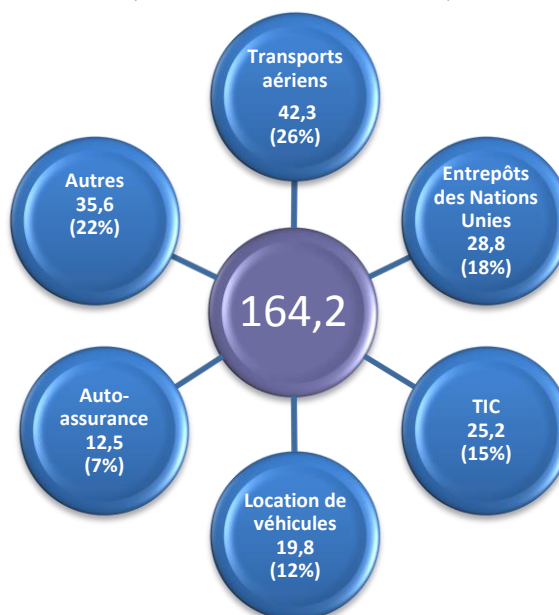
238. En tant que ressources extrabudgétaires, les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale constituent un élément important du financement du PAM, qui a pour objet de:

- permettre au PAM de fournir des services sans but lucratif, comme les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, le Programme mondial d'achat-location de véhicules et le dispositif d'auto-assurance, grâce à des mécanismes spécifiques de financement et de recouvrement des coûts;
- investir en vue de renforcer les capacités organisationnelles dans de nouveaux domaines d'activité, en complément du budget AAP et des budgets des opérations;
- permettre aux bureaux de pays de lancer des initiatives de coopération Sud-Sud et d'établir des partenariats avec les secteurs privé et public et les gouvernements hôtes afin de mobiliser des ressources complémentaires pour les programmes, en particulier dans les nouveaux domaines d'activité décrits dans le Plan stratégique.

## Comptes spéciaux

239. Conformément au Règlement financier du PAM, les comptes spéciaux sont établis par le Directeur exécutif aux fins de comptabiliser des contributions spéciales ou des montants réservés à des fins particulières. En 2012, le montant total des comptes spéciaux est estimé à 164,2 millions de dollars. Il est prévu que 78 pour cent des transactions correspondantes seront effectuées au titre des cinq principaux comptes spéciaux, qui appuient les transports aériens, la flotte de véhicules, la logistique, les technologies de l'information et les services d'assurance pour le compte du PAM et d'organismes partenaires.

**Figure V.1: Comptes spéciaux**  
(en millions de dollars)



### ⇒ Transports aériens

240. Ce compte spécial a été établi en décembre 2003 pour financer les services de transport aérien et activités connexes, en tant que domaine d'activité séparé sans but lucratif. Il permet d'assurer le transport aérien de clients internes et externes, de fournir des services aériens spécifiques à des clients externes et d'effectuer des opérations en partenariat avec d'autres organismes. Il centralise la comptabilité et la gestion financière du transport aérien et constitue un mécanisme de financement-relais en attendant que les utilisateurs versent les paiements dus, ce qui contribue à améliorer l'efficacité de ce service.

241. En 2012, le compte spécial relatif aux transports aériens permettra au PAM de mettre au point de nouveaux outils de gestion, comme l'application de gestion des vols sur le Web destinée à assurer la remise à niveau du personnel en charge des services aériens, de mettre à jour des documents comme le manuel sur les transports aériens et celui sur la sécurité de ces transports, et de continuer à appuyer les opérations d'urgence.

### ⇒ Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies

242. Ce compte spécial a été créé en juin 2000 pour appuyer les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies dans les Émirats arabes unis, au Ghana, en Italie, en Malaisie et à Panama. Le réseau mis en place œuvre pour le compte d'organismes humanitaires des Nations Unies, d'États membres et d'ONG, et il fournit aussi des services à d'autres parties au titre d'accords contractuels. Le compte spécial gère les recettes provenant des contributions de donateurs et des redevances perçues sur les services assurés par les plates-formes des Entrepôts des Nations Unies, qui font face à une demande croissante du fait de l'augmentation du nombre de partenaires et des besoins en matière de soutien logistique.

243. Les priorités pour 2012 englobent la mise en place d'un centre d'achat de fournitures humanitaires, pour accroître le nombre d'utilisateurs des Entrepôts, et l'achèvement de la construction des installations à Accra et Panama.

⇒ *Technologies de l'information et des communications*

244. Le compte spécial relatif aux technologies de l'information et des communications (TIC) est un mécanisme de financement destiné à faciliter le recouvrement des coûts pour les services informatiques, les opérations d'urgence interinstitutions, et les missions menées par l'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST) dans le cadre d'interventions d'urgence et aux fins du renforcement des capacités.

245. En 2012, ce compte spécial continuera à appuyer les services informatiques de base et de nouvelles initiatives comme celle intitulée "Aide monétaire au service du changement", dans le cadre desquelles les technologies de l'information contribuent à améliorer l'efficacité du travail du PAM dans le domaine des transferts monétaires et des bons d'alimentation.

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

246. Le compte spécial relatif au Programme mondial d'achat-location de véhicules a été établi en novembre 2006 pour centraliser les achats mondiaux de véhicules légers, le PAM amorçant ainsi un changement radical de politique. Ce programme a depuis accru les services qu'il offre au PAM et aux organismes des Nations Unies en matière de fourniture de véhicules légers et de véhicules blindés.

247. En 2012, le Programme mondial d'achat-location de véhicules prévoit d'accroître le nombre de ses initiatives écologiques et de réduire les dépenses encourues par le PAM au titre du carburant des véhicules légers, ce grâce à ses outils de gestion de la flotte. Il continuera à organiser des stages de prévention routière pour le personnel du PAM, afin de réduire les accidents et les coûts correspondants. La centralisation des achats accroîtra le pouvoir d'achat, ce qui contribuera à réduire encore les dépenses d'équipement du PAM.

⇒ *Auto-assurance*

248. Le compte spécial relatif à l'auto-assurance est un mécanisme de financement performant, qui permet d'atténuer les risques et l'impact économique négatif des pertes de produits alimentaires avant la livraison, et de maximiser les livraisons, grâce à des opérations de récupération. Le PAM paie des primes d'assurance inférieures à celles du marché, dont certaines, négociées et financées grâce à ce compte spécial, le prémunissent contre des pertes catastrophiques.

249. En 2012, l'autoassurance continuera à garantir une compensation financière pour les pertes avant la livraison, et à offrir des primes d'assurance réduites au profit des donateurs.

⇒ *Autres*

250. Parmi les autres comptes spéciaux figurent ceux concernant le module de la sécurité alimentaire, les achats anticipés, la logistique, les fonds afférents aux nouveaux donateurs et l'assurance du personnel.

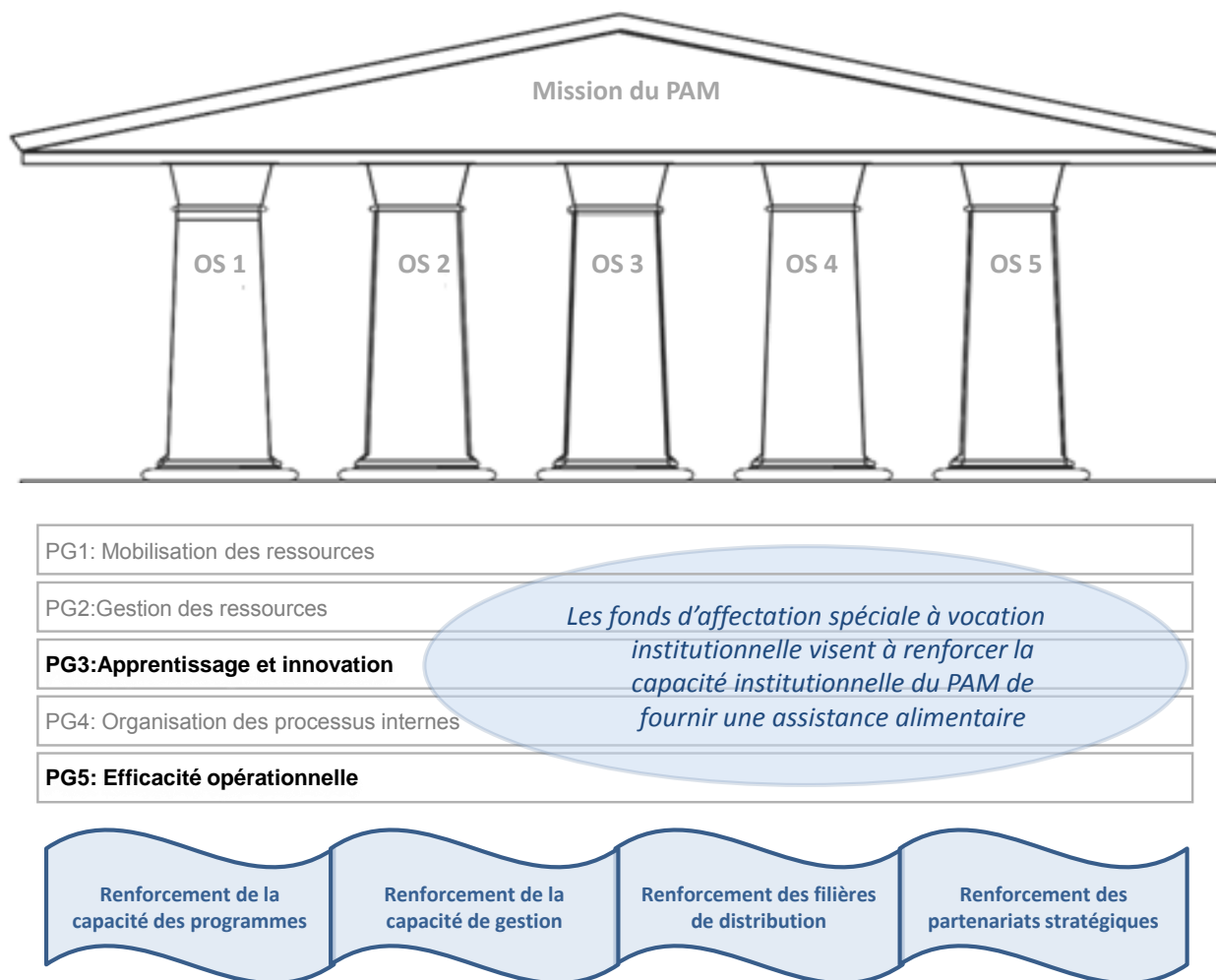
## **Fonds d'affectation spéciale**

251. Les fonds d'affectation spéciale, qui sont des subdivisions du Fonds du PAM, sont établis par le Directeur exécutif aux fins de comptabiliser des contributions spéciales dont l'objet, la portée et les procédures de notification ont été convenus avec le donateur. Les fonds d'affectation spéciale peuvent être à vocation institutionnelle ou constitués pour des pays spécifiques.

⇒ *Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle*

252. En l'absence de financement ordinaire, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle permettent au PAM d'investir dans la recherche, de lancer de nouvelles initiatives à titre pilote et de renforcer les capacités institutionnelles, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle dans un monde en pleine évolution.

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



253. Les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle seront principalement axés sur les priorités de gestion 5 (Efficacité opérationnelle) et 3 (Apprentissage et innovation). Plus de 60 pour cent des ressources prévues au titre de ces fonds devraient être alloués à des bureaux de pays.

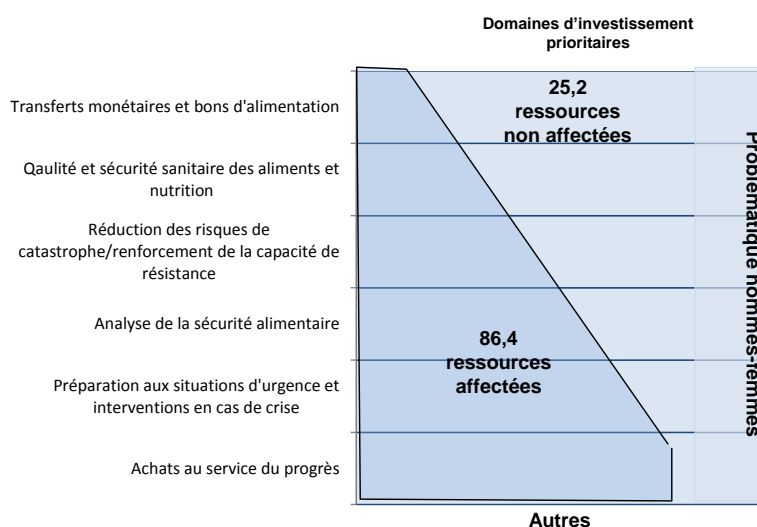
254. En 2012, les fonds d'affectation spéciale permettront, compte tenu de l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique: i) de déployer et d'appliquer à plus grande échelle de nouveaux outils, lignes d'orientation, méthodes et partenariats au niveau des pays; ii) d'exploiter de nouveaux outils et approches, dans le cadre de partenariats au sein du système des Nations Unies, afin de renforcer la cohérence et l'efficacité des interventions à la faveur de l'initiative "Unité d'action des Nations Unies".

255. Les fonds d'affectation spéciale permettront d'optimiser la capacité du PAM d'exécuter le Plan stratégique, grâce à des investissements ciblés qui contribueront à améliorer les capacités de gestion et de programmation, à diversifier les modalités d'assistance et à mettre à profit les partenariats pour accroître l'impact à long terme des interventions.
256. Les conclusions de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique seront prises en considération pour hiérarchiser les priorités s'agissant de l'utilisation des fonds d'affectation spéciale pour 2012-2014.

**Figure V.3: Fonds d'affectation spéciale  
à vocation institutionnelle**

257. Le PAM prévoit qu'en 2012, 111,6 millions de dollars seront disponibles au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle; 86,4 millions de dollars (soit 77 pour cent) sont déjà affectés, tandis qu'un montant de 25,2 millions de dollars (23 pour cent) sera consacré à des domaines prioritaires aux fins de renforcer la capacité organisationnelle du PAM, de sorte qu'il puisse assurer la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire.

**Répartition des nouvelles contributions aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle 2012 (en millions de dollars)**



258. En 2012, les nouveaux domaines prioritaires auxquels le montant de 25,2 millions de dollars sera consacré sont les suivants: transferts monétaires et bons d'alimentation; qualité et sécurité sanitaire des aliments et nutrition; problématique hommes-femmes; réduction des risques de catastrophe et renforcement de la capacité de résistance; et analyse de la sécurité alimentaire. Des ressources assez importantes devraient être allouées à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, ainsi qu'à l'initiative Achats au service du progrès.

⇒ *Transferts monétaires et bons d'alimentation*

259. L'initiative Aide monétaire au service du changement, qui est entrée dans sa deuxième année, appuiera le déploiement à plus grande échelle de programmes de transferts monétaires et de distribution de bons d'alimentation, afin de renforcer la capacité du PAM de diversifier les modalités de son assistance alimentaire, en complément des activités imputées au budget AAP. Dans le cadre des activités de renforcement des capacités destinées à améliorer la gestion institutionnelle et les compétences techniques ainsi qu'à rationaliser les processus d'assurance-qualité on veillera à ce que les connaissances concernant ces nouvelles modalités soient prises en compte dans les directives relatives à l'élaboration des programmes.



⇒ *Qualité et sécurité sanitaire des aliments et nutrition*

260. Le PAM, qui administre le fonds d'affectation spéciale multi-donateurs du partenariat REACH, s'emploiera à faire passer de 4 à 14 le nombre de partenariats placés sous la houlette de gouvernements, afin d'atteindre la cible 3 de l'OMD 1 en coopération avec l'UNICEF, la FAO et l'OMS, à l'origine de l'initiative. Il s'agira notamment d'appuyer la planification et la coordination multisectorielles des interventions nutritionnelles et d'améliorer les systèmes intégrés de suivi et d'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition, conformément à l'initiative "Renforcer la nutrition". Le PAM est également l'organisme en charge des questions touchant l'alimentation et la nutrition, l'un des coparrainants du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et, avec le HCR, le responsable des interventions menées dans le cadre de la lutte contre le VIH et de l'aide humanitaire; à ce titre, ONUSIDA l'a chargé de diriger et de coordonner les interventions dans ces domaines pour le compte du système des Nations Unies.

261. Des ressources supplémentaires allouées en faveur de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments et de la nutrition permettront de transposer à une plus grande échelle les nouvelles approches nutritionnelles visant à prévenir et à traiter la malnutrition aiguë et à prévenir le retard de croissance. Une initiative de premier plan du PAM pour la période 2011-2013 s'intitule "Préparer l'avenir des enfants de moins de deux ans: offrir les aliments voulus au bon moment"; exécutée en partenariat avec la Children's Investment Fund Foundation, elle vise à élaborer un modèle – applicable aux programmes nutritionnels du PAM – visant à réduire le retard de croissance chez les enfants de moins de 2 ans. Grâce aux programmes nutritionnels de grande ampleur mis en œuvre au Mozambique et au Rwanda, des aliments complémentaires nutritifs seront distribués aux enfants de moins de 2 ans et à leur mère; les enseignements tirés faciliteront l'apprentissage et permettront de reproduire cette initiative dans le cadre d'opérations du PAM.

⇒ *Réduction des risques de catastrophe et renforcement de la capacité de résistance*

262. En se fondant sur les approches novatrices que sont l'assurance indexée et la gestion des risques météorologiques, le PAM renforcera les liens avec les objectifs de prévention des catastrophes et de redressement en assurant la formation de son personnel et de celui des partenaires à la conception et à l'exécution de projets relevant du nouveau programme Assistance alimentaire au service de la création d'avoirs, ainsi qu'à l'utilisation des méthodes et outils de suivi et d'évaluation. L'un des principaux objectifs sera de remettre en état les avoirs productifs et d'améliorer la capacité de résistance des communautés exposées à l'insécurité alimentaire, afin de réduire les effets des chocs et de favoriser l'adaptation aux changements climatiques.

⇒ *Analyse de la sécurité alimentaire*

263. En 2012, le Service de l'analyse de la sécurité alimentaire continuera à renforcer ses partenariats interinstitutions. Le PAM et la FAO mettront en œuvre leur stratégie conjointe en matière de systèmes d'information sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, qui prévoit le renforcement des capacités, la normalisation des outils, le suivi et l'évaluation de la sécurité alimentaire et la production de statistiques. Le PAM et le HCR amélioreront la qualité de leurs missions d'évaluation conjointes, en utilisant de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pour traiter les situations concernant les réfugiés, l'accent étant mis sur les zones urbaines. Les fonds d'affectation spéciale à vocation opérationnelle continueront d'appuyer les travaux menés par les pays pour intégrer l'analyse de la nutrition et des marchés dans les systèmes nationaux de suivi de la sécurité alimentaire, le renforcement des capacités et le transfert de la responsabilité des programmes aux autorités nationales.

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

264. Le fonds d'affectation spéciale établi en vue de renforcer la capacité d'intervention du PAM en améliorant la préparation aux situations d'urgence continuera à appuyer les investissements consacrés au Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP). En 2011, son plafond a été porté à 10 millions de dollars, et aucun besoin supplémentaire n'est prévu pour 2012. Le programme de travail du PREP appuie le renforcement des moyens d'intervention stratégique et des capacités dans tout le PAM, et il concernera aussi les partenariats avec les gouvernements.

⇒ *Achats au service du progrès*

265. L'initiative pilote Achats au service du progrès, qu'appuie en 2012 le principal volet du fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, cherche à maximiser les achats effectués par le PAM auprès de petits exploitants, afin d'aider ceux-ci à réaliser leur potentiel sur les marchés agricoles. Dans les 21 pays retenus pour la phase pilote, le PAM s'emploie avec des partenaires à renforcer la capacité des agriculteurs de lui fournir des produits alimentaires et de se positionner sur d'autres marchés. En 2012, les activités seront principalement axées sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours et sur le regroupement des enseignements tirés au cours des trois premières années de la phase pilote.

⇒ *Autres*

266. Des investissements supplémentaires seront nécessaires pour mener à bien la mise en œuvre du Plan d'action transversal relatif à la problématique hommes-femmes. Les travaux comprendront le renforcement des capacités en matière d'analyse de la problématique hommes-femmes, la mise en place du cadre d'obligation redditionnelle et l'exécution des projets financés par le Fonds pour les innovations en faveur de l'égalité des sexes. Un complément d'investissements dans le domaine de la logistique permettra de renforcer les compétences du PAM et des organisations partenaires, améliorant ainsi l'efficacité de l'acheminement de l'aide et la normalisation des interventions interinstitutions sur le plan logistique. Les capacités dans les domaines des programmes et de la gestion seront renforcées grâce à la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle en matière de suivi et d'évaluation et à la remise à niveau des compétences d'encadrement du personnel pour ce qui est de la conception des programmes. De nouveaux outils informatiques permettront d'intégrer et de simplifier la présentation des rapports normalisés sur les projets et la mesure des produits, afin d'améliorer la gestion de la performance.

267. La gestion des connaissances étant au cœur de la mise en œuvre du Plan stratégique, tous les fonds d'affectation spéciale comportent des volets concernant le partage des connaissances. Un site Web d'information sur la nutrition sera créé pour mettre en commun les enseignements tirés des nouvelles approches nutritionnelles. Les accords de coopération Sud-Sud contribueront eux aussi à améliorer la gestion des connaissances. Le PAM et le Gouvernement brésilien ont ouvert à Brasilia un Centre d'excellence pour la lutte contre la faim, en vue de renforcer les capacités des pouvoirs publics en matière d'alimentation scolaire, de nutrition et de sécurité alimentaire; grâce à ce centre, le PAM sera mieux à même d'aider les gouvernements à concevoir et à gérer des programmes nationaux d'alimentation scolaire et d'autres dispositifs de protection sociale. Dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès, un pôle pour l'analyse des données et la gestion des connaissances a été établi; il est géré par le Consortium pour la recherche économique en Afrique, qui se trouve au Kenya. Un centre des connaissances du PAM sur le changement climatique et la réduction des risques de catastrophe améliorera la qualité et

les effets positifs des programmes exécutés par le PAM dans ces nouveaux domaines d'activité.

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

268. On estime à 93,5 millions de dollars le montant total des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques; ces fonds continuent à gagner en importance du fait des réformes entreprises par le système des Nations Unies et de l'accentuation de la prise en main par les gouvernements des activités touchant le développement et l'aide humanitaire. Ils permettent aux bureaux de pays de participer à des partenariats stratégiques comme l'initiative "Unité d'action des Nations Unies", et de coopérer avec les gouvernements hôtes et des partenariats Sud-Sud afin de mobiliser des ressources complémentaires, en particulier dans les nouveaux domaines prévus dans le Plan stratégique.

**TABLEAU V.2: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE CONSTITUÉS POUR DES PAYS SPÉCIFIQUES – VUE D'ENSEMBLE PAR RÉGION ET PAR DOMAINE THÉMATIQUE**

Bureau régional	Domaine thématique	Prévisions 2012 (en millions de dollars)	%
<b>Panama</b>	Alimentation scolaire	63,7	68
	Renforcement des capacités (Objectif stratégique 5)	15,0	16
	Qualité et sécurité sanitaire des aliments et nutrition	2,4	3
<b>Total Panama</b>		<b>81,1</b>	<b>87</b>
<b>Bangkok</b>	Renforcement des capacités (Objectif stratégique 5)	4,5	5
	Qualité et sécurité sanitaire des aliments et nutrition	1,6	2
	Prévention et redressement /réduction des risques de catastrophe	2,1	2
<b>Total Bangkok</b>		<b>8,2</b>	<b>9</b>
<b>Dakar</b>	Transferts monétaires et bons d'alimentation	2,2	2
	Sécurité alimentaire/analyse et cartographie de la vulnérabilité	0,8	1
	Renforcement des capacités (Objectif stratégique 5)	1,0	1
<b>Total Dakar</b>		<b>4,0</b>	<b>4</b>
<b>Le Caire</b>	Renforcement des capacités (Objectif stratégique 5)	0,2	0
<b>Total Le Caire</b>		<b>0,2</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>93,5</b>	<b>100</b>

269. Sur l'ensemble des ressources de ces fonds, qui s'élèvent à 93,5 millions de dollars, un montant de 63,7 millions de dollars (soit 68 pour cent) est destiné à l'alimentation scolaire, et 20,7 millions de dollars (22 pour cent) au renforcement des capacités au titre de l'Objectif stratégique 5.

### **Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)**

270. Le bureau régional de Panama absorbe 81,1 millions de dollars (soit 87 pour cent) sur l'ensemble des ressources allouées aux fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques; cela tient au fait qu'il a établi de nombreux partenariats novateurs avec des gouvernements et des institutions nationales.
271. Les services du PAM sont sollicités pour la mise en œuvre de programmes d'alimentation scolaire et de renforcement des capacités en El Salvador et au Honduras. Un accord de coopération Sud-Sud a été conclu pour ajouter du lait frais à l'assortiment alimentaire prévu dans le cadre du programme d'alimentation scolaire en Haïti. L'alimentation scolaire représente 68 pour cent des ressources disponibles dans les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques.
272. Dans cette région, le PAM s'attache principalement à renforcer les capacités. Il aide ainsi le Gouvernement colombien à élaborer des politiques favorisant la sécurité alimentaire et la nutrition, et il appuie les efforts déployés par le Gouvernement dominicain pour renforcer l'impact nutritionnel de ses programmes relatifs aux filets de sécurité. Le PAM collabore aux programmes relevant de l'initiative "Unité d'action des Nations Unies" qui visent à éradiquer la malnutrition et à améliorer l'accès des petits paysans aux marchés en Bolivie, et à réduire l'anémie à Cuba. Le Gouvernement équatorien et le PAM pourront utiliser des fonds affectés à l'adaptation aux changements climatiques pour renforcer la capacité de résistance des populations en situation d'insécurité alimentaire dans le bassin du fleuve Jubones.

### **Bureau régional de Bangkok (Asie)**

273. Le montant alloué au bureau régional de Bangkok au titre des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques est de 8,2 millions de dollars (soit 9 pour cent du total), l'accent étant mis sur le renforcement des capacités. Les programmes relevant de l'initiative "Unité d'action des Nations Unies" menés en Afghanistan, au Bangladesh, au Cambodge et au Pakistan portent sur la nutrition et la gestion des risques de catastrophe; le Gouvernement sri-lankais appuiera les activités favorisant l'adaptation aux changements climatiques et la nutrition au niveau des communautés. Des partenariats conclus entre les secteurs public et privé financent le renforcement des capacités en matière de sécurité alimentaire et de nutrition en Indonésie, et les travaux de recherche consacrés à l'impact nutritionnel du riz enrichi au Cambodge. À Sri Lanka, le renforcement des capacités portera principalement sur l'adaptation aux changements climatiques, en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), et sur la remise en état des moyens de subsistance en rapport avec la nutrition dans les communautés. Le Bureau du PAM au Népal veillera à ce que le système de suivi de la sécurité alimentaire élaboré pour le pays soit mis en place dans les administrations publiques, afin que le Gouvernement puisse assurer ce suivi.

### **Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)**

274. Le bureau régional de Dakar absorbe un montant de 4 millions de dollars (soit 4 pour cent) sur l'ensemble des ressources prévues en 2012 au titre des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques; cela lui servira à financer une étude sur le terrain des modalités d'assistance, et à participer à des programmes relevant de l'initiative "Unité d'action des Nations Unies" ou visant à renforcer les capacités dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

## Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale)

275. Le Gouvernement azerbaïdjanais finance le renforcement des capacités dans le domaine de la sécurité alimentaire; la Jordanie recevra quant à elle du secteur privé des fonds destinés à renforcer ses capacités, afin qu'elle puisse mettre en œuvre son document de stratégie.

## Perspectives pour 2012-2014 s'agissant des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale

276. Entre 2012 et 2014, le montant des ressources au titre des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale devrait augmenter de 7 pour cent. On prévoit une augmentation de 5 pour cent rien que pour les comptes spéciaux, car il faudra répondre aux demandes de services émanant de tiers et appuyer les opérations du PAM.

277. Les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle devraient rester stables, tandis que ceux qui sont constitués pour des pays spécifiques augmenteront vraisemblablement de 14 pour cent, en raison de l'importance croissante accordée aux solutions au problème de la faim prises en main par les pays.

Figure V.4: Perspectives pour 2012-2014

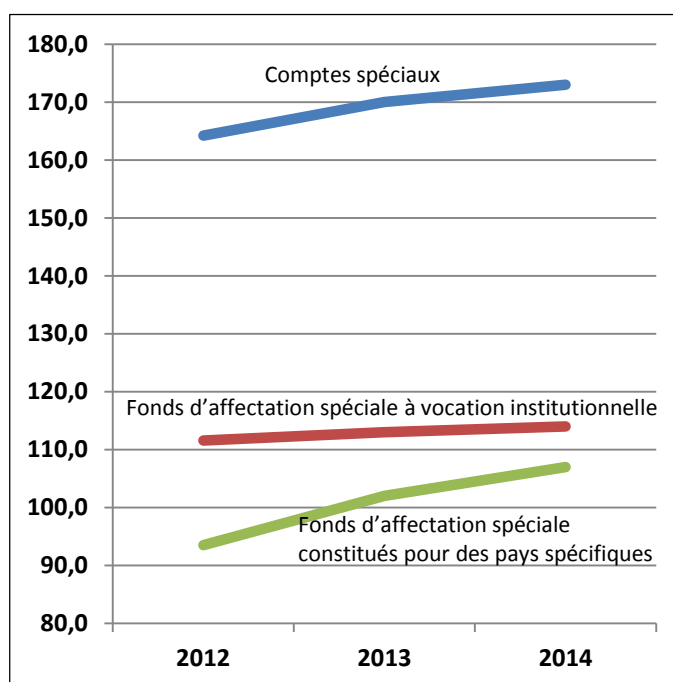


TABLEAU A.I.1: Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP en 2011 et 2012



DIRECTEUR EXÉCUTIF DU PAM

	2011	Variation	2012
SSG	-	-	-
D-2	2	(1)	1
D-1	1	-	-
P-5	3	(2)	1
P-4	1	-	1
P-3	3	-	3
P-2	-	-	-
SG	10	(1)	9

Division des politiques, de la planification et des stratégies			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	-
D-1	6	(1)	5
P-4	4	-	4
P-5	3	-	3
P-3	1	2	3
P-2	3	(2)	1
SG	5	-	5

Division de la communication des politiques publiques et des partenariats avec le secteur privé			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	-
D-1	2	-	2
P-5	12	-	12
P-4	8	-	8
P-3	3	-	3
P-2	3	-	3
GS/Nat	15	-	15

Division des ressources			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	-
D-1	2	-	2
P-5	6	-	6
P-4	4	2	6
P-3	20	-	20
P-2	9	1	10
GS	51	1	52

Bureau des services juridiques			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	-
D-1	1	-	1
P-5	1	-	1
P-4	4	-	4
P-3	1	3	4
P-2	3	-	3
SG	4	1	5

Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	-
D-1	2	-	2
P-5	4	-	4
P-4	7	1	8
P-3	8	1	9
P-2	3	1	4
SG	8	1	9

Bureau de l'évaluation			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	-
D-1	-	-	-
P-5	3	-	3
P-4	4	-	4
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
SG	3	-	3

Bureau du Médiateur			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	-
D-1	1	-	1
P-5	-	-	-
P-4	-	-	-
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
SG	1	-	1

Bureau de la déontologie			
	2011	Variation	2012
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	-	-	-
P-4	-	-	-
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
GS	1	-	1

Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle Bureau du DEA (SSG)			
	2011	Variation	2012
SSG	1	-	1
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	1	-	1
P-4	2	-	2
P-3	1	1	2
P-2	2	(1)	1
SG	4	-	4

Bureau pour les solutions au problème de la faim			
	2011	Variation	2012
SSG	1	-	1
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	1	-	1
P-4	-	-	-
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
SG/Nat	3	1	4

Département des opérations Bureau du DEA (SSG)			
	2011	Variation	2012
SSG	1	-	1
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	2	-	2
P-4	1	-	1
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
SG	3	-	3

Nutrition			
	2011	Variation	2012
SSG	1	-	1
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	2	2	2
P-4	2	2	2
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
SG	-	-	-

Département des relations extérieures - Bureau du DEA (SSG)			
	2011	Variation	2012
SSG	1	-	1
D-2	-	-	-
D-1	-	-	-
P-5	-	-	-
P-4	1	-	1
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
SG	2	-	2

Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle			
	2011	Variation	2012
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	2	-	2
P-4	3	-	3
P-3	1	1	2
P-2	1	-	1
SG	4	-	4

Division du budget et de la programmation			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	2	-	2
P-5	4	-	4
P-4	3	-	3
P-3	8	-	8
P-2	2	(2)	-
SG	25	1	26

Division des finances et de la trésorerie			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	2	-	2
P-5	4	-	4
P-4	4	-	4
P-3	10	(1)	9
P-2	3	-	3
SG	33	(2)	31

Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG			
	2011	Variation	2012
D-2	3	-	3
D-1	3	(1)	2
P-5	3	-	3
P-4	2	-	2
P-3	4	(1)	3
P-2	1	-	1
SG	9	-	9

Division des relations avec les gouvernements donateurs			
	2011	Variation	2012
D-2	5	(1)	4
D-1	1	-	1
P-5	8	(1)	7
P-4	6	1	7
P-3	13	1	14
P-2	2	(1)	1
SG/Nat	31	(2)	29

Division du Secrétariat du Conseil d'administration			
	2011	Variation	2012
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	2	-	2
P-4	5	-	5
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
SG	14	-	14

Division des programmes			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	2	-	2
P-5	7	-	7
P-4	18	(5)	13
P-3	7	1	8
P-2	2	-	2
SG	11	(1)	10

Division de la logistique			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	4	-	4
P-5	5	2	7
P-4	10	2	12
P-3	16	1	17
P-2	2	1	3
GS	40	-	40

Division des achats			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	2	-	2
P-4	6	-	6
P-3	2	-	2
P-2	2	(2)	-
SG	11	-	11

Division de la préparation aux situations d'urgence			
	2011	Variation	2012
D-2	-	-	-
D-1	-	-	-
P-5	1	1	2
P-4	1	-	1
P-3	1	2	3
P-2	2	(1)	1
GS	2	1	3

Division des technologies de l'information			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	6	(1)	5
P-4	12	-	12
P-3	17	-	17
P-2	9	2	11
GS	29	-	29

Division de la gestion de l'infrastructure			
	2011	Variation	2012
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	3	-	3
P-4	2	-	2
P-3	3	-	3
P-2	1	-	1
GS	55	-	55

Division de la sécurité sur le terrain			
	2011	Variation	2012
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	1	-	1
P-4	1	-	1
P-3	1	-	1
P-2	1	-	1
SG	1	-	1

Bureau régional pour l'Asie			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	4	1	5
P-4	8	(1)	7
P-3	3	(2)	1
P-2	-	-	-
SG/Nat	24	0	24

Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	3	3	6
P-4	5	1	6
P-3	1	2	3
P-2	-	-	-
SG/Nat	23	1	24

Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	4	-	4
P-4	9	-	9
P-3	7	(1)	6
P-2	-	-	-
SG/Nat	29	-	29

Bureau régional pour l'Afrique australe			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	3	(2)	1
P-5	7	(3)	4
P-4	6	(3)	3
P-3	8	(8)	0
P-2	-	-	-
SG/Nat	52	(25)	27

Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale			
	2011	Variation	2012
D-2	-	-	-
D-1	1	-	1
P-5	3	3	6
P-4	2	2	4
P-3	2	6	8
P-2	2	2	4
SG/Nat	27	2	29

Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes			
	2011	Variation	2012
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	2	1	3
P-4	4	-	4
P-3	2	-	2
P-2	-	-	-
SG/Nat	23	-	23

Bureaux de pays			
	2011	Variation	2012
D-2	14	1	15
D-1	25	(1)	24
P-5	27	1	28
P-4	-	-	-
P-3	24	(2)	22
P-2	-	-	-
SG/Nat	329	-	329

Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2011 et 2012

Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres			
		DE	DEA	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 pour l'Asie														
2011	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	8,0	2,5	-	-	16,5	23,0	0,5	40,0
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	7,0	1,3	-	-	15,3	23,0	0,6	39,0
Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale														
2011	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	5,0	1,0	-	-	11,0	23,0		34,0
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	6,0	6,0	3,3		-	17,3	23,0	0,6	41,0
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest														
2011	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	9,0	6,5	-	-	21,5	28,0	1,0	50,5
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	9,0	5,3	-	-	20,3	28,0	0,7	49,1
Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale														
2011	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			-
2012	AAP	-	-	1,0	-	3,0	2,0	6,3	2,0	-	14,3	25,0	1,6	41,0
Bureau régional pour l'Afrique australe														
2011	AAP	-	-	1,0	3,0	7,0	6,0	7,5	-	-	24,5	51,0	1,0	76,5
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	3,0	0,3	-	-	9,3	26,0	0,6	36,0
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes														
2011	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	4,0	1,5	-	-	9,5	22,0	0,5	32,0
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	4,0	1,3	-	-	10,3	22,0	0,7	33,1
Total partiel, bureaux régionaux														
2011	AAP	-	-	5,0	7,0	20,0	32,0	19,0	-	-	83,0	147,0	3,0	233,0
2012	AAP	-	-	6,0	5,0	25,0	31,0	18,0	2,0	-	87,0	147,0	5,0	239,0
BUREAUX DE PAYS														
2011	AAP	-	-	14,0	25,0	27,0		24,0	-	-	90,0	329,0	-	419,0
	CAD	-	-	1,0	11,3	74,8	205,5	453,8	175,5	1,0	922,9	6 704,2	-	7 627,1
2012	AAP	-	-	15,0	24,0	28,0	-	22,0	-	-	89,0	329,0	-	418,0
	CAD	-	-	-	13,0	77,0	205,0	472,0	150,0	-	917,0	6 523,0	-	7 440,0
TOTAL SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS														
2011	AAP	-	-	19,0	32,0	47,0	32,0	43,0	-	-	173,0	476,0	3,0	652,0
	CAD	-	-	1,0	11,3	74,8	205,5	453,8	175,5	1,0	922,9	6 704,2	-	7 627,1
	TOTAL 2011	-	-	20,0	43,3	121,8	237,5	496,8	175,5	1,0	1 095,9	7 180,2	3,0	8 279,1
2012	AAP	-	-	21,0	29,0	53,0	31,0	40,0	2,0	-	176,0	476,0	5,0	657,0
	CAD	-	-	-	13,0	77,0	205,0	472,0	150,0	-	917,0	6 523,0	-	7 440,0
	TOTAL 2012	-	-	21,0	42,0	130,0	236,0	512,0	152,0	-	1 093,0	6 999,0	5,0	8 097,0

Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2011 et 2012

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général
<b>B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE</b>														
<b>Bureau de la nutrition</b>														
2011	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2012	AAP	-	1,0	-	1,0	2,0	2,0	-	-	-	6,0	-	-	6,0
<b>Département des opérations - Bureau du DEA (SSG)</b>														
2011	AAP	-	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	-	-	-	6,0	-	3,0	9,0
2012	AAP	-	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	-	-	-	6,0	-	3,0	9,0
<b>Division de la préparation aux situations d'urgence</b>														
2011	AAP	-	-	-	-	1,0	1,0	1,0	2,0	-	5,0	-	2,0	7,0
2012	AAP	-	-	-	-	2,0	1,0	3,0	1,0	-	7,0	-	3,0	10,0
<b>Division des programmes</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	2,0	7,0	18,0	7,0	2,0	-	37,0	-	11,0	48,0
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	7,0	13,0	8,0	2,0	-	33,0	-	10,0	43,0
<b>Division de la logistique</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	4,0	5,0	10,0	16,0	2,0	-	38,0	-	40,0	78,0
2012	AAP	-	-	1,0	4,0	7,0	12,0	16,5	3,0	-	43,5	-	40,0	83,5
<b>Division des achats</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	6,0	2,0	2,0	-	14,0	-	11,0	25,0
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	6,0	2,0	-	-	12,0	-	11,0	23,0
<b>Division de la sécurité sur le terrain</b>														
2011	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0		1,0	-	4,0	-	1,0	5,0
2012	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0		1,0	-	4,0	-	1,0	5,0
<b>Division des technologies de l'information</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	1,0	6,0	12,0	17,0	9,0	-	46,0	12,0	17,0	75,0
2012	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	12,0	17,0	11,0	-	47,0	12,0	17,0	76,0
<b>Division de la gestion de l'infrastructure</b>														
2011	AAP	-	-	-	1,0	3,0	2,0	3,0	1,0	-	10,0	12,0	43,0	65,0
2012	AAP	-	-	-	1,0	3,0	2,0	3,0	1,0	-	10,0	12,0	43,0	65,0
<b>TO1 TOTAL, SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>														
2011	AAP	-	1,0	5,0	11,0	27,0	51,0	46,0	19,0	-	160,0	24,0	128,0	312,0
2012	AAP	-	2,0	5,0	12,0	31,0	50,0	49,5	19,0	-	168,5	24,0	128,0	320,5



Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2011 et 2012

Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures												Autres		
		DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>														
<b>GESTION</b>														
<b>Bureau du Directeur exécutif</b>														
2011	AAP	1,0		2,0	1,0	3,0	1,0	3,0	-	-	11,0	-	10,0	21,0
2012	AAP	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	-	-	8,0	-	9,0	17,0
<b>Division des politiques, de la planification et des stratégies</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	6,0	4,0	3,0	1,0	3,0		18,0	-	5,0	23,0
2012	AAP	-	-	1,0	5,0	4,0	3,0	2,5	1,0	-	16,5	-	5,0	21,5
<b>Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats avec le secteur privé</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	2,0	12,0	8,0	3,0	3,0	-	29,0	1,0	14,0	44,0
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	12,0	8,0	3,0	3,0	-	29,0	1,0	14,0	44,0
<b>Bureau des services juridiques</b>														
2011	AAP	-	-	1,0		1,0	4,0	1,0	3,0	-	10,0	-	4,0	14,0
2012	AAP	-	-	1,0	-	1,0	4,0	4,0	3,0	-	13,0	-	5,0	18,0
<b>Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	7,0	8,0	3,0	-	25,0	-	8,0	33,0
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	8,0	9,0	4,0	-	28,0	-	9,0	37,0
<b>Bureau de l'évaluation</b>														
2011	AAP	-	-	1,0		3,0	4,0	-	-	-	8,0	-	3,0	11,0
2012	AAP	-	-	1,0		3,0	4,0	-	-	-	8,0	-	3,0	11,0
<b>Bureau du Médiateur</b>														
2011	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
2012	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
<b>Bureau de la déontologie</b>														
2011	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
2012	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
<b>Division des ressources humaines</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	2,0	6,0	4,0	20,0	9,0	-	42,0	-	51,0	93,0
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	6,0	6,0	20,0	10,0	-	45,0	-	51,5	96,5
<b>Bureau pour les solutions au problème de la faim</b>														
2011	AAP	-	1,0	-	1,0	1,0	-	-	-	-	3,0	2,0	1,0	6,0
2012	AAP	-	1,0	-	1,0	1,0	-	-	-	-	3,0	2,0	2,0	7,0
<b>Département des relations extérieures - Bureau du DEA (SSG)</b>														
2011	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	4,0
2012	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	4,0
<b>Division du Secrétariat du Conseil d'administration</b>														
2011	AAP	-	-	-	1,0	2,0	5,0	-	-	-	8,0	-	14,0	22,0
2012	AAP	-	-	-	1,0	2,0	5,0	-	-	-	8,0	-	14,0	22,0
<b>Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG</b>														
2011	AAP	-	-	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	1,0	-	16,0	-	9,0	25,0
2012	AAP	-	-	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	1,0	-	14,0	-	9,0	23,0
<b>Division des relations avec les gouvernements donateurs</b>														
2011	AAP	-	-	5,0	1,0	8,0	6,0	13,0	2,0	-	35,0	5,0	26,0	66,0
2012	AAP	-	-	4,0	1,0	7,0	7,0	14,0	1,0	-	34,0	5,0	24,0	63,0
<b>Total partiel, gestion</b>														
2011	AAP	1,0	2,0	16,0	21,0	47,0	45,0	53,0	24,0	-	209,0	8,0	149,0	366,0
2012	AAP	1,0	2,0	14,0	19,0	44,0	49,0	58,5	23,0	-	210,5	8,0	149,5	368,0

Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2011 et 2012

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bureaux de liaison)	Total général
<b>ADMINISTRATION</b>														
<b>Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle - Bureau du DEA (SSG)</b>														
2011	AAP	-	1,0	-	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	-	8,0	-	4,0	12,0
2012	AAP	-	1,0	-	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	-	8,0	-	4,0	12,0
<b>Division des finances et de la trésorerie</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	4,0	10,0	3,0	-	24,0	-	33,0	57,0
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	4,0	9,0	3,0	-	23,0	-	31,0	54,0
<b>Division du budget et de la programmation</b>														
2011	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	3,0	8,0	2,0	-	20,0	-	25,0	45,0
2012	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	3,0	8,0	-	-	18,0	-	25,5	43,5
<b>Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle</b>														
2011	AAP	-	-	-	1,0	2,0	3,0	-	1,0	-	7,0	-	4,0	11,0
2012	AAP	-	-	-	1,0	2,0	3,0	1,0	1,0	-	8,0	-	4,0	12,0
<b><u>Total partiel, administration</u></b>														
2011	AAP	-	1,0	2,0	6,0	11,0	12,0	19,0	8,0	-	59,0	-	66,0	125,0
2012	AAP	-	1,0	2,0	6,0	11,0	12,0	20,0	5,0	-	57,0	-	64,5	121,5
<b>TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION</b>														
2011	AAP	1,0	3,0	18,0	27,0	58,0	57,0	72,0	32,0	-	268,0	8,0	215,0	491,0
2012	AAP	1,0	3,0	16,0	25,0	55,0	61,0	78,5	28,0	-	267,5	8,0	214,0	489,5
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>														
2011	AAP	1,0	4,0	42,0	70,0	132,0	140,0	161,0	51,0	-	601,0	508,0	346,0	1 455,0
	CAD	-	-	1,0	11,3	74,8	205,5	453,8	175,5	1,0	922,9	6 704,2	-	7 627,1
	TOTAL 2011	1,0	4,0	43,0	81,3	206,8	345,5	614,8	226,5	1,0	1 523,9	7 212,2	346,0	9 082,1
2012	AAP	1,0	5,0	42,0	66,0	139,0	142,0	168,0	49,0	-	612,0	508,0	347,0	1 467,0
	CAD	-	-	-	13,0	77,0	205,0	472,0	150,0	-	917,0	6 523,0	-	7 440,0
	TOTAL 2012	1,0	5,0	42,0	79,0	216,0	347,0	640,0	199,0	-	1 529,0	7 031,0	347,0	8 907,0

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2011 ET 2012 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Achat et réparation du matériel TIC	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Audit externe	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>																								
<b>BUREAUX RÉGIONAUX</b>																								
<b>Asie</b>																								
2011	8 464	1 432	97	2	0	248	0	320	124	65	1 097	7	77	129	4	40	91	38	0	0	0	1	3 771	12 235
2012	8 334	2 772	0	2	12	209	60	355	135	60	1 411	10	64	292	8	98	70	39	0	0	0	3	5 600	13 935
<b>Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale</b>																								
2011	6 001	1 674	5	16	2	268	0	177	55	113	736	7	46	77	2	117	34	42	7	0	0	0	3 380	9 381
2012	7 560	2 107	150	75	16	219	0	172	56	133	910	6	44	83	4	42	18	31	0	0	0	0	4 069	11 629
<b>Afrique de l'Ouest</b>																								
2011	11 201	2 745	23	6	0	337	0	40	57	93	1 465	12	142	245	3	100	119	42	0	0	0	14	5 443	16 644
2012	10 608	3 228	23	5	7	295	0	32	95	90	1 537	26	119	170	6	101	102	34	0	0	0	13	5 882	16 490
<b>Afrique orientale et centrale</b>																								
2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2012	7 331	2 380	1	6	0	370	54	304	45	32	1 002	7	113	223	0	3	30	13	0	0	0	0	4 584	11 916
<b>Afrique australe</b>																								
2011	11 785	3 744	78	24	0	583	0	734	171	106	1 879	30	187	429	3	92	203	57	0	0	0	14	8 335	20 120
2012	5 191	1 935	2	12	0	329	27	341	112	75	689	26	78	215	0	6	66	29	0	0	0	1	3 944	9 135
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>																								
2011	6 658	2 227	46	0	3	304	0	109	92	125	916	13	77	211	1	47	19	22	1	0	0	4	4 217	10 875
2012	7 178	2 528	0	0	4	250	0	106	82	92	999	15	78	160	0	44	27	20	1	0	0	2	4 410	11 588
<b>Fonds pour la sécurité sur le terrain</b>																								
2011	245	635	216	47	0	516	0	150	358	55	1 127	0	0	67	0	79	0	6	0	0	0	0	3 255	3 500
2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>																								
2011	44 355	12 457	464	95	5	2 255	0	1 531	857	556	7 220	70	530	1 158	13	475	466	207	9	0	0	34	28 401	72 756
2012	46 203	14 952	176	100	39	1 672	141	1 310	526	483	6 548	89	497	1 143	19	294	313	167	1	0	0	20	28 489	74 692

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2011 ET 2012 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Achat et réparation du matériel TIC	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Audit externe	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE</b>																								
Bureau de la nutrition																								
2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2012	1 506	0	0	20	0	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41	1 547
Département des opérations - Bureau du SSG																								
2011	1 964	0	39	38	9	154	0	0	0	3	7	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	256	2 220
2012	2 023	0	16	0	0	81	0	0	0	0	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137	2 160
Division de la planification préalable des secours en cas d'urgence																								
2011	1 034	0	72	100	1	70	0	0	0	36	40	0	0	9	0	31	0	0	0	0	0	2	362	1 395
2012	1 579	17	60	2	0	0	0	0	10	47	40	0	0	0	6	53	0	0	0	0	0	149	384	1 963
Division des programmes																								
2011	8 370	8	390	62	4	113	0	0	0	40	101	0	0	24	0	19	0	0	0	0	0	0	764	9 134
2012	7 675	0	140	5	5	300	50	0	0	20	50	0	0	36	0	40	0	0	0	0	0	0	646	8 321
Division de la logistique																								
2011	10 914	32	405	23	2	104	0	0	0	43	170	0	0	1	3	24	0	0	0	0	0	0	808	11 722
2012	12 411	0	160	34	4	240	10	0	0	50	70	0	0	22	0	20	0	0	0	0	0	170	780	13 191
Division des achats																								
2011	3 836	13	35	247	0	98	0	0	0	178	80	0	0	17	0	5	9	0	0	0	0	0	683	4 519
2012	3 671	0	170	283	0	107	23	1	0	11	84	0	0	1	0	16	25	0	0	0	0	11	732	4 403
Division TI																								
2011	10 354	419	2 151	1 000	1	339	0	269	28	803	1 615	0	0	50	0	42	0	0	0	0	0	0	6 717	17 070
2012	10 190	0	1 200	609	0	450	260	90	0	10	3 960	0	0	0	0	100	3 404	750	0	0	0	0	10 833	21 022
Division de la gestion des équipements																								
2011	6 372	132	515	765	143	84	0	259	3 309	928	480	0	46	1 301	0	51	47	0	0	0	0	0	8 062	14 434
2012	5 576	130	924	77	182	136	118	0	4 358	329	620	150	342	1 318	2	684	140	0	0	0	0	0	9 508	15 084
Division de la sécurité sur le terrain																								
2011	940	0	0	0	0	82	0	0	0	1	42	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	1	137	1 077
2012	968	0	0	0	0	50	0	0	0	0	22	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	78	1 047
<b>TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>																								
2011	43 783	604	3 608	2 235	161	1 045	0	529	3 337	2 033	2 536	0	46	1 406	6	181	57	0	0	0	0	3	17 788	61 571
2012	45 599	147	2 670	1 030	191	1 384	461	91	4 368	466	4 886	150	342	1 383	8	913	3 569	750	0	0	0	329	23 138	68 737

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2011 ET 2012 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Achat et réparation du matériel TIC	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Audit externe	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>																								
<b>GESTION</b>																								
<b>Bureau du Directeur exécutif</b>																								
2011	3 896	5	194	29	103	495	0	0	17	15	190	0	7	63	43	20	10	0	0	0	0	9	1 200	5 096
2012	2 963	0	100	40	100	500	60	0	0	70	130	0	0	60	120	40	0	0	0	0	0	42	1 262	4 225
<b>Division des politiques, de la planification et des stratégies</b>																								
2011	4 647	0	365	59	0	285	0	0	2	27	109	0	0	87	5	10	0	0	0	0	0	7	956	5 603
2012	4 368	0	424	0	0	220	0	0	0	20	50	0	0	110	0	9	0	0	0	0	0	15	849	5 218
<b>Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats avec le secteur privé</b>																								
2011	7 625	67	1 744	270	5	450	1	36	0	431	202	0	0	395	5	291	2	0	0	0	0	37	3 938	11 563
2012	7 661	28	703	158	8	520	12	60	0	281	1 140	0	0	624	9	82	0	0	0	0	0	100	3 724	11 385
<b>Bureau des services juridiques</b>																								
2011	2 283	0	133	2	0	62	0	0	0	44	52	0	0	3	0	8	0	0	0	0	0	0	304	2 587
2012	2 847	0	79	0	0	35	0	0	0	20	18	0	0	500	0	5	0	0	0	1	0	0	658	3 506
<b>Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle</b>																								
2011	5 657	2	377	78	0	681	0	0	0	54	81	0	0	90	0	0	11	0	0	0	0	11	1 386	7 043
2012	6 445	0	141	9	2	790	70	0	0	15	61	0	0	311	1	18	0	0	0	0	0	0	1 419	7 864
<b>Bureau de l'évaluation</b>																								
2011	2 082	0	2 639	0	0	66	0	0	0	3	5	0	0	39	0	1	0	0	0	0	0	0	2 753	4 836
2012	2 170	0	2 233	0	0	150	45	0	0	0	10	0	0	245	0	10	0	15	10	0	0	0	2 717	4 887
<b>Bureau du Médiateur</b>																								
2011	410	0	8	4	2	19	0	0	0	2	15	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	62	472
2012	420	0	11	0	2	20	6	0	0	2	5	0	0	40	0	0	0	0	0	0	0	0	85	505
<b>Bureau de la déontologie</b>																								
2011	410	0	48	0	0	33	0	0	0	0	47	0	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0	145	555
2012	422	0	40	0	0	30	0	0	0	32	45	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	167	588
<b>Division des ressources humaines</b>																								
2011	11 918	25	1 125	447	45	280	0	0	0	33	129	0	0	56	0	10	0	0	0	0	0	7	2 157	14 074
2012	12 845	0	415	30	18	300	100	0	0	25	49	0	0	0	0	160	0	0	0	0	0	0	1 097	13 943
<b>Bureau pour les solutions au problème de la faim</b>																								
2011	1 062	41	45	0	8	140	0	0	0	9	83	0	11	35	5	1	2	0	0	0	0	0	381	1 443
2012	1 094	58	0	4	12	124	2	24	2	16	44	2	4	31	6	6	0	0	0	0	0	0	335	1 429
<b>Département des relations extérieures - Bureau du SSG</b>																								
2011	736	0	12	44	6	72	0	0	0	5	6	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	150	885
2012	746	0	0	0	15	75	6	0	0	6	6	0	0	18	2	6	0	0	0	0	0	0	134	880
<b>Secrétariat du Conseil d'administration</b>																								
2011	3 043	0	64	188	59	44	0	0	0	33	8	0	6	1 121	93	13	0	0	18	0	0	0	1 648	4 690
2012	3 146	0	0	724	46	12	5	0	0	41	6	0	0	258	102	0	0	0	421	0	0	0	1 613	4 759
<b>Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG</b>																								
2011	4 544	2	176	63	0	109	0	341	53	113	115	0	1	23	6	13	0	0	0	0	0	2	1 017	5 561
2012	4 286	0	257	8	0	113	0	356	122	154	144	0	0	0	4	5	10	0	0	0	0	0	1 173	5 459
<b>Division des relations avec les gouvernements donateurs</b>																								
2011	9 756	381	330	269	10	645	0	499	49	69	261	0	5	162	11	9	2	3	0	4	0	17	2 726	12 482
2012	9 518	378	356	106	19	607	67	585	56	73	270	9	5	204	22	49	50	0	0	0	0	25	2 883	12 401
<b>Total partiel, gestion</b>																								
2011	58 068	522	7 259	1 453	239	3 882	2	876	121	836	1 304	0	31	2 092	175	386	27	3	18	4	0	89	18 821	76 886
2012	58 932	464	4 758	1 079	222	3 496	373	1 026	180	755	1 978	11	9	2 422	266	390	60	15	431	1	0	182	18 117	77 049

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2011 ET 2012 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Achat et réparation du matériel TIC	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Audit externe	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>ADMINISTRATION</b>																								
<b>Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle - Bureau du SSG</b>																								
2011	2 047	0	123	26	0	124	0	0	0	8	22	0	0	0	1	9	0	0	0	0	0	0	314	2 361
2012	2 134	0	40	0	3	104	12	0	0	9	31	0	0	48	0	9	0	0	0	0	0	0	256	2 390
<b>Division du budget et de la programmation</b>																								
2011	6 286	0	17	119	8	18	0	0	0	7	0	0	0	0	0	33	0	0	0	0	0	0	201	6 487
2012	6 221	0	19	60	0	0	0	0	0	4	5	0	0	136	0	0	0	0	0	0	0	0	223	6 444
<b>Division des finances et de la Trésorerie</b>																								
2011	7 605	64	72	83	26	89	0	3	2	14	48	0	0	13	0	9	0	0	0	0	0	0	424	8 029
2012	7 507	118	16	0	0	80	24	1	0	28	22	0	0	165	0	16	4	0	0	0	0	0	474	7 981
<b>Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle</b>																								
2011	1 822	0	98	42	2	66	0	0	0	2	19	0	0	1	0	15	0	0	0	0	0	0	244	2 066
2012	2 054	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	0	0	0	0	0	0	0	0	42	2 096
<b>Total partiel, administration</b>																								
2011	17 761	64	309	269	38	297	0	3	2	32	89	0	0	14	1	66	0	0	0	0	0	0	1 183	18 943
2012	17 916	118	78	60	3	184	36	1	0	41	58	0	0	392	0	25	4	0	0	0	0	0	996	18 912
<b>Ouverture de crédits au niveau central</b>																								
2011																							0	11 238
2012																							0	9 697
<b>TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION</b>																								
2011	75 828	586	7 569	1 722	274	3 679	2	879	123	869	1 393	0	31	2 106	176	452	27	3	18	4	0	89	20 003	107 069
2012	76 848	582	4 833	1 139	225	3 679	409	1 027	180	796	2 036	11	9	2 813	266	415	64	15	431	1	0	182	19 113	105 658
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>																								
2011	163 966	13 647	11 640	4 053	440	6 978	2	2 939	4 317	3 459	11 149	70	608	4 671	195	1 108	550	210	26	4	0	126	66 192	241 396
2012	168 650	15 681	7 679	2 269	455	6 735	1 011	2 428	5 074	1 745	13 470	250	848	5 340	292	1 622	3 946	932	432	1	0	532	70 740	249 088

## ANNEXE II

### EXAMEN DU PLAN DE GESTION POUR 2010–2011

#### Généralités

1. On trouvera ici une brève description des principaux changements survenus pendant la mise en œuvre du Plan de gestion pour 2010–2011<sup>1</sup>.
2. Le montant total du budget approuvé dans le Plan de gestion initial pour 2010–2011, comprenant les besoins opérationnels, le budget AAP et les ressources extrabudgétaires, s'élevait à 9,42 milliards de dollars; les recettes pour l'exercice biennal étaient estimées à 7,5 milliards de dollars.

#### Principales modifications apportées au Programme de travail

3. Le Programme de travail<sup>2</sup> définitif pour 2010–2011 est estimé à 12,37 milliards de dollars; ce chiffre représente une augmentation de 38 pour cent par rapport au montant prévu dans le Plan de gestion initial qui était de 8,95 milliards de dollars.

TABLEAU A.II.1: BESOINS IMPRÉVUS				
	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Besoins imprévus (en millions de dollars)	Montant total du programme de travail définitif (en millions de dollars)	Augmentation (%)
<b>2010</b>	4 606	2 245	6 848	49
<b>2011</b>	4 347	1 176	5 526	27
<b>TOTAL</b>	<b>8 953</b>	<b>3 421</b>	<b>12 374</b>	<b>38</b>

4. En 2010, le programme de travail a augmenté de près de 50 pour cent en raison de situations d'urgence imprévues et des opérations spéciales qu'elles ont entraînées.
5. Les dix pays ayant les plus gros besoins opérationnels au début de l'exercice biennal cumulent la majeure partie des augmentations en 2010. Les pays et régions énumérés dans le tableau A.II.2 ci-après totalisent 84 pour cent des augmentations au titre des opérations.

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2009/5-A/1.

<sup>2</sup> Le programme de travail est la somme des besoins opérationnels et des CAI.

<b>TABLEAU A.II.2: PAYS ET RÉGIONS TOTALISANT 84 POUR CENT DES AUGMENTATIONS AU TITRE DES OPÉRATIONS EN 2010</b> <i>(en millions de dollars)</i>		
<b>Pays/région</b>	<b>Plan de gestion 2010 initial</b>	<b>Plan de gestion définitif approuvé pour 2010</b>
Haïti	97,9	592,3
Sahel*	269,2	651,5
Pakistan	75,5	810,1
Corne de l'Afrique**	1 052,3	1 328,8
<b>Total budget opérationnel</b>	<b>1 495,0</b>	<b>3 382,7</b>

\* Le Sahel comprend le Niger, le Tchad et le Cameroun.

\*\* La corne de l'Afrique comprend l'Éthiopie, le Kenya, la Somalie et l'Ouganda.

6. Selon les dernières estimations, les besoins opérationnels prévus pour 2011 s'élèvent à 5,16 milliards de dollars, soit une augmentation nette de 1,10 milliard représentant la différence entre la hausse des besoins opérationnels enregistrée en Afghanistan, au Pakistan, en Éthiopie et en Haïti, pour un montant total de 1,77 milliard de dollars, et la baisse enregistrée au Soudan, en Iraq et au Burkina Faso, pour un montant total de 600 millions de dollars.
7. L'augmentation nette de 1,10 milliard de dollars des besoins opérationnels prévus pour 2011 se répartit comme suit entre les différentes catégories d'activités: opérations d'urgence au Pakistan, dans la corne de l'Afrique et dans les pays du "printemps arabe" (+600 millions de dollars); IPSR en Afghanistan, en Éthiopie et au Pakistan (+300 millions de dollars); projets de développement et opérations spéciales (+200 millions de dollars).

<b>TABLEAU A.II.3: BESOINS OPÉRATIONNELS POUR 2011 PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS</b> <i>(en millions de dollars)</i>			
<b>Catégorie d'activités</b>	<b>Budget initial pour 2011</b>	<b>Besoins pour 2011 après révision</b>	<b>Augmentation nette</b>
Opérations d'urgence	1 182,9	1 771,1	588,2
IPSR	2,245,0	2,568,0	323,0
Projets de développement	463,5	554,0	90,5
Opérations spéciales	171,4	265,1	93,7
<b>TOTAL</b>	<b>4 062,8</b>	<b>5 158,2</b>	<b>1 095,4</b>

## Prévisions de recettes

8. Le Plan de gestion initial du PAM pour l'exercice biennal 2010–2011 tablait sur un montant global de recettes de 7,5 milliards de dollars, qui devaient générer 476 millions de dollars au titre des CAI. En 2010, les recettes se sont chiffrées au total à 3,8 milliards de dollars et les projections les plus récentes pour 2011 prévoient un niveau du même ordre.



9. Au cours de l'exercice biennal, le PAM a continué d'encourager les nouveaux donateurs, notamment dans le cadre du dispositif de jumelage qui permet de faire des contributions en nature sous forme de produits alimentaires et de financer les coûts y afférents au moyen de dons en espèces ou par l'intermédiaire du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs.
10. Le PAM s'est aussi employé de concert avec les donateurs à trouver les moyens de rendre ses financements plus prévisibles, car cela lui permet d'accroître sensiblement l'efficacité des opérations et des programmes, d'optimiser les achats et les expéditions, et souvent de réaliser des économies.

## **Budget AAP**

11. Au début de l'exercice biennal 2010–2011, des investissements exceptionnels d'un montant de 25,9 millions de dollars imputés au budget AAP ont été approuvés.
12. Ces dépenses exceptionnelles étaient destinées à la mise en œuvre du projet du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (COSO) qui vise à renforcer le contrôle interne et la gestion des risques institutionnels; à l'achèvement des programmes d'apprentissage et de perfectionnement; à des initiatives dans le domaine des technologies de l'information; au pilotage des modules d'action groupée; et à la réforme du système de justice interne des Nations Unies.
13. Au cours de l'exercice biennal, le Conseil a approuvé 3,4 millions de dollars de crédits AAP supplémentaires pour financer les engagements au titre des prestations dues au personnel en 2011 et des dépenses additionnelles d'un montant de 10,2 millions de dollars au titre du Fonds d'urgence pour la sécurité.
14. Plusieurs dépenses imputées sur la part non affectée du Fonds général figurant dans le plan de gestion initial pour 2010–2011 ont également été approuvées, notamment la quote-part des coûts de l'UNDSS revenant au PAM ainsi que des dépenses de sécurité reportées de l'exercice 2009. Les charges afférentes à l'UNDSS ont ensuite été transférées au Compte de péréquation des dépenses AAP, avec l'approbation du Conseil d'administration. Un crédit de 1 million de dollars financé par le Fonds général a en outre été approuvé pour la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie.

## **Ressources extrabudgétaires**

15. Les ressources extrabudgétaires – comptes spéciaux et fonds d'affection spéciale – ont continué d'aider le PAM à améliorer son efficacité opérationnelle et la qualité de ses interventions, tout particulièrement dans des domaines tels que les transferts monétaires et les bons d'alimentation, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité et de la sécurité alimentaire, la nutrition, la préparation et la réaction aux situations d'urgence, l'environnement, l'initiative Achats au service du progrès et les TIC.

<b>TABLEAU A.II.4: MONTANT RÉVISÉ DES RESSOURCES EXTRABUDGÉTAIRES PRÉVUES POUR L'EXERCICE BIENNAL 2010–2011</b> <i>(en millions de dollars)</i>			
Plan de gestion initial		Montant prévu révisé	Augmentation en % du Plan de gestion initial
Comptes spéciaux	280	331	18
Fonds d'affectation spéciale	226	309	46
<b>TOTAL</b>	<b>506</b>	<b>640</b>	<b>26</b>

16. Les comptes spéciaux ont continué à servir les objectifs du PAM à tous les niveaux, institutionnel et autres. Au cours de l'exercice biennal, ils ont été utilisés pour l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies, le transport aérien, le Programme mondial d'achat-location de véhicules, l'auto-assurance, le mécanisme d'achat anticipé, les technologies de l'information et le module de la sécurité alimentaire.
17. Les fonds d'affectation spéciale ont permis aux bureaux de pays de réaliser des études de faisabilité pour l'expérimentation et le lancement au Cambodge de nouveaux programmes reposant sur les transferts monétaires et les bons d'alimentation, ainsi que pour l'uniformisation des outils et modalités se rapportant aux transferts et aux bons, en vue de leur utilisation au Népal. Des partenariats novateurs ont été établis avec le secteur privé et le gouvernement pour venir en aide aux patients touchés par le VIH au Mozambique, ainsi qu'avec des instituts de recherche au Sénégal pour évaluer la programmation d'activités fondées sur les transferts monétaires et les bons d'alimentation en milieu urbain. ODC a élaboré une approche régionale en s'inspirant de l'expérience menée en Iraq, dans le Territoire palestinien occupé, en République arabe syrienne et au Yémen et des outils utilisés dans ces contextes. ODJ a mis à profit son système régional de suivi et d'évaluation pour élaborer une nouvelle stratégie et un outil inédit en la matière applicables aux programmes faisant intervenir des transferts monétaires et des bons d'alimentation.

## ANNEXE III

### PROGRAMME DE TRAVAIL ANNUEL EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

#### Introduction

1. Ces quatre dernières années, le Bureau de l'évaluation a modifié l'orientation générale de son programme de travail, délaissant progressivement les opérations individuelles pour se hausser à un niveau supérieur, couvrant de multiples opérations, afin de donner à ses évaluations un caractère plus stratégique et d'en accroître l'utilité. Ces évaluations s'inscrivent dans les catégories suivantes:
  - les évaluations stratégiques, axées sur les priorités institutionnelles; les enseignements qui en sont tirés peuvent contribuer à des améliorations au niveau mondial ou systémique et fournir des informations utiles à la prise de décision, par exemple sur les changements en cours pour renforcer les capacités en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise;
  - les évaluations portant sur les politiques, qui en éclairent la mise en oeuvre et les résultats afin de fournir des enseignements utiles et des faits concrets qui serviront de base à l'élaboration de nouvelles politiques;
  - les évaluations des portefeuilles de pays, qui mettent à la disposition des bureaux de pays des données pragmatiques qui les aident à élaborer les stratégies de pays, tout en leur fournissant des éléments utiles à l'ensemble de leurs nouvelles opérations;
  - les évaluations d'impact, qui aident à mieux comprendre les effets directs et l'impact des principales activités relevant des programmes du PAM et comblent, ce faisant, d'importantes lacunes en matière d'information; par exemple, les évaluations de l'impact des programmes d'alimentation scolaire ont permis au PAM de mieux comprendre comment ces activités produisaient des effets.
2. L'évaluation a pour objectif de fournir des indications susceptibles de favoriser une évolution positive et de contribuer ainsi à améliorer les résultats obtenus par le PAM. Le choix de l'évaluation à entreprendre est fonction de la demande, et la priorité est accordée aux évaluations qui contribuent le mieux à l'apprentissage. Parallèlement, l'évaluation de la mise en oeuvre et des résultats obtenus au regard de ce qui était initialement prévu permet de satisfaire à l'obligation redditionnelle. Les ressources allouées à l'évaluation sont toutefois insuffisantes pour permettre une couverture adéquate des activités du PAM, de sorte que l'évaluation ne permet pas de satisfaire à l'obligation redditionnelle pour tout le programme de travail du PAM.
3. Un projet de programme d'évaluation a été mis au point, en consultation avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux, la Division des politiques, de la planification et des stratégies et la direction du Siège. Il a également été examiné par les membres du Conseil d'administration lors de la consultation annuelle sur l'évaluation. Le programme proposé a été réduit pour l'aligner sur les crédits alloués au Bureau de l'évaluation.

### PROGRAMME DE TRAVAIL DE 2012

4. Le programme de travail et le budget de 2012 pour l'évaluation prévoient 11 évaluations, présentées en détail dans le Tableau A.III.1, qui seront réalisées par les mêmes membres du personnel que les années précédentes: un directeur, sept administrateurs et trois agents

des services généraux. Les dépenses autres que les dépenses de personnel associées au programme de travail sont estimées à 2,7 millions de dollars.

<b>TABLEAU A.III.1: VUE D'ENSEMBLE DES ÉVALUATIONS PRÉVUES EN 2012</b>		
<b>Type d'évaluation</b>	<b>Nombre d'évaluations</b>	<b>Rapport avec les priorités de gestion</b>
Rapport annuel sur l'évaluation		Rassembler et diffuser les connaissances institutionnelles
Évaluations stratégiques	–	
Évaluations des politiques	1	Renforcer les partenariats
Évaluations mondiales conjointes	1	Renforcer les partenariats
Évaluations d'impact (y compris les évaluations conjointes)	5	Rassembler et diffuser les connaissances institutionnelles
Évaluations de portefeuilles régionaux	–	
Évaluations de portefeuilles de pays	4	Aligner les stratégies de pays sur les priorités des gouvernements
Évaluations décentralisées d'opérations	–	
<b>Total</b>	<b>11</b>	

- Les 11 évaluations prévues seront synthétisées dans le rapport annuel sur l'évaluation, qui est présenté chaque année à la session annuelle du Conseil. Les évaluations porteront sur trois activités d'ensemble intéressant les priorités de gestion du PAM: l'évaluation des politiques et du module conjoint renforcera les partenariats; les évaluations d'impact généreront des connaissances sur les effets directs et l'impact des opérations du PAM, contribuant ainsi au partage du savoir; les évaluations des portefeuilles de pays servent à vérifier si les activités sont conformes aux priorités des gouvernements et à formuler des recommandations dans ce sens.

### Évaluations des politiques

- Le document sur l'élaboration des politiques du PAM inscrit l'évaluation au cœur de ce processus, et suggère de procéder à une évaluation au moment de l'élaboration ou de l'actualisation d'une politique, et en tout état de cause entre quatre et six ans après son approbation. Le tableau A.III.2 présente les politiques déjà évaluées, celles qu'il est prévu d'étudier et celles qui pourraient être examinées à l'avenir.

<b>TABLEAU A.III.2: POLITIQUES: ÉVALUATIONS ANTÉRIEURES ET FUTURES ÉVALUATIONS POSSIBLES</b>			
<b>Date d'approbation de la politique</b>	<b>Politique</b>		
Évaluation des politiques en 2012			
2008	Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé		
Politiques couvertes dans le cadre de l'évaluation des politiques, 2008–2012			Année de publication de l'évaluation
2009	Politique du PAM en matière d'alimentation scolaire	2012 <sup>a</sup>	
2004	Renforcement des capacités nationales et régionales	2008	
2002	Politique concernant la problématique hommes-femmes (2003–2007): engagements renforcés en faveur des femmes pour assurer la sécurité alimentaire	2008	
2003	Programmation à l'ère du sida: l'action du PAM dans la lutte contre le VIH/sida	2008	
Politiques couvertes dans le cadre d'autres évaluations globales ou thématiques, 2007–2011			Année de publication de l'évaluation
2006	Achats de produits alimentaires dans les pays en développement	2011 <sup>b</sup>	
2006	Le ciblage dans les situations d'urgence	2007 <sup>c</sup>	
2004	Le PAM et les filets de sécurité appuyés par une aide alimentaire: concepts, expériences et programmes possibles à l'avenir	2011 <sup>d</sup>	
2004	Évaluation des besoins d'urgence	2008 <sup>e</sup>	
Politiques susceptibles de faire l'objet d'une évaluation			Cadre chronologique de l'évaluation <sup>f</sup>
2012	Politique en matière de nutrition	2016	2018
2004	Vivres pour la nutrition: intégrer la nutrition dans les programmes du PAM		
2004	Enrichissement en micronutriments: l'expérience du PAM et la voie à suivre		
2010	Politique du PAM en matière de lutte contre le VIH et le sida	2014	2016
2009	Politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes	2013	2015
2009	Politique du PAM en matière de renforcement des capacités	2013	2015
2009	Politique du PAM en matière de réduction des risques de catastrophe	2013	2015
2008	Bons d'alimentation et transferts monétaires comme instruments d'assistance alimentaire: enjeux et perspectives	2012	2014
2002	L'insécurité alimentaire en milieu urbain: stratégies pour le PAM	2006	2008

<sup>a</sup> L'évaluation de la politique en matière d'alimentation scolaire sera présentée au Conseil à la première session ordinaire de 2012.

<sup>b</sup> En 2011, le Bureau de l'évaluation a étudié l'initiative Achats au service du progrès et le projet d'appui à l'agriculture et à la commercialisation des produits agricoles mené en Ouganda.

<sup>c</sup> L'évaluation du ciblage menée en 2007 ne relevait pas de la catégorie des évaluations de politiques, mais elle couvrirait néanmoins le sujet.

<sup>d</sup> L'évaluation de la protection sociale et des filets de sécurité n'entre pas dans la catégorie des évaluations de politiques; toutefois, du fait de sa portée, il ne sera pas nécessaire de mener une évaluation supplémentaire de cette politique au cours des deux prochaines années.

<sup>e</sup> Les évaluations des besoins d'urgence ont été en partie couvertes par l'évaluation du projet consacré au renforcement de la capacité d'évaluation des besoins, menée en 2008, et celle du Système d'information sur la sécurité alimentaire, entreprise en 2010 conjointement avec la FAO.

<sup>f</sup> Comme prévu dans le processus d'élaboration des politiques du PAM, une politique doit être évaluée dans un délai de quatre à six ans à compter de son adoption et en tout état de cause avant toute mise à jour ou révision.

7. Comme prévu dans le document de 2011 sur le cycle d'élaboration des politiques, et après consultation de la Division des politiques, de la planification et des stratégies et d'autres parties prenantes, il a été décidé d'inclure dans le cadre d'évaluation de 2012 l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, compte tenu également des évaluations passées et des contraintes budgétaires actuelles. La direction du PAM s'est engagée à réaliser cette évaluation pour donner suite à une recommandation du Corps commun d'inspection; il est donc nécessaire de la mener à bien pour satisfaire à l'obligation redditionnelle. Ce travail permettra de tirer divers enseignements, qui auront un impact sur les relations que le PAM entretient avec le secteur privé.

### **Évaluations mondiales conjointes**

8. En 2012, le Bureau de l'évaluation procédera à une évaluation mondiale conjointe du module mondial de la logistique, avec les bureaux de l'évaluation des principaux partenaires associés à ce module. Cette évaluation a été demandée par la Division de la logistique, en sa qualité de chef de file du module. Elle s'appuiera sur les évaluations interorganisations antérieures de tout le système de modules, qui avaient été effectuées sous la houlette du Bureau de la coordination des affaires humanitaires de l'Organisation des Nations Unies, et cherchera à tirer des enseignements supplémentaires. Elle devrait aider le PAM à assurer le bon fonctionnement du module et à renforcer ses partenariats dans ce cadre.

### **Évaluations d'impact**

9. Les parties prenantes du PAM, y compris les membres du Conseil se sont félicités des évaluations d'impact, qui aident à mieux comprendre les effets directs et l'impact de l'assistance, et les raisons pour lesquelles ceux-ci se produisent. Les évaluations sont menées en "série", ce qui veut dire qu'un type d'activité est soumis à plusieurs évaluations, selon la même méthode, pour faciliter une analyse croisée et l'application à plus grande échelle des enseignements tirés.
10. En 2012, le Bureau de l'évaluation travaillera sur cinq évaluations d'impact:
- Deux évaluations de l'impact de l'assistance alimentaire fournie aux réfugiés dans le cadre de situations prolongées au Tchad et au Yémen, principalement sous la forme de distributions générales de vivres; elles seront menées à bien avec le HCR. Ces évaluations, ainsi que les deux autres de la série effectuées en 2011 en Éthiopie et au Rwanda, fourniront des données empiriques qui devraient aider le PAM et le HCR à améliorer toutes leurs interventions destinées à venir en aide aux réfugiés dans des situations qui se prolongent; ces données seront aussi prises en considération au moment de réviser le Mémoire d'accord qui précise les modalités de la collaboration entre les deux organismes.
  - Trois évaluations d'impact seront consacrées aux activités Vivres contre travail visant à réduire les risques de catastrophe et à favoriser l'adaptation aux changements climatiques. Ces évaluations permettront de tirer des enseignements dont le PAM tiendra compte lorsqu'il prendra des décisions sur les activités en cours dans ce domaine et sur leur éventuel élargissement. Les pays seront sélectionnés sur la base d'une analyse détaillée du portefeuille de projets actuel, de manière à répertorier les pays se prêtant le mieux à une évaluation sur la base de critères tels que le nombre de bénéficiaires et la durée des opérations. Le PAM examinera la possibilité de mener des évaluations conjointes avec les partenaires concernés par ce type d'assistance,

comme les ONG coopérantes ou les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome.

## Évaluations des portefeuilles de pays

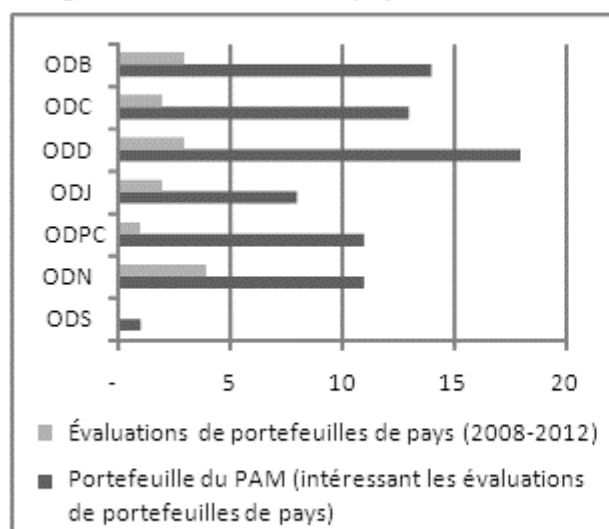
11. Compte tenu des allocations budgétaires, quatre évaluations de portefeuilles de pays seront réalisées en 2012. Les évaluations de ce type ont un impact sur la stratégie et les interventions du PAM dans les pays retenus et permettent de tirer des enseignements utiles pour l'ensemble des opérations du PAM, à condition qu'un nombre suffisant d'évaluations soient réalisées. La sélection des pays se fera sur la base de critères tels que le nombre et l'ampleur des opérations et d'autres activités, les dons, l'importance relative dans le programme de travail du PAM, l'échéancier des documents de stratégie et la demande. Les pays choisis pour 2012 sont l'Afghanistan, le Congo, le Kirghizistan et le Niger. Le Bureau de l'évaluation dispose d'une liste de réserve, au cas où il faudrait revoir les priorités si une ou plusieurs de ces évaluations ne pouvaient être menées comme prévu.
12. Le Bureau de l'évaluation s'efforce de parvenir à un équilibre dans la répartition géographique des pays, de même que dans le nombre de bénéficiaires, de pays et d'opérations, et dans la valeur du portefeuille de projets, exprimée en dollars. Comme les crédits budgétaires disponibles ne permettent d'effectuer qu'un nombre limité d'évaluations de ce type, la couverture sera la suivante pour la période 2008-2012:
  - La couverture d'ensemble des évaluations, tous critères confondus (nombre de bénéficiaires, de pays et d'opérations, et valeur du portefeuille de projets) est faible, ce qui est particulièrement déconcertant dans la mesure où les calculs s'effectuent sur la base de totaux cumulatifs sur quatre ans.
  - Ce faible taux de couverture n'est toutefois pas étonnant: à raison de quatre évaluations de portefeuilles par an, il faudrait 15 ans pour que le Bureau de l'évaluation étudie tous les pays. Il faudrait donc 12 évaluations par an pour arriver à un cycle plus souhaitable de cinq ans, qui est le cycle sur la base duquel sont établis les stratégies de réduction de la pauvreté, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les stratégies de pays du PAM.
  - Au regard des quatre critères, le portefeuille est très hétérogène, de sorte que si l'on parvient à une couverture raisonnable pour un critère, on n'arrive pas nécessairement à pareil résultat pour les autres, comme l'illustrent les figures A.III.1 à A.III.4. Ainsi, le tableau A.III.3 montre que s'il est vrai qu'une proportion plus faible de pays ont été couverts dans les régions du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale (Bureau du Caire – ODC), de l'Afrique de l'Ouest (Bureau de Dakar – ODD) et de l'Amérique latine et des Caraïbes (Bureau de Panama – ODPC), la couverture est cependant acceptable, voire même remarquable (dans le cas d'ODPC) si l'on retient comme critère la valeur en dollars. Les données sont évidemment lacunaires en ce qui concerne le nombre de bénéficiaires au Soudan (ODS)<sup>3</sup> et pour ODC, où l'incorporation future du Soudan et de l'Iraq (peut-être en 2013, sous réserve des conditions de sécurité, des priorités des bureaux de pays et des fonds disponibles pour l'évaluation) devrait remédier aux faibles taux de couverture.

<sup>3</sup> Les opérations au Soudan seront intégralement confiées à ODC et à ODN à compter de janvier 2012.

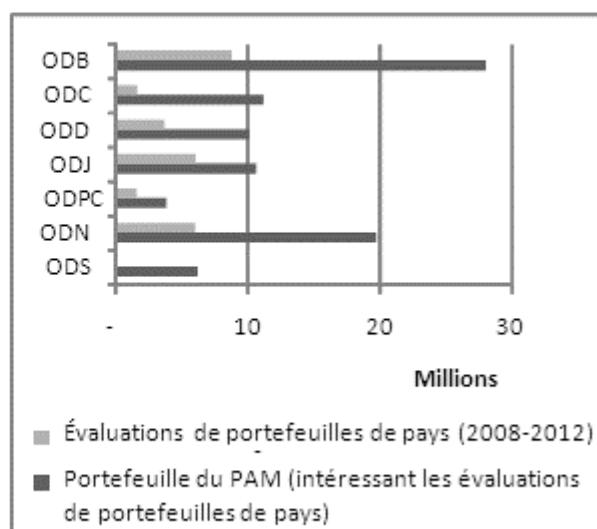
**TABLEAU A.III.3: POURCENTAGE DE PAYS ET DE BÉNÉFICIAIRES CONCERNÉS, VALEUR EN DOLLARS, ET NOMBRE D'OPÉRATIONS COUVERTES PAR LES ÉVALUATIONS DE PORTEFEUILLES DE PAYS**

Bureau régional	Pays	Bénéficiaires	Valeur (en dollars)	Opérations
ODB	21	31	40	29
ODC	15	14	54	40
ODD	17	36	45	27
ODJ	25	57	56	25
ODPC	9	42	86	33
ODR	36	30	37	43
ODS	0	0	0	0

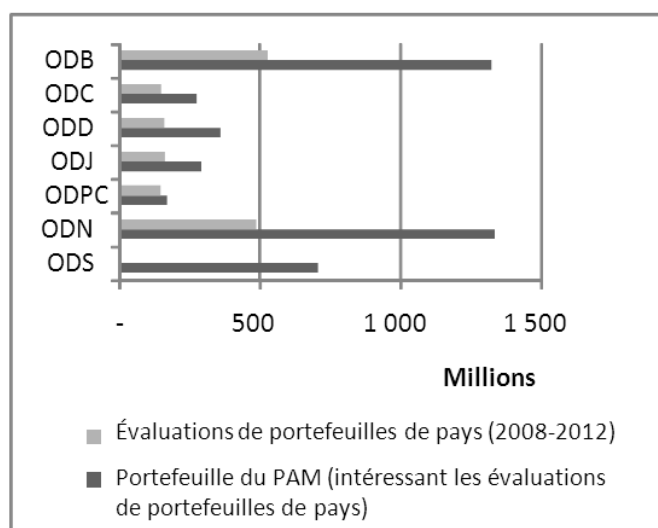
**Figure A.III.1: Nombre de pays**



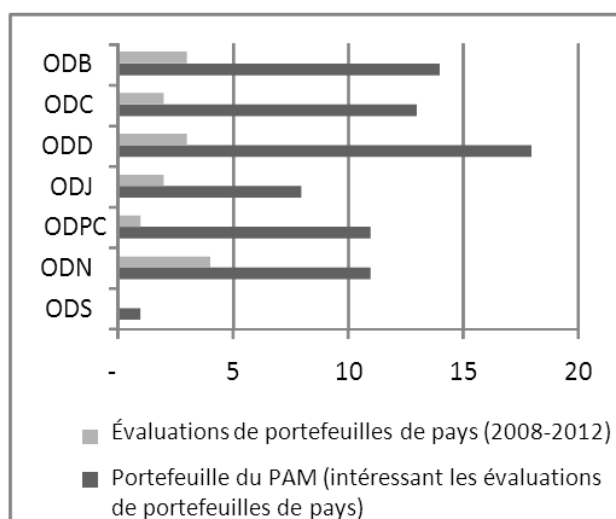
**Figure A.III.2: Nombre de bénéficiaires Moyennes annuelles 2003–2010**



**Figure A.III.3: Valeur, en dollars**



**Figure 4: Nombre d'opérations**





## Évaluations ne figurant pas dans le programme de travail de 2012

13. Les crédits budgétaires alloués à l'évaluation sont insuffisants pour couvrir les coûts: i) de l'évaluation du Plan stratégique, même si de nombreuses parties prenantes, y compris la direction du PAM, avaient accueilli avec enthousiasme cette proposition; ii) de l'évaluation de la politique concernant la sécurité alimentaire en milieu urbain; cette évaluation, demandée par la Division des politiques, de la planification et des stratégies, aurait pourtant dû être menée conformément aux dispositions du cycle d'élaboration des politiques du PAM; et iii) de l'évaluation décentralisée des opérations, pour laquelle des ressources en personnel et autres seraient nécessaires. Le Bureau de l'évaluation a soigneusement redéfini les priorités du programme de travail de 2012, de manière à maximiser la contribution des évaluations à l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage, compte tenu des contraintes budgétaires immédiates s'agissant des dépenses de personnel et autres, auxquelles s'ajoute le fait que le poste de directeur de l'évaluation est vacant depuis la fin 2011. Même en l'absence de crédits alloués au titre du budget administratif et d'appui aux programmes du PAM, les bureaux de pays peuvent parfaitement utiliser le budget des coûts d'appui directs pour mener des évaluations. L'expérience montre toutefois que ces ressources ne suffisent généralement pas pour entreprendre des évaluations décentralisées de qualité.

## Perspectives: programme d'évaluation pour 2013–2014

14. Si les crédits alloués le permettent, le programme d'évaluation des prochaines années comprendra ce qui suit:
- a) *Des évaluations stratégiques*, qui seront réalisées en fonction des besoins en matière d'évaluations au niveau institutionnel et d'évaluations transversales, à condition que les ressources voulues soient disponibles.
  - b) *Des évaluations de politiques opérationnelles importantes*, comme le renforcement des capacités, les transferts monétaires et les bons d'alimentation, la problématique hommes-femmes, la nutrition et la sécurité alimentaire en milieu urbain. Ces évaluations ne manqueront pas d'influencer les politiques élaborées par le PAM, puisque les choix pourront s'appuyer sur des données concrètes issues des évaluations, ce qui renforcera la confiance des pays membres. La liste des politiques susceptibles de faire l'objet d'une évaluation est établie en fonction du cycle d'élaboration des politiques du PAM (voir le paragraphe 6), et elle sera mise à jour à la lumière de l'évolution de la situation.
  - c) *Évaluations mondiales conjointes*: Le PAM prévoit d'évaluer le module mondial de la sécurité alimentaire conjointement avec la FAO, en 2013 ou en 2014; le Comité de la sécurité alimentaire mondiale pourrait faire l'objet d'une évaluation menée en collaboration avec la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA). Ces évaluations auront un effet sur la collaboration interinstitutions et sur les résultats obtenus grâce à des mécanismes mondiaux mis en place pour améliorer la sécurité alimentaire.
  - d) *Évaluations d'impact*: Après 2012, de nouvelles évaluations de l'impact des projets Vivres contre travail seront réalisées, pour compléter la série. Viendront ensuite des évaluations de l'impact des programmes de nutrition maternelle et infantile, qui s'échelonneront sur deux ou trois ans, selon les crédits alloués. Cela aidera le PAM à approfondir sa connaissance des activités réalisées dans ce domaine – qui, si l'on en croit les évaluations, produisent les résultats les plus médiocres en ce moment – et à procéder à des améliorations systémiques au niveau des programmes.

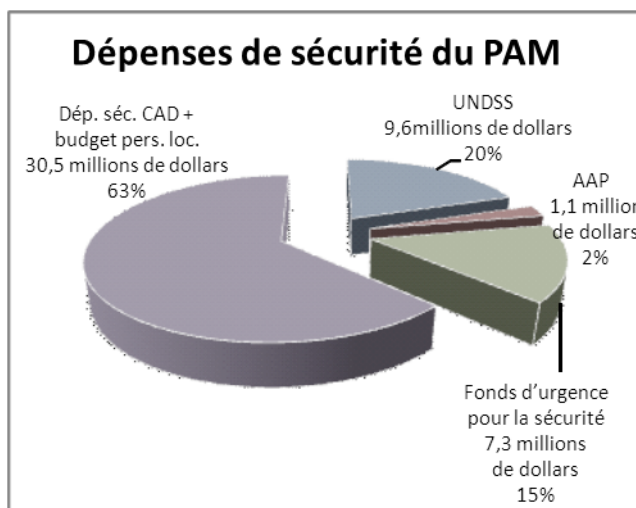
- e) *Évaluations de portefeuilles régionaux*: En 2013, le Bureau de l'évaluation élaborera la méthode à suivre pour les évaluations de portefeuilles régionaux, à commencer par la région d'ODPC et plus précisément El Salvador, le Guatemala et le Honduras. Si ces évaluations se révèlent utiles, le Bureau de l'évaluation répertoriera d'autres sous-régions devant faire l'objet de travaux analogues, comme des groupes de petits pays dans les régions ODC et ODD. Ces évaluations aideront le PAM à planifier les activités devant être menées dans les petits pays desservis par des programmes communs, ainsi qu'à renforcer la synergie entre les programmes et à améliorer l'efficacité grâce à la collaboration à l'échelle infrarégionale.
- f) *Évaluations de portefeuilles de pays*: Le Bureau de l'évaluation a dressé une liste de pays qui pourraient faire l'objet d'évaluations de portefeuilles; celle-ci sera mise à jour et les évaluations seront menées à bien en fonction des crédits disponibles. Figurent sur la liste à l'heure actuelle le Cambodge, l'Indonésie, l'Iraq, l'Ouganda, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République-Unie de Tanzanie, le Soudan et Timor-Leste.
- g) *Évaluations des opérations*: Le Bureau de l'évaluation s'attachera à tenir à jour la liste des évaluations obligatoires - celles prévues dans les descriptifs de projet - et à insérer celles-ci dans son programme de travail, si les ressources disponibles le permettent. S'il était décidé de financer un programme d'évaluation adéquat englobant 30 opérations par an, assorti des fonds nécessaires pour couvrir les dépenses de personnel et autres, on pourrait dresser un tableau représentatif des atouts et des faiblesses du PAM.

<b>TABLEAU A.III.4: RESSOURCES NÉCESSAIRES PRÉVUES EN 2013 ET 2014</b>				
	<b>2013</b>		<b>2014</b>	
<b>Type d'évaluation</b>	<b>Nombre d'évaluations</b>	<b>Ressources hors dépenses de personnel (est.) (en dollars)</b>	<b>Nombre d'évaluations</b>	<b>Ressources hors dépenses de personnel (est.) (en dollars)</b>
Rapport annuel sur l'évaluation	1		1	
Évaluations stratégiques				
Évaluations des politiques	1	300 000	3	900 000
Évaluations mondiales conjointes	1	250 000	1	250 000
Évaluations d'impact (y compris les évaluations conjointes)	5	1 000 000	5	1 000 000
Évaluations de portefeuilles régionaux	1	300 000	2	600 000
Évaluations de portefeuilles de pays	6	1 200 000	6	1 200 000
Évaluations décentralisées d'opérations				
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>3 050 000</b>	<b>17</b>	<b>3 950 000</b>
Coûts opérationnels et de gestion du Bureau		150 000		150 000
Effectifs requis	9		11	

## ANNEXE IV

### PRÉSENTATION DU BUDGET DE SÉCURITÉ DU PAM POUR 2012

1. Les services de sécurité du PAM ont pour mission d'assurer la sûreté et la sécurité des membres du personnel, de leur famille, des locaux et des biens afin de permettre au PAM de s'acquitter de son mandat. Le budget de sécurité pour 2012 permettra à la Division de la sécurité sur le terrain de continuer à faire face aux problèmes se posant dans le domaine de la sécurité.
2. La stratégie adoptée par le PAM en matière de sécurité est conçue de manière à faire face aux situations difficiles dans les environnements complexes au sein desquels le PAM doit intervenir. Cette stratégie repose sur les principes suivants:
  - i) disposer d'une structure de direction bien définie;
  - ii) assurer en permanence la formation du personnel du PAM en matière de sécurité;
  - iii) intégrer la gestion des risques de sécurité à la gestion des risques institutionnels;
  - iv) élaborer et mettre en œuvre la gestion des risques de sécurité;
  - v) partager les informations et coordonner l'action en matière de sécurité; et
  - vi) renforcer les capacités du PAM en matière d'analyse des informations.
3. La stratégie élaborée par la Division de la sécurité sur le terrain prend acte de la nécessité d'une plus grande souplesse afin d'être en mesure de faire rapidement face aux problèmes de sécurité qui se présentent: la Division va poursuivre la coordination avec le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, dans le souci de ne pas gaspiller ses ressources et d'éviter les doubles emplois.
4. Le directeur de la Division est à la tête d'une structure interne de gestion de la sécurité, dont la mission est d'appuyer les opérations sur le terrain. Cette structure s'appuie sur une section placée sous la direction du Chef des opérations de sécurité sur le terrain dont les effectifs sont au complet avec six fonctionnaires régionaux chargés de la sécurité, qui coordonnent la gestion de la sécurité et conseillent les directeurs régionaux et de pays, et les agents de sécurité sur le terrain. Les activités de la Division s'appuient sur la formation à la sécurité, la mise au point des mesures de sécurité en concertation avec l'UNDSS, l'analyse des informations et la gestion cohérente des risques, afin que la Division soit en mesure de répondre à tout moment aux besoins du PAM en matière de sécurité.
5. Quatre enveloppes de crédits sont prévues pour 2012: la participation du PAM aux dépenses de l'UNDSS, le budget AAP, les services d'appui aux bureaux de pays financés par le Fonds d'urgence pour la sécurité; et les CAD.



## Répartition des coûts afférents aux services de sécurité des Nations Unies

6. Les organisations qui participent au Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies (UNSMS) sont collectivement responsables de la sûreté et de la sécurité du personnel des Nations Unies; les dépenses afférentes aux mesures sur le terrain sont réparties entre elles, les coûts centraux de gestion étant supportés par l'Organisation des Nations Unies. La formule de répartition des coûts est établie sur la base du nombre de fonctionnaires en poste dans des pays non membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques, dont la sûreté et la sécurité relèvent de la responsabilité du système des Nations Unies.
7. Le tableau A.IV.1 présente le budget de l'UNSMS pour 2012. Pour l'année 2012, le budget prévu pour les mesures de sécurité sur le terrain s'élève à 110,5 millions de dollars, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale des Nations Unies.

<b>TABLEAU A.IV.1: DÉPENSES AFFÉRENTES AUX MESURES DE SÉCURITÉ SUR LE TERRAIN DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES</b> <b>(en millions de dollars)</b>		
	Dépenses afférentes aux mesures de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies	Part revenant au PAM
2002-2003	42,9	6,5
2004-2005	113,1	13,2
2006-2007	172,3	20,2 a)
2008-2009	174,4	17,3
2010-2011	209,9 c)	24,4 b)
2012	110,5 d)	9,6

a) Crédit de 3,2 millions de dollars reçu en 2006

b) Crédit de 1,4 million de dollars reçu en 2010

c) Chiffre correspondant à la proposition de budget de l'UNDSS pour l'exercice biennal 2010-2011

d) Chiffre correspondant à une projection, encore en discussion à l'UNDSS.

8. Selon les projections, la participation du PAM au budget de l'UNDSS pour 2012 devrait se chiffrer à 9,6 millions de dollars. Ce montant est calculé en se fondant sur le nombre de membres du personnel du PAM présents sur le terrain, selon la méthode préconisée dans le document sur la participation aux coûts pour les activités cofinancées établi par le Conseil des chefs de secrétariat (CEB/2009/HLCM/FB/8).
9. L'UNDSS continuera de fournir régulièrement des rapports détaillés sur la structure et la répartition des postes financés conjointement ainsi que sur les fonctions qui s'y rattachent. Le rapport sur la performance établi par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies présentera des informations détaillées concernant les contributions au financement des dépenses de sécurité afférentes aux opérations sur le terrain des organisations participantes et les dépenses effectives.

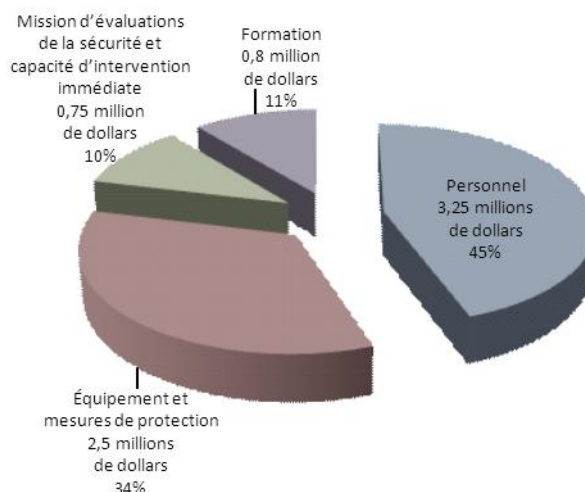
## Budget AAP

10. Le budget AAP prend en charge la rémunération du Directeur de la Division de la sécurité sur le terrain, d'un fonctionnaire principal chargé de la sécurité, de deux analystes spécialistes des questions de sécurité et d'un assistant administratif en poste au Siège, ce qui correspond aux besoins essentiels en matière de gestion, de coordination de la gestion des risques relatifs à la sécurité sur le terrain et d'analyse et de diffusion des informations.

## Fonds d'urgence pour la sécurité

11. Le Fonds d'urgence pour la sécurité, d'un montant proposé de 7,3 millions de dollars, prendra en charge les dépenses d'équipement ayant trait à la sûreté et la sécurité lorsque le budget des CAD est insuffisant (voir la section suivante). Il s'agit de financer l'achat d'équipements de sécurité et de protection des bâtiments tels que les dispositifs d'atténuation des effets des explosions, le matériel de télécommunications, les gilets pare-balles, les dispositifs de repérage par satellite, le matériel de contrôle des points d'accès et les véhicules blindés, afin de faire en sorte que les bureaux de pays du PAM respectent les normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS).

Fonds d'urgence pour la sécurité – budget 2012



12. Le Fonds d'urgence pour la sécurité prendra en charge la rémunération d'un certain nombre de membres de la Division de la sécurité sur le terrain en poste au Siège – les six fonctionnaires régionaux chargés de la sécurité, une équipe de formation composée de quatre personnes, des spécialistes des explosions et de l'évaluation de la résistance des matériaux et un analyste de la sécurité. Une équipe de réserve composée de consultants spécialistes de la sécurité se tient prête afin que la Division soit en mesure d'intervenir en cas de besoin pour appuyer les agents de sécurité en poste dans les bureaux du pays. Le Fonds d'urgence pour la sécurité financera aussi les activités de formation et de sensibilisation à la sécurité, de formation préalable à une affectation sur le terrain et de gestion des prises d'otages, de formation des chauffeurs et des coordonnateurs pour les questions de sécurité et de formation aux premiers secours, ainsi que des programmes de formation et de sensibilisation à la sécurité sur le terrain pour les pays particulièrement exposés, menés en coordination avec l'UNDSS.
13. Pour 2012, le Fonds d'urgence pour la sécurité prendra de nouveau en charge les dépenses découlant de l'application des normes MOSS, comme le renforcement de la sécurité physique ou l'appui en situation d'urgence. Les dépenses afférentes aux mesures d'atténuation des effets des explosions seront autorisées par le Comité chargé de la sécurité des locaux et inscrites au budget des bureaux de pays financé au titre des CAD, en concertation avec la Division de la sécurité sur le terrain.

## Dépenses de sécurité financées au titre des CAD – dépenses de personnel et autres

14. Les dépenses de sécurité restantes sont prises en charge par les bureaux de pays sur le budget au titre des CAD; les CAD couvrent la participation locale au budget de l'UNDSS au titre du partage des coûts, dont le montant est fixé par l'équipe de pays chargée de la gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies, ainsi que les coûts découlant de l'application des normes MOSS, par exemple la rémunération des gardes.

<b>TABLEAU A.IV.2 DÉPENSES DE SÉCURITÉ PRISES EN CHARGE AU TITRE DES CAD</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
CAD – dépenses autres que les dépenses de personnel	20,0
CAD – dépenses de personnel	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>30,5</b>

15. Les dépenses de personnel correspondant à la rémunération des 51 agents de sécurité sur le terrain affectés à un pays spécifique s'élèvent au total à 10,5 millions de dollars.
16. Le total des dépenses de sécurité hors dépenses de personnel a atteint 18,0 millions de dollars en 2010. En 2011, les dépenses de sécurité prévues au budget s'élèvent à 21,0 millions de dollars, mais le montant effectif devrait être moins élevé. Le montant total des CAD au titre de la sécurité, autres que les dépenses de personnel, pour les opérations du PAM sur le terrain est estimé à 20,0 millions de dollars en 2012.

## ANNEXE V

### MÉTHODE SUIVIE POUR L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET

#### Dépenses de personnel

1. Le PAM utilise des taux standard pour calculer les dépenses de personnel afférentes aux administrateurs recrutés sur le plan international et aux agents des services généraux en poste à Rome; il a procédé à une analyse comparative des coûts effectifs et des coûts standard de l'exercice 2010-2011 à partir des informations tirées du système WINGS II afin d'établir les taux standard pour l'année à venir.
2. Les calculs tiennent compte de toutes les dépenses salariales encourues par le PAM (classe, traitement, indemnité de poste et allocation-logement) ainsi que des indemnités et prestations versées en sus du salaire (primes d'affectation, indemnités de rapatriement et indemnités de déménagement du personnel recruté sur le plan international).
3. Les nouveaux taux standard proposés pour les dépenses de personnel ont été calculés sur la base des sommes effectivement versées au cours de l'exercice biennal 2010-2011, compte tenu des variations des taux de change et des augmentations de coûts et de salaires intervenues pendant la période considérée. Le taux de change retenu est de 1,41 dollar pour 1 euro.
4. L'augmentation des dépenses de personnel en 2012 est estimée à 3,0 pour cent sur une base annuelle pour le Siège, les bureaux de liaison et les bureaux sur le terrain, y compris l'inflation estimée et son incidence sur l'indemnité de poste.

#### Arrondissement des chiffres

5. Dans certains tableaux, les totaux ne correspondent pas toujours à la somme de leurs éléments, car les chiffres ont été arrondis.

#### Unités

6. Sauf indication contraire, les valeurs monétaires sont exprimées en dollars des États-Unis et toutes les quantités de produits alimentaires, en tonnes.

## ANNEXE VI

### CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES

#### Version révisée en 2011

1. Le Cadre de résultats stratégiques a été affiné de manière à faire apparaître plus clairement les résultats des opérations menées par le PAM. Un effet direct correspond aux résultats à moyen terme d'opérations du PAM, conformément à la définition qu'en donne le Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques. Le Cadre est axé sur les indicateurs d'effet direct mesurés et communiqués à l'échelon des bénéficiaires et des communautés. Les indicateurs d'impact ont été supprimés.
2. Le PAM fait apparaître les changements survenus ou l'impact obtenu en rapprochant ses résultats des objectifs du Millénaire pour le développement à la faveur: i) de rapports sur les progrès accomplis à l'échelon national sur la voie de la réalisation des objectifs du Millénaire; ii) d'examens à mi-parcours du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; et iii) d'évaluations effectuées par le PAM et d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales et non gouvernementales (ONG) partenaires et des parties prenantes. Le cas échéant, les bureaux de pays communiquent des données sur les indicateurs d'impact dans les rapports normalisés sur les projets établis chaque année.



**Note:** les différents indicateurs se répartissent comme suit:

- En police ordinaire: indicateurs reconnus sur le plan international et utilisés par les organismes des Nations Unies.
- **En gras:** indicateurs mis au point en collaboration avec les partenaires opérationnels du PAM.
- *En italiques:* indicateurs propres au PAM.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: SAUVER DES VIES ET PROTÉGER LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 4
<b>Buts</b> 1. Sauver des vies dans les situations d'urgence et ramener la malnutrition aiguë causée par un choc en deçà du seuil critique 2. Protéger les moyens de subsistance et renforcer l'autosuffisance dans les situations d'urgence et les premières phases de redressement 3. Porter secours aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux autres groupes et communautés vulnérables dont la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été compromise par un choc			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme <sup>1</sup>	Cibles visées par les projets et source des données
<b>Effet direct 1.1:</b> Réduction ou stabilisation de la malnutrition aiguë dans les groupes d'enfants et/ou les populations ciblées	1.1.1 Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans <sup>2</sup> (rapport poids/taille, en pourcentage) <sup>3</sup>	Réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans dans 80% des projets	Cible: propre à une population donnée – réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë Source: données provenant des enquêtes et/ou du suivi
		Stabilisation de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans dans 80% des projets	Cible: propre à une population donnée – stabilisation du taux de prévalence de la malnutrition aiguë au niveau existant avant la crise Source: données provenant des enquêtes et/ou du suivi
	1.1.2 Prévalence d'un faible périmètre brachial chez les enfants de moins de 5 ans <sup>4,5</sup>	Stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial dans 80% des projets	Cible: propre à une population donnée – stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial Source: données provenant des enquêtes et/ou des évaluations
	1.1.3 Taux de performance <sup>6</sup> des activités de supplémentation alimentaire	Cible atteinte dans 80% des projets	Cible: propre à une population donnée <sup>7</sup> Source: suivi des programmes

<sup>1</sup> Seuls les projets alignés sur un Objectif stratégique précis sont censés rendre compte des résultats obtenus au regard des indicateurs du PAM. L'analyse des résultats inclura uniquement les données dérivées de ces projets.

<sup>2</sup> Les projets ciblant les enfants de moins de 2 ans devraient mesurer la prévalence de la malnutrition aiguë dans ce groupe cible.

<sup>3</sup> Le taux de prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans est une mesure indirecte de l'état nutritionnel de la population.

<sup>4</sup> La prévalence d'un faible périmètre brachial chez les enfants de moins de 5 ans est une mesure indirecte de l'état nutritionnel de la population.

<sup>5</sup> Les projets ciblant les enfants de moins de 2 ans devraient mesurer la prévalence d'un faible périmètre brachial dans ce groupe cible.

<sup>6</sup> Taux de récupération, de mortalité, d'abandon et de non-réaction. Ces taux ne s'appliquent qu'au traitement de la malnutrition aiguë modérée (interventions ciblées).

<sup>7</sup> Les normes du projet SPHERE (taux de récupération > 75%, taux de mortalité < 3%, taux d'abandon < 15%, taux de non-réaction < 5%) serviront de repères.

<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: SAUVER DES VIES ET PROTÉGER LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE</b> <b>Buts</b> 1. Sauver des vies dans les situations d'urgence et ramener la malnutrition aiguë causée par un choc en deçà du seuil critique 2. Protéger les moyens de subsistance et renforcer l'autosuffisance dans les situations d'urgence et les premières phases de redressement 3. Porter secours aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux autres groupes et communautés vulnérables dont la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été compromise par un choc			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 4
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme <sup>1</sup>	Cibles visées par les projets et source des données
<b>Effet direct 1.2:</b> Amélioration de la consommation alimentaire des ménages ciblés pendant la période couverte par l'assistance du PAM <sup>8</sup>	1.2.1 <i>Score de consommation alimentaire des ménages<sup>9</sup></i>	Score supérieur à la valeur seuil dans 80% des projets	Cible: score de consommation alimentaire supérieur à 21 ou 28 parmi les ménages ciblés <sup>10</sup> Source: données provenant des enquêtes annuelles
<b>Effet direct 1.3:</b> Stabilisation du taux de scolarisation des filles et des garçons très exposés au risque d'abandon dans les écoles primaires ciblées	1.3.1 <i>Taux de rétention scolaire</i>	Taux de rétention scolaire atteint dans 80% des projets	Cible: taux de rétention scolaire atteint 70% pour les filles et les garçons dans des situations de crise Source: données provenant des enquêtes
<b>Effet direct 1.4:</b> Maintien de l'accès aux services assurant les traitements antirétroviraux, les traitements antituberculeux et/ou la prévention de la transmission de la mère à l'enfant	1.4.1 <i>Taux d'abandon<sup>11</sup></i>	Cible atteinte dans 80% des projets	Cible: taux d'abandon < 15% Source: suivi des programmes



<sup>8</sup> Les résultats seront ventilés par groupe cible: personnes déplacées, réfugiés et ménages victimes d'un conflit et/ou d'une catastrophe ayant des enfants d'âge scolaire ou accueillant des orphelins ou d'autres enfants vulnérables.

<sup>9</sup> Outre le score de consommation alimentaire des ménages, il est recommandé aux bureaux de pays de mesurer l'indicateur des stratégies de survie. Les scores de diversification de l'alimentation peuvent également être calculés à partir du score de consommation alimentaire des ménages pour indiquer les changements qualitatifs intervenus dans l'alimentation.

<sup>10</sup> La valeur seuil dépend des habitudes alimentaires locales et de la composition du régime alimentaire.

<sup>11</sup> Cet indicateur rendra compte de l'accès généralisé aux services assurant le traitement antirétroviral, le traitement contre la tuberculose et/ou la prévention de la transmission de la mère à l'enfant.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: SAUVER DES VIES ET PROTÉGER LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 4
<b>Buts</b> 1. Sauver des vies dans les situations d'urgence et ramener la malnutrition aiguë causée par un choc en deçà du seuil critique 2. Protéger les moyens de subsistance et renforcer l'autosuffisance dans les situations d'urgence et les premières phases de redressement 3. Porter secours aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux autres groupes et communautés vulnérables dont la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été compromise par un choc			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme <sup>1</sup>	Cibles visées par les projets et source des données
Produits	Indicateurs		
<b>Produit 1.1.<sup>12</sup>:</b> Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité, et transferts monétaires et bons d'alimentation adaptés distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés (à utiliser pour les Objectifs stratégiques 1 à 4)	1.1.1 Nombre de femmes, d'hommes, de filles et de garçons recevant des articles alimentaires et non alimentaires, des transferts monétaires et des bons d'alimentation, par catégorie, activité, modalité de transfert, et en pourcentage des chiffres prévus 1.1.2 Quantités de produits alimentaires distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions prévues <sup>13</sup> 1.1.3 a) Quantités d'aliments enrichis, de compléments alimentaires et de suppléments nutritionnels spéciaux distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions prévues 1.1.3 b) Quantités d'aliments enrichis, de compléments alimentaires et de suppléments nutritionnels spéciaux distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions effectives 1.1.4 Quantités d'articles non alimentaires distribués, par type d'article, en pourcentage des distributions prévues 1.1.5 Montant total des transferts monétaires effectués au profit des bénéficiaires 1.1.6 Quantité totale de produits alimentaires/montant total en espèces correspondant aux bons distribués 1.1.7 Dépenses encourues par le PAM pour la distribution des articles alimentaires et non alimentaires, les transferts monétaires et les bons d'alimentation, par activité et modalité de transfert. 1.1.8 Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance (par ex. écoles, dispensaires, etc.) 1.1.9 Nombre d'organismes des Nations Unies/organisations internationales collaborant avec le PAM et apportant des intrants et des services complémentaires. 1.1.10 Nombre d'organisations non gouvernementales collaborant avec le PAM et apportant des intrants et des services complémentaires 1.1.11 Nombre de programmes/activités conjoints des Nations Unies		

<sup>12</sup> Cette rubrique, qui concerne le produit au niveau de l'institution, sert à rendre compte de l'ensemble des activités qui comprennent la distribution d'aliments et/ou d'articles non alimentaires. Les autres produits doivent être mentionnés au titre de l'Objectif stratégique auquel ils correspondent.

<sup>13</sup> Quantité, qualité et ponctualité incluses.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2: PRÉVENIR LA FAIM AIGUË ET INVESTIR DANS LA PRÉPARATION AUX CATASTROPHES ET L'ATTÉNUATION DE LEURS EFFETS			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7
<b>Buts</b> 1. Appuyer et renforcer les capacités des gouvernements de se préparer aux situations de faim aiguë provoquées par des catastrophes, de les évaluer et de réagir en conséquence 2. Protéger et renforcer la résistance aux chocs des communautés, notamment l'adaptation aux changements climatiques, grâce à des programmes de protection sociale ou de création d'avoirs			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
<b>Effet direct 2.1:</b> Mise en place et amélioration, avec l'aide au renforcement des capacités du PAM, de systèmes d'alerte rapide, de plans d'intervention d'urgence <sup>14</sup> et de systèmes de suivi de la sécurité alimentaire	<b>2.1.1 Indice de préparation aux catastrophes</b>	Renforcement des capacités du gouvernement conformément aux prévisions dans 80% des pays recevant une aide	Cible: l'indice de préparation aux catastrophes est égal ou supérieur à 7, montrant que les capacités du gouvernement de se préparer aux catastrophes et de gérer les informations relatives à la sécurité alimentaire ont été renforcées grâce à l'aide du PAM Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
<b>Effet direct 2.2:</b> Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés risquant de connaître une faim aiguë, pendant la période couverte par l'assistance du PAM	2.2.1 <i>Score de consommation alimentaire des ménages</i> <sup>15</sup>	Score supérieur à la valeur seuil dans 80% des projets	Cible: le score de consommation alimentaire est stabilisé à 35/42 ou plus pour les ménages ciblés Source: données provenant des enquêtes annuelles
<b>Effet direct 2.3:</b> Réduction des risques de catastrophe à l'échelon communautaire dans les communautés ciblées	2.3.1 <i>Score des ménages en termes d'avoirs</i> <sup>16</sup>	Augmentation du nombre d'avoirs utilisés pour prévenir les catastrophes et en atténuer les effets dans 80% des projets	Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation du nombre d'avoirs (créés ou remis en état) des ménages utilisés pour atténuer les effets des catastrophes par rapport aux niveaux de départ Source: données provenant des enquêtes
	2.3.2 <i>Score des communautés en termes d'avoirs</i> <sup>17</sup>	Augmentation du nombre d'avoirs utilisés pour prévenir les catastrophes et en atténuer les effets dans 80% des projets	Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation du nombre d'avoirs (créés ou remis en état) des communautés utilisés pour atténuer les effets des catastrophes par rapport aux niveaux de départ Source: données provenant des enquêtes

<sup>14</sup> Il peut s'agir de plans gouvernementaux ou de plans interorganisations.

<sup>15</sup> Outre le score de consommation alimentaire des ménages, il est recommandé aux bureaux de pays de mesurer l'indicateur des stratégies de survie. Les scores de diversification de l'alimentation peuvent également être calculés à partir du score de consommation alimentaire des ménages pour indiquer les changements qualitatifs intervenus dans l'alimentation.

<sup>16</sup> Dans ce contexte, les **avoirs des ménages susceptibles d'atténuer les effets des catastrophes** sont à la fois les **avoirs naturels**, tels que l'eau et les arbres fruitiers, et les **avoirs matériels**, tels que les engins de pêche et les charrues.

<sup>17</sup> Dans ce contexte, les **avoirs communautaires susceptibles d'atténuer les effets des catastrophes** sont à la fois les **avoirs naturels**, tels que les brise-vents et les arbres plantés, et les **avoirs matériels**, tels que les digues et les routes résistantes aux chocs.

<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 2: PRÉVENIR LA FAIM AIGUË ET INVESTIR DANS LA PRÉPARATION AUX CATASTROPHES ET L'ATTÉNUATION DE LEURS EFFETS</b> <b>Buts</b> 1. Appuyer et renforcer les capacités des gouvernements de se préparer aux situations de faim aiguë provoquées par des catastrophes, de les évaluer et de réagir en conséquence 2. Protéger et renforcer la résistance aux chocs des communautés, notamment l'adaptation aux changements climatiques, grâce à des programmes de protection sociale ou de création d'avoirs			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7
<b>Effets directs</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme</b>	<b>Cibles visées par les projets et source des données</b>
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs</b>		
(pour la distribution de produits alimentaires, d'articles non alimentaires et de bons d'alimentation et pour les transferts monétaires, voir le <b>Produit 1.1</b> )			
<b>Produit 2.1:</b> Mesures mises en place pour atténuer les effets des catastrophes, avec l'aide au renforcement des capacités du PAM	2.1.1 Systèmes de réduction des risques de catastrophes et d'atténuation de leurs effets mis en place, par type (systèmes d'alerte rapide, plans d'intervention d'urgence, systèmes de suivi de la sécurité alimentaire, etc.)		
<b>Produit 2.3:</b> Nombre de dispositifs destinés à atténuer les effets des catastrophes créés ou remis en état par les communautés ciblées	2.3.1 Nombre de dispositifs destinés à atténuer les effets des catastrophes qui ont été créés ou remis en état, par type et par unité de mesure (nombre d'hectares protégés/mis en valeur; nombre d'arbres plantés, de digues construites, etc.)		

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3: REMETTRE SUR PIED LES COMMUNAUTÉS ET RECONSTITUER LEURS MOYENS DE SUBSISTANCE APRÈS UN CONFLIT OU UNE CATASTROPHE OU DANS LES PÉRIODES DE TRANSITION			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7
<b>Buts</b> 1. Faciliter le retour des réfugiés et des personnes déplacées en leur fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle 2. Aider les communautés et les familles à rétablir leurs moyens de subsistance et leur sécurité alimentaire et nutritionnelle après un choc 3. Aider à créer ou à reconstruire les capacités d'approvisionnement ou de livraison des produits alimentaires des pays et des communautés touchés par une crise et contribuer à empêcher la reprise des conflits			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
<b>Effet direct 3.1:</b> Consommation alimentaire suffisante des ménages, des communautés, des personnes déplacées et des réfugiés ciblés, pendant la période couverte par l'assistance du PAM <sup>18</sup>	3.1.1 <i>Score de consommation alimentaire des ménages</i> <sup>19</sup>	Score supérieur à la valeur seuil dans 80% des projets	Cible: score de consommation alimentaire supérieur à 35/42 pour les ménages ciblés Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
<b>Effet direct 3.2:</b> Meilleur accès des communautés ciblées à des avoirs dans les situations fragiles et les périodes de transition	3.2.1 <i>Score des communautés en termes d'avoirs</i> <sup>20</sup>	Augmentation du nombre d'avoirs productifs fonctionnels et utiles dans 80% des projets	Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation du nombre d'avoirs productifs fonctionnels communautaires (créés ou remis en état), par rapport aux niveaux de départ Source: données provenant des enquêtes
<b>Effet direct 3.3:</b> Stabilisation au niveau enregistré avant la crise de la scolarisation des filles et des garçons, y compris de ceux qui sont déplacés et réfugiés, dans les écoles appuyées par le PAM	3.3.1 <i>Taux de rétention scolaire</i>	Cible atteinte dans 80% des projets	Cible: taux de rétention scolaire de 85 % atteint pour les filles et les garçons dans les situations postérieures à une crise Source: données provenant des enquêtes
	3.3.2 Taux de scolarisation: taux annuel moyen <sup>21</sup> de variation du nombre de filles et de garçons inscrits	Taux annuel d'augmentation de 5% atteint ou dépassé dans 80% des projets	Cible: taux annuel d'augmentation du nombre de filles et de garçons inscrits égal à 5% Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes

<sup>18</sup> Les résultats seront ventilés par groupe cible: personnes déplacées, réfugiés et ménages victimes d'un conflit et/ou d'une catastrophe ayant des enfants d'âge scolaire ou accueillant des orphelins ou d'autres enfants vulnérables. Les programmes d'atténuation des effets de la maladie et de filets de sécurité visant les ménages touchés par le VIH contribuent à la réalisation de cet effet direct. L'appui aux ménages peut également contribuer à une meilleure observance du traitement anti-rétroviral ou à un plus grand succès du traitement anti-tuberculeux au niveau des individus.

<sup>19</sup> Outre le score de consommation alimentaire des ménages, il est recommandé aux bureaux de pays de mesurer l'indicateur des stratégies de survie. Les scores de diversification de l'alimentation peuvent également être calculés à partir du score de consommation alimentaire des ménages pour indiquer les changements qualitatifs intervenus dans l'alimentation.

<sup>20</sup> Dans ce contexte, les **avoirs communautaires** sont les **avoirs naturels**, tels que les étangs et les sources, les **avoirs matériels**, tels que les barrages et les routes d'accès aux marchés, et les **avoirs sociaux**, tels que les écoles et les dispensaires.

<sup>21</sup> Cette moyenne est obtenue en divisant la somme des taux annuels de variation de toutes les écoles ayant fait l'objet de l'enquête par le nombre total d'écoles ciblées.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3: REMETTRE SUR PIED LES COMMUNAUTÉS ET RECONSTITUER LEURS MOYENS DE SUBSISTANCE APRÈS UN CONFLIT OU UNE CATASTROPHE OU DANS LES PÉRIODES DE TRANSITION			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7
<b>Buts</b> 1. Faciliter le retour des réfugiés et des personnes déplacées en leur fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle 2. Aider les communautés et les familles à rétablir leurs moyens de subsistance et leur sécurité alimentaire et nutritionnelle après un choc 3. Aider à créer ou à reconstruire les capacités d'approvisionnement ou de livraison des produits alimentaires des pays et des communautés touchés par une crise et contribuer à empêcher la reprise des conflits			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
<b>Effet direct 3.4 a):</b> Réduction de la malnutrition aiguë dans les groupes cibles d'enfants et/ou parmi les populations ciblées	3.4.1 Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans (rapport poids/taille, en pourcentage)	Réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans dans 80% des projets	Cible: propre à une population donnée – réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
	3.4.2 Prévalence d'un faible périmètre brachial chez les enfants de moins de 5 ans	Stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial dans 80% des projets	Cible: propre à une population donnée – stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
	3.4.3 Taux de performance des activités de supplémentation alimentaire <sup>22</sup>	Cible atteinte dans 80% des projets	Cible: propre à une population donnée <sup>23</sup> Source: suivi des programmes
<b>Effet direct 3.4 b):</b> réduction du retard de croissance chez les enfants/populations ciblées dans les situations postérieures à une crise	3.4.4 Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 2 ans (rapport taille/âge, en pourcentage)	Réduction de la prévalence du retard de croissance obtenue chez les enfants de moins de 2 ans dans 80% des projets	Cible: propre à une population donnée – réduction de la prévalence du retard de croissance Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
<b>Effet direct 3.5:</b> Meilleure récupération nutritionnelle des personnes sous traitement antirétroviral et/ou traitement contre la tuberculose	3.5.1 Taux de récupération nutritionnelle <sup>24</sup>	Cible atteinte dans 80% des projets	Cible: taux de récupération nutritionnelle > 75% Source: suivi des programmes
Produits	Indicateurs		
(pour la distribution des produits alimentaires, d'articles non alimentaires, de bons d'alimentation et pour les transferts monétaires, voir le <b>Produit 1.1</b> )			
<b>Produit 3.2:</b> Avoirs créés ou remis en état par les communautés et les personnes ciblées pour garantir leurs moyens de subsistance	3.2.1	Nombre d'avoirs communautaires créés ou remis en état par les communautés et les personnes ciblées, par type et unité de mesure	

<sup>22</sup> Taux de récupération, de mortalité, d'abandon et de non-réaction. Ces taux ne s'appliquent qu'au traitement de la malnutrition aiguë modérée (interventions ciblées).

<sup>23</sup> Les normes du projet SPHERE (taux de récupération > 75%, taux de mortalité < 3%, taux d'abandon < 15%, taux de non-réaction < 5%) serviront de repères.

<sup>24</sup> Il sera rendu compte séparément de cet indicateur pour le traitement antirétroviral et/ou le traitement contre la tuberculose.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: RÉDUIRE LA FAIM CHRONIQUE ET LA DÉNUTRITION			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 à 6
<b>Buts</b> 1. Aider les pays à ramener les taux de dénutrition en deçà du seuil critique et briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération 2. Relever le niveau de l'éducation, de la nutrition et de la santé de base grâce à une aide alimentaire et nutritionnelle et à des outils destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle 3. Satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des personnes touchées par le VIH/sida, la tuberculose ou d'autres pandémies			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
<b>Effet direct 4.1 a):</b> Augmentation de la capacité de production d'aliments enrichis, y compris les compléments alimentaires et les suppléments nutritionnels spéciaux, dans les pays recevant une aide du PAM	4.1.1 <i>Augmentation en pourcentage de la production d'aliments enrichis, y compris les compléments alimentaires et les suppléments nutritionnels spéciaux</i>	Objectif de production atteint dans 80 % des pays recevant une aide du PAM	Cible: hausse en pourcentage de la production, pendant la période couverte par l'assistance du PAM par type de produit pour chaque pays bénéficiant de l'aide du PAM Source: évaluation des capacités
<b>Effet direct 4.1 b):</b> Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés pendant la période couverte par l'assistance du PAM <sup>25</sup>	4.1.2 <i>Score de consommation alimentaire des ménages</i> <sup>26</sup>	Score supérieur à la valeur seuil dans 80% des projets	Cible: le score de consommation alimentaire est supérieur à 35/42 parmi les ménages ciblés Source: enquête annuelle auprès des ménages ou données provenant du suivi
<b>Effet direct 4.2:</b> Amélioration de l'accès à l'éducation et valorisation du capital humain dans les écoles appuyées par le PAM	4.2.1 Taux de scolarisation: taux annuel moyen <sup>27</sup> de variation du nombre de filles et de garçons inscrits	Augmentation d'au moins 6 % par an du taux dans 80% des projets	Cible: augmentation de 6 % par an du taux Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
	4.2.2 Taux de fréquentation: nombre de jours pendant lesquels les filles et les garçons vont en classe, en pourcentage du nombre total de jours de classe	Taux de fréquentation égal ou supérieur à 90% dans 80% des projets	Cible: taux de fréquentation égal à 90% Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
	4.2.3 Ratio garçons/filles parmi les enfants inscrits	Ratio garçons/filles égal à 1 dans 95% des projets	Cible: ratio garçons/filles égal à 1 Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
	4.2.4 <i>Taux de passage dans la classe supérieure des filles et des garçons</i>	Taux de passage égal ou supérieur à 50% dans 80% des projets	Cible: taux de passage dans la classe supérieure égal à 50% Source: données provenant des enquêtes auprès des écoles échantillonnées

<sup>25</sup> Les programmes d'atténuation des effets de la maladie et de filets de sécurité visant les ménages touchés par le VIH contribuent à la réalisation de cet effet direct. L'appui aux ménages peut également contribuer à une meilleure observance du traitement anti-rétroviral ou à un plus grand succès du traitement anti-tuberculeux au niveau des individus..

<sup>26</sup> Outre le score de consommation alimentaire des ménages, il est recommandé aux bureaux de pays de mesurer l'indicateur des stratégies de survie. Les scores de diversification de l'alimentation peuvent également être calculés à partir du score de consommation alimentaire des ménages pour indiquer les changements qualitatifs intervenus dans l'alimentation.

<sup>27</sup> Cette moyenne est obtenue en divisant la somme des taux annuels de variation de toutes les écoles ayant fait l'objet de l'enquête par le nombre total d'écoles ciblées.



OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: RÉDUIRE LA FAIM CHRONIQUE ET LA DÉNUTRITION			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 à 6
<b>Buts</b> 1. Aider les pays à ramener les taux de dénutrition en deçà du seuil critique et briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération 2. Relever le niveau de l'éducation, de la nutrition et de la santé de base grâce à une aide alimentaire et nutritionnelle et à des outils destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle 3. Satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des personnes touchées par le VIH/sida, la tuberculose ou d'autres pandémies			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
<b>Effet direct 4.3:</b> Amélioration de l'état nutritionnel des femmes, filles et garçons ciblés	4.3.1 Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 2 ans ciblés (rapport taille/âge, en pourcentage) <sup>28</sup>	Objectif nutritionnel atteint dans 80% des projets	Cible: réduction de 10% <sup>29</sup> par an de la prévalence du retard de croissance Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
	4.3.2 Prévalence de l'anémie ferriprive chez les femmes et les enfants ciblés <sup>30</sup>	Objectif nutritionnel atteint dans 80% des projets	Cibles: — réduction de 10% par an de la prévalence de l'anémie ferriprive si des aliments enrichis sont fournis — réduction de 20% par an de la prévalence de l'anémie ferriprive si des micronutriments en poudre sont fournis Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
<b>Effet direct 4.4 (a):</b> Amélioration de la réussite du traitement contre la tuberculose pour les patients ciblés <sup>31</sup>	4.4.1 Taux de réussite du traitement contre la tuberculose <sup>32</sup>	Taux de réussite du traitement contre la tuberculose <sup>33</sup> de 85% dans 65% des projets	Cible: taux de réussite de 85 % du traitement contre la tuberculose <sup>34</sup> Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes

<sup>28</sup> Pour les projets d'une durée de cinq ans, il convient d'utiliser la prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans ciblés (exprimé en pourcentage du rapport taille/âge) (voir les indicateurs spécifiques par type de projet dans le *Indicator Compendium*).

<sup>29</sup> Indique une réduction en pourcentage et non une réduction en points de pourcentage.

<sup>30</sup> <110 g/l pour les femmes enceintes; <120 g/l pour les femmes qui ne sont pas enceintes; <110 g/l pour les enfants entre 6 et 59 mois; <115g/l pour les écoliers âgés de 5 à 11 ans; <120g/l pour les écoliers âgés de 12 à 14 ans.

<sup>31</sup> Les patients tuberculeux sont ceux pour lesquels le diagnostic de tuberculose a été confirmé par une analyse bactériologique ou par un examen clinique (OMS, 2007).

<sup>32</sup> Pour les projets mettant en œuvre des programmes Soins et traitements, les bureaux doivent obligatoirement consigner, en plus du taux de réussite du traitement, les taux de récupération nutritionnelle pour les malades de la tuberculose.

<sup>33</sup> Le taux de réussite du traitement correspond au pourcentage de patients tuberculeux guéris par le traitement plus le pourcentage de ceux ayant terminé leur traitement (OMS 2007).

<sup>34</sup> Objectif international de l'OMS pour les patients mis sous traitement contre la tuberculose (OMS 2007); Global tuberculosis control: surveillance, planning, financing (Rapport mondial 2008 sur la lutte contre la tuberculose) (OMS 2008).

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: RÉDUIRE LA FAIM CHRONIQUE ET LA DÉNUTRITION			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 à 6
<b>Buts</b> 1. Aider les pays à ramener les taux de dénutrition en deçà du seuil critique et briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération 2. Relever le niveau de l'éducation, de la nutrition et de la santé de base grâce à une aide alimentaire et nutritionnelle et à des outils destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle 3. Satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des personnes touchées par le VIH/sida, la tuberculose ou d'autres pandémies			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
<b>Effet direct 4.4 (b):</b> Meilleure observance du traitement antirétroviral pour les patients ciblés	4.4.2 Taux d'observance du traitement antirétroviral <sup>35</sup>	Taux d'observance atteint dans 80% des projets	Cible: Propre à une population donnée – Taux d'observance du traitement antirétroviral Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
Produits	Indicateur		
(pour la distribution de produits alimentaires, d'articles non alimentaires, de bons d'alimentation et pour les transferts monétaires, voir le <b>Produit 1.1</b> )			



<sup>35</sup> Pour les projets mettant en œuvre des programmes Soins et traitements, les bureaux doivent obligatoirement consigner, en plus du taux de réussite du traitement, les taux de récupération nutritionnelle pour les malades de la tuberculose.

<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 5: RENFORCER LES CAPACITÉS DES PAYS DE LUTTER CONTRE LA FAIM, NOTAMMENT GRÂCE À UNE STRATÉGIE DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS ET AUX ACHATS LOCAUX</b> <b>Buts</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiliser le pouvoir d'achat du PAM pour appuyer le développement durable des systèmes destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle et faire de l'assistance alimentaire et nutritionnelle un investissement productif dans les communautés locales</li> <li>2. Élaborer des stratégies de transfert des responsabilités claires pour trouver des solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale</li> <li>3. Renforcer les capacités des pays de formuler, de gérer et d'appliquer des politiques, programmes et outils visant à prévoir et à atténuer la faim</li> </ol>			Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 8
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
<b>Effet direct 5.1:</b> Nouvelles possibilités de commercialisation au niveau national grâce aux achats effectués localement par le PAM à des conditions avantageuses	<i>5.1.1 Produits alimentaires achetés sur les marchés locaux, en pourcentage des produits alimentaires distribués dans le pays</i>	Objectif atteint dans 80% des pays recevant une aide du PAM	Cible: objectif établi pour le pays– augmentation en pourcentage de la quantité de produits alimentaires achetés sur les marchés locaux à des conditions avantageuses Source: données provenant du suivi annuel et de l'analyse du rapport coût-efficacité
<b>Effet direct 5.2:</b> Progrès réalisés vers la recherche de solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale <sup>36</sup>	<i>5.2.1 Indice de capacité nationale, par solution</i>	Cible atteinte dans 80% des projets	Cible:: objectif établi pour le pays– seuil fixé pour refléter l'augmentation des capacités nationales (sur la base d'une évaluation initiale, réalisée pour chaque solution) Source: évaluation des capacités

<sup>36</sup> Les solutions au problème de la faim consistent à investir dans le capital humain par le biais de programmes efficaces et ciblés de protection sociale, comprenant des interventions durables issues de l'agriculture locale et prises en charge par les gouvernements pour répondre aux problèmes pressants de malnutrition et ceux liés à la faim qui affligent les populations les plus pauvres et les plus vulnérables. Ces solutions incluent les activités suivantes: les Achats au service du progrès, les programmes ciblés de protection sociale fondés sur des activités productives, l'alimentation scolaire issue de l'agriculture locale, les programmes de nutrition, les activités communautaires de réduction des risques de catastrophes destinées à améliorer la résistance des personnes vulnérables, les programmes de transfert de risque et d'assurance, la gestion des ressources naturelles, la création d'avoirs, les moyens de subsistance, les programmes de diversification et de développement de l'infrastructure.

<b>OBJECTIF STRATÉGIQUE 5: RENFORCER LES CAPACITÉS DES PAYS DE LUTTER CONTRE LA FAIM, NOTAMMENT GRÂCE À UNE STRATÉGIE DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS ET AUX ACHATS LOCAUX</b>		Impact: Contribution à la réalisation des OMD 1 et 8
<b>Buts</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiliser le pouvoir d'achat du PAM pour appuyer le développement durable des systèmes destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle et faire de l'assistance alimentaire et nutritionnelle un investissement productif dans les communautés locales</li> <li>2. Élaborer des stratégies de transfert des responsabilités claires pour trouver des solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale</li> <li>3. Renforcer les capacités des pays de formuler, de gérer et d'appliquer des politiques, programmes et outils visant à prévoir et à atténuer la faim</li> </ol>		
<b>Produits</b>	<b>Indicateur</b>	
<b>Produit 5.1:</b> Produits alimentaires achetés sur les marchés locaux	5.1.1 Quantité de produits alimentaires achetés localement, exprimée en tonnes, par type et par catégorie de pays	
<b>Produit 5.2:</b> Capacités et sensibilisation renforcées grâce aux activités menées par le PAM	5.2.1.	Nombre de personnes ayant reçu une formation dans les domaines de la conception et de la planification des programmes, ainsi que des procédures et des modalités de mise en œuvre, ventilées par catégorie (gouvernement et partenaires)
	5.2.2.	Nombre de projets d'assistance technique menés par le PAM pour renforcer les capacités nationales
	5.2.3	Dépenses encourues par le PAM pour les projets d'assistance technique destinés au renforcement des capacités nationales
	5.2.4	Nombre d'outils <sup>37</sup> , systèmes et solutions au problème de la faim transmis au gouvernement national.

<sup>37</sup> Les outils d'analyse du PAM destinés à mettre en œuvre les solutions au problème de la faim sont adaptés, tout comme les outils institutionnels de ciblage et de suivi – analyse de la vulnérabilité et de la sécurité alimentaire, analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, systèmes d'alerte rapide, évaluation des besoins, planification préalable, analyse des marchés – aux besoins des pays et des communautés les plus vulnérables. Les outils opérationnels à disposition sont les suivants: procédures d'appel d'offre locales et internationales, modalités de transferts (produits alimentaires, transferts monétaires ou bons d'alimentation) et mécanismes de distribution, transformation des aliments, gestion des produits alimentaires, calcul des rations alimentaires, calcul des prestations au titre des transferts monétaires/bons d'alimentation, méthodologie des distributions générales de vivres, enregistrement des bénéficiaires, etc.

## ANNEXE VII

## BESOINS IMPRÉVUS

1. Le programme de travail du PAM pour 2012, qui représente la somme des besoins opérationnels et des CAI, comprend uniquement les besoins prévus au titre des opérations en cours et de leurs prolongements. Aucune provision n'y est constituée pour les besoins imprévus. Le tableau A.VII.1 fait apparaître le niveau des besoins imprévus au regard du Plan de gestion initial pour les cinq derniers exercices biennaux.

TABLEAU A.VII.1: RÉTROSPECTIVE DES BESOINS IMPRÉVUS				
	Programme de travail initial (en millions de dollars)	Besoins imprévus (en millions de dollars)	Programme de travail définitif (en millions de dollars)	Augmentation (%)
2002–2003	2 931	2 689	5 620	92
2004–2005	4 784	1 076	5 860	22
2006–2007	6 198	252	6 450	4
2008–2009	5 792	5 987	11 779	103
2010	4 606	2 245	6 848	49
2011	4 347	1 176	5 526	27
<b>Moyenne 2002–2011</b>	<b>5 732</b>	<b>2 685</b>	<b>8 417</b>	<b>47</b>

2. Au cours des quatre derniers exercices biennaux, l'augmentation du programme de travail résultant de la prise en compte des besoins imprévus s'est établie en moyenne à 47 pour cent. Pour le Plan de gestion 2008–2009, l'augmentation a atteint 103 pour cent, principalement en raison de la hausse des prix des produits alimentaires et des carburants.

## Causes des besoins imprévus

3. De multiples incertitudes pèseront sur le programme de travail de 2012. Les opérations du PAM sont particulièrement sensibles aux facteurs politiques, environnementaux et économiques, dont les effets varient d'une région à l'autre.

⇒ *Facteurs politiques*

4. L'instabilité politique et les conflits sont les principaux facteurs qui se traduisent par des besoins imprévus.
5. Dans des contextes politiques et économiques fragiles, des événements tels que la tenue d'élections peuvent s'accompagner d'un regain d'instabilité de nature à compromettre la mise en œuvre des activités du PAM et à entraîner une situation de conflit et d'insécurité alimentaire. Les affrontements qui ont lieu dans la corne de l'Afrique, au Tchad, en République démocratique du Congo, et au Soudan, par exemple, pourraient se traduire pour le PAM par une augmentation des besoins.

6. Quand l'instabilité politique s'aggrave à l'échelle régionale, l'insécurité alimentaire risque d'empirer, avec pour conséquence une augmentation des besoins d'assistance alimentaire et donc un accroissement du programme de travail.

⇒ *Facteurs environnementaux*

7. Des facteurs environnementaux tels qu'épisodes de sécheresse, cyclones, inondations et tremblements de terre obligent le PAM à intervenir plus souvent et peuvent l'empêcher de venir en aide aux bénéficiaires, car la préparation aux situations d'urgence, les capacités de gestion en cas de crise et les infrastructures sont souvent insuffisantes au niveau national.

⇒ *Facteurs économiques*

8. Les facteurs économiques sont notamment la volatilité des prix des produits alimentaires et des carburants, les fluctuations des monnaies et l'impact de la crise économique sur les revenus et les envois de fonds.
9. Certains éléments indiquent que la crise financière mondiale a entraîné une diminution des envois de fonds de l'étranger et des exportations, ce qui s'est traduit par une hausse du chômage et des prix des produits alimentaires, avec pour conséquence une érosion des revenus et des moyens de subsistance.
10. Cette tendance va continuer d'aggraver l'insécurité alimentaire au sein des populations vulnérables, notamment les personnes qui sont tributaires des marchés, les producteurs de cultures commerciales et les personnes qui reçoivent des fonds de l'étranger, et de ce fait les besoins d'aide augmenteront.

## ANNEXE VIII

### TERMINOLOGIE

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

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

#### Activité

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

#### Augmentation des capacités

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

#### Bénéficiaire

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

#### Besoins opérationnels

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

#### Budget administratif et d'appui aux programmes

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

#### Budget du PAM

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

#### Catégorie d'activités

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

## **Comité pour l'affectation stratégique des ressources**

Organe consultatif établi par la Directrice exécutive et chargé de hiérarchiser les priorités s'agissant de l'allocation des ressources du PAM et des domaines sur lesquels doivent porter les appels de fonds et les activités de mobilisation de ressources de première importance.

## **Compte**

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

## **Compte spécial**

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

## **Conseil**

Le Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

## **Contribution**

Don sous forme de produits alimentaires appropriés, en produits non alimentaires, en services acceptables ou en 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 de cet 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'aurait plus lieu d'être si cette activité cessait.

## **Coûts d'appui indirects**

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

## **Coûts opérationnels**

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



## **Directeur exécutif**

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

## **Distribution générale**

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

## **Enrichissement des aliments**

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

## **Évaluation**

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

## **Fonds**

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

## **Fonds d'affectation spéciale**

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

## **Fonds général**

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

## **Indicateur**

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

## **Lignes de crédit**

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

## **Malnutrition**

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

## **Mécanisme d'achat anticipé**

Il s'agit d'une composante du mécanisme de financement anticipé dont l'objectif est d'accélérer la livraison des denrées aux bénéficiaires et de tirer parti de la conjoncture du marché lorsque celle-ci est favorable.

## **Mécanisme de financement anticipé**

Dispositif de préfinancement interne du PAM ayant deux objectifs principaux: i) optimiser l'utilisation des ressources destinées aux projets; ii) améliorer la disponibilité des produits alimentaires en temps voulu. Ce mécanisme permet aux bureaux extérieurs d'avoir accès à des fonds en attendant la confirmation des contributions prévues.

## **Ménage**

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

## **Ouverture de crédit**

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

## **Partenaires coopérants**

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

## **Plan de gestion**

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

## **Préparation aux situations d'urgence**

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

## **Programme de travail**

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

## **Projet**

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

## **Projet pilote de système d'exécution logistique**

Projet visant à mettre en place un système de gestion de la chaîne d'approvisionnement plus solide grâce à l'intégration au progiciel SAP d'un module permettant d'améliorer la gestion des stocks et la traçabilité des produits et de mieux rendre compte de leur utilisation.

## **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.

## **Renforcement des capacités**

Par renforcement des capacités, on entend toute une gamme d'activités autres qu'alimentaires qui favorisent un processus d'apprentissage pour améliorer l'aptitude d'un pays ou d'une région à lutter contre la faim. Les activités de renforcement des capacités du PAM mettent en commun les compétences spécialisées et les méthodes du Programme pour identifier les besoins liés à la faim, élaborer des stratégies de réduction de la faim, mettre en œuvre des programmes appuyés par l'aide alimentaire et en mesurer l'impact.

## **Repas scolaires**

Distribution quotidienne, pendant toute l'année scolaire, de repas à l'école - petit déjeuner, collation en milieu de matinée ou déjeuner ou encore combinaison de ces divers repas - pour encourager la fréquentation scolaire et soulager la faim des enfants à court terme.

Les rations à emporter sont habituellement des rations familiales qui sont distribuées aux élèves dans les zones où coexistent une pauvreté endémique, la malnutrition, de faibles indicateurs d'instruction, de fortes inégalités entre les sexes dans l'enseignement et/ou un fort taux de prévalence du VIH/sida.

## **Performance**

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

## **Secours d'urgence**

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

## **Vivres pour la création d'actifs/Vivres contre travail**

Les activités Vivres pour la création d'actifs sont entreprises dans le cadre de processus participatifs à assise communautaire qui permettent de créer ou de remettre en état des actifs en vue de renforcer, rétablir ou assurer la résistance des ménages bénéficiaires vulnérables.

Dans le cadre des projets et activités Vivres contre travail, des produits alimentaires sont fournis à titre de paiement intégral ou partiel de travaux exécutés dans le contexte d'un programme encadré.

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
Autres COD	autres coûts opérationnels directs
BRIC	Brésil, Fédération de Russie, Inde et Chine
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
COSO	Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway
DEA	Directeur exécutif adjoint
EPIC	Centre intégré pour la préparation aux situations d'urgence
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LACERN	Réseau de préparation et d'intervention en cas d'urgence pour l'Amérique latine et les Caraïbes
MOSS	Normes minimales de sécurité opérationnelle
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
OD	Département des opérations
ODB	Bureau régional de Bangkok (Asie)
ODC	Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale)
ODD	Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)
ODE	Division de la préparation aux situations d'urgence
ODI	Division des technologies de l'information
ODJ	Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe)
ODN	Bureau régional de Nairobi (Afrique orientale et centrale)
ODPC	Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)
OMD	objectif du Millénaire pour le développement
OMS	Bureau régional pour le Soudan
ONG	organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OS	Objectif stratégique
PG	priorité de gestion
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

PREP	Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise
REACH	Partenariat visant à éliminer la faim chez les enfants
SADC	communauté de développement de l'Afrique australe
SRAC	Comité pour l'affectation stratégique des ressources
SSG	Sous-Secrétaire général
TIC	technologies de l'information et des communications
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
UNSMS	Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies
VCA	Vivres pour la création d'avoirs
VCT	Vivres contre travail
VPF	Vivres pour la formation
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM