



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

Conseil d'administration

Session annuelle
Rome, 10-14 juin 2019

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 7 juin 2019

WFP/EB.A/2019/4-A/Rev.2

Original: anglais

Rapports annuels

Pour approbation

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

Rapport annuel sur les résultats de 2018

Projet de décision*

Le Conseil approuve le Rapport annuel sur les résultats de 2018 (WFP/EB.A/2019/4-A/Rev.2), notant que celui-ci constitue un exposé complet des résultats obtenus par le PAM pendant l'année écoulée. Conformément à l'article VI.3 du Statut et à ses décisions 2000/EB.A/2 et 2004/EB.A/11, ainsi qu'à la résolution E/2013/L.17 du Conseil économique et social et à la décision prise par le Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture à sa 148^{ème} session en 2013, le Conseil demande que le Rapport annuel sur les résultats de 2018 soit transmis au Conseil économique et social et au Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, accompagné de la présente décision ainsi que des décisions et recommandations qu'il a adoptées en 2018.

Le Conseil attend avec intérêt que le PAM rende compte de ses activités au regard des cibles définies dans la Partie II du Cadre de résultats institutionnels dans son Rapport annuel sur les résultats de l'an prochain et l'encourage à continuer d'améliorer la qualité des données qu'il utilise à cette fin.

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

Coordonnateurs responsables:

M. A. Abdulla
Directeur exécutif adjoint
tél.: 066513-2401

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

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

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

M. Rehan Asad
Chef de cabinet et Directeur
tél.: 066513-2009

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

Table des matières

	Page
Projet de décision	1
Avant-propos du Directeur exécutif	4
Résumé	8
Partie I: Introduction.....	13
Contexte mondial et autres facteurs marquants de l'année	13
Objectifs et stratégie du PAM	17
Objectifs et stratégies du PAM concernant les engagements transversaux	18
Résultats du renforcement organisationnel et de la transformation du PAM – la feuille de route intégrée.....	20
Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales.....	21
Liens entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix	21
Partie II: Ressources financières et financement	23
Aperçu général de la situation financière	23
Montant total des ressources nécessaires et déficit de financement.....	30
Partie III: Performance des programmes	42
Portée et couverture de l'action du PAM	42
Les interventions du PAM en 2018	45
Réalizations des principaux domaines d'activité	56
Résultats des programmes au regard des ODD 2 et 17.....	63
Engagements transversaux	72
Partie IV: Performance en matière de gestion.....	79
Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion	81
Performance par domaine fonctionnel.....	81
Déclaration relative au contrôle interne en 2018	91
Priorités de la haute direction pour 2018–2019.....	92
Partie V: Enseignements tirés de l'expérience et prochaines étapes	95
Enseignements tirés de l'expérience	95
Capacité d'intervention immédiate du PAM à l'échelle mondiale	100
Prochaines étapes.....	101
Transformation numérique du PAM.....	101
Planification des effectifs	104

ANNEXES	Page
ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2018	106
ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2018	108
ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2016–2018	111
ANNEXE III-A: MÉTHODE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES INSTITUTIONNELS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	115
ANNEXE III-B: MÉTHODE D'AGRÉGATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU NIVEAU DES PRODUITS	119
ANNEXE III-C: RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS	121
ANNEXE III-D: CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS POUR (2017–2021) *Lien direct vers le document du Conseil d'administration ¹	130
ANNEXE IV-A: TRANSITION 2017–2018 DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS	131
ANNEXE IV-B: ANALYSE DÉTAILLÉE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS À UTILISER AU NIVEAU INSTITUTIONNEL	133
ANNEXE IV-C: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN OEUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET	156
ANNEXE IV-D: PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2018–2020 *Lien direct vers le document du Conseil d'administration ²	161
ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM AU 31 DÉCEMBRE 2018	162
ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2018	163
ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2015–2018	167
ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2015–2018	170
ANNEXE VII-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2015–2018	175
ANNEXE VIII-A: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2018	176
ANNEXE VIII-B: COLLABORATION ENTRE LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES AYANT LEUR SIÈGE À ROME: RÉALISER LE PROGRAMME 2030 *Lien direct vers le document du Conseil d'administration ³	177
ANNEXE VIII-C: POINT SUR LA COLLABORATION ENTRE LES INSTITUTIONS AYANT LEUR SIÈGE À ROME *Lien direct vers le document du Conseil d'administration ⁴	178
ANNEXE IX-A: MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES	179
ANNEXE IX-B: PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES	133
Liste des sigles utilisés dans le présent document	182

¹ Lien direct disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000099356/download/>

² Lien direct disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/16355f42-0ca5-47f3-a5d9-50b74711d8e3/download/>

³ Lien direct disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/93e1cea8-1be1-47f3-ab7d-d9a7d714646f/download/>

⁴ Lien direct disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000099398/download/>

Avant-propos du Directeur exécutif

L'année 2018 a été l'une des plus difficiles de ces dernières années pour le PAM et les autres organisations qui œuvrent pour venir à bout de l'insécurité alimentaire. Après une décennie de progrès, le nombre de personnes souffrant de la faim a augmenté pour la deuxième année consécutive, les conflits en étant la cause principale.

Le Conseil de sécurité des Nations Unies a adopté en mai 2018 la résolution 2417 qui reconnaît les liens manifestes qui existent entre insécurité alimentaire et conflits. Cet accord historique, qui intervient après l'action de sensibilisation menée sans répit par le PAM et bon nombre de ses partenaires au sein du mouvement Faim zéro, atteste aussi que la sécurité alimentaire est désormais considérée comme un élément fondamental du développement durable de toute nation.

Faire face aux crises et aux situations d'urgence et sauver des vies est le cœur de métier du PAM et un domaine dans lequel il continue de promouvoir l'excellence. En 2018, le PAM a poursuivi l'action qu'il mène pour éviter la famine, notamment au Yémen, où plusieurs millions de personnes auraient connu l'insécurité alimentaire en l'absence de l'assistance humanitaire fournie.

Mais le PAM et ses partenaires n'atteindront pas l'objectif Faim zéro s'ils ne s'attaquent pas aussi collectivement au développement à venir, dans un système des Nations Unies redynamisé et réformé. S'il est essentiel de fournir un appui pour sauver des vies dans des pays tels que le Yémen, le PAM ne peut limiter son action à des solutions temporaires. Il lui faut associer secours et investissements dans le développement à long terme, en collaborant avec ses partenaires et avec les gouvernements. Il dispose des compétences et du savoir-faire nécessaires dans les deux domaines, et son action contribuera à jeter les bases d'une stabilité et d'une paix durables.

À nouveau, le PAM a attiré des contributions d'un niveau record en 2018, soit un montant total de 7,2 milliards de dollars É.-U., contre 6,0 milliards de dollars en 2017. Ce supplément de 1,2 milliard de dollars a permis de distribuer plus de repas et d'assistance alimentaire au quotidien et d'enregistrer le déficit de financement le plus faible de ces dernières années (28 pour cent). Pourtant, cet écart de 2,8 milliards de dollars entre les 10 milliards de dollars dont le PAM avait besoin pour financer les programmes prévus et les 7,2 milliards de dollars qu'il a mobilisés masque des inégalités importantes dans l'assistance humanitaire. Il passe en particulier sous silence les "crises oubliées", ces crises qui ne suscitent guère d'intérêt sur le plan politique, ne font pas les gros titres des médias et souffrent d'un manque de financement disproportionné, obligeant le personnel du PAM sur le terrain à prendre des décisions déchirantes, notamment à choisir à qui fournir une assistance, à qui la refuser ou comment réduire les rations de personnes dans le besoin. Le même problème se pose pour le renforcement des capacités, risquant de remettre en cause les acquis du développement.

Or, derrière ces chiffres, il y a des êtres humains vulnérables – des garçons et des filles, des femmes et des hommes – qui nourrissent des rêves et des espoirs et que le PAM ne doit pas abandonner. L'assistance du PAM non seulement sauve mais aussi change des vies.

Le rapport annuel sur les résultats de cette année souligne le travail fort utile que fait le PAM au Yémen, en République arabe syrienne et dans les pays avoisinants, au Soudan du Sud et dans 75 autres pays. Il est notamment intervenu dans le cadre de sept situations d'urgence de niveau 3 et neuf situations d'urgence de niveau 2 cette année. Conscient des conditions difficiles et parfois dangereuses dans lesquelles il intervient, le PAM atténue les risques et donne la priorité au bien-être de son personnel, et les femmes et les hommes qui travaillent pour le PAM acceptent ces risques qu'il est impossible d'éliminer tandis qu'ils s'attachent à améliorer les conditions de vie des personnes auxquelles le PAM vient en aide.

Pour que ses programmes soient aussi efficaces que possible, le PAM promeut une culture de l'innovation, sous-tendue par une vaste infrastructure d'appui qui lui permet d'adopter de nouvelles méthodes de travail, notamment en recourant aux technologies de l'information et à des interventions d'avant-garde dans les secteurs de l'action humanitaire et du développement.

Au nombre de ces innovations, il convient de citer l'action menée par le PAM pour intensifier les activités de l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés, qui aide les petits exploitants agricoles à mieux produire et vendre leurs cultures. L'unité du PAM chargée de l'innovation a aidé à développer une application mobile de l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés dans le but d'aider les producteurs et les organisations qui les représentent: à regrouper et à vendre plus efficacement leur production; à commander les intrants et le matériel après récolte dont ils ont besoin pour pratiquer une agriculture climatiquement rationnelle grâce à un système qui permet aux organisations agricoles d'acheter en gros pour leurs membres et de recevoir automatiquement le reçu de leur paiement collectif par voie numérique, chaque producteur recevant pour sa part un message sur son téléphone mobile confirmant son paiement individuel; à assurer le suivi des achats d'intrants; et à bénéficier de services de conseil agricole.

Le PAM utilise également sa puissance d'achat sans pareille pour acheter des aliments localement pour ses programmes, améliorant ainsi les moyens d'existence des petits exploitants agricoles. Les petits producteurs jouent un rôle crucial pour éliminer la faim et le PAM est l'un des organismes qui s'engagent à les aider à s'implanter durablement sur les marchés des produits agricoles. En 2018, le PAM a acheté des produits alimentaires à des petits exploitants agricoles de 29 pays pour plus de 31 millions de dollars, soit 2 pour cent de la valeur totale de ses achats de denrées en 2018.

Le PAM utilise simultanément les programmes d'assistance alimentaire pour stimuler les économies locales au moyen de transferts de type monétaire aux bénéficiaires. En 2018, il a décaissé 1,76 milliard de dollars sous forme de transferts de type monétaire, soit une augmentation de 21 pour cent par rapport aux 1,45 milliard de dollars versés à ce titre en 2017. Comme il envisage de recourir davantage aux transferts de type monétaire, le PAM prévoit d'en distribuer 2 milliards de dollars en 2019, ce qui augmentera la part des transferts de type monétaire dans l'assistance totale.

L'alimentation scolaire est un autre domaine dans lequel les programmes du PAM continuent à avoir un impact significatif. Des études ont montré que chaque dollar investi dans l'alimentation scolaire rapportait jusqu'à 10 dollars du fait du développement et de l'amélioration de l'éducation, de la santé et de la productivité⁵. Depuis plus de 55 ans, le PAM travaille en partenariat avec les gouvernements pour fournir une alimentation scolaire dans 100 pays. Son but est d'encourager et de faciliter la prise en main et la gestion de ces programmes par les gouvernements, qui en assument déjà la responsabilité dans 44 pays. Mais en dépit des progrès réalisés dans ce domaine, 73 millions des enfants les plus vulnérables, dans le monde entier, ne reçoivent toujours pas de repas à l'école⁶.

Outre qu'il fournit des aliments nutritifs, contribue à pérenniser les moyens d'existence et améliore la scolarisation des enfants des familles pauvres, le PAM s'attache également à promouvoir l'autonomisation des filles et des femmes. En 2018, il est venu en aide à 16,4 millions d'élèves, dont 51 pour cent de filles, en leur distribuant des repas, des collations ou des rations à emporter.

⁵ Programme alimentaire mondial, 2017. *Counting the Beans. The True Cost of a Plate of Food Around the World*, Rome, WFP <https://www1.wfp.org/publications/2017-counting-beans-true-cost-plate-food-around-world>.

⁶ *Partnership for Child Development (2018): Memo: Global figures for children in need of School Feeding.*

L'efficacité est restée une priorité en 2018, première année d'application d'un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5 pour cent, le taux le plus bas de tout le système des Nations Unies. Les rapports indépendants de contrôle ont souligné plusieurs exemples d'efficacité opérationnelle du PAM, notamment l'utilisation de péniches à la place des largages aériens pour livrer les produits alimentaires au Soudan du Sud, qui a permis d'économiser des dizaines de millions de dollars.

Le PAM sait que son personnel est son atout principal. Quarante-deux pour cent des membres du personnel ont répondu à l'enquête mondiale de 2018, soit presque le double par rapport à 2012 et le taux le plus élevé jamais enregistré pour une grande entité des Nations Unies. Les résultats ont montré que 88 pour cent des membres du personnel du PAM sont fiers de travailler pour le PAM et foncièrement attachés à son action. Les participants ont également indiqué les aspects à améliorer, demandant notamment une remontée d'informations plus précises et une communication bidirectionnelle avec les administrateurs, les superviseurs et leurs autres collègues, ainsi qu'une stratégie systématique d'organisation des carrières. La direction est bien décidée à résoudre ces problèmes.

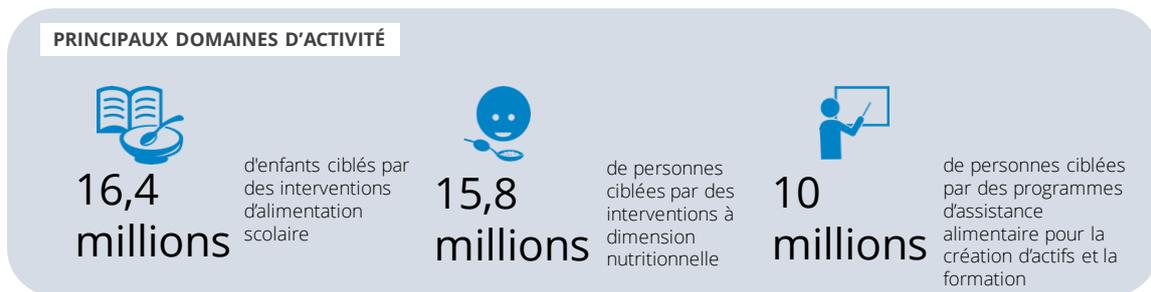
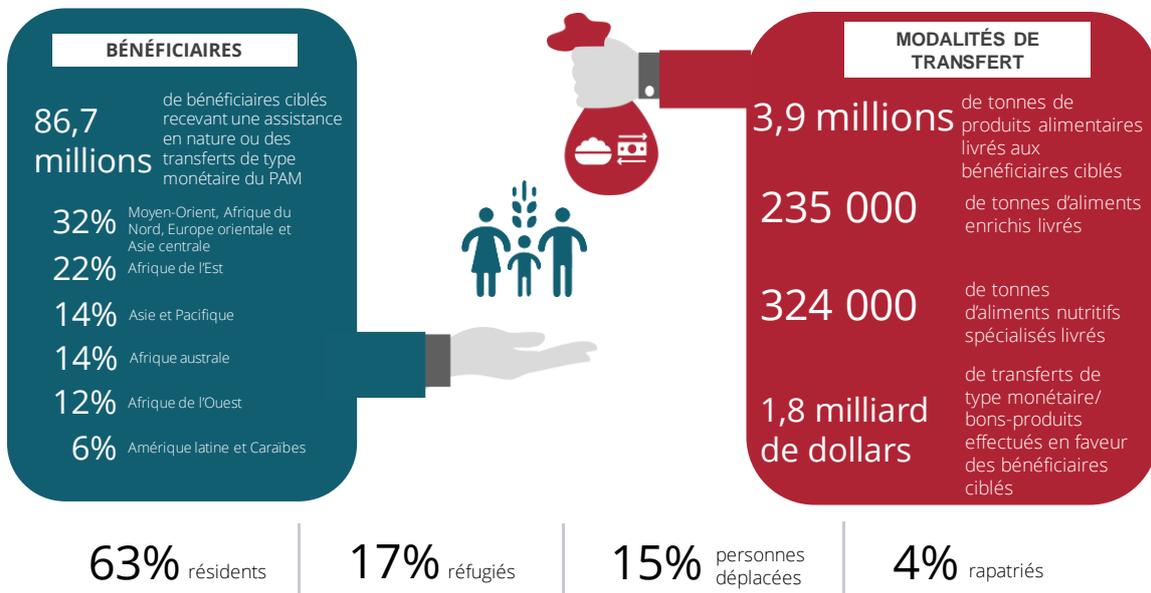
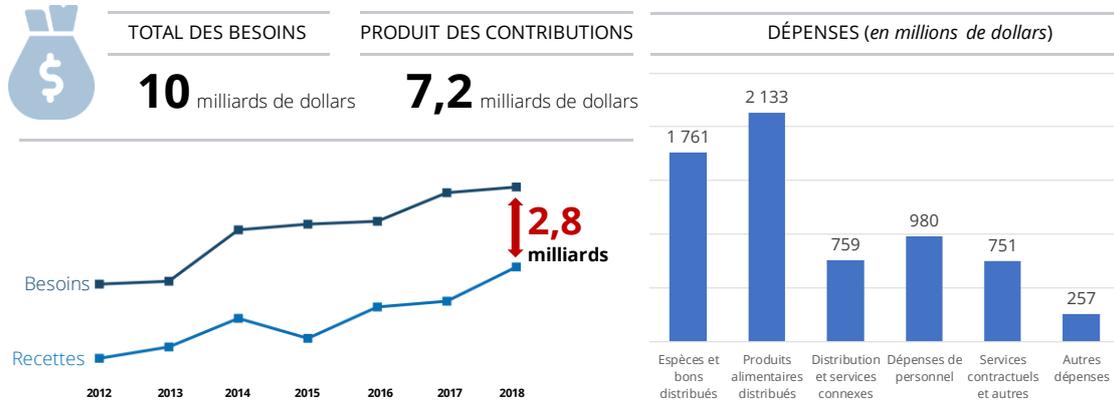
Le PAM a officiellement réaffirmé son engagement en faveur d'une tolérance zéro à l'égard du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité ou de la discrimination. Il institutionnalise actuellement des changements qui permettront de signaler plus aisément tout harcèlement ou abus d'autorité et de protéger les personnes concernées. Le PAM a par ailleurs affecté un montant supplémentaire de 1,3 million de dollars au budget du Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle pour renforcer le travail d'enquête. Il reconnaît que soutenir la sécurité alimentaire fait partie du développement durable et que les activités qui sauvent et changent des vies en situation de crise ou d'urgence doivent être mises en œuvre dans un environnement sûr et sécurisant; le PAM reconnaît donc qu'il faut mettre en œuvre des stratégies efficaces de prévention, de détection et d'intervention pour faire face aux cas d'exploitation sexuelle et d'abus en recourant à une approche centrée sur les victimes.

En 2018, le PAM a déployé des efforts considérables pour instaurer un environnement de travail plus accueillant et plus bienveillant pour les 17 000 membres de son personnel dans le monde entier. Il a notamment développé à cet égard le "vivier des talents internationaux de demain" de candidats présélectionnés prêts à occuper rapidement les postes vacants dès qu'ils sont libérés, en introduisant le congé maternité pour les consultants et en continuant à s'efforcer d'arriver à la parité de ses effectifs. Il est impératif que le PAM puisse recruter, former et affecter efficacement sa ressource la plus importante, à savoir son personnel. Je m'engage à garantir que le PAM devienne le tout premier organisme au monde, secteurs privé et public confondus, en matière d'emploi.

Nous devons nous engager à faire du PAM l'organisme le plus efficace et le plus efficient au monde. De nombreux défis nous attendent mais je suis convaincu que tous ensemble, avec les donateurs et les gouvernements hôtes, les autres organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales, les parties prenantes du secteur privé, les communautés d'accueil et les bénéficiaires, nous pouvons venir à bout de la faim dans le monde comme nous ambitionnons de le faire. Au nom du PAM et des millions de personnes auxquelles nous venons en aide, je compte sur votre soutien en 2019 et au-delà.

Le PAM en 2018

Sauver des vies, changer des vies



Résumé

La faim: depuis deux ans, l'insécurité alimentaire progresse, principalement en raison de crises liées à des conflits ou au climat. Le nombre de personnes souffrant de la faim dans le monde est revenu au niveau où il se situait il y a 10 ans.

Les finances: en 2018, les recettes du PAM ont augmenté de 20 pour cent, atteignant 7,2 milliards de dollars, un record historique. Quatre-vingt-cinq pour cent des fonds provenaient des 10 donateurs principaux et plus de la moitié étaient destinés aux opérations du PAM au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Yémen. Pourtant, le PAM a encore enregistré un déficit de financement non négligeable de 2,8 milliards de dollars, qui l'a obligé à suspendre certaines de ses activités ou à en réduire l'envergure.

L'envergure des opérations: le PAM est intervenu en 2018 dans le cadre de sept situations d'urgence de niveau 3 et neuf de niveau 2. Il a exécuté pour la toute première fois une intervention préventive pour empêcher qu'une période de soudure difficile ne devienne une crise de vaste ampleur au Sahel. Dans le cadre de son programme d'alimentation scolaire, il a distribué des repas nutritifs à 16,4 millions d'écoliers dans 61 pays, et ses programmes axés sur la nutrition sont venus en aide à 15,8 millions de bénéficiaires dans 66 pays. Dix millions de personnes dans 55 pays ont bénéficié de programmes d'Assistance alimentaire pour la création d'actifs ou pour la formation.

La performance: les bureaux de pays du PAM ont poursuivi la mise en œuvre des plans stratégiques de pays. La performance du PAM par domaine fonctionnel a été estimée de "moyenne" à "élevée"⁷. Malgré ces résultats, le PAM s'efforcera constamment d'améliorer ses prestations.

Partie I – Introduction

Comme les conflits en cours continuent d'attiser des crises humanitaires de grande ampleur et que le PAM a reçu un niveau record de contributions pour faire face aux besoins croissants, les résultats de 2018 ont suivi la tendance observée en 2017. Le rapport annuel sur les résultats de 2018 analyse ces tendances, les difficultés que rencontre le PAM et ses réalisations.

Fréquence et durée croissantes des situations d'urgence. L'année 2018 a été l'une des plus difficiles et néanmoins fructueuse qu'ait connu le PAM de son histoire récente. La faim a progressé dans le monde pour la deuxième année consécutive, les chiffres les plus récents indiquant que 821 millions de personnes sont sous-alimentées, dont 124 millions en situation de crise⁸. De plus en plus de pays sont confrontés aux problèmes sanitaires en résultant, notamment la malnutrition, des taux élevés de retard de croissance et d'émaciation, des niveaux chroniques d'obésité des adultes et d'anémie féminine. Les conflits armés et les catastrophes d'origine climatique toujours plus fréquentes et plus intenses ont nettement contribué à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition dans le monde. En 2018, des situations d'urgence liées à un conflit ou au climat ont été à l'origine de sept interventions d'urgence du PAM de niveau 3 et de neuf interventions d'urgence de niveau 2 ainsi que de problèmes d'accès humanitaire.

⁷ Par "domaines fonctionnels", on entend les divisions, départements et autres unités du PAM spécialisés dans les divers domaines en rapport avec l'action du PAM, par exemple les opérations, les politiques et les programmes, la problématique femmes-hommes, la nutrition, le contrôle et la technologie.

⁸ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2018. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*. <http://www.fao.org/3/i9553FR/i9553fr.pdf>.

Financement. Grâce à la générosité de ses donateurs, le PAM a mobilisé en 2018 plus de 7 milliards de dollars. Ces fonds lui ont permis de venir en aide à près de 90 millions de bénéficiaires dans le monde entier. Mais le versement des fonds en temps opportun reste un problème épineux. Trop souvent, les bureaux de pays ne disposaient pas des fonds nécessaires pour acheter et prépositionner des produits alimentaires et faciliter ainsi les dispositifs logistiques leur permettant d'intensifier leurs activités et leurs programmes d'assistance alimentaire. De même, les besoins opérationnels du PAM ont largement dépassé le niveau des fonds reçus. En conséquence, les directeurs sur le terrain ont souvent dû prendre des décisions désespérantes telles que réduire les rations ou hiérarchiser les activités et les bénéficiaires, au préjudice de ces derniers.

Thématiques transversales. Le PAM continue de mettre systématiquement en œuvre toutes ses priorités transversales. Il est déterminé à appliquer ses politiques et autres instruments lui permettant de prendre en compte les questions transversales clés dans le cadre de ses opérations.

Malgré ces difficultés, le PAM a mobilisé un montant significatif en 2018.

Interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central. Le PAM a géré avec succès sept interventions d'urgence de niveau 3 et neuf interventions d'urgence de niveau 2. Il a activé de nouvelles interventions d'urgence au Sahel, à la frontière entre la Colombie et le Venezuela et au Cameroun. Il a par ailleurs désactivé l'intervention d'urgence de niveau 2 qu'il avait déclenchée pour faire face à la sécheresse dans la Corne de l'Afrique, et l'intervention dans le Sahel est devenue sa toute première intervention préventive.

Innovation. Le PAM reste un pionnier mondial en matière d'innovation. En 2018, par exemple, il a mis au point un nouvel outil qui permet de recueillir rapidement des données sur la nutrition et la santé dans les dispensaires isolés dotés de faibles ressources. Une expérimentation a été lancée au Congo en 2018. Le PAM a aussi utilisé les moyens mobiles dont il dispose en matière d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité pour élaborer les programmes concernant la nutrition dans trois situations d'urgence ayant un niveau de priorité élevé, au Cameroun, en Afghanistan et au Nigéria. Enfin, le PAM reste le moteur des milieux mondiaux de la nutrition et, en 2018, a innové pour améliorer les programmes nutritionnels. Il a également investi dans la recherche et le déploiement de spécialistes de la nutrition par le biais de son vivier des talents internationaux de demain et d'une équipe de nutritionnistes pouvant intervenir en renfort.

Transparence et responsabilité. En 2018, le Conseil d'administration du PAM a approuvé les révisions du Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, renforçant la capacité d'évaluation de la performance du PAM. Cinquante-neuf bureaux de pays ont mis en œuvre la feuille de route intégrée, rejoignant les 12 bureaux de pays pilotes de la phase expérimentale de 2017. Au total, 71 bureaux de pays ont mis en œuvre un plan stratégique de pays en 2018, ce qui représente 64 pour cent de l'ensemble du programme de travail du PAM.

De même, un nombre record de membres du personnel ont participé à l'enquête mondiale auprès du personnel, et contribué ce faisant à signaler aux hauts responsables les domaines qu'il convient d'améliorer. Pour accompagner la transformation du PAM, la direction a simplifié les processus de la feuille de route intégrée, notamment les procédures d'examen interne et externe et d'approbation. Le PAM a par ailleurs lancé une version bêta du portail de données sur les plans stratégiques de pays et mené une campagne de sensibilisation en faveur de la mobilisation de contributions plus souples, prévisibles et à long terme pour maximiser le financement du PAM.

Réforme du système des Nations Unies pour le développement. Le PAM reste attaché à la vision du Secrétaire général concernant la réforme du système des Nations Unies pour le développement et participe activement à la concertation et aux discussions constructives qui ont lieu aux niveaux national et international. Le Directeur exécutif assure la coprésidence du Groupe des innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui est chargé de promouvoir les modalités de fonctionnement et les locaux communs. Les hauts

responsables du PAM jouent un rôle crucial dans l'élaboration de la future génération de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Le PAM contribue également à l'élaboration d'un pacte de financement et d'un cadre pour la gestion et le principe de responsabilité et appuie les travaux du Comité directeur mixte qu'a établi le Secrétaire général pour promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement.

Pour 2019, le PAM prévoit des besoins opérationnels en augmentation, la poursuite des améliorations et des réformes en interne et une collaboration accrue dans le cadre de la réforme des Nations Unies concernant la problématique femmes-hommes et les questions liées au personnel.

Partie II – Ressources financières et financement

En 2018, les recettes provenant des contributions ont augmenté, atteignant 7,2 milliards de dollars. Il s'agit là d'un niveau record, en hausse de 20 pour cent par rapport à 2017. Plus de la moitié de ces fonds ont été affectés à trois interventions d'urgence de niveau 3 exécutées au Yémen, au Soudan du Sud et dans la région Syrie+5. Malgré ce record historique, il a encore manqué au PAM 2,8 milliards de dollars⁹ pour pouvoir financer les opérations prévues. Ce déficit de financement était inférieur à celui de 2017 (3,8 milliards de dollars), mais a néanmoins eu des effets préjudiciables. L'analyse de ce déficit de financement a montré que les bureaux de pays qui exécutaient des activités de renforcement des capacités, dont les opérations étaient d'envergure relativement restreinte ou qui s'occupaient de crises prolongées de faible visibilité en ont le plus pâti. Le PAM s'est vu obligé de suspendre de nombreuses activités et de réduire l'envergure de certaines autres en diminuant les rations, le nombre de jours d'alimentation ou en privilégiant certains groupes de bénéficiaires au détriment de certains autres.

La dépendance de quelques grands donateurs et l'affectation de la plupart des financements à un petit groupe d'opérations ont persisté en 2018. Les 10 principaux donateurs ont fourni environ 85 pour cent des contributions, les partenaires non gouvernementaux, y compris les entités du secteur privé, ne représentant que 1,6 pour cent du total. De même, 6 pour cent des financements reçus par le PAM en 2018 étaient sans affectation particulière, ce qui reste une tendance préoccupante pour ce type de contributions.

Partie III – Performance des programmes

La partie III présente les résultats du PAM au regard des financements reçus. Elle décrit les résultats dont le PAM est tenu de rendre compte.

En 2018, le PAM est venu en aide à 73,8 millions des 124 millions de personnes (soit 60 pour cent) dont l'insécurité alimentaire avait atteint le niveau de crise et qui vivaient dans les contextes les plus fragiles et les conditions les plus difficiles. Il a également porté assistance à 12,9 millions (2 pour cent) des 697 millions de personnes confrontées à un niveau faible d'insécurité alimentaire. Le fait qu'il n'en ait pas aidé un plus grand nombre s'explique principalement par le manque de fonds et la priorité accordée aux opérations visant à sauver des vies.

Au total, le PAM est venu en aide en 2018 à 86,7 millions de bénéficiaires directs auxquels ont été distribués 3,9 millions de tonnes de produits alimentaires, d'une valeur de 2,1 milliards de dollars. Il a également continué d'utiliser davantage les transferts de type monétaire, qui ont représenté au total 1,76 milliard de dollars. Comme le nombre de bénéficiaires a diminué en 2018 par rapport à 2017, le recours accru aux transferts de type monétaire alors que les quantités de produits

⁹ Un plan fondé sur les besoins est inclus dans le Plan de gestion annuel présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire. Ce plan indique le montant total des ressources nécessaires dans les bureaux de pays du PAM pour mettre en œuvre leurs plans et répondre aux besoins des populations les plus vulnérables. Le budget définitif du PAM, à savoir le plan fondé sur les besoins initialement présenté plus les besoins imprévus de l'année, se chiffrait à 10,0 milliards de dollars pour 2018.

alimentaires distribués sont quasiment les mêmes signifie que chaque bénéficiaire direct a reçu une assistance pendant plus longtemps ou des rations plus importantes.

Le présent rapport souligne les réalisations du PAM concernant les interventions d'urgence de niveau 3 et de niveau 2, l'alimentation scolaire, la nutrition et les activités de création d'actifs et de renforcement de la résilience:

- **Interventions d'urgence de niveau 3 et de niveau 2.** En 2018, les interventions d'urgence de niveau 3 et de niveau 2 ont représenté 57 pour cent du programme de travail total du PAM. Le PAM a déclenché trois nouvelles interventions d'urgence: au Sahel, à la frontière entre la Colombie et le Venezuela et au Cameroun. Il a désactivé l'intervention d'urgence de niveau 2 menée pour faire face à la sécheresse dans la Corne de l'Afrique et l'intervention dans le Sahel est devenue la première intervention préventive du PAM. Cette dernière a permis d'empêcher que la période de soudure difficile ne devienne une crise alimentaire de vaste ampleur.
- **Alimentation scolaire.** Les programmes d'alimentation scolaire du PAM sont venus en aide à 16,4 millions d'écoliers en 2018, tant en situation d'urgence que dans des contextes stables. Les indicateurs relatifs à l'éducation ont montré que le PAM avait atteint ou dépassé ses objectifs dans environ 93 pour cent des pays où il est intervenu en 2018. Il a également fourni une assistance technique dans le domaine de l'alimentation scolaire en prévision du transfert de la responsabilité de ses programmes aux gouvernements.
- **Nutrition.** Le PAM a exécuté ou aidé les gouvernements à exécuter des programmes axés sur la nutrition dans 66 pays. Près de 16 millions de personnes ont bénéficié de programmes de prévention et de traitement de la malnutrition aiguë, du retard de croissance et des carences en micronutriments. Le PAM est un leader des milieux mondiaux de la nutrition et, en 2018, a innové pour améliorer ses programmes dans ce domaine. Il a également continué d'investir dans la recherche et le déploiement de spécialistes de la nutrition grâce à son vivier des talents internationaux de demain et son équipe de nutritionnistes intervenant en renfort.
- **Activités de création d'actifs et de renforcement de la résilience.** Plus de 10 millions de personnes dans 55 pays ont directement bénéficié d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et pour la formation ainsi que d'autres programmes de soutien des moyens d'existence. Des études ont montré qu'en 2018 les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et celles s'y rapportant ont contribué de manière positive à l'autonomisation et à la nutrition des femmes.

Les indicateurs d'effet direct montrent que les résultats du PAM sont bons au regard de l'Objectif stratégique 1¹⁰, la plupart des opérations ayant atteint leurs cibles annuelles ou étant en passe de les atteindre. Pour ce qui est des Objectifs stratégiques 2 et 3, les résultats étaient variables, le PAM ayant enregistré des progrès sans pour autant atteindre la totalité de ses cibles. Le PAM a beaucoup œuvré au titre des Objectifs stratégiques 4 et 5 mais les résultats étaient mitigés parce qu'il s'agissait de nouveaux domaines de travail. Les résultats fondés sur des données factuelles obtenues à l'aide des indicateurs redéfinis dans le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021¹¹ figureront dans le Rapport annuel sur les résultats de 2019.

¹⁰ Objectif stratégique 1 – Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation; Objectif stratégique 2 – Améliorer la nutrition; Objectif stratégique 3 – Assurer la sécurité alimentaire; Objectif stratégique 4 – Appuyer la mise en œuvre des ODD; et Objectif stratégique 5 – Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD.

¹¹ WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

Les résultats se sont améliorés en ce qui concerne les thèmes transversaux – responsabilité à l'égard des populations touchées, protection, problématique femmes-hommes et environnement – malgré l'ampleur accrue des opérations. Pour qu'ils s'améliorent encore, le PAM a élaboré un guide et de nouveaux indicateurs de produit relatifs à l'inclusion des personnes handicapées dans les programmes d'assistance alimentaire, une série de mécanismes permettant de prendre en compte la problématique femmes-hommes à tous les niveaux ainsi qu'un nouvel outil de détection des risques environnementaux et un indicateur d'effet direct qui devront être obligatoirement appliqués à toutes les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et aux projets financés au titre du Fonds vert pour le climat et du Fonds pour l'adaptation.

Partie IV – Performance de la gestion

La partie IV décrit comment les résultats dont il est fait état dans la partie III ont été obtenus. Elle explique comment les unités chargées d'appuyer les divers domaines fonctionnels des bureaux de pays et de fournir un appui aux bureaux régionaux et au Siège ont contribué à l'obtention de résultats efficaces et d'un bon rapport coût-efficience.

L'année 2018 est la première année d'exécution de la plupart des plans stratégiques de pays. Les bureaux de pays ont utilisé leurs ressources limitées pour mettre en œuvre partiellement la majorité des activités de leur portefeuille (en termes d'effets directs stratégiques et de produits) au lieu de supprimer le caractère prioritaire de certains aspects de leur plan stratégique de pays. En ce qui concerne les produits et les effets directs des activités mises en œuvre, les bureaux de pays du PAM ont atteint la plupart de leurs objectifs annuels ou sont en passe de les atteindre, tels que mesurés par les indicateurs correspondants.

Les bureaux de pays sont parvenus à une performance moyenne ou élevée dans les domaines fonctionnels. Ils peuvent toutefois s'améliorer dans des domaines tels que l'établissement des budgets et la programmation, l'administration et les ressources humaines. Les bureaux régionaux et les services du Siège ont atteint la plupart de leurs objectifs se rapportant à l'appui fourni aux bureaux de pays.

Partie V – Enseignements et étapes suivantes

Une série d'évaluations et d'enseignements tirés en 2018 ont été utiles pour certaines des initiatives cruciales en cours, notamment le passage à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Une évaluation a conclu que l'adoption par les bureaux de pays du dispositif des PSP avait eu des résultats positifs et permis au PAM d'aligner davantage ses opérations sur les priorités des pays et de passer plus aisément à un rôle de catalyseur. En 2018, l'utilisation de ce nouveau dispositif a continué de produire des avantages concrets, notamment une amélioration de la transparence et de la responsabilité, la mobilisation de financements plus souples et plus prévisibles et la normalisation et l'adaptation des nouveaux systèmes, procédures et compétences.

En 2018, le PAM a également évalué deux de ses politiques et son intervention Syrie+5. L'évaluation de la politique du PAM en matière de protection humanitaire et celle de ses politiques relatives aux principes humanitaires ont fait état de résultats positifs mais ont souligné combien il était difficile de traduire les règles normatives dans la pratique. L'évaluation de l'intervention Syrie+5 en réponse à la crise syrienne a constaté que le PAM avait fait de nets progrès pour livrer l'assistance malgré l'ampleur de l'opération et le caractère sensible du contexte politique dans lequel elle était mise en œuvre. Toutefois, elle soulignait également qu'il fallait accorder plus d'attention aux questions se rapportant à la problématique femmes-hommes et à la protection ainsi qu'à la responsabilité à l'égard des populations touchées.

Pour ce qui est de l'avenir, faire du PAM un leader des solutions numériques dans le domaine de l'action humanitaire demeure l'une des toutes premières priorités.

Partie I: Introduction

L'année 2018 est la première pour laquelle toutes les opérations du PAM ont pleinement suivi le Cadre de résultats institutionnels pour 2017–2021¹², et la deuxième pour laquelle les résultats sont présentés au regard du Plan stratégique du PAM pour 2017–2021¹³.

Le Rapport annuel sur les résultats de 2018 rend compte des réalisations du PAM au regard des prévisions telles que présentées dans le Plan de gestion du PAM pour 2018 –2020¹⁴, que le Conseil d'administration a approuvé à sa deuxième session ordinaire de 2017.



Outil essentiel du PAM pour rendre compte de son action



Rend compte par rapport au Plan de gestion et au Plan stratégique



Conforme au Cadre de résultats institutionnels

Contexte mondial et autres facteurs marquants de l'année

Situation politique, socioéconomique et humanitaire dans le monde – tendances et défis

1. Selon la Banque mondiale, la croissance économique mondiale a atteint le niveau soutenu de 3 pour cent en 2018. Mais cette croissance était inégalement répartie dans le monde, la progression du produit national brut par habitant n'ayant été qu'insignifiante dans toute l'Afrique, en Asie occidentale ainsi qu'en Amérique latine et aux Caraïbes. Dans ces régions, 275 millions de personnes vivent dans un dénuement extrême.
2. Les déplacements de populations se sont poursuivis, atteignant des niveaux record; 68,5 millions de femmes, d'hommes, de filles et de garçons ont été déplacés de force¹⁵, dont 40 millions à l'intérieur de leur pays, 25,4 millions de réfugiés et 3,1 millions de demandeurs d'asile. Ce chiffre est à comparer aux 42,7 millions de personnes déplacées en 2007, 45,1 millions en 2012 et 65,6 millions en 2016.
3. Les conflits violents n'ont pas cessé d'augmenter, tout comme le nombre de pays où une crise a éclaté ou s'est prolongée. Quatre-vingt-dix pour cent de la totalité de l'aide humanitaire est destinée à des crises prolongées, dont 88 pour cent reçoivent une assistance humanitaire depuis plus de trois ans. Cette dynamique a obligé le PAM et ses partenaires humanitaires à analyser de manière approfondie les interactions entre aide humanitaire, développement et consolidation de la paix, et à en tenir compte.
4. De l'avis du Forum économique mondial, le monde traverse une nouvelle période plus complexe sur le plan géopolitique. Le PAM et les autres intervenants sont donc confrontés à une nouvelle série de défis et de risques, notamment la recrudescence des tensions militaires et des perturbations économiques et commerciales. Les pays dans lesquels le PAM intervient demeurent particulièrement exposés à ces troubles.

État de l'insécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde

5. Le rapport sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde de 2018 indique que la faim a progressé dans le monde pour la deuxième année consécutive et menace les progrès réalisés à ce jour; 821 millions de personnes, soit une sur neuf, sont sous-alimentées. C'est en Afrique et en Amérique latine que la faim a le plus progressé, la

¹² Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 (WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1*)

¹³ WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2*

¹⁴ WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1.

¹⁵ Selon les données les plus récentes disponibles au moment de la rédaction du présent rapport.

sous-alimentation demeurant très répandue en Asie. Environ 124 millions de personnes ont atteint un niveau d'insécurité alimentaire de crise, un chiffre en hausse par rapport aux 80 millions de 2016.

6. Les données mondiales de 2018 montrent qu'il est urgent d'agir pour faire face à la malnutrition de manière globale. Il faut notamment prendre des mesures pour combattre le retard de croissance, dont souffrent 151 millions d'enfants de moins de 5 ans, et l'émaciation qui touche 50 millions d'enfants¹⁶.
7. Seize millions d'enfants ont souffert à la fois de retard de croissance et d'émaciation, soit la catégorie de personnes souffrant de malnutrition pour laquelle le risque de décès est le plus élevé. Malheureusement, l'incidence du retard de croissance ne faiblit que très marginalement depuis plus de 10 ans. De même, le nombre d'adultes en surpoids continue de progresser, tout comme l'obésité et les carences en micronutriments, notamment l'anémie féminine¹⁷. Un tiers des femmes en âge de procréer sont anémiées et presque 10 pour cent d'entre elles souffrent d'insuffisance pondérale¹⁸. Selon le rapport mondial sur la nutrition de 2018¹⁹, dans presque tous les pays (88 pour cent) la population est confrontée à deux ou trois formes de malnutrition.
8. Le Réseau mondial contre les crises alimentaires a été établi par l'Union européenne, la FAO et le PAM dans le but de lutter contre les causes profondes des crises alimentaires et nutritionnelles sous un angle humanitaire et dans l'optique du développement. Son travail s'articule autour de trois grands axes: obtenir des données factuelles grâce à la collecte d'informations et à la réalisation de travaux d'analyse de nature consensuelle; mobiliser des investissements stratégiques pour prévenir les crises alimentaires et y faire face; et favoriser l'adhésion et la coordination sur le plan politique aux fins de l'adoption de solutions intégrées aux problèmes d'insécurité alimentaire au niveau national, régional et mondial. La publication annuelle phare intitulée "Rapport mondial sur les crises alimentaires" a été établie en 2018 au titre du premier axe par le Réseau d'information sur la sécurité alimentaire en 2018²⁰.
9. En 2018, les conflits sont restés une cause majeure d'insécurité alimentaire. Au Yémen, par exemple, le conflit s'est poursuivi et les résultats publiés en décembre du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (ci-après le Cadre intégré) montraient que l'insécurité alimentaire touchait plus de la moitié de la population du pays.²¹
10. Le rapport sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition de 2018²² souligne les effets des chocs d'origine climatique sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Les pays où les moyens d'existence de la population sont fortement tributaires de l'agriculture sont

¹⁶ Il importe de préciser que le recul de l'émaciation n'a pas été uniforme, le nombre global d'enfants en souffrant ayant augmenté en Afrique sous l'effet, notamment, de la croissance démographique.

¹⁷ C'est dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire que le surpoids et l'obésité des adultes sont les plus marqués.

¹⁸ Des baisses de l'insuffisance pondérale chez les femmes de 20 à 49 ans ont été observées, mais elles n'ont pas été assez rapides.

¹⁹ <https://globalnutritionreport.org/reports/global-nutrition-report-2018/>.

²⁰ Rapport mondial sur les crises alimentaires 2019 (présenté par la Commission européenne à Bruxelles en avril 2019), <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104035/download/>.

²¹ Le Cadre intégré est un moyen d'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition qui s'efforce de déterminer la gravité et l'ampleur de l'insécurité alimentaire aiguë, de l'insécurité alimentaire chronique et de la malnutrition aiguë dans un pays. L'insécurité alimentaire aiguë est classée en cinq phases: 1) nulle/minimale, 2) stress, 3) crise, 4) urgence et 5) catastrophes/famine.

²² Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2018. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*. <http://www.fao.org/3/i9553FR/i9553fr.pdf>.

particulièrement en péril, la situation étant bien pire pour ceux où l'agriculture subit les effets délétères des changements climatiques sur les précipitations et les températures.

11. L'insécurité alimentaire aiguë est particulièrement grave dans les pays où conflit et chocs climatiques sont concomitants. En 2017, dernière année pour laquelle des données sont disponibles, 14 des 34 pays où sévissait une crise alimentaire avaient subi à la fois un conflit et des effets négatifs du climat, et 65,8 millions de personnes au total ont eu besoin d'une assistance humanitaire immédiate. Plus de 76 pour cent des personnes en phase de crise d'insécurité alimentaire, voire pire, soit 95 millions de personnes, étaient aussi confrontées à des chocs climatiques.
12. Les chocs climatiques contribuent de manière importante aux migrations et aux déplacements forcés. En moyenne, les catastrophes liées aux changements climatiques forcent 22,5 millions de personnes à quitter leur foyer chaque année. Comme la fréquence et la gravité des phénomènes extrêmes augmentent, ceux que les changements climatiques à évolution lente poussent également à quitter leur foyer sont aussi de plus en plus nombreux. Le PAM vient donc en aide à un nombre croissant de personnes et doit concevoir ses programmes plus efficacement pour s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire.
13. Le PAM intervient dans un environnement où les risques ne cessent d'évoluer. Les personnes vulnérables exposées à des risques chroniques résultant d'une mauvaise gouvernance et d'un conflit voient les bienfaits durement acquis du développement s'évanouir à mesure que les crises s'intensifient et mettent à mal leurs mécanismes de survie. Elles doivent affronter simultanément des phénomènes climatiques extrêmes et imprévisibles dont le rythme de progression est tel qu'elles ne sont pas équipées pour y faire face.

En 2018, les engagements mondiaux ont influé sur l'action du PAM

14. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable (ODD), que reprend le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, restent centraux dans l'action du PAM. Les engagements mondiaux de 2018 ayant une pertinence pour le PAM sont notamment ceux pris dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et dans la résolution 2417 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies (ONU), qui condamne l'utilisation de la famine comme méthode de guerre, ainsi que le refus illicite d'accès aux populations civiles à des fins humanitaires.

Réforme du système des Nations Unies pour le développement

15. La réforme du système des Nations Unies pour le développement garde une importance stratégique pour le PAM depuis que le Secrétaire général a publié ses propositions à ce titre en juin et en décembre 2017²³ et que l'Assemblée générale a approuvé la résolution 72/279 relative au repositionnement du système des Nations Unies pour le développement²⁴. Le PAM soutient la réforme du système des Nations Unies pour le développement et demeure fermement attaché à la réalisation de ses objectifs.
16. Le PAM poursuit activement le processus de réforme à tous les niveaux, à celui de l'ONU à New York, du Siège du PAM et sur le terrain. En 2018, les débats sur la réforme des Nations Unies ont donné au PAM l'occasion de se positionner de manière dynamique à l'intersection

²³ Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030: notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé: Rapport du Secrétaire général (A/72/684-E/2018/7). undocs.org/fr/A/72/684.

²⁴ Résolution de l'Assemblée générale 72/279, Repositionner le système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. undocs.org/fr/A/RES/72/279.

entre l'action humanitaire et le développement, compte tenu notamment du rôle central que doivent jouer les organismes dont le mandat est double sur le plan opérationnel pour relier ces deux aspects et éliminer les besoins humanitaires.

17. Le PAM joue un rôle moteur dans le cadre de la réforme des Nations Unies. Le Directeur exécutif assure la coprésidence du Groupe chargé des innovations institutionnelles dont le but est de promouvoir des modes de fonctionnement et des locaux communs. Par ailleurs, le PAM soutient activement l'équipe chargée de concevoir un nouveau modèle d'assistance des Nations Unies pour le développement, notamment en conduisant le chantier concernant l'élaboration de la nouvelle génération d'analyses de pays. Il s'engage également de manière active et constructive dans le développement de produits essentiels, notamment un nouveau pacte de financement et un cadre concernant la gestion et le principe de responsabilité ainsi qu'un document stratégique à l'échelle de tout le système. Il contribue aussi aux travaux du Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement qu'a établi le Secrétaire général.
18. À l'appui de la réforme, le PAM prépare une étude de validation d'un modèle de service de bout en bout qui permettra de fournir des services à d'autres organismes des Nations Unies au niveau mondial, régional et local. Les principaux aspects en sont une panoplie de services et de mécanismes qui permettent de fixer le coût de ces services et d'en assurer la gestion.
19. Assumant un rôle actif, le PAM a mené le débat sur les résultats collectifs dans le cadre du Comité permanent interorganisations, mobilisant un ensemble de praticiens de tous les organismes membres du Comité pour parvenir à une compréhension commune des meilleures pratiques permettant d'obtenir des résultats collectifs et les recenser. Ce travail important est lié à l'engagement du PAM au sein du Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement, créé par le Secrétaire général pour aider à atteindre les cibles et les objectifs de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, à laquelle le secteur humanitaire doit prendre part. Ces cibles et objectifs sont définis dans le rapport du Secrétaire général de décembre 2017 et dans le plan de travail stratégique à l'échelle du système, et entendent accélérer le réalignement du système des Nations Unies sur le Programme 2030, tout en contribuant à mettre en place et à normaliser une collaboration à l'échelle du système. La participation du PAM aux travaux tant du Comité permanent interorganisations que du Comité directeur mixte contribue à relier la réforme des Nations Unies au système plus large de l'aide humanitaire.

Résolution 2417 du Conseil de sécurité des Nations Unies

20. En mai 2018, les membres du Conseil de sécurité ont adopté à l'unanimité la résolution 2417 qui condamne l'utilisation de la famine comme méthode de guerre. Pour la première fois, les membres du Conseil de sécurité ont reconnu que les conflits et la faim étaient liés et ont recensé des mesures précises pour protéger les plus vulnérables. Il s'agit là d'un moment historique pour le PAM qui a participé activement aux travaux ayant abouti à l'adoption de cette résolution. La résolution 2417 garantit également que la faim sera prise en compte dans les principaux débats portant sur les grandes orientations ou la sécurité.
21. Depuis que cette résolution a été adoptée, le PAM en a constaté les nombreux avantages supplémentaires, notamment le fait que les États membres utilisent des formulations plus explicites concernant la faim dans les résolutions, comme on le voit dans la résolution 2018/11 du Conseil économique et social²⁵.

²⁵ Renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence fournie par les organismes des Nations Unies. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/RES/2018/11&Lang=F.

Objectifs et stratégie du PAM

22. Le Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 continue de définir l'optique globale retenue pour atteindre l'objectif Faim zéro et sert de guide dans le contexte du Programme 2030. La présente section décrit certaines des principales politiques approuvées ou mises en œuvre en 2018 pour que cette optique se matérialise.

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

23. Le PAM a adopté en 2018 un nouveau protocole provisoire d'activation des interventions d'urgence pour les situations d'urgence de niveau 2 et de niveau 3. Il établit une distinction, comme le fait le Comité permanent interorganisations, entre l'intensification d'une situation d'urgence de niveau 3 et l'intervention d'urgence de niveau 3.
24. Le PAM a créé un nouveau Service de l'alimentation scolaire afin de renforcer le rôle prépondérant qu'il joue dans ce domaine au niveau mondial. Ce service travaillera en lien étroit avec les équipes de pays et les équipes régionales pour élaborer une stratégie de mise en œuvre de la politique d'alimentation scolaire du PAM. Cette stratégie entend s'assurer que le PAM obtient des résultats par rapport à la philosophie et aux engagements énoncés dans sa politique d'alimentation scolaire d'ici à 2030. Le PAM travaillera avec les gouvernements et les partenaires afin de lancer un nouveau dispositif d'exécution définissant de nouveaux objectifs, de nouveaux moyens de mesurer les réalisations et de nouvelles cibles pour chaque pays et chaque région, en fonction du contexte.²⁶

Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition

25. Le PAM continue d'inclure diverses approches axées sur la nutrition ou à dimension nutritionnelle dans ses programmes et d'apporter ses contributions techniques à la conception, à l'exécution et à l'évaluation des plans stratégiques de pays (PSP) et des programmes. Plus de 15 millions de personnes ont bénéficié de l'intensification de ses programmes de nutrition, destinés notamment à combattre les carences en micronutriments et le retard de croissance, ainsi qu'à prévenir et à traiter la malnutrition aiguë. Le PAM travaille également avec toutes les divisions pour qu'une dimension nutritionnelle figure dans ses programmes, ses stratégies internes et ses documents d'orientation. Par ailleurs, il a continué de montrer la voie au niveau mondial, en nouant des partenariats autour de la nutrition et en favorisant l'innovation dans le cadre des interventions nutritionnelles.

Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire

26. Le PAM continue d'élaborer et d'exécuter un ensemble d'activités globales d'assistance alimentaire pour faire face aux trois principaux problèmes systémiques que rencontrent les systèmes alimentaires: les périodes de soudure, "le dernier tronçon" et "la bonne année"²⁷. En 2018, il a parachevé et diffusé une stratégie d'assistance alimentaire systémique et un manuel d'instructions et diffusé des directives et des outils concernant l'appui aux marchés au profit des petits exploitants agricoles. Le PAM continue de soutenir le programme

²⁶ Ce nouveau dispositif définit trois rôles pour le PAM en fonction du contexte du pays: dans les pays fragiles, n'ayant guère de moyens, en conflit ou exposés à des chocs répétés, le PAM fournira un appui opérationnel pour mettre en œuvre des programmes d'alimentation scolaire; lorsque la situation du pays est stable et que le gouvernement commence à disposer de quelques moyens, le PAM appuiera la création, le renforcement ou la consolidation de programmes d'alimentation scolaire gérés par le pays; et dans tous les contextes, le PAM renforcera son rôle normatif en transférant les connaissances, le savoir-faire, les directives et les normes requises au gouvernement.

²⁷ Le problème du "dernier tronçon" tient à l'isolement de nombreuses personnes pauvres souffrant de la faim, qu'il est difficile d'atteindre et qui ne peuvent elles-mêmes solliciter de l'aide qu'à grand frais, ce qui les pousse à opter pour des moyens d'existence à faible rendement qui ne leur assurent qu'une maigre subsistance en milieu rural ou pour une vie au jour le jour en milieu urbain. Le problème de la "bonne année" se pose lorsque les marchés locaux ont du mal à absorber les excédents de produits vivriers, ce qui pousse les prix des denrées à la baisse et n'incite pas les agriculteurs à accroître leur production.

commun lancé par les organismes ayant leur siège à Rome pour renforcer la résilience des moyens d'existence dans les crises prolongées en République démocratique du Congo, au Niger et en Somalie. Ce programme sans précédent vise à investir dans les communautés vulnérables durant cinq ans, moyennant une assistance intégrée, adaptée au contexte et tenant compte de la problématique femmes-hommes et de la nutrition. En outre, le PAM et ses partenaires, notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds international de développement agricole, le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, la Fondation mondiale pour la nutrition des enfants, le Partenariat pour le développement de l'enfant de l'Imperial College de Londres et le Centre d'excellence pour la lutte contre la faim du Brésil, ont établi un nouveau cadre de mobilisation des ressources pour l'alimentation scolaire utilisant la production locale en réponse à la demande de pays qui souhaitaient disposer d'instructions concrètes concernant la conception, la mise en œuvre et le suivi de programmes dans ce domaine.

Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD

27. Le PAM a élaboré en vue d'aider les bureaux de pays un prototype de système de collecte de données qualitatives et quantitatives concernant leur portefeuille d'activités de renforcement des capacités dans le pays, et à les classer d'un point de vue stratégique. Ce travail s'inscrit dans une volonté d'améliorer les rapports futurs sur les indicateurs se rapportant à l'ODD 17. Le système envisagé permet de mieux documenter les résultats du PAM relatifs au renforcement des capacités et d'en rendre compte plus efficacement. Il permet de recueillir des données au niveau régional et pour l'ensemble du PAM et de les ventiler par résultat stratégique et par domaine d'action privilégié. Par ailleurs, il utilise les indicateurs du Cadre de résultats institutionnels relatifs au renforcement des capacités et permet d'obtenir une vue globale de l'évolution et de l'amélioration des systèmes du PAM à long terme dont le but est de renforcer les capacités des parties prenantes. Le PAM en a lancé l'expérimentation dans de nombreux bureaux de pays.

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

28. Le PAM a développé ou encore renforcé ses partenariats stratégiques afin de pouvoir atteindre plus efficacement l'objectif Faim zéro. Les réalisations qu'il convient de signaler sont les partenariats avec la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi qu'avec des partenaires de l'alimentation scolaire et de la nutrition (voir la partie III pour plus de détails). L'amélioration de la transparence et des flux d'information ainsi que l'alignement des programmes du PAM sur le Programme 2030 favorisent l'efficacité des partenariats et renforcent la collaboration avec les nouveaux partenaires.

Objectifs et stratégies du PAM concernant les engagements transversaux

Protection et prise en compte du handicap

29. En juin 2018, le PAM a présenté au Conseil d'administration les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de sa politique en matière de protection humanitaire²⁸. Il met actuellement la dernière main à une nouvelle stratégie destinée à prendre en compte la protection dans toutes ses activités. Les initiatives et programmes du PAM contribueront à

²⁸ Ces recommandations portent notamment sur l'élaboration d'une nouvelle politique relative à la protection humanitaire; la prise en compte de considérations liées à la protection dans les cadres de gestion des risques institutionnels et de contrôle interne; le recours stratégique aux partenariats, notamment avec des donateurs, des partenaires et des fournisseurs commerciaux, en collaborant avec les modules sectoriels; l'augmentation et l'officialisation des effectifs chargés de la protection ainsi que leur formation, notamment pour les responsables; des analyses améliorées des problèmes liés au contexte et à la protection en renforçant les systèmes de production de données et en incluant l'analyse de la protection dans les évaluations; et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de collaboration avec les populations touchées et les groupes vulnérables, à l'aide de dispositifs renforcés de remontée de l'information des communautés.

renforcer l'aptitude des populations à subvenir à leurs propres besoins alimentaires dans des conditions de sécurité, de responsabilité et de dignité. La nouvelle stratégie englobera la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées et veillera à ce que l'inclusion devienne plus expressément un aspect de toutes ses activités de protection.

30. Les personnes handicapées n'ont souvent pas, en situation d'urgence, accès aux services de première nécessité, notamment ceux qui concernent l'eau, l'abri, la nourriture et la santé. En temps de crise, le handicap peut causer ou aggraver la vulnérabilité face à l'insécurité alimentaire. Le PAM s'engage donc à fournir une assistance humanitaire aux personnes handicapées. En 2018, il a élaboré un guide sur l'inclusion des personnes handicapées dans les programmes d'assistance alimentaire, qui va permettre d'harmoniser les pratiques des bureaux de pays et de les accompagner. Le PAM a également commencé à documenter l'expérience des bureaux de pays et leurs pratiques concernant l'inclusion des personnes handicapées.

Responsabilité à l'égard des populations touchées

31. Le PAM élabore actuellement une nouvelle stratégie pour associer les populations touchées et les groupes vulnérables, en tenant compte des recommandations élaborées lors de l'évaluation de la politique du PAM en matière de protection humanitaire. Cette stratégie renforce le dispositif interne des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information et met l'accent sur la sensibilisation et la communication avec les personnes touchées²⁹.
32. Le PAM a lancé un projet pilote de normalisation des dispositifs de réclamation et de remontée de l'information dans quatre pays. Ce projet porte sur les méthodes d'information des bénéficiaires au sujet de ces dispositifs, le renforcement de la confiance des utilisateurs et l'introduction d'une panoplie d'outils normalisés pour la gestion des plaintes. Les enseignements tirés de cette expérimentation et les meilleures pratiques vont servir à lancer un dispositif de réclamation et de remontée de l'information plus large en 2019.

Environnement

33. Des écosystèmes sains et des ressources naturelles durables sont indispensables pour parvenir à la sécurité alimentaire. Conformément à sa politique environnementale³⁰, approuvée par le Conseil d'administration en février 2017 et mise en œuvre en 2018, le PAM a élaboré des normes environnementales et sociales qui définissent les exigences minimales, a défini des procédures d'analyse environnementale permettant de détecter les risques et les effets sur l'environnement et de les maîtriser, et a commencé à concevoir un système de gestion environnementale³¹. Ces outils et ces procédures sont conformes à la politique environnementale du PAM et vont lui permettre de détecter, de réduire et de gérer systématiquement tout impact sur l'environnement des activités de ses programmes et de ses opérations.

²⁹ En 2017, le PAM a entériné quatre engagements révisés concernant la responsabilité à l'égard des populations touchées dans le cadre de sa participation au Comité permanent interorganisations. Ces engagements portent sur: l'encadrement; la participation et les partenariats; l'information, la remontée de l'information et l'action; et les résultats. Compte tenu de ces engagements, la stratégie du PAM relative à la responsabilité à l'égard des populations touchées a pour but de s'assurer que les populations concernées participent à la prise des décisions concernant ses programmes d'assistance alimentaire et sont à même d'influer sur celles-ci. Les résultats d'une étude de référence réalisée pour 2016-2017 pour l'ensemble des opérations du PAM a montré que la responsabilité à l'égard des populations touchées était de plus en plus prise en compte au PAM par rapport à 2015.

³⁰ WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1.

³¹ Conforme à la norme ISO 14001:2015, qui énonce les prescriptions relatives au système de gestion environnementale d'une organisation. <https://www.iso.org/fr/standard/60857.html>.

34. Le PAM continue de prendre en compte les questions environnementales dans les PSP et les instructions générales destinées aux interventions d'urgence, dans la chaîne d'approvisionnement et dans l'administration ainsi que dans les outils de renforcement des capacités du personnel. En 2018, il a commencé à rendre compte de ses résultats pour les indicateurs institutionnels concernant les risques et les effets sur l'environnement. Il a également ajouté les déchets solides et la gestion de l'eau aux questions environnementales abordées dans ses rapports, en plus de l'énergie et des émissions de gaz à effet de serre.

Résultats du renforcement organisationnel et de la transformation du PAM – la feuille de route intégrée

35. En 2018, 59 bureaux de pays ont effectué la transition au dispositif de la feuille de route intégrée, venant s'ajouter aux 12 bureaux de pays qui avaient pris part au projet pilote en 2017. Sur les 71 bureaux de pays appliquant le dispositif de la feuille de route intégrée en 2018, 29 fonctionnaient avec des PSP complets, six avec des PSP provisoires (PSPP) et 36 avec des PSPP de transition (PSPP-T). Globalement, ils représentaient 64 pour cent du programme de travail du PAM de 2018. Les 11 bureaux de pays restants ont effectué la transition au dispositif de la feuille de route intégrée le 1^{er} janvier 2019. Cette stratégie de mise en œuvre progressive a donné plus de temps au PAM pour exploiter les enseignements tirés de l'expérimentation, mettre en œuvre les changements de processus et de systèmes à tous les niveaux et impliquer les gouvernements, les États membres, les organismes partenaires et les donateurs.
36. Le Conseil d'administration a approuvé les modifications qu'il a fallu apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM pour s'assurer que les principes définis dans la feuille de route intégrée sont pris en compte au niveau stratégique afin de tenir compte du contexte opérationnel du PAM. Les modifications ont été approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2018 et tiennent compte des enseignements tirés de la phase d'expérimentation du dispositif des PSP et de la structure du budget de portefeuille de pays de 2017 ainsi que de sa mise en œuvre dans presque tous les bureaux de pays en 2018.
37. Le PAM a adopté un modèle de recouvrement intégral des coûts simplifié et plus transparent pour améliorer l'application des principes de responsabilité et d'équité pour tous les donateurs. Il a également recommandé que neuf modifications³² soient apportées à l'application du principe du recouvrement intégral des coûts afin de pouvoir mobiliser des ressources supplémentaires, d'élargir la base de donateurs, de renforcer les partenariats et l'appropriation par les pays tout en augmentant la transparence.
38. Pour accompagner la transformation du PAM, les procédures de la feuille de route intégrée³³, notamment les procédures d'examen interne et externe et d'approbation, ont été simplifiées: le PAM a lancé une version bêta du portail de données sur les PSP, a plaidé en faveur de contributions plus souples, plus prévisibles et d'une durée plus longue pour accroître le niveau de financement du PAM et a affiné le Cadre de résultats institutionnels.

³² Les neuf recommandations relatives au recouvrement intégral des coûts approuvées par le Conseil portaient sur: le couplage; les dérogations au recouvrement des coûts d'appui indirects ou l'application d'un taux réduit; les taux de recouvrement des coûts d'appui directs pour les services communs que le PAM est tenu d'assurer; le traitement des recettes provenant des prestations de services à la demande; et les fonds d'affectation spéciale.

³³ Y ont notamment été ajoutées des consultations informelles sur les notes conceptuelles concernant les PSP et les PSPP, et la possibilité d'envoyer ensuite des commentaires par voie électronique sur les projets de PSP et de PSPP.

Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales

39. En 2017 et 2018, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) a passé en revue l'efficacité organisationnelle du PAM au regard de ses objectifs stratégiques et opérationnels, de ses relations et de sa performance. Il s'est appuyé sur l'étude de la documentation, des entrevues avec des membres du personnel et une enquête auprès des partenaires. Les constatations du MOPAN sont résumées ci-après.
40. *Alignement sur le Programme 2030 et les ODD.* L'analyse a reconnu que le PAM déployait des efforts significatifs pour s'aligner sur le Programme 2030 et les ODD. Il lui fallait toutefois poursuivre ses efforts de gestion de la transition et il pourrait s'avérer nécessaire de modifier des systèmes internes et, pour son personnel, d'acquérir de nouvelles compétences.
41. *Les points forts.* L'évaluation a relevé les points forts et a conclu que le PAM: disposait d'une vision claire et cohésive à long terme, définie dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021; était très pertinent et réactif, notamment dans les interventions immédiates et les situations d'urgence humanitaire prolongées; s'orientait de plus en plus sur l'obtention de résultats au niveau des pays; et disposait de solides structures et fonctions de contrôle et d'évaluation.
42. *Les améliorations nécessaires.* L'évaluation a indiqué que les domaines suivants devaient être améliorés: la nouvelle approche des partenariats du PAM n'avait pas encore été pleinement mise en œuvre parce que les compétences, les directives et l'appui nécessaires pour mener à bien des activités telles que les examens stratégiques Faim zéro n'étaient pas toujours disponibles; la planification structurée des effectifs requise pour que le PAM puisse passer à un rôle de catalyseur n'avait pas suivi le rythme des autres aspects de la réforme; pour rendre compte de manière fiable des principaux domaines de résultats, il fallait préciser et améliorer le Cadre de résultats institutionnels; le système de gestion des connaissances du PAM reposait encore sur des réseaux informels et n'était pas suffisamment développé pour accompagner l'apprentissage et le perfectionnement; et le PAM n'avait pas encore systématiquement mis en œuvre toutes ses priorités transversales.

Liens entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix

43. Tout en s'en tenant à son cœur de métier, l'intervention humanitaire, le PAM doit également chercher des possibilités de tirer parti des atouts qui sont les siens pour assurer la continuité entre secours d'urgence et développement durable et contribuer ainsi à la réalisation des ODD. Il doit jouer un rôle accru de facilitateur et de catalyseur de solutions novatrices au problème de la faim, susceptibles d'engendrer des avantages plus importants à terme, tout en réduisant les besoins humanitaires et en préservant les acquis du développement. Il lui faut à cette fin investir davantage dans le renforcement des capacités et des systèmes nationaux pour qu'ils puissent fonctionner en toute autonomie et contribuer aux décisions politiques et au choix des priorités nationales qui mettent les pays sur la voie d'un développement durable.
44. Le PAM a ouvert de nouvelles perspectives en mettant à profit son savoir-faire dans le domaine du développement, en réponse à la demande des gouvernements. Il l'a fait dans le cadre de la planification stratégique par pays, notamment lors des examens stratégiques Faim zéro, en incluant dans les documents une partie narrative sur les causes principales de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition et les solutions envisagées pour y remédier, qui est commune à tous les acteurs travaillant dans le pays. Ce processus a également permis de mieux positionner le PAM en tant que partenaire de développement et d'établir des liens plus clairs entre ce qu'il peut offrir et les objectifs des principaux acteurs du développement, notamment les gouvernements, les donateurs, les autres organismes des Nations Unies, les banques de développement et le secteur privé.

45. La stratégie du PAM concernant l'articulation entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix repose sur une approche intégrée qui: unifie le travail de sensibilisation et la participation aux négociations liées à la réforme du système des Nations Unies; tire parti de l'envergure des opérations et des services communs pour promouvoir une optique commune de la mise en œuvre de cette articulation au sein des organismes opérationnels ayant un double mandat; et énonce les mesures prioritaires à prendre pour contribuer davantage aux effets directs en rapport avec le développement et la consolidation de la paix.

Encadré 1: Partenariat du PAM avec l'Institut international de recherche pour la paix

En février 2018, le PAM et l'Institut international de recherche pour la paix de Stockholm ont établi un partenariat avant-gardiste axé sur le savoir dont le but est de rassembler et de systématiser les données factuelles sur les liens complexes entre les conflits et la faim, de définir comment le PAM peut contribuer à améliorer les perspectives de paix et de contribuer à la sensibilisation et à l'élaboration des politiques et des pratiques. Ce partenariat est un travail de longue haleine dont les buts essentiels sont les suivants:

- Collecte de données factuelles – Il s'agit d'analyser les données factuelles existant sur la contribution des programmes de sécurité alimentaire à la paix, à partir de diverses ressources internes et externes. Il est également envisagé de diffuser et d'étoffer les données pour mesurer les avancées dans le domaine de la contribution à la paix.
- Application à la programmation – Les résultats des études par pays servent à élaborer et à mettre en œuvre les programmes existants ou futurs, en particulier dans les contextes de conflit et de transition.
- Élaboration d'une politique et d'actions de sensibilisation – Une fois la base de données factuelles constituée, le PAM envisagera d'actualiser sa politique actuelle concernant la consolidation de la paix. Ce travail servira également à alimenter les actions de sensibilisation du PAM portant sur les conflits et la faim.

La première phase du partenariat avec l'Institut international de recherche pour la paix qui consistait à recueillir des données factuelles a comporté quatre missions de recherche conjointes au Kirghizistan, au Mali, en El Salvador et en Iraq, entre novembre 2018 et avril 2019. La recherche était orientée sur les trois aspects ci-après:

1. Quelle est la contribution du PAM à l'amélioration des perspectives de paix?
2. Comment le PAM peut-il contribuer davantage à l'amélioration des perspectives de paix?
3. Comment le PAM peut-il mesurer sa contribution à l'amélioration des perspectives de paix?

Les critères de sélection des pays étaient la diversité du contexte et la représentation géographique, la composition du portefeuille d'activités du PAM (englobant action humanitaire et développement, dans des pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire), le statut du PSP et les projets en cours du Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix menés avec d'autres entités des Nations Unies.

Partie II: Ressources financières et financement

La présente section offre une vue d'ensemble de la situation financière du PAM et examine le déficit de financement et certaines de ses conséquences. Elle présente les besoins budgétaires globaux et les contributions par région et analyse les tendances des opérations insuffisamment financées. Elle aborde également la question de la dépendance du PAM à l'égard des grands donateurs, la concentration des financements sur un nombre relativement restreint d'opérations de grande envergure et l'importance des financements souples.



Le produit des contributions est passé de **6 milliards de dollars** en 2017 au niveau record de **7,2 milliards de dollars** en 2018



Les financements souples ne représentent que **6 pour cent** du financement total – **83 pour cent** des contributions ont été préaffectés à des activités en 2018



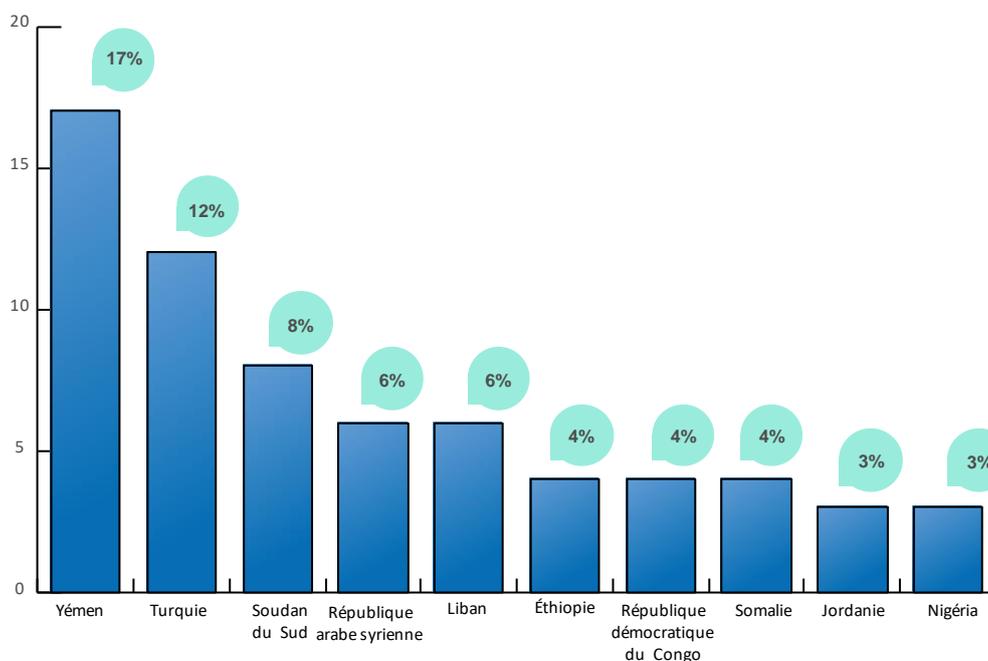
6,6 milliards de dollars ont été dépensés en 2018 contre **6,2 milliards de dollars** en 2017

Aperçu général de la situation financière

Produits

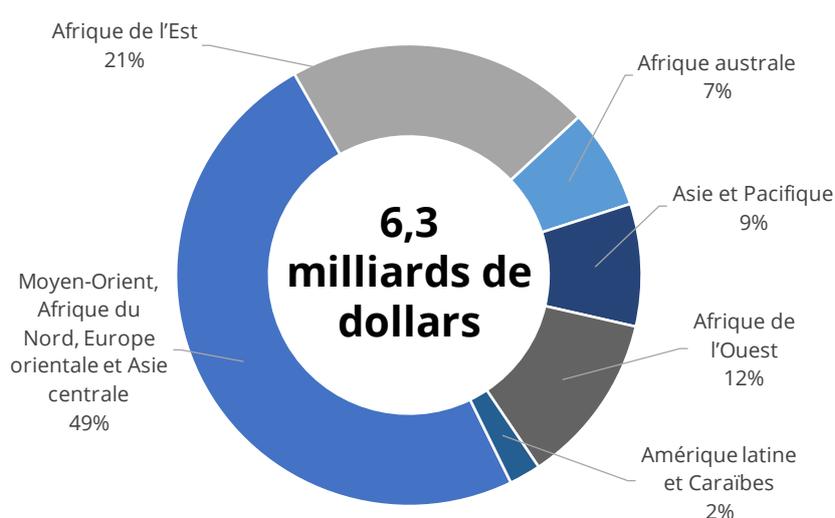
46. Le produit des contributions du PAM a augmenté de 20 pour cent, passant de 6,0 milliards de dollars en 2017 à 7,2 milliards de dollars en 2018. Sur ce montant, 6,3 milliards de dollars (87 pour cent) étaient affectés aux diverses catégories d'activités, dont quasiment la moitié à la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale pour des opérations de grande envergure, notamment au Yémen et pour l'intervention régionale en faveur des réfugiés syriens. Les figures 1 et 2 montrent la répartition des fonds par région et les 10 pays qui ont reçu le plus de financements en 2018.

Figure 1: Part des recettes affectée aux 10 principaux pays d'intervention



47. Si l'augmentation du niveau du produit des contributions était cruciale pour faire face aux besoins croissants, il n'en restait pas moins une concentration disproportionnée tant des sources des financements que de leur affectation. En 2018, les 10 principaux donateurs ont fourni presque 85 pour cent des contributions. Il s'agissait des États-Unis d'Amérique, de la Commission européenne, de l'Allemagne, du Royaume-Uni, de l'Arabie saoudite, des Émirats arabes unis, du Canada, de la Suède, du Fonds central pour les interventions d'urgence (CERF) et d'autres fonds des Nations Unies. La progression la plus forte des contributions était une nouvelle fois due à ces 10 donateurs, dont le PAM dépendait de plus en plus.
48. Il est nécessaire que le PAM continue à se concentrer sur la diversification de ses sources de financement afin de faire face à ses besoins opérationnels croissants. L'expérience récente montre que l'intensité de l'engagement aux côtés des gouvernements des pays hôtes conformément au plan stratégique et lors du processus d'élaboration des PSP, l'intensification de la programmation conjointe avec d'autres organismes des Nations Unies, le développement des relations avec les principaux donateurs fondées sur des informations détaillées et complètes obtenues de ces derniers dans les divers pays sont des aspects essentiels pour diversifier les sources de financement.

Figure 2: Répartition du produit des contributions par bureau régional



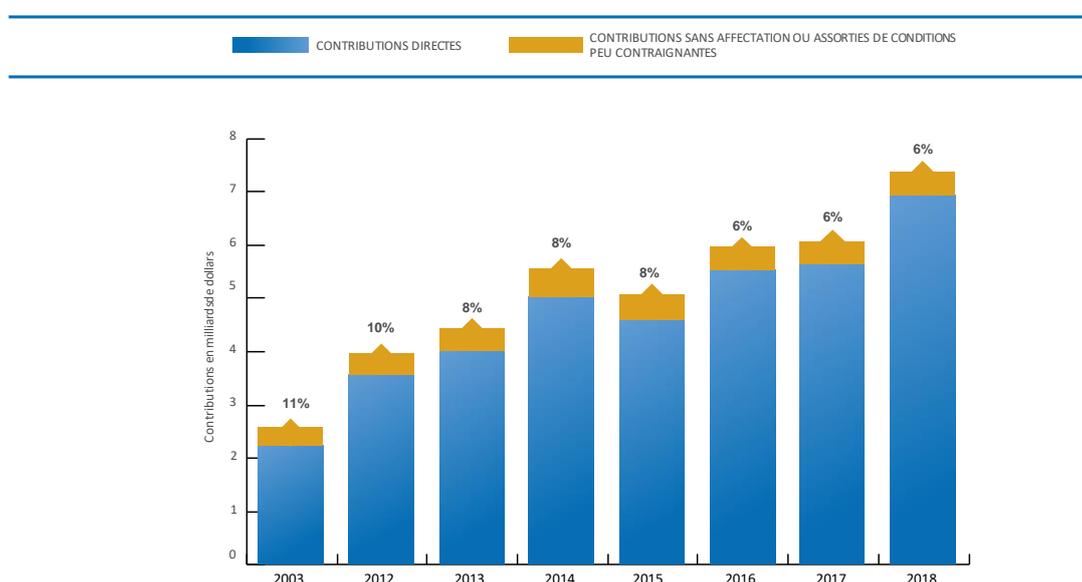
49. En 2018, le montant total des contributions provenant de partenaires non gouvernementaux, notamment d'institutions financières et de mécanismes de financement internationaux, de banques régionales de développement, de la société civile et du secteur privé, ne représente que 1,6 pour cent du financement total. L'augmentation attendue des financements en provenance du secteur privé ne s'est pas matérialisée. Le MOPAN a constaté qu'une attention accrue avait été portée ces dernières années à la diversification des sources de financement, sans résultats significatifs jusqu'à présent.
50. Par ailleurs, les financements restaient concentrés sur un petit nombre d'opérations, plus de la moitié des contributions étant affectée aux interventions d'urgence de niveau 3 menées au Soudan du Sud, en République arabe syrienne, au Yémen et à l'intervention régionale liée à la crise syrienne exécutée en Turquie, au Liban et en Jordanie. Une part de 8 pour cent des financements était affectée aux interventions d'urgence de niveau 2

exécutées au Bangladesh, au Cameroun, en Colombie, en Iraq, au Mali, au Myanmar et en République centrafricaine, et une part de 20 pour cent aux opérations de grande ampleur menées en Afghanistan, en Éthiopie, au Kenya, au Niger, en Ouganda, en Somalie, au Soudan et au Tchad.

Financements souples et sans affectation à une fin particulière

51. Les financements qui ne sont pas affectés à un pays, à une opération ou à une activité donnés offrent un certain nombre d'avantages. En tout premier lieu, ils permettent au PAM d'affecter les ressources là et au moment où les besoins sont les plus importants, par exemple à des crises qui se prolongent et dont les médias ne parlent plus. Ils permettent aussi au PAM de mobiliser des ressources en cas de situation imprévue survenant brusquement, comme ce fut le cas au Sahel en 2018. Le fait d'imposer des conditions d'affectation moins spécifiques, par exemple une affectation au niveau du PSP, ménage au directeur de pays la possibilité de financer en priorité des activités reliant action humanitaire et développement ou la transition entre secours et programmes axés sur la résilience.
52. En 2018, le PAM a reçu un montant de 7,4 milliards de dollars de contributions³⁴, mais 436 millions de dollars seulement lui sont arrivés sans affectation particulière ou assortis de conditions d'affectation peu contraignantes, c'est-à-dire souples. Si ce montant représente en termes absolus un accroissement de 9 pour cent par rapport à 2017, les financements souples représentaient toujours 6 pour cent du montant total des financements reçus, montrant que la tendance demeurait au déclin des contributions souples.

Figure 3: Financements souples en pourcentage du montant total des contributions (2003-2018)



53. Les 10 principaux donateurs qui ont fourni des financements souples en 2018 étaient l'Allemagne, l'Australie, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et la Suède. Globalement, leurs contributions ont représenté 372 millions de dollars, soit 85 pour cent

³⁴ Ce montant diffère des 7,2 milliards de dollars de contributions reçues en 2018, c'est-à-dire les contributions pour lesquelles il était spécifié que le versement interviendrait durant l'exercice financier en cours.

des financements souples reçus. Voir à l'annexe II-B les détails concernant ces contributions, par donateur.

54. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources, qui est chargé d'affecter les financements souples, a alloué les ressources en s'en remettant à un certain nombre de critères, notamment le déficit estimé des ressources nécessaires pour financer les opérations, les indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire et le degré d'urgence. Si la plupart des financements souples sont affectés à des projets cruciaux sur le terrain, le PAM réserve également des ressources pour le Compte d'intervention immédiate (CII).
55. Le PAM a affecté un montant de 283,1 millions de dollars de contributions souples disponibles à des projets d'importance primordiale. Il a notamment investi 50 millions de dollars pour appuyer l'expansion continue de l'opération en République démocratique du Congo, 18 millions de dollars en faveur de la Colombie, dont 10,5 millions de dollars provenant du CII pour faciliter la montée en puissance rapide de l'assistance aux personnes déplacées en provenance du Venezuela, et 13,6 millions de dollars en faveur de Madagascar, dont 4,8 millions de dollars du CII pour faire face à la situation d'urgence durant la période de soudure.
56. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a alloué un montant de 44 millions de dollars de financements non réservés à un usage spécifique au CII, afin de pouvoir intervenir rapidement dans les 24 heures. Les montants avancés par le CII ont permis de démarrer l'intervention rapide préventive au Sahel. Comme il lui a été possible d'acheter les produits à l'avance, le PAM a pu se les procurer à moindre prix et prépositionner des stocks afin de réduire les délais de distribution.
57. Outre les financements sans aucune affectation particulière, le fait de limiter le plus possible les conditions dont sont assorties les contributions destinées aux PSP est aussi propice à la souplesse opérationnelle. L'un des objectifs du nouveau dispositif des PSP à l'échelle des pays est d'accroître la transparence entre les ressources et les résultats et de permettre d'établir une ligne de visée claire entre les effets directs, les produits et les activités. En retour, le PAM a demandé aux donateurs d'augmenter les financements souples sous forme d'affectation au niveau des résultats stratégiques ou des PSP. Si une certaine amélioration est perceptible en 2018, 83 pour cent de l'ensemble des contributions ont été préaffectés au niveau des activités.
58. Pour atteindre cet objectif, le PAM engage un dialogue individuel avec les donateurs en vue de trouver des moyens de renforcer la souplesse et la prévisibilité, tout en prenant en compte les contraintes administratives et juridiques qui sont les leurs. Ce dialogue porte sur diverses variables qui vont de la possibilité d'autoriser le financement anticipé jusqu'à des contrats portant sur une période plus longue. À l'issue de ce dialogue, un donateur a accepté que toutes ses contributions soient utilisées dès le début de l'année, même si les accords de contribution dont ils relèvent ne sont signés qu'ultérieurement. Un autre donateur a décidé d'affecter toutes ses contributions au niveau des PSP, au lieu d'en exiger l'affectation à celui d'un résultat stratégique, d'un effet direct stratégique ou d'une activité en particulier.
59. Une souplesse et une prévisibilité accrues des financements faciliteront le rôle global du PAM dans l'articulation entre aide humanitaire, développement et consolidation de la paix, et le renforcement de ses partenariats avec les gouvernements. Une souplesse accrue est également importante pour que le PAM tire pleinement parti de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et utilise de manière plus efficace ses outils de financement stratégique. Des investissements prévisibles et pérennes sur toute la période d'exécution des PSP d'un bureau de pays donné contribueront à atteindre de manière plus efficace et plus efficiente les objectifs du PAM.

Encadré 2: Impact des financements non affectés à une fin spécifique ou assortis de conditions peu contraignantes dans l'intervention menée au Sahel

Le Sahel, vaste étendue de terres arides au sud du désert du Sahara, est une région exposée à la sécheresse et à l'insécurité alimentaire, mais qui fait rarement la une des médias. En 2018, une période de soudure difficile a entraîné 5,8 millions de personnes dans l'insécurité alimentaire au Burkina Faso, au Mali, en Mauritanie, au Niger, au Sénégal et au Tchad. Grâce aux financements souples, le PAM a pu venir en aide en temps opportun à 3,5 millions de personnes grâce à des programmes d'aide alimentaire en nature, sous forme de transferts de type monétaire ou d'activités nutritionnelles. Ces financements souples représentaient 22 pour cent des fonds disponibles, soit la deuxième source de financement de cette intervention en période de soudure.

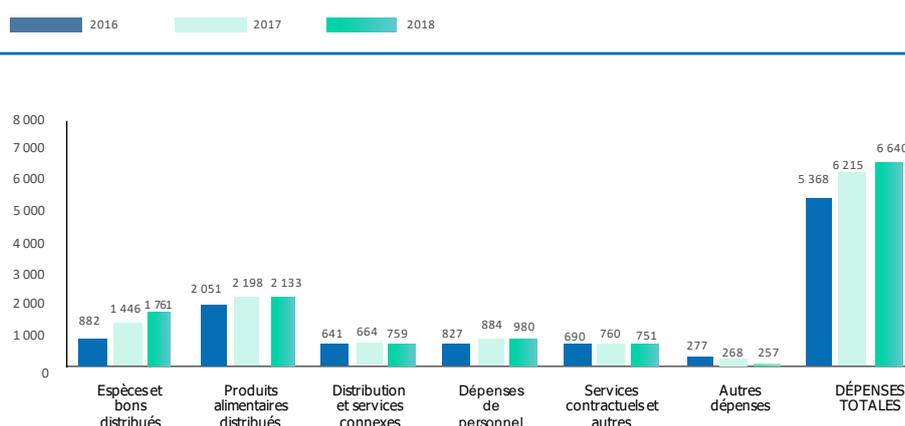
Le montant du financement était certes important, mais la rapidité avec laquelle les opérations concernées ont pu mobiliser les ressources nécessaires a également joué un rôle crucial. Les financements souples affectés par le Siège du PAM, associés aux montants avancés en interne, ont été les premiers fonds disponibles. Cette rapidité a permis aux bureaux de pays de démarrer leurs interventions sur le champ en attendant que les ressources supplémentaires leur parviennent. En Mauritanie, par exemple, le PAM a utilisé les financements souples pour acheter des produits alimentaires nutritifs pour les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes ou allaitantes. Ces produits sont achetés sur le marché international et mettent du temps à arriver, et la disponibilité immédiate des fonds souples a donc été cruciale.

60. Pour que le PAM puisse planifier ses opérations et gérer efficacement ses ressources, il est crucial qu'il dispose de prévisions exactes concernant les contributions des donateurs. En 2018, les prévisions du PAM se sont vu renforcées par l'adoption de la plateforme Salesforce. Précédemment, les prévisions ne pouvaient être enregistrées que dans le système de gestion des dons du PAM sous WINGS, et ne l'étaient en général qu'au moment où les négociations de financement en étaient à un stade relativement avancé. Désormais, avec Salesforce, les négociations avec les donateurs peuvent être documentées dès les premières discussions avec le personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux ou du Siège, quel que soit le niveau où elles se déroulent. De ce fait, tous les stades des négociations sont donc documentés, l'information étant enregistrée et partagée via Salesforce.
61. Le fait de disposer de toutes ces informations dans un système interne a nettement amélioré la capacité de planification et d'utilisation stratégiques des dispositifs de financement à l'appui des opérations. En janvier 2019, par exemple, le PAM disposait déjà de 5 milliards de dollars de possibilités de financement enregistrées via Salesforce. Avant que cette plateforme ne soit utilisée, en janvier de chaque année, il disposait d'environ 1,3 milliard de dollars enregistrés dans le système WINGS au titre des prévisions. Cela signifie que, sur les 6,8 milliards de dollars attendus pour 2019, 75 pour cent étaient déjà considérés comme des possibilités en début d'année, contre 21 pour cent avant que Salesforce ne soit utilisé.
62. Le fait de mieux connaître le niveau attendu de contributions permet au PAM de planifier plus aisément ses activités, que ce soit au Siège ou dans les bureaux de pays. Les possibilités de financement enregistrées dans Salesforce permettent à chaque bureau de pays d'établir son plan d'exécution en s'assurant qu'il utilise les données les plus précises disponibles.

Charges

63. Le PAM a dépensé 6,6 milliards de dollars au cours de l'exercice 2018, contre 6,2 milliards de dollars pour 2017, soit une augmentation de ses charges de 421 millions de dollars (7 pour cent). Comme on le voit à la figure 4, les transferts de type monétaire ont poursuivi leur progression rapide d'année en année, alors que la valeur des produits alimentaires distribués en nature est restée relativement constante.

Figure 4: Charges (en millions de dollars)³⁵



64. Sur le montant de 421 millions de dollars d'augmentation des charges de l'année, 75 pour cent correspondent aux transferts de type monétaire. Le PAM a distribué 1,76 milliard de dollars sous forme de transferts de type monétaire en 2018 à 24,5 millions de personnes dans 62 pays. Il s'agit là d'un bond énorme par rapport à 2017 (1,45 milliards de dollars distribués à 19,2 millions de personnes). En 2018, 58 pour cent (1,0 milliard de dollars) de l'ensemble des transferts de type monétaire ont été effectués en faveur de l'intervention Syrie+5 et de la Somalie, et 13 pour cent en faveur de la République démocratique du Congo, de l'Iraq, du Nigéria et du Yémen.
65. Le PAM a de plus en plus recours aux transferts monétaires non assortis de restrictions. En 2018, cette modalité de transfert a représenté 1,1 milliard de dollars, soit 62 pour cent de la valeur totale des transferts de type monétaire. Par ailleurs, les transferts monétaires et les bons-valeur assortis de restrictions ont représenté environ 575 millions de dollars, soit 33 pour cent, un montant de 91 millions de dollars ayant aussi été distribué sous forme de bons-produits.
66. En 2018, le PAM a mis l'accent sur l'amélioration de la gestion globale des risques et sur les contrôles internes de ses activités de transferts de type monétaire, notamment en réalisant des évaluations, des examens et des analyses concernant l'envoi sécurisé des fichiers, la protection des données sur les bénéficiaires, le rapprochement comptable, les risques liés aux transferts de type monétaire ainsi qu'en menant des missions d'examen des contrôles internes et des risques afin de mieux appréhender les risques associés aux programmes de transferts de type monétaire. Par ailleurs, pour accompagner la croissance rapide de ces transferts, il a continué de privilégier en 2018 l'assurance de bout en bout, en particulier la

³⁵ Les autres catégories de charges étaient les suivantes: fournitures, biens consommables et autres frais de fonctionnement (163,3 millions de dollars); frais de dépréciation et d'amortissement (47,4 millions de dollars); autres charges (44,8 millions de dollars); charges financières (1,8 million de dollars).

révision des directives relatives au rapprochement comptable³⁶, le recours accru au transfert sécurisé de données chiffrées sur les bénéficiaires à destination et en provenance des prestataires de services financiers, l'évaluation de la cybersécurité, une initiative interne visant à améliorer les pratiques de recherche, d'évaluation et de recrutement des prestataires de services financiers, y compris les vérifications qui s'imposent.

67. En 2019, le travail engagé sur les transferts de type monétaire se poursuivra afin de continuer à répertorier et à étudier les risques communs, ainsi qu'à rationaliser les processus et les procédures, y compris avec des technologies innovantes de gestion de l'argent liquide au niveau des bureaux de pays afin de renforcer l'assurance des opérations de bout en bout.

Encadré 3. Accord global à long terme de prestation de services financiers avec Western Union

En 2018, le PAM a signé un accord global à long terme de prestation de services financiers avec Western Union, l'une des principales entreprises mondiales d'envoi de fonds. Cet accord a permis aux bénéficiaires du PAM de recevoir plus aisément et plus rapidement les transferts de type monétaire dans tous les contextes opérationnels. Il a également renforcé la collaboration stratégique du PAM avec le secteur privé dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des transferts de type monétaire.

À la suite de la signature de l'accord, le PAM a lancé un programme pilote d'assistance aux Philippines. Dans un contexte d'urgence, cette expérimentation a prouvé que des accords globaux conclus avec des prestataires de services financiers relatifs au versement aux bénéficiaires sont un moyen viable et efficace d'améliorer l'assistance d'urgence. Plus de 29 000 personnes ont reçu rapidement et commodément une assistance monétaire vitale aux points de retrait aisément accessibles. L'accord a permis au PAM d'accéder à un réseau de plus de 300 000 points de retrait dans plus de 200 pays.

À l'avenir, le PAM envisage d'offrir les services financiers convenus aux termes de l'accord à ses bureaux de pays en remplacement des solutions locales de prestations de services financiers. Par ailleurs, l'accord améliore la capacité d'intervention du PAM en situations d'urgence en recourant aux transferts de type monétaire, notamment dans les pays où il n'est pas présent ou ne dispose pas d'une infrastructure lui permettant de transférer de l'argent.

68. La quantité de produits distribués en 2018 est restée de 3,9 millions de tonnes, comme en 2017, bien que la valeur correspondante, soit 2,1 milliards de dollars, ait légèrement diminué par rapport aux 2,2 milliards de dollars dépensés en 2017. Les opérations du PAM en Éthiopie, au Nigéria, en Ouganda, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud, au Soudan et au Yémen ont reçu 67 pour cent de la quantité totale de produits alimentaires distribués en 2018³⁷. En 2018, le PAM a acheté plus de 31 millions de dollars de produits à des petits producteurs dans 29 pays, soit 2 pour cent de la quantité totale de denrées achetées au cours de l'année. Les autres charges concernaient les services de distribution et services connexes, qui ont augmenté de 94 millions de dollars (14 pour cent) et les dépenses de personnel, qui ont augmenté de 11 pour cent.

³⁶ Directives provisoires pour que les transferts de type monétaire du PAM atteignent les bénéficiaires prévus. <https://newgo.wfp.org/node/5081>.

³⁷ Ce qui représente 61 pour cent en valeur.

Montant total des ressources nécessaires et déficit de financement

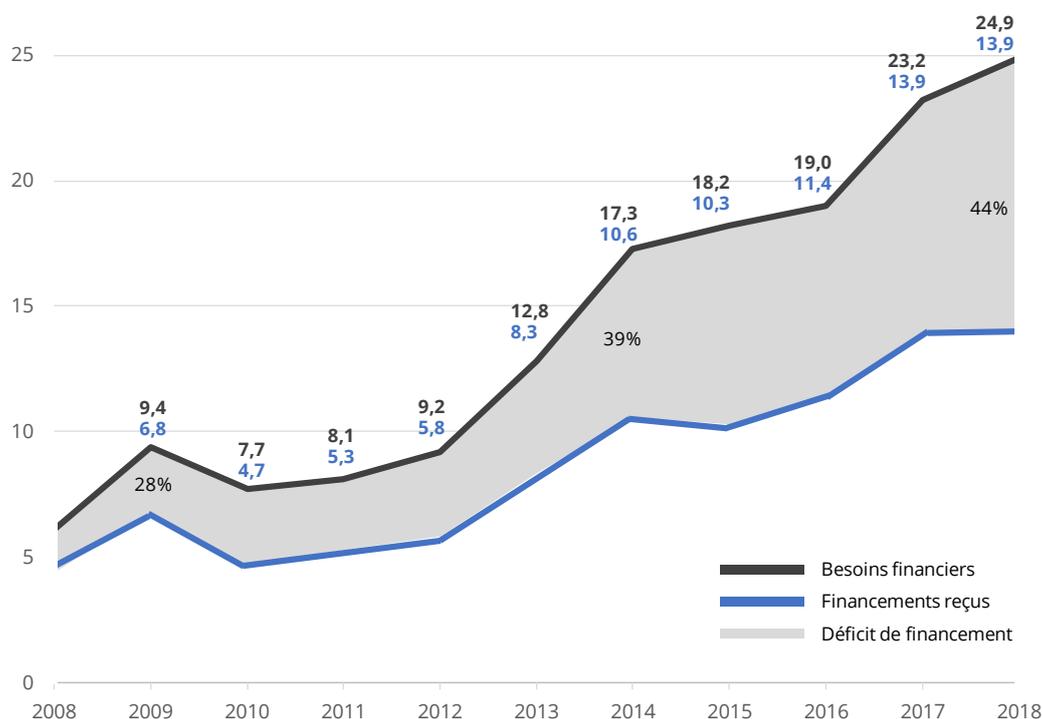
69. Compte tenu des conflits en cours et du fait que de nombreuses crises se prolongent, les besoins humanitaires ont continué de croître en 2018. Mais le niveau des financements reçus a aussi nettement augmenté, les contributions aux plans d'aide humanitaire ayant globalement progressé de 10,6 milliards de dollars en 2014 à 15,1 milliards de dollars en 2018. Mais en dépit de cette augmentation, le déficit de financement – c'est-à-dire l'écart entre le montant nécessaire pour venir en aide à ceux qui subissent les crises et le montant des contributions reçues – se situait à 40 pour cent (voir encadré 4)³⁸. Dans la mesure où les produits alimentaires absorbent le plus gros des fonds destinés à l'aide humanitaire, le schéma actuel du financement du PAM, à savoir une augmentation constante des besoins et une progression correspondante des contributions pour faire face à ces besoins, s'inscrit dans la tendance globale de l'aide humanitaire. Dans son évaluation de la performance, le MOPAN a également souligné que le déficit de financement du PAM était important malgré le niveau record des contributions et qu'il était nécessaire d'accroître les financements, en particulier les plus souples.

Encadré 4: Financement de l'aide humanitaire – les inégalités dans le monde

Compte tenu de l'augmentation du nombre et de l'ampleur des crises, le financement de l'aide humanitaire a atteint en 2018 un niveau record de 22 milliards de dollars. Les besoins auxquels il n'a pas été possible de répondre ont été plus importants que jamais, le déficit de financement se situant à environ 40 pour cent. Les crises prolongées de vaste ampleur ont absorbé une part disproportionnée des financements puisque les interventions exécutées en Somalie, au Soudan, au Soudan du Sud et en République arabe syrienne ont reçu 55 pour cent du montant global des fonds destinés à l'aide humanitaire entre 2014 et 2018. Dans la mesure où une crise humanitaire dure désormais plus de neuf ans, les besoins de financement à vocation humanitaire devraient rester importants.

Les situations d'urgence qui suscitent un vif intérêt sur le plan politique et font la une des médias ont tendance à recevoir plus de financements. Outre les appels qu'il lance, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a recours au CERF pour approvisionner les situations d'urgence insuffisamment financées et pour attirer l'attention des donateurs sur les besoins du moment.

³⁸ Bureau de la coordination des affaires humanitaires. 2019. *Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2019*. https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHO2019_FR.pdf.

Figure 5: Évolution du déficit de financement (2008–2018)*

* Les chiffres relatifs aux fonds reçus englobent les versements en faveur des plans d'aide humanitaire, de l'intervention régionale en faveur des réfugiés dans les pays avoisinant la République arabe syrienne et le plan en faveur de la résilience, mais pas ceux reçus au titre des appels éclair et autres appels.

(Source: *Global humanitarian overview 2019*)

70. En 2018, le déficit global de financement du PAM, c'est-à-dire l'écart entre le montant dont il avait besoin (10,0 milliards de dollars) et le produit des contributions (7,2 milliards de dollars), se montait à 2,8 milliards de dollars³⁹. Bien qu'il s'agisse d'une nette amélioration par rapport au déficit de 3,8 milliards de dollars enregistré en 2017, les opérations insuffisamment financées ont dû une nouvelle fois faire face au manque de fonds en réduisant les rations, en diminuant le nombre de jours d'alimentation, en donnant la priorité à certaines activités ou à certains groupes de bénéficiaires et, dans certains cas, en suspendant toutes leurs activités.

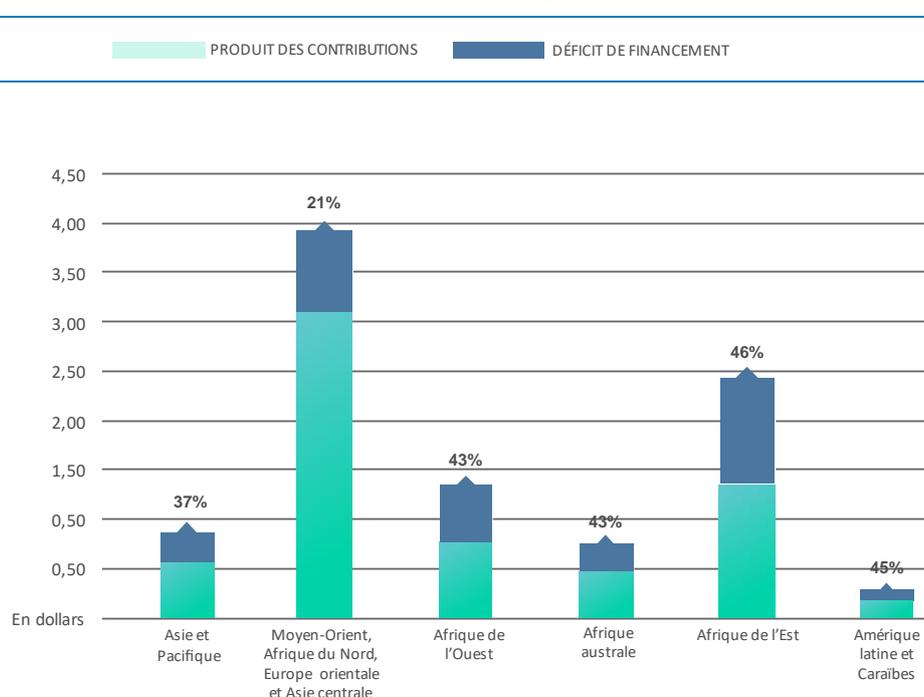
Analyse régionale du déficit de financement

71. La figure 6 présente le budget et les financements reçus pour les opérations menées dans les six régions du PAM. Elle est très parlante.
72. La région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale arrive en tête compte tenu de l'importance de son budget et des contributions reçues; c'est dans cette région que le PAM mène ses interventions de plus grande envergure, notamment au Yémen, en République arabe syrienne et dans les pays avoisinants, au Soudan et en Iraq. Le déficit de financement y a été le plus faible en 2018 (21 pour cent). Mais en général, les opérations de grande envergure du PAM ont été les mieux financées, toutes régions confondues.

³⁹ Le budget correspondant au programme de travail de 2018, présenté dans le Plan de gestion du PAM pour 2018-2020 et approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2017, était de 8,8 milliards de dollars. À la fin de 2018, il a été porté à 10 milliards de dollars pour prendre en compte les besoins imprévus. Voir l'état financier V ([WFP/EB.A/2019/6-A/1](https://www.wfp.org/publications/2019/6-A/1)).

73. La région Amérique latine et Caraïbes a enregistré le deuxième déficit de financement le plus important en 2018 (45 pour cent). À l'exception de la Colombie, tous les pays de la région disposaient en 2018 d'un plan fondé sur les besoins assorti d'un budget d'un montant inférieur à 50 millions de dollars. Cette région, qui est celle dont le budget régional est le plus petit, effectue relativement peu de livraisons directes, et se concentre sur le renforcement des capacités.
74. L'agrégation régionale des financements reçus masque les différences d'un pays à l'autre. Si chaque opération du PAM a ses propres particularités, le PAM a constaté qu'en général les bureaux de pays qui se concentrent sur le renforcement des capacités, les opérations de moindre envergure et les crises prolongées qui ne font pas la une ont plus de mal à mobiliser des fonds pour financer leur plan fondé sur les besoins. Par ailleurs, certaines opérations reçoivent les financements nécessaires mais sont confrontées à des ruptures d'approvisionnement résultant de la réception tardive des fonds et des très longs délais de passation de marchés internationaux.

Figure 6: Déficit de financement par région (en milliards de dollars)



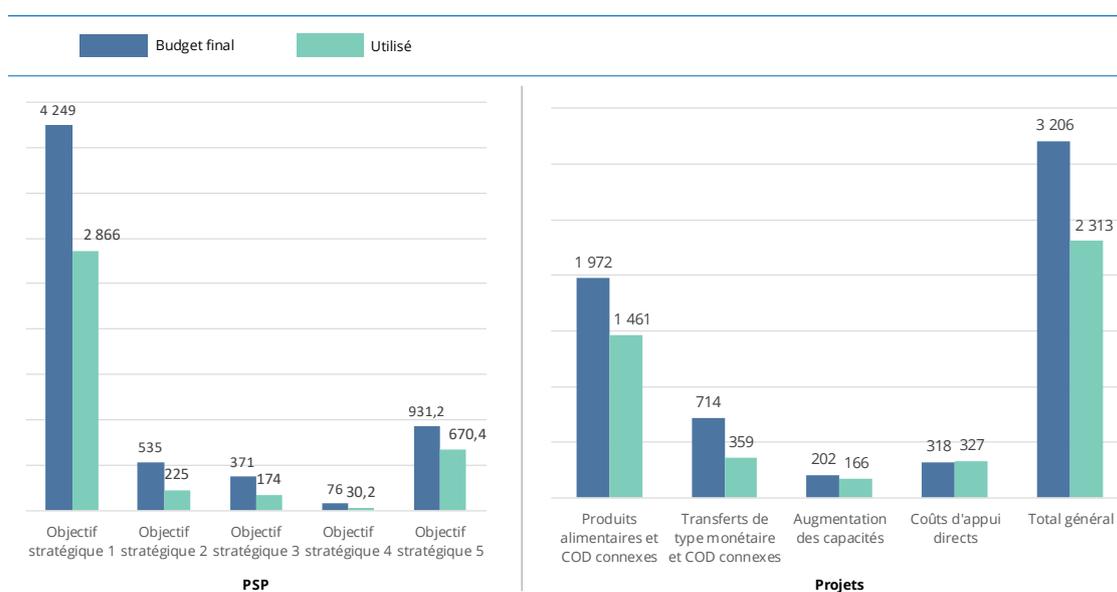
Les pays privilégiant le renforcement des capacités ont été moins bien financés

75. L'année 2018 était une année de transition dans la mesure où un nombre significatif d'opérations était encore financé sur la base de projets et non d'un PSP, mais le PAM dispose de données suffisantes pour commencer à présenter des analyses de sa situation financière en tenant compte des possibilités offertes par le nouveau dispositif des PSP⁴⁰.

⁴⁰ À la fin de 2018, 71 pays avaient effectué la transition au dispositif des PSP, ce qui représente 64 pour cent du programme de travail du PAM de 2018. Les 11 bureaux de pays restant ont continué à utiliser le dispositif fondé sur les projets. Les données fournies ici par résultat stratégique ne couvrent donc pas l'ensemble des opérations du PAM. Comme les opérations qui fonctionnent encore sur la base de projets vont passer au dispositif des PSP en 2019, les futurs rapports annuels sur les résultats contiendront des données exhaustives.

76. Comme on le voit à la figure 7, si le budget des activités relevant des PSP était de 6,4 milliards de dollars, le taux d'exécution global n'a été que de 64 pour cent. Les activités se rapportant à l'Objectif stratégique 1 (Éliminer la faim en préservant l'accès à la nourriture) ont représenté 66 pour cent du budget total des PSP, avec un taux d'exécution de 67 pour cent⁴¹. Celles ayant trait à l'Objectif stratégique 5 (Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD) ont bénéficié du deuxième budget le plus élevé, soit 931,2 millions de dollars, et le taux d'exécution était de 72 pour cent. Les activités en Turquie et au Soudan du Sud ont représenté 83 pour cent des dépenses effectives engagées au titre de l'Objectif stratégique 5.

Figure 7: Utilisation des budgets des PSP et des projets en 2018 (en millions de dollars)



77. Au titre de l'Objectif stratégique 4 (Appuyer la mise en œuvre des ODD), le résultat stratégique 5 (renforcement des capacités) a reçu des fonds limités, soit un montant de 25,0 millions de dollars de contributions pour financer un budget de 72,6 millions de dollars. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, de nombreuses opérations ne prévoient pas d'apporter une assistance directe du PAM. Elles travaillent plutôt avec les gouvernements pour renforcer leurs capacités. Après la région Afrique de l'Est, c'est pour la région Amérique latine et Caraïbes que l'écart est le plus prononcé entre les besoins et les fonds reçus, avec des conséquences importantes sur la mise en œuvre des activités prévues dans la région.

78. En raison des difficultés financières de 2018, 10 activités prévues dans le cadre de PSP n'ont pu être mises en œuvre dans cette région, dont six concernaient le renforcement des capacités. Le Bureau du PAM au Guatemala n'a pas pu exécuter les activités prévues de préparation aux situations d'urgence et de renforcement des capacités de secours. Au

⁴¹ Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 structure les objectifs, les stratégies et les résultats autour des ODD 2 et 17. Les huit résultats stratégiques sont définis par rapport aux cibles de l'ODD 2 et 17 que le PAM va aider à atteindre, à savoir les résultats stratégiques 1 (Chacun a accès à la nourriture), 2 (Personne ne souffre de malnutrition), 3 (La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus), 4 (Les systèmes alimentaires sont durables), 5 (Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD), 6 (Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes), 7 (Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement) et 8 (Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD).

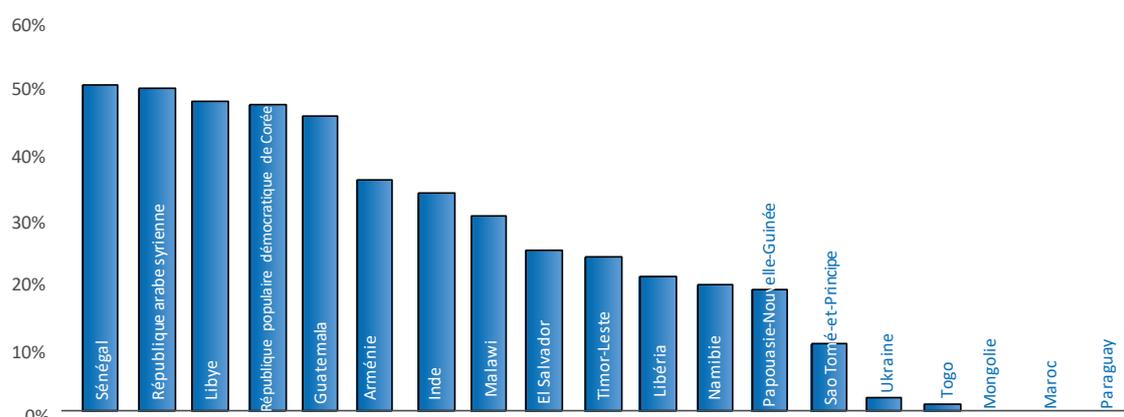
Honduras, deux activités de renforcement des capacités n'ont pas progressé faute de fonds, dont une concernait l'assistance technique aux institutions nationales et infranationales et le renforcement de leurs capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise.

79. Hormis celles qu'il n'a pas pu financer, le PAM a également dû réduire l'envergure de certaines activités en raison de l'insuffisance des fonds, avec bien évidemment des conséquences sur les résultats. En Colombie, une activité de renforcement des capacités des acteurs nationaux en matière de planification, d'exécution et d'évaluation des politiques et des programmes portant sur l'alimentation et la nutrition a reçu des fonds limités, tout comme deux activités de renforcement des capacités en El Salvador, où le déficit de financement a été le plus important de toute la région.

Les opérations de moindre envergure ont été les moins bien financées

80. Si les opérations de grande envergure du PAM sont en général bien financées, les opérations de moindre taille, dont bon nombre ne prévoient que peu ou pas de livraisons directes, sont confrontées à des déficits de financement importants. La figure 8 indique les 20 pays les moins financés en 2018. À l'exception notable de la République arabe syrienne, il s'agit dans tous les cas d'opérations de petite ou moyenne taille. Ce point se vérifie si l'on examine la situation à plus long terme, puisque l'on observe que la plupart des pays insuffisamment financés sont de petite ou moyenne taille.

Figure 8: Pays insuffisamment financés en 2018 (en pourcentage des fonds reçus)



81. En République populaire démocratique de Corée, où l'on observe le quatrième déficit de financement le plus marqué et où le budget de 2018 se chiffrait à 49 millions de dollars, le PAM a dû suspendre l'assistance alimentaire pour environ 195 000 enfants d'écoles maternelles et diminuer les rations distribuées aux enfants vulnérables de moins de 5 ans ainsi qu'aux filles et aux femmes enceintes ou allaitantes dont l'état alimentaire et nutritionnel était précaire⁴². Il a également suspendu les distributions de biscuits aux enfants dans les crèches, les hôpitaux et les internats de huit des neuf provinces du pays.
82. En El Salvador, qui arrivait en neuvième position pour le déficit de financement et dont le budget de 2018 était de 23,9 millions de dollars, les activités du PAM n'ont pu venir en aide qu'à 9 pour cent des bénéficiaires prévus. Le PAM a pu fournir des aliments nutritifs spécialisés aux filles et aux femmes enceintes ou allaitantes ainsi qu'aux enfants de 6 à 23 mois, et des transferts de type monétaire et une formation pour faciliter l'accès des

⁴² Les priorités ont été définies en application d'une stratégie convenue avec le Gouvernement.

jeunes à l'emploi. Au Libéria, qui arrive en onzième position de la liste avec un budget de 27,5 millions de dollars, les difficultés financières rencontrées en 2018 ont obligé le bureau de pays à réduire de moitié ses effectifs.

83. Enfin, en 2018, le PAM a supprimé son bureau en Ukraine en raison de l'impossibilité d'accéder aux zones contrôlées par des forces non gouvernementales et des déficits de financement perpétuels dus au fait que les donateurs donnent la priorité à d'autres opérations.

Les crises prolongées qui ne font pas la une ont souvent du mal à être financées

84. Le PAM a continué de rencontrer des difficultés pour financer ses activités dans les camps de réfugiés somaliens de Dadaab et de Kakuma, au Kenya. Comme l'opinion publique s'intéresse moins à cette crise prolongée, les réfugiés de ces camps ont reçu 85 pour cent de l'apport alimentaire minimal quotidien. Certains d'entre eux ont dû vendre une partie de l'assistance alimentaire reçue pour financer d'autres besoins de la famille, notamment l'achat de bois de chauffe, de manuels et d'uniformes scolaires.
85. En Éthiopie, en raison de difficultés financières persistantes, le PAM ne distribue plus les rations complètes aux réfugiés dans les camps depuis la fin de 2015. Les rations que recevaient les réfugiés étaient déjà de 20 pour cent inférieures à la taille normale mais ont dû être amputées de 20 pour cent de plus en mai et juin 2018.

Arrivée tardive des fonds

86. Dans quelques cas, des opérations qui semblaient bien financées ont rencontré des ruptures d'approvisionnement en raison de la confirmation tardive des financements. Au Timor-Leste, la mise à disposition tardive des fonds et donc le report de leur programmation ont retardé de six mois l'achat des aliments supplémentaires destinés aux filles et aux femmes enceintes ou allaitantes, compromettant les résultats du programme de traitement de la malnutrition aiguë modérée. Au Myanmar, où le retard du financement a empêché d'acheter les produits nécessaires aux secours d'urgence en temps voulu, y compris l'huile qui devait être achetée sur le marché international, le PAM a temporairement remplacé l'huile par une somme d'argent liquide.

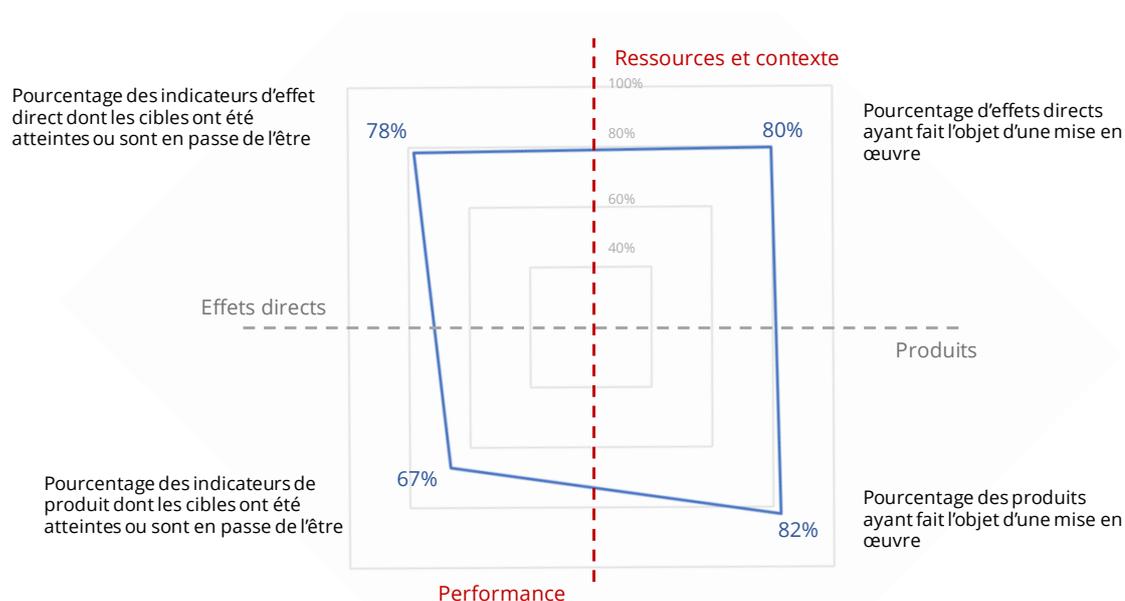
Possibilité de financement des risques climatiques

87. Le rapport sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition de 2018 indique que le climat est l'une des causes premières de l'insécurité alimentaire, le problème de la faim étant bien plus important dans les pays dont l'agriculture est sensible aux perturbations des précipitations et des températures dues aux changements climatiques. Pour atteindre l'objectif Faim zéro et aider les pays et les communautés à devenir plus résilientes face aux risques climatiques qui menacent la sécurité alimentaire, il est indispensable que les financements soient prévisibles et qu'ils arrivent le plus tôt possible.
88. Le PAM expérimente des programmes de financement des risques climatiques qui permettent d'agir avant ou juste après une catastrophe afin d'en atténuer les effets sur les populations vulnérables. Ces programmes ont à ce jour été efficaces pour combler le déficit de financement de l'action humanitaire. Au Népal, par exemple, le PAM a exécuté des projets de financement fondés sur les prévisions météorologiques dans 14 districts exposés à des inondations catastrophiques. Une étude de rentabilité de ce projet pilote a montré que la planification des interventions d'urgence à assise communautaire et l'intervention immédiate pour protéger les infrastructures et le bétail pouvaient abaisser le coût moyen d'une intervention d'urgence de plus d'un tiers, soit de 32 millions de dollars à 10 millions de dollars en moyenne pour venir en aide à 175 000 personnes sinistrées.
89. En l'absence de financements plus prévisibles, versés le plus tôt possible et de longue durée pour financer les risques climatiques, il ne sera pas possible de passer du modèle actuel d'intervention en situation de crise à une gestion plus préventive des risques.

État d'avancement global de la mise en œuvre des PSP

90. L'état d'avancement global de la mise en œuvre des PSP est mis en évidence par la proportion d'indicateurs d'effet direct et d'indicateurs de produit au titre desquels des activités ont été mises en œuvre⁴³ et par la proportion d'indicateurs d'effet direct et d'indicateurs de produit dont les cibles ont été atteintes. Le premier pourcentage montre dans quelle mesure la disponibilité des ressources, la hiérarchisation ultérieure des priorités et d'autres facteurs se répercutent sur le niveau d'exécution d'une opération. Le deuxième montre l'efficacité des interventions mises en œuvre.
91. On en verra l'illustration à la figure 9, établie avec les données de 2018⁴⁴. Le dernier carré extérieur représente la valeur maximale de chaque indicateur. Ces valeurs maximales seraient atteintes si le PSP était pleinement financé conformément à son plan établi sur la base des besoins, si aucun problème opérationnel n'avait été rencontré en cours d'exécution et si tous les indicateurs du cadre logique du PSP, y compris les indicateurs d'effet direct sur lesquels influent les interventions des partenaires, avaient été pleinement atteints.

Figure 9: Indicateur de performance clé 1 – Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays



92. Les deux quadrants de droite de la figure 9 montrent comment les ressources et le contexte se répercutent sur le niveau des opérations du PAM. La proportion moyenne d'effets directs attestant d'une mise en œuvre est de 80 pour cent, et celle de produits est de 82 pour cent.

⁴³ Il s'agit des indicateurs de produit et des indicateurs d'effet direct au titre desquels des dépenses ont été engagées au cours de la période considérée, et des activités ont été planifiées et suivies par le bureau de pays compétent.

⁴⁴ Chaque élément est d'abord calculé en évaluant tous les effets directs et tous les produits, qui sont ensuite regroupés par PSP, par région ou pour l'ensemble du PAM. À la fin de 2018, les données disponibles étaient limitées dans la mesure où la plupart des PSP étaient mis en œuvre depuis peu de temps. Plus de 60 bureaux de pays disposaient de données fiables en 2018, mais 12 PSP seulement étaient mis en œuvre depuis plus d'un an, ce qui limite l'analyse à un niveau inférieur à celui de l'ensemble du PAM.

Ces pourcentages reflètent le déficit moyen de financement des opérations mais ne correspondent pas directement à ce déficit; en effet, les bureaux de pays utilisent souvent les ressources disponibles pour mettre en œuvre partiellement plusieurs effets directs stratégiques, ce qui aboutit à des pourcentages d'exécution supérieurs au pourcentage de financement disponible. En 2018, comme la majorité des PSP en étaient aux stades initiaux de l'exécution, les bureaux se sont efforcés de mettre en œuvre, même partiellement, la plupart des activités de leur PSP. Il est probable qu'au fil des années à venir, certaines des activités actuellement mises en œuvre ne seront plus considérées prioritaires si le financement ne permet pas d'assurer le niveau d'exécution nécessaire pour obtenir des résultats durables.

93. Les deux quadrants situés à gauche de la figure 9 indiquent la proportion des indicateurs d'effet direct et des indicateurs de produit dont les cibles ont été atteintes ou sont en passe de l'être et montrent si la mise en œuvre du PSP est en train d'atteindre les résultats escomptés. La proportion moyenne d'indicateurs d'effet direct dont les cibles ont été atteintes ou sont en passe de l'être en 2018 était de 78 pour cent, celle des indicateurs de produit dont les cibles ont été atteintes ou sont en passe de l'être étant de 67 pour cent. Le plus faible pourcentage de produits ayant fait l'objet d'une mise en œuvre que d'effets directs montre que le manque de ressources et les difficultés opérationnelles rencontrées ont eu des répercussions plus directes sur les produits. Il traduit également la dynamique de la hiérarchisation des priorités: quand les ressources sont limitées, les bureaux de pays optent souvent pour des réductions du côté des produits, par exemple une diminution des rations ou du nombre de bénéficiaires. En ce sens, le pourcentage relatif aux produits donne une idée du degré de couverture des effets directs. Les valeurs de référence montrent que les opérations du PAM sont globalement d'une qualité assez satisfaisante, mais qu'elles atteignent moins de personnes que prévu, ce qui pourrait compromettre l'action future et l'impact global des PSP.
94. Les données de 2018 englobent les résultats de la mise en œuvre des PSP dans quelque 60 pays, la majorité de ces PSP n'étant mis en œuvre que depuis moins d'un an. De plus, le Cadre de résultats institutionnels de 2017-2021 utilisé avant la révision contenait environ 40 pour cent de nouveaux indicateurs, pour lesquels les bureaux de pays n'avaient encore guère d'expérience. L'acquisition des connaissances techniques relatives à ces indicateurs et d'une expérience en la matière pour pouvoir définir les cibles sera importante pour l'avenir et sera donc l'un des objectifs de la stratégie du PAM en matière de suivi pour 2018-2021. De ce fait, les données de 2018 servent de valeurs de référence qui décrivent une situation dans laquelle des ressources limitées se répercutent sur la part des produits mise en œuvre⁴⁵. Pour obtenir de plus amples détails sur les composantes de cet indicateur, voir l'annexe IV-B.

"Coût unitaire des rations"

95. Le "coût unitaire des rations" est une estimation du montant budgétisé ou dépensé, libellé en dollars, qui se rapporte directement ou indirectement à l'assortiment alimentaire ou au transfert de type monétaire quotidien choisi pour obtenir un résultat programmatique. Alors que le coût unitaire prévu, établi à partir de projections, figure dans le plan de gestion, le rapport annuel sur les résultats présente une estimation du coût unitaire dépensé, c'est-à-dire du coût moyen quotidien de l'assistance apportée à chaque bénéficiaire. Il s'agit d'une valeur dérivée qui n'est pas utilisée à des fins de conception des projets ou de ciblage.

⁴⁵ Si le plus gros du déficit figurant dans le quadrant inférieur de droite de la figure 9 peut être imputable à l'insuffisance des ressources, les difficultés opérationnelles telles que l'accès limité ou le manque de moyens opérationnels des partenaires peuvent également être des facteurs importants influant sur le pourcentage de mise en œuvre obtenu pour certaines opérations.

96. En 2018, le coût moyen quotidien global de l'assistance apportée à chaque bénéficiaire était de 0,46 dollar, soit une hausse par rapport à 2017 (0,27 dollar). Pour 2018⁴⁶, ce chiffre recouvre un coût estimatif moyen de 0,36 dollar pour les opérations relevant du régime des projets, soit environ un tiers de l'ensemble des opérations⁴⁷, et un coût unitaire estimatif de 0,51 dollar pour les rations distribuées dans le cadre du dispositif des PSP⁴⁸.

Tableau 1: Coût unitaire et taille moyenne des rations en 2017 et en 2018

Domaine d'action privilégié	Coût unitaire effectif des rations (en dollars)			Taille moyenne des rations (%)		
	Moyenne pondérée	Transferts de type monétaire	Produits alimentaires	Moyenne pondérée	Transferts de type monétaire	Produits alimentaires
Intervention face à une crise	0,39	0,57	0,29	97	95	59
Renforcement de la résilience	0,95	1,52	0,51	102	126	66
Causes profondes	0,20	0,31	0,16	82	73	57
<i>Dispositif des PSP en 2018</i>	<i>0,51</i>	<i>0,88</i>	<i>0,31</i>	<i>73</i>	<i>103</i>	<i>59</i>
<i>Régime des projets en 2018</i>	<i>0,36</i>	-	-	<i>31</i>	<i>40</i>	<i>29</i>
Total 2018	0,46	-	-	59	92	48
Total 2017	0,27	-	-	78	76	81

97. En 2018, le montant estimatif du coût unitaire moyen des rations est considérablement plus élevé dans le domaine d'action privilégié relatif à la résilience (0,95 dollar) que dans ceux concernant les interventions face à une crise ou les causes profondes. Ce résultat s'explique par le fait que, dans le domaine du renforcement de la résilience, les déficits de financement sont en général plus importants, ce qui entraîne une réduction des économies d'échelle et une hausse du coût des rations; il tient également au fait que la majorité des activités pour lesquelles le coût unitaire des rations est le plus élevé relèvent de ce domaine d'action privilégié. La Turquie, qui bénéficie pourtant de financements suffisants, affiche dans le cadre des transferts de type monétaire un coût par ration parmi les plus élevés dans le plan

⁴⁶ Le calcul du coût unitaire des rations s'est amélioré en 2018, car suite à l'examen du cadre de financement, il est désormais possible de relier avec plus de précision les coûts aux rations pour chaque activité, et ce calcul continuera à être affiné. Le coût unitaire global des rations est comparable aux chiffres généralement indiqués dans les documents institutionnels (car l'une et l'autre des méthodes de calcul aboutissent essentiellement à une moyenne pondérée), mais les chiffres désagrégés ne sont pas comparables. La révision des méthodes de calcul a permis d'estimer avec plus d'exactitude le coût unitaire des rations en 2017 par rapport aux chiffres figurant dans les rapports, et il s'est avéré légèrement inférieur au montant moyen de 0,31 dollar figurant dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.

⁴⁷ Le calcul porte sur tous les projets exécutés en 2018, y compris dans les pays où un PSP était également mis en œuvre, et sur certaines opérations pour lesquelles un PSP devait débiter seulement en 2019, comme en Somalie, au Yémen et dans d'autres pays.

⁴⁸ Ce chiffre est calculé à partir de 61 PSP pour lesquels il existe suffisamment de données issues du suivi et d'informations sur les dépenses. Le montant total correspondant s'établit à quelque 3,2 milliards de dollars de dépenses pour les coûts des transferts (produits alimentaires et transferts de type monétaire), ainsi que les coûts de mise en œuvre et les coûts d'appui directs s'y rapportant directement ou indirectement. Ce montant est approximativement équivalent à un nombre de rations quotidiennes égal à 13,1 milliards.

de travail institutionnel relatif à la résilience, du fait du contexte local et des objectifs des programmes (par exemple, recours aux aides monétaires à fins multiples).

98. Le coût des rations relevant des transferts de type monétaire tend à être plus élevé que celui des rations en nature. Le calcul du coût unitaire des rations prend en compte les coûts de transfert, les coûts de mise en œuvre et les autres coûts se rapportant indirectement aux rations. Les coûts de mise en œuvre et les autres coûts varient fortement d'une opération à l'autre, en fonction des conditions opérationnelles et des économies d'échelle. Cependant, le coût unitaire des rations se compose en majeure partie des coûts de transfert qui, pour un certain nombre d'opérations de grande envergure, englobent les transferts à fins multiples permettant l'acquisition d'articles non alimentaires. En général, les transferts de type monétaire sont aussi moins touchés par les déficits de financement et, partant, tendent à être mis en œuvre conformément aux plans.
99. Le transfert effectué en faveur des bénéficiaires transparaît dans la taille des rations, qui mesure la quantité de vivres remise ou le montant monétaire transféré aux bénéficiaires et le nombre de jours d'assistance pendant lesquels ces rations ont été fournies⁴⁹, en pourcentages des valeurs prévues⁵⁰. Étant donné que les rations sont spécifiquement conçues dans un contexte donné pour obtenir certains résultats, la quantité de vivres remise ou le montant transféré et la régularité avec laquelle ils le sont, sont essentiels à l'obtention de ces résultats.
100. Si l'on compare la taille des rations distribuées en 2017 et en 2018, elle a été en moyenne moins importante en 2018. Mais ce résultat est dû en grande partie à la réduction des rations de vivres, alors que les transferts de type monétaire ont été sensiblement plus importants. Dans le cadre des PSP mis en œuvre en 2018 (qui correspondent aux deux tiers environ de l'ensemble des rations distribuées), la taille moyenne globale des rations est de 74 pour cent, masquant une différence substantielle entre une taille de ration moyenne de 103 pour cent pour les transferts de type monétaire et de 59 pour cent pour les rations distribuées en nature. Alors que les rations en nature sont généralement réduites en raison de problèmes opérationnels ou d'un manque de ressources, les rations correspondant à des transferts de type monétaire peuvent être augmentées pour tenir compte des résultats d'évaluations des marchés ou de la situation de ces derniers, et elles sont plus rapidement majorées en cas de déficit. Pour l'ensemble des domaines d'action privilégiés et des activités, la taille des rations correspondant à des transferts de type monétaire a été plus importante que celle des rations distribuées en nature, et leur coût, qui est proportionnel, a de ce fait été plus élevé.
101. L'augmentation du coût unitaire moyen des rations traduit donc principalement le coût plus élevé et la plus grande taille des rations correspondant à des transferts de type monétaire par rapport aux rations sous forme de vivres, à quoi s'ajoute la progression de la proportion de bénéficiaires recevant des transferts de type monétaire dans le portefeuille d'activités du PAM (la valeur des transferts de type monétaire a augmenté de 22 pour cent, passant de 1,45 milliard à 1,76 milliard de dollars, alors que la valeur des produits alimentaires distribués a baissé, passant de 2,2 milliards de dollars en 2017 à 2,1 milliards de dollars en 2018).
102. Le tableau 2 présente une analyse du coût unitaire des rations dans les PSP mis en œuvre en 2018. Soulignant le rôle crucial que les économies d'échelle jouent dans les opérations du PAM, la ration dont le coût est le plus bas concerne les activités dans le cadre desquelles

⁴⁹ Le calcul prend également en compte le nombre de jours d'alimentation prévu et celui où l'assistance a été effectivement distribuée.

⁵⁰ Sous la forme de grammes par jour et par personne et de nombre de jours d'assistance pour les rations en nature, et sous la forme de valeur transférée par jour et par personne et de nombre de jours d'alimentation pour les rations concernant des transferts de type monétaire, conformément aux principes de conception des PSP.

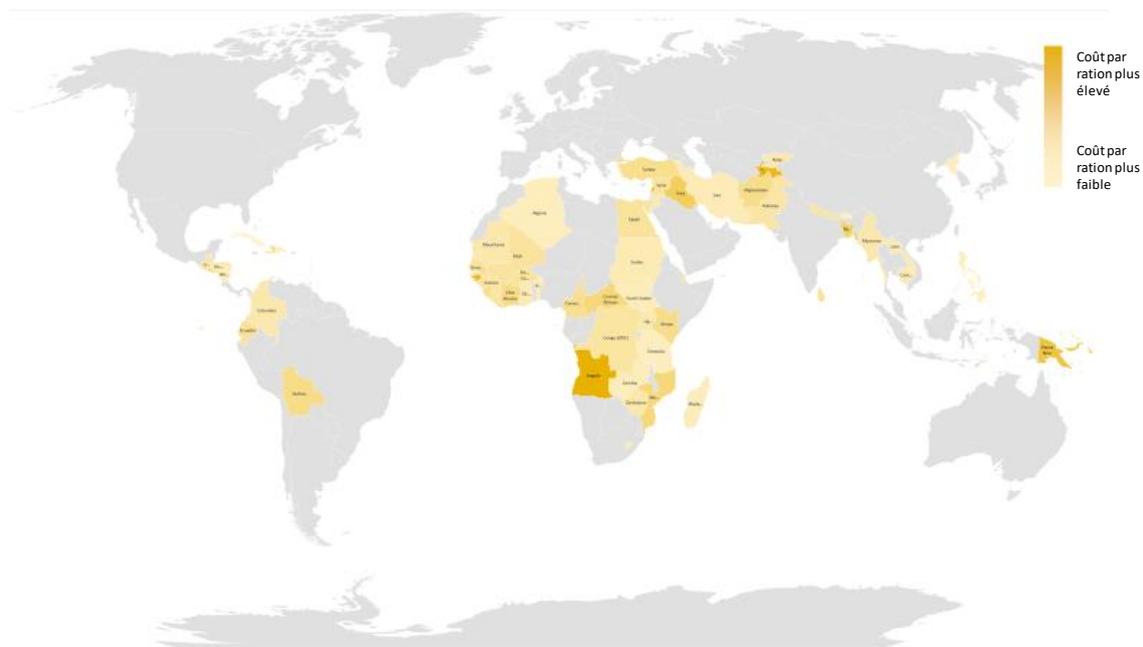
la majorité des rations sont distribuées, à savoir les distributions générales dans le cadre de transferts de ressources non assortis de conditions, les repas scolaires et la prévention dans le domaine de la nutrition. Pour ce qui est des activités nutritionnelles de prévention, le coût de la ration est plus élevé en raison des frais supplémentaires de mise en œuvre, notamment la formation et le matériel nécessaires dans les centres de santé. Il en va de même pour le coût plus élevé des rations destinées aux activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, qui sont pour la plupart des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) et d'assistance alimentaire pour la formation (AAF) du PAM, ainsi que pour les activités d'adaptation au changement climatique. S'agissant des activités telles que celles qui concernent l'appui aux petits exploitants et le renforcement des capacités, le PAM sera en mesure de réaliser une analyse plus approfondie à leur sujet lorsqu'elles seront mises en œuvre par un plus grand nombre de bureaux de pays.

103. Pour la plupart des catégories d'activités, le coût unitaire et la taille moyenne des rations correspondant aux transferts de type monétaire sont supérieurs à ceux des rations distribuées en nature.

Catégorie d'activité	Nombre de rations quotidiennes	Coût moyen de la ration (<i>en dollars</i>)			Taille moyenne de la ration (<i>en %</i>)		
		Moyenne pondérée	Transferts de type monétaire	Produits alimentaires	Moyenne pondérée	Transferts de type monétaire	Produits alimentaires
Transferts de ressources non assortis de conditions	9,3 milliards	0,38	0,58	0,27	74	103	58
Repas scolaires	2 milliards	0,21	0,36	0,16	62	85	54
Prévention de la malnutrition	544 millions	0,35	0,49	0,33	58	79	55
Prestations de services et plateformes	535 millions	0,68	0,68	-	77	77	55
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	291 millions	1,15	1,46	0,72	106	122	84
Traitement nutritionnel	280 millions	0,72	3,52	0,41	67	102	66
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	37 millions	2,48	2,94	0,13	144	168	21
Renforcement des capacités institutionnelles	21 millions	0,18	0,11	0,22	61	28	75
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	18 millions	0,32	0,37	0,13	72	91	16
Renforcement des capacités individuelles	2 millions	1,42	1,42	-	53	53	-
Total PSP	13 milliards	0,51	0,88	0,31	73	103	59

104. Enfin, la méthode de calcul du coût unitaire de la ration permet également l'agrégation au niveau d'un PSP, comme on le voit à la figure 10. La variation du coût unitaire de la ration d'un bureau de pays à l'autre s'explique par un ensemble de facteurs, notamment les contraintes opérationnelles (comme les problèmes d'accès), le domaine d'action privilégié considéré, la modalité de transfert utilisée, le type d'activité menée, ainsi que les variations des niveaux de financement, qui ont une incidence sur les économies d'échelle susceptibles d'être réalisées.

Figure 10: Coût moyen des rations par pays



Partie III: Performance des programmes

Le bilan du PAM était bon au regard de l'Objectif stratégique 1 "Éliminer la faim en préservant l'accès à la nourriture", dont relèvent la plupart des activités d'intervention d'urgence, de protection sociale telles que l'alimentation scolaire et les activités 3A, le renforcement des capacités et la préparation aux situations d'urgence. Globalement, les résultats des interventions dans le domaine de la nutrition peuvent être considérés bons, avec d'excellents résultats au regard de l'Objectif stratégique 1 et des résultats mitigés au regard de l'Objectif stratégique 2 "Améliorer la nutrition". En ce qui concerne les activités en faveur des petits exploitants, des systèmes alimentaires et de l'adaptation au changement climatique relevant de l'Objectif stratégique 3 "Assurer la sécurité alimentaire", les résultats étaient bons pour les effets directs directement liés aux activités du PAM, mais on n'observe pas de progrès significatifs pour les effets directs qui dépendaient davantage de facteurs sur lesquels le PAM n'avait pas de prise directe. Alors qu'une place accrue était accordée à l'Objectif stratégique 4 "Appuyer la mise en œuvre des ODD" et que des partenariats essentiels avaient été renforcés au titre de l'Objectif stratégique 5 "Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD", les données étaient insuffisantes pour en tirer des conclusions sur le bilan global du PAM en la matière.



Portée et couverture de l'action du PAM

105. En 2018, le PAM a apporté une assistance directe à 86,7 millions de bénéficiaires dans 83 pays, sous forme de produits alimentaires en nature et, de plus en plus souvent, de transferts de type monétaire. Les 17 000 employés du PAM, dont 88 pour cent sont postés sur le terrain, ont joué un rôle crucial pour parvenir à ce résultat.
106. Les données les plus récentes disponibles montrent que 821 millions de personnes dans 163 pays souffrent de la faim de manière chronique⁵¹. Sur ce total, 124 millions de personnes se trouvent en situation d'insécurité alimentaire de crise et 697 millions sont exposés à une insécurité alimentaire moins grave. En 2018, le PAM entendait venir en aide à 87 millions de personnes. Mais, faute de ressources, il lui a fallu donner la priorité aux activités visant à sauver des vies et a donc porté assistance à 73,8 millions des 124 millions de personnes en situation de crise – soit environ 60 pour cent de ceux qui en avaient le plus besoin. Il a également pu venir en aide directement à 12,9 millions (2 pour cent) des 697 millions de personnes exposées à l'insécurité alimentaire moins grave.

⁵¹ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2018. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition.* <http://www.fao.org/3/i9553FR/i9553fr.pdf>.

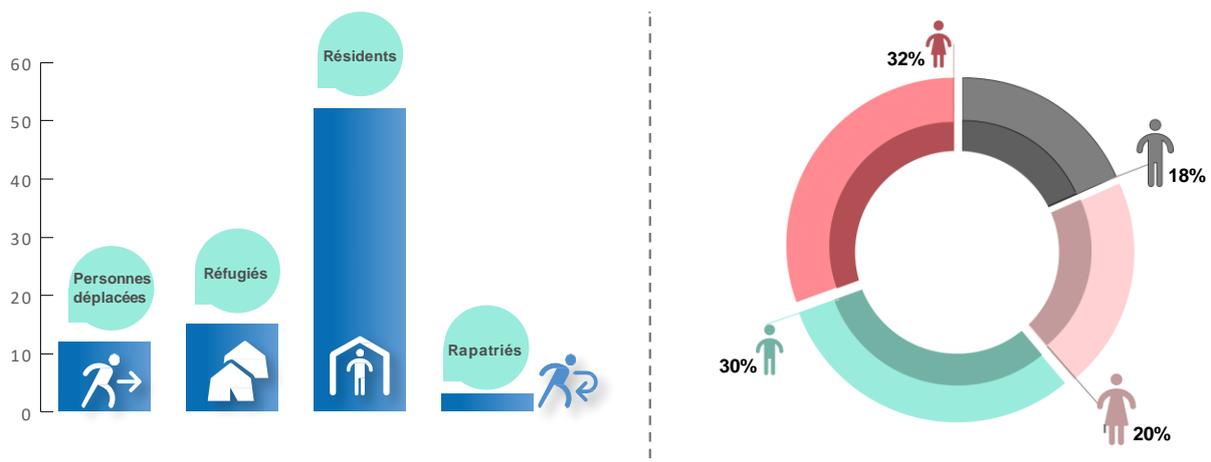
Figure 11: Bénéficiaires directs de l'action du PAM de lutte contre la pauvreté



Bénéficiaires des opérations du PAM et de ses partenaires

107. Sur les 86,7 millions de bénéficiaires en 2018, 84,9 millions de personnes ont bénéficié d'une assistance directe dans le cadre d'opérations du PAM sous forme de produits alimentaires et de transferts de type monétaire. Il s'agit de 14,7 millions de réfugiés, soit 37 pour cent de plus qu'en 2017, de 3,4 millions de rapatriés et de 13,1 millions de personnes déplacées. Les enfants, dont 26,8 millions de filles et 25,4 millions de garçons, sont les principaux bénéficiaires de l'assistance du PAM et ont représenté 62 pour cent de l'ensemble des bénéficiaires. On verra à la figure 12 la ventilation des bénéficiaires du PAM par lieu de résidence, statut, sexe et groupe d'âge. Le PAM fournit également des produits alimentaires ou des transferts de type monétaire à 1,8 million de personnes de plus par le biais de projets financés au titre de fonds d'affectation spéciale.

Figure 12: Bénéficiaires d'une assistance dans le cadre d'opérations du PAM, par lieu de résidence, statut, sexe et âge



108. Le PAM est venu en aide en 2018 à 24,5 millions de personnes au moyen de transferts de type monétaire (qui englobent la remise d'argent liquide, de bons-valeur et de bons-produits). Près de la moitié de ces transferts ont été programmés dans les pays de l'intervention Syrie+5, à savoir l'Éthiopie, le Kenya, le Malawi, la Somalie et le Yémen. Il s'agit là d'une progression non négligeable par rapport à 2017 et 2016, années au cours desquelles le PAM était venu en aide à 19,2 millions de bénéficiaires et 14,3 millions de bénéficiaires, respectivement.
109. Le PAM utilise de plus en plus les transferts de type monétaire dans les zones où des produits alimentaires sont disponibles mais ne sont pas accessibles et où les autres conditions sont réunies⁵². En 2018, il a amélioré la qualité de ses programmes utilisant des transferts de type monétaire en investissant dans l'élaboration de systèmes d'assurance de bout en bout, qui garantissent que les personnes prévues reçoivent bien l'assistance qui leur est destinée, et en analysant les besoins essentiels des ménages – c'est-à-dire les biens et services cruciaux pour assurer la sécurité alimentaire et la nutrition des groupes ciblés tout en soutenant les marchés locaux et en favorisant l'inclusion financière. Le PAM, un des leaders en matière de transferts de type monétaire, travaille avec les systèmes nationaux de protection sociale et divers partenaires pour aider les personnes à subvenir à leurs besoins essentiels, alimentaires et autres.
110. La part des transferts de type monétaire dans l'assistance totale du PAM est passée à 35 pour cent en 2018, contre 31 pour cent en 2017. Soixante-quinze pour cent des transferts de type monétaire ont été effectués au moyen de dispositifs de paiement numérique, notamment de comptes d'encaissement, de bons électroniques ou de virements via la téléphonie mobile.

SCOPE et la numérisation accrue des données concernant les bénéficiaires

111. Le PAM a pris des mesures pour que sa plateforme numérique de gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE) soit à même de supporter la numérisation accrue de ses données, et de celles de ses partenaires, sur les bénéficiaires et les transferts. Il a développé les capacités techniques de SCOPE, ce qui a permis aux bureaux de pays de gérer par voie numérique des transferts en faveur de 8,9 millions de bénéficiaires, et de distribuer des espèces, des bons-produits ou des rations en nature d'un montant total de 802 millions de dollars. Le PAM a également amélioré sa gestion des données, y compris les contrôles pour assurer la protection des données et de la vie privée⁵³.
112. Le PAM a perfectionné ses outils biométriques et ainsi permis aux pays qui utilisent les empreintes digitales d'identifier les bénéficiaires et d'éviter les doublons sur les sites en temps réel. La plateforme SCOPE a permis de saisir les empreintes digitales de 5,74 millions de personnes relevant de 23 bureaux de pays, soit environ 17 pour cent des bénéficiaires dont l'identité figure dans le dispositif.

⁵² Ces conditions sont les suivantes: disponibilité de prestataires de services financiers ou de partenaires à même d'assurer la gestion des transferts aux bénéficiaires; sûreté et protection des bénéficiaires; absence de conséquences sur les relations femmes-hommes; et existence d'infrastructures adaptées des technologies de l'information.

⁵³ Pour obtenir plus de détails sur l'utilisation des plateformes numériques, voir les indicateurs de performance clés concernant la gestion globale.

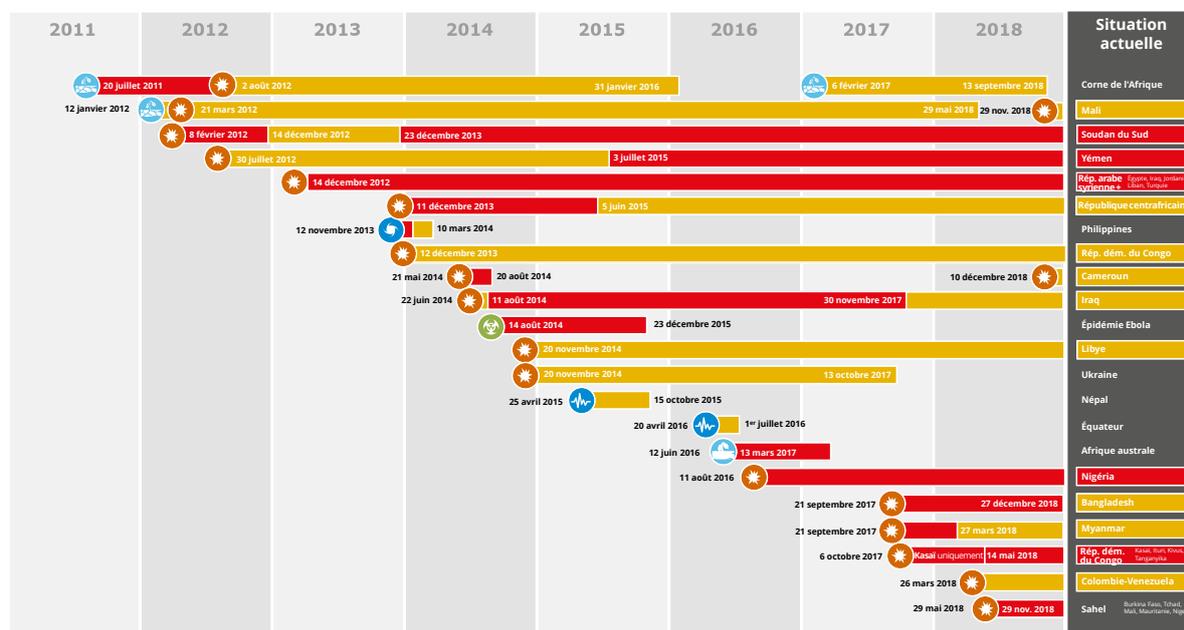
Les interventions du PAM en 2018

- 113. En 2018, l'assistance directe du PAM aux bénéficiaires a représenté 3,9 millions de tonnes de produits alimentaires et 1,76 milliard de dollars de transferts de type monétaire. La plupart des denrées alimentaires et des transferts de type monétaire étaient destinés à des distributions générales, suivies par les activités axées sur la nutrition, l'alimentation scolaire et l'AAF.
- 114. La section ci-après présente les réalisations du PAM dans le cadre d'opérations d'urgence de grande envergure et dans des domaines programmatiques essentiels. Elle aborde d'abord les interventions d'urgence dans la mesure où celles de niveau 3 et de niveau 2 ont représenté environ 57 pour cent de l'ensemble du programme de travail du PAM en 2018, examinant ensuite trois autres domaines d'activité: l'alimentation scolaire, la nutrition et les activités 3A.

Situations d'urgence de niveau 3 et de niveau 2

- 115. À la fin de 2018, le PAM intervenait dans le cadre de cinq situations d'urgence de niveau 3 et de huit situations d'urgence de niveau 2. On verra à la figure 13 les interventions d'urgence de niveau 3 et de niveau 2 déclenchées depuis 2011. Le PAM a déployé plus de 400 membres de son personnel dans le cadre de ses interventions au Bangladesh, au Cameroun, en Colombie, en Iraq, en Libye, au Nigéria, en Ouganda, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, au Sahel et au Yémen ainsi que dans l'intervention régionale Syrie+5, et a étudié plus de 2 600 demandes d'inscription à son fichier des interventions d'urgence.

Figure 13: Interventions d'urgence majeure du PAM (2011–2018)



Intervention d'urgence du PAM

- Niveau 3 (rouge)
- Niveau 2 (jaune)

Catastrophe naturelle survenant brutalement (icône de séisme)

Catastrophe naturelle à évolution lente (icône de cyclone)

Pandémie (icône de virus)

Situation d'urgence complexe (icône de soleil)

WFP.OPSCENE@wfp.org

116. En 2018, trois nouvelles situations d'urgence ont été activées – au Sahel, à la frontière entre la Colombie et le Venezuela et au Cameroun:
- *Sahel.* En mai, le PAM a activé une intervention préventive de niveau 3, la première de son histoire, alors qu'une période de soudure très difficile s'annonçait dans tout le Sahel⁵⁴, où plus de 5 millions de personnes se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire. L'intervention d'urgence a été désactivée en novembre et la situation s'est stabilisée, plus de 3 millions de personnes vulnérables ayant bénéficié d'une assistance du PAM.
 - *Frontière entre la Colombie et le Venezuela.* Face à l'une des vagues migratoires les plus massives qu'ait connue l'Amérique latine, puisque des millions de Vénézuéliens se réfugiaient dans les pays voisins, le PAM a déclenché en mars une intervention d'urgence de niveau 2.
 - *Cameroun.* Le PAM a déclaré une situation d'urgence de niveau 2 dans le nord-ouest et le sud-ouest du Cameroun. La situation humanitaire dans ces régions s'était nettement dégradée au dernier trimestre de 2018 et 437 000 personnes avaient été déplacées par les opérations des forces militaires et des insurgés.
117. En septembre 2018, l'intervention d'urgence de niveau 2 visant à faire face à la sécheresse dans la Corne de de l'Afrique a été complètement désactivée compte tenu de l'amélioration de la sécurité alimentaire. Dans le cadre de cette opération, le PAM est venu en aide à plus de 10 millions de personnes en Somalie, en Éthiopie et au Kenya. Au cours de la même année, l'intervention d'urgence de niveau 3 menée au Bangladesh et au Myanmar a été rétrogradée au niveau 2 dès que les moyens et les systèmes d'intervention nécessaires ont été mis en place dans les bureaux de pays concernés.
118. Plusieurs situations d'urgence de niveau 2 se sont poursuivies. Les crises prolongées au Mali et en République centrafricaine se sont encore dégradées en 2018, avec une escalade de la violence et de nouvelles vagues de déplacements de populations. Au Mali, l'insécurité s'est propagée du nord du pays aux régions centrales, débordant de plus en plus souvent dans les zones frontalières du Burkina Faso et du Niger. En République centrafricaine, le PAM a continué de fournir une assistance à 600 000 personnes déplacées et à 300 000 réfugiés dans les pays voisins. Le PAM a pendant ce temps commencé à mettre à exécution son plan de retour en Libye, où une situation d'urgence de niveau 2 était activée depuis novembre 2014. Il l'a fait dans des conditions de sécurité demeurant précaires et fluctuantes étant donné que des groupes armés rivaux se battent pour gagner en influence politique et territoriale. Outre qu'il a activé le groupe sectoriel de la logistique pour l'équipe de pays pour l'action humanitaire en Libye, le PAM a également activé le groupe sectoriel des télécommunications d'urgence et a été le premier à ouvrir une plateforme des Nations Unies à Benghazi.
119. Le PAM est également intervenu dans le cadre de plusieurs situations d'urgence soudaines, qui ont mis à rude épreuve ses capacités de préparation et de renfort immédiat. À la suite du séisme qui a frappé la région des Hautes-terres de Papouasie-Nouvelle-Guinée en février, détruisant ou endommageant des habitations, des routes et des jardins potagers, le PAM a lancé une opération d'urgence rapide pour fournir une assistance alimentaire et répondre au Gouvernement qui avait sollicité son appui en matière de coordination des secours humanitaires. En outre, en Indonésie, le PAM est intervenu à la suite d'un séisme dans le Sulawesi central en septembre et d'un tsunami dans le détroit de la Sonde en décembre, qui a touché cinq districts, notamment ceux de Pandeglang et Serang.

⁵⁴ Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad.

120. À la fin de 2018, le PAM supervisait cinq interventions d'urgence de niveau 3. Les besoins humanitaires n'ont cessé de croître tout au long de l'année en raison des conflits qui se poursuivaient au Soudan du Sud, en République arabe libyenne et au Yémen. Au Yémen, en particulier, un nombre record de personnes se sont retrouvées en situation d'insécurité alimentaire grave, dont certaines dans des régions où le PAM n'était pas présent. Dans le même temps, le conflit syrien entrait dans sa huitième année, l'escalade entraînant de nouvelles vagues de déplacement de populations d'une ampleur inédite. Le PAM a continué de soutenir les personnes touchées et déplacées, venant en aide à 3,6 millions de personnes en République arabe syrienne en décembre et à 2,4 millions de personnes qui s'étaient réfugiées en Turquie, au Liban, en Jordanie, en Iraq et en Égypte. En République démocratique du Congo, le PAM a prolongé l'intervention d'urgence de niveau 3 qui avait été déclenchée en octobre 2017, englobant de nouvelles provinces en mai en raison de la dégradation de la sécurité alimentaire résultant de la progression de l'épidémie d'Ebola dans les provinces d'Ituri et du Nord-Kivu. Il a continué de fournir une assistance alimentaire aux personnes touchées, un appui logistique à l'Organisation mondiale de la Santé et des services communs à divers intervenants, jouant un rôle actif dans la facilitation de l'intervention médicale. Dans les états du nord-est du Nigéria⁵⁵, 2 millions de personnes ont été déplacées, mais la sécurité alimentaire s'est améliorée grâce à l'assistance humanitaire soutenue du PAM et de ses partenaires, dont ont bénéficié 1 million de personnes en 2018.

Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise

121. En 2018, le PAM a rapidement fait face à toutes les nouvelles situations d'urgence de niveau 2 et 3 déclenchées dans l'année, en envoyant du personnel qualifié présélectionné et prêt à intervenir sur le champ pour compléter les moyens dont disposaient les bureaux de pays.
122. En plus de cet indicateur, le Cadre révisé de résultats institutionnels a introduit un indicateur composite qui permet de mieux rendre compte des divers processus de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise du PAM et d'en évaluer l'efficacité. Les chiffres obtenus en 2018 serviront de valeurs de référence pour rendre compte de cet indicateur à l'avenir ainsi que pour les aspects sur lesquels des efforts sont encore nécessaires pour améliorer la gestion des interventions d'urgence du PAM.

⁵⁵ Y compris les états de Borno, Yobe et Adamawa.

Tableau 3: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise					
Composantes de l'indicateur	Pourcentage de bureaux de pays ayant mis à jour ou en œuvre au moins 80 pour cent des mesures minimales de préparation	Nombre de formations relatives aux interventions d'urgence suivant le modèle FASTER*	Rapidité de réaction du mécanisme d'intervention immédiate axé sur les capacités de préparation aux situations d'urgence	Rapidité d'intervention de l'Équipe spéciale chargée des opérations	Délais d'élaboration du document "Concept des opérations" par le bureau de pays
Valeurs de référence	s. o.	2	9	s. o.	s. o.
Cibles	100%	4	5	≤24	≤5
Valeur obtenue	38%	6	10	24	2
Cible				3 critères sur 5	
Réalisation globale				3 critères sur 5	
Indicateurs supplémentaires de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise					
Indicateur	Pourcentage de situations d'urgence auxquelles le PAM a rapidement fait face		Pourcentage d'agents déployés dans des situations d'urgence ayant été sélectionnés à partir des fichiers internes de candidats		
Valeur de référence	100%		21,8%		
Cible	100%		25%		
Valeur	100%		24,6%		

* FASTER: formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence

123. En 2018, globalement, les cibles fixées pour trois des cinq critères de cet indicateur ont été atteintes. FASTER, le programme phare interne de formation du PAM, avait organisé plus de sessions que prévu au départ en 2018 et a été complété par d'autres formations visant à constituer une masse critique de membres du personnel et de partenaires prêts à intervenir en cas d'urgence. Pour ce qui est du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, qu'ont utilisé 87 pour cent des bureaux de pays en 2018, le niveau d'exécution visé n'a pas encore été atteint et l'action se poursuivra en 2019. Le délai de déblocage des fonds pour combler immédiatement des déficits de financement au cours de la phase de préparation d'une situation d'urgence a été le double de celui attendu en 2018, et le PAM élabore donc actuellement de nouvelles directives pour améliorer de manière significative l'efficacité de ce processus.
124. Pour trois des situations d'urgence déclenchées en 2018, les processus d'intervention internes ont fonctionné conformément aux protocoles applicables⁵⁶. En particulier, l'équipe spéciale chargée des opérations, une instance interne qui étudie les modalités d'intervention pour répondre aux besoins des opérations, a été convoquée rapidement et en suivant le protocole provisoire d'activation des situations d'urgence du PAM. De même les notes conceptuelles relatives aux opérations, qui définissent les analyses et les priorités opérationnelles, y compris les effets directs, les produits et les activités à inclure dans le plan stratégique de pays, ont été élaborées au cours des premiers cinq jours à compter du

⁵⁶ Approuvés en septembre 2018.

déclenchement de l'intervention d'urgence et même plus tôt, dans certains cas. Pour obtenir plus de détails sur les composantes de ces indicateurs, voir l'annexe IV-B.

125. Les principales réalisations et les faits les plus récents concernant les sept interventions d'urgence de niveau 3 en activité en 2018 sont décrits ci-après⁵⁷.

Interventions d'urgence de niveau 3 au Bangladesh/Myanmar

126. Dans l'État Rakhine, au Myanmar, la violence a éclaté à la fin du mois d'août 2017. En décembre 2018, on estimait que 728 000 réfugiés, la plupart Rohingya, avaient traversé la frontière pour se rendre au Bangladesh. La population totale des camps situés à Cox's Bazar atteignait 921 000 personnes, en incluant les réfugiés déjà sur place. L'afflux de réfugiés a nettement diminué au cours des derniers mois de 2018, 14 000 personnes étant arrivées au Bangladesh. La situation s'était certes stabilisée à la fin de la mousson d'octobre, mais une intervention soutenue demeurait nécessaire pour faire face aux besoins de camps surpeuplés, à la dégradation de l'environnement, aux problèmes d'accès, à la peur du rapatriement, à la perte possible de l'accès à l'assistance humanitaire et à la violence fondée sur le genre.
127. De vastes sections des camps restent vulnérables face aux cyclones et à la mousson en dépit des efforts déployés pour fournir des abris adéquats. L'état nutritionnel s'est amélioré à la suite des interventions du PAM et de ses partenaires. Les taux globaux de malnutrition aiguë chez les enfants réfugiés de moins de 5 ans sont passés de 19,3 pour cent en octobre 2017 à 11 pour cent en novembre 2018. Toutefois, plus de 110 000 enfants de moins de 5 ans souffrent encore de malnutrition aiguë modérée et 39 000 enfants de malnutrition aiguë sévère.
128. Au Myanmar, les conditions de sécurité se sont détériorées vers la fin de 2018 alors que des affrontements armés éclataient entre les forces armées du Myanmar et l'Armée d'Arakan dans les états Rakhine et Chin. Le PAM continue de travailler avec les organisations non gouvernementales (ONG) et les autorités locales pour livrer l'assistance alimentaire, en coordination avec le Mouvement de la Croix-Rouge et d'autres institutions sur le terrain. En dépit des accords bilatéraux signés avec les gouvernements du Myanmar et du Bangladesh, et d'un mémorandum d'accord tripartite conclu en 2018 entre le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Programme des Nations Unies pour le développement et le Gouvernement du Myanmar, les réfugiés qui étaient au Bangladesh n'ont pas pu retourner au Myanmar dans le cadre d'un programme officiel de rapatriement.
129. Le PAM a rétrogradé au niveau 2 l'intervention d'urgence de niveau 3 activée en septembre 2017 au Myanmar et au Bangladesh, en mars et en décembre, respectivement. Cette décision a été prise au vu des progrès importants réalisés, notamment le renforcement des moyens d'intervention du bureau régional et des bureaux de pays. Les capacités d'intervention du PAM au Bangladesh ont été considérablement étoffées moyennant le déploiement d'ingénieurs, de logisticiens, de spécialistes des télécommunications d'urgence et d'autres experts techniques. Le PAM a ainsi pu venir en aide à 878 000 personnes en décembre et a mis en œuvre un plan de préparation aux cyclones. Au Myanmar, il est venu en aide en décembre à 211 250 personnes touchées par le conflit sur les 211 600 ciblées dans l'État Rakhine. Il continue de fournir une assistance monétaire d'urgence à plus de 47 000 personnes déplacées dans l'État Kachin et une assistance alimentaire en nature et sous forme monétaire à 15 300 personnes déplacées dans l'État Shan.

⁵⁷ À cette fin, les crises qui sévissent au Bangladesh et au Myanmar sont considérées comme une seule et même crise.

Encadré 5: Services d'ingénierie du PAM à Cox's Bazar

En raison de la crise des Rohingya, plus de 900 000 réfugiés vivent actuellement dans les camps du district de Cox's Bazar, dont la plupart dans l'extension du camp de Kutupalong-Balukhali, d'une superficie d'environ 12 km² de terrain vallonné. En février 2018, le PAM – en collaboration avec le HCR et l'Organisation internationale pour les migrations – a mis en route un projet d'ingénierie et de maintenance du site de Cox's Bazar. Installant des infrastructures cruciales en très peu de temps et nettoyant et renforçant les réseaux de drainage primaire, le projet a permis aux ménages en péril de déménager au sec sur des terres aplanies avant le début de la mousson. Des ponts et des routes ont également été construits pour faciliter l'acheminement des fournitures humanitaires pendant la saison des pluies.

Un pont de 45 mètres, construit en huit semaines seulement (les délais habituels sont de six à huit mois) dessert désormais les deux zones centrales du camp qu'il relie. Ce type d'ouvrage, dont la construction a été possible grâce aux accords à long terme signés avec des fournisseurs mondiaux spécialisés dans l'installation de ponts préfabriqués de qualité contrôlée, améliore la viabilité de l'infrastructure et diminue les coûts de maintenance par rapport à toute solution locale.

Intervention d'urgence de niveau 3 en République démocratique du Congo

130. En République démocratique du Congo, la crise humanitaire s'est encore aggravée en 2018. Comme l'insécurité alimentaire a quasiment doublé, 13,1 millions d'enfants se sont retrouvés en situation d'insécurité alimentaire grave et 4,6 millions d'enfants souffraient de malnutrition. Le pays a également dû faire face à un grave déficit vivrier résultant de multiples facteurs liés au conflit, aux déplacements prolongés et aux ravageurs agricoles. En raison de ce déficit de 7 millions de tonnes de produits alimentaires, soit 22 pour cent de l'ensemble des besoins, 20 millions de personnes se sont retrouvées au bord de la famine. Les activités des milices armées et la résurgence des conflits intercommunautaires ont encore été à l'origine de nouveaux déplacements, en particulier en Ituri, au Nord-Kivu et au Sud-Kivu, où 946 000 personnes nouvellement déplacées ont été enregistrées au premier semestre de 2018.
131. Au moins 4,5 millions de personnes sont restées déplacées dans le pays, 530 000 réfugiés sont accueillis en République démocratique du Congo et près de 780 000 Congolais sont réfugiés dans les pays voisins. Simultanément, près de 1,8 million de Congolais ont commencé à rentrer chez eux au Sud-Kivu, au Tanganyika et dans la région du Grand Kasai.
132. La République démocratique du Congo a par ailleurs dû faire face à sa deuxième flambée d'Ebola en 2018, laquelle continue de progresser dans les provinces du Nord-Kivu et d'Ituri. L'Organisation mondiale de la Santé a jugé que le risque de propagation de l'Ebola à d'autres parties du pays et aux pays voisins était "très élevé". Le PAM a fourni des services logistiques et une assistance alimentaire à plus de 150 000 personnes. Mais des conditions de sécurité extrêmement précaires et de graves restrictions de l'accès humanitaire ont nettement compromis l'impact de l'intervention.
133. Le PAM a intensifié son assistance alimentaire et nutritionnelle dans les six provinces du Kasai, du Kasai Central, de l'Ituri, du Nord-Kivu, du Sud-Kivu et du Tanganyika, dont ont bénéficié plus de 3,7 millions de personnes. Ce chiffre représentait 68 pour cent des 5,4 millions de personnes ciblées qui devaient recevoir une assistance alimentaire et nutritionnelle en 2018. En dépit des efforts importants déployés par le PAM, le manque de

fonds a obligé à distribuer seulement la moitié des rations prévues aux bénéficiaires. Le PAM envisage d'augmenter ses interventions axées sur la résilience pour pouvoir passer progressivement de distributions de secours à des activités en faveur de la sécurité alimentaire à long terme.

Encadré 6: Des véhicules tout-terrain pour atteindre les sites d'accès difficile et diminuer les coûts au Soudan du Sud et en République démocratique du Congo

Le "dernier tronçon du parcours" est souvent le plus difficile en matière de distribution. L'Unité chargée de la gestion du parc automobile mondial du PAM a repéré et s'est procuré le nouveau véhicule amphibie tout-terrain, le Sherp, un moyen innovant de livraison sur les sites les plus difficilement accessibles. Ce véhicule peut flotter, traverser des marécages et des fleuves et peut arriver quasiment partout. Afin de tester ses capacités, le PAM a lancé deux opérations à titre d'essai au Soudan du Sud et en République démocratique du Congo à la fin de 2018, déployant six de ces véhicules dans des zones qui n'étaient autrement accessibles que par voie aérienne. Le Sherp a pu atteindre ces sites par voie terrestre pour une fraction du coût des opérations aériennes. Au Soudan du Sud, au cours des premières semaines de l'essai du véhicule, 320 tonnes de produits alimentaires ont été livrées à Ganyiel, dans l'État de l'Unité, soit une économie d'environ 700 000 dollars. En République démocratique du Congo, trois véhicules ont été déployés à Kamonia, les premières livraisons étant prévues au début de 2019. Lorsque l'intérêt en sera pleinement validé, le PAM s'en procurera d'autres pour appuyer les opérations d'urgence.

Intervention d'urgence de niveau 3 au nord-est du Nigéria

134. Au nord-est du Nigéria, le conflit continue d'avoir des effets désastreux sur la vie et les moyens d'existence de millions de personnes. Les affrontements de décembre 2018 entre les forces armées nigérianes et des groupes armés non étatiques dans les villes de Rann, de Baga et de Monguno ont été à l'origine de nouveaux déplacements de populations. Bon nombre des déplacés ont convergé vers les camps déjà surpeuplés de Maiduguri et de Monguno. La dégradation des conditions de sécurité a aussi entraîné le retrait du personnel humanitaire des zones concernées.⁵⁸ Deux millions de personnes ont été déplacées et 2,45 millions de personnes se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire (phases 3 à 5 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire), dont 1,7 million de personnes dans les états du nord-est de Borno, Yobe et Adamawa.
135. Depuis que la situation d'urgence de niveau 3 a été déclenchée, en août 2016, le PAM a très considérablement augmenté son assistance alimentaire vitale pour prévenir une escalade supplémentaire du risque de famine. Mais, conformément à la stratégie globale de recentrage de l'assistance sur les communautés les plus touchées par le conflit, le PAM a interrompu l'assistance fournie à plus de 300 000 bénéficiaires. Le nombre de bénéficiaires prévu est donc passé de 1,17 million en septembre à 873 000 personnes en octobre. Le PAM prévoit de réduire l'exécution directe de programmes et d'augmenter ses activités de renforcement des capacités dans le but de promouvoir les partenariats locaux et nationaux avec des donateurs et fondations du secteur privé.

⁵⁸ Entre novembre 2018 et le moment où le présent rapport a été rédigé (mars 2019), 260 membres du personnel humanitaire ont été retirés de Monguno, Kala/Balge et Kukawa, soit le retrait le plus massif depuis que l'intervention humanitaire internationale a été intensifiée en 2016.

Intervention d'urgence de niveau 3 dans le Sahel

136. La situation est restée difficile en 2018 dans la région du Sahel – Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad – où l'on estime que 5,8 millions de personnes souffrent d'insécurité alimentaire. Il s'agit là d'une augmentation de 50 pour cent par rapport à 2017. De plus, 297 000 personnes sont toujours déplacées et 725 000 réfugiés ont fui leur pays d'origine. L'insécurité croissante qui règne au Mali, au Niger et au Burkina Faso a contribué à l'instabilité régionale et compromis les opérations du PAM. Les conditions de sécurité étaient particulièrement problématiques au Burkina Faso, où le conflit qui sévissait au nord et à l'est du pays s'est propagé au sud.
137. En 2018, une période de soudure arrivée précocement, associée à des marchés perturbés et à une insécurité croissante, ont amené le PAM à déclarer sa première situation d'urgence préventive de niveau 3. Un suivi après distribution réalisé dans les cinq pays a indiqué que l'action du PAM avait eu une incidence positive sur le recul de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition dans les zones bénéficiant d'une assistance. En Mauritanie, par exemple, les données ont montré que l'insécurité alimentaire avait baissé de 34 pour cent à 19 pour cent entre février et juillet 2018 dans toutes les localités ayant reçu une assistance. Depuis avril 2018, le PAM a intensifié avec succès son assistance alimentaire et nutritionnelle dans les cinq pays et comptait en septembre 3,1 millions de bénéficiaires.
138. Le PAM et ses partenaires prévoient que la période de soudure de 2019 devrait être moins difficile dans le Sahel, en raison principalement de précipitations plus importantes. Si dans certaines zones le risque d'insécurité alimentaire et de déficit hydrique n'avait pas disparu en 2018, les prix étaient stables sur les marchés à la suite d'une bonne récolte. Le PAM a donc levé le niveau 3 d'urgence en novembre. Il va privilégier les programmes axés sur la résilience pour aider à atténuer les effets des chocs futurs. Il aide par ailleurs les gouvernements à développer des interventions concernant la résilience.

Encadré 7: Le système interne d'alerte et les interventions au Sahel

L'approche ascendante du système interne d'alerte créé en 2017 dans le cadre du dispositif d'alerte rapide du PAM a encore été développée et renforcée en veillant à y associer davantage les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Ce système permet désormais de passer plus facilement de l'alerte rapide, de la préparation et de l'état de veille opérationnelle à une action rapide. Il relie divers domaines fonctionnels, à savoir l'alerte rapide, l'analyse de la sécurité alimentaire, la gestion des risques, l'analyse des conditions de sécurité, la programmation, la nutrition et la chaîne d'approvisionnement, afin de pouvoir anticiper les risques contextuels qui évoluent et d'augmenter son niveau de préparation opérationnelle à l'appui des opérations sur le terrain.

En 2018, le système interne d'alerte a permis d'être rapidement prévenu de la situation au Sahel et d'agir dans les meilleurs délais. Le PAM a ainsi pu repérer et analyser les facteurs de risque susceptibles d'aggraver une situation déjà précaire dans les pays du Sahel. Le Bureau régional de Dakar, les bureaux de pays concernés et les divisions du Siège ont été alertés des risques contextuels susceptibles d'avoir des répercussions sur l'alimentation et la nutrition dans la région. Ils ont également reçu des mises à jour régulières sur l'évolution de la situation. Le système d'alerte interne a aussi permis au PAM de se rendre compte des failles du dispositif de préparation et de décider des mesures à prendre sur le champ. Il a ainsi pu intensifier son intervention plus efficacement et fournir une assistance aux populations les plus démunies, en aidant à catalyser les ressources et l'appui.

Intervention d'urgence de niveau 3 au Soudan du Sud

139. En 2018, le conflit et la crise humanitaire se sont poursuivis au Soudan du Sud en l'absence d'une solution politique durable. Le conflit, qui entre dans sa sixième année, s'est propagé à des zones préalablement paisibles, ce qui limite les possibilités de fournir des services essentiels aux populations dans le besoin. Cette situation a entraîné des épidémies, des déplacements transfrontaliers de populations et l'effondrement de la production et des marchés céréaliers.
140. Pour plus de la moitié de la population du pays, qui compte presque 13 millions d'habitants, la survie dépend de l'assistance. Outre les 1,76 million de personnes déplacées sur le territoire national, 2,47 millions de Sud-Soudanais se sont réfugiés dans les pays voisins. Cette situation a entraîné des crises dues à l'afflux de réfugiés en Ouganda, au Soudan et en Éthiopie. Le PAM prévoyait que 6,1 millions de personnes, soit 59 pour cent de la population totale du Soudan du Sud⁵⁹ aurait atteint le niveau d'insécurité alimentaire de crise (phase 3 du Cadre intégré), voire pire, au plus fort de la période de soudure, en juillet et août 2018⁶⁰. Si la sécurité alimentaire s'était légèrement améliorée en septembre, la situation restait préoccupante car, selon les prévisions, la période de soudure allait démarrer plus tôt que d'habitude en 2019⁶¹.
141. En 2018, le PAM et ses partenaires coopérants sont venus en aide à 5 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire au Soudan du Sud, un niveau record. En partenariat avec Welthungerhilfe, le PAM a pu utiliser la plateforme SCOPE pour l'enregistrement biométrique de 12 500 bénéficiaires. Il a également apporté son appui à plus de 100 000 ménages de toutes les régions du pays dans le cadre de son programme 3A. Le PAM a envoyé plus de 343 000 t de produits alimentaires, la plus grosse quantité depuis cinq ans. Il continue à améliorer son efficacité en développant ses activités dans tout le Soudan du Sud, en recourant moins souvent aux livraisons aériennes et davantage au transport fluvial plus rentable (voir l'encadré 8).
142. Les conditions actuelles d'insécurité se conjuguant à une infrastructure de transport très peu développée ne laissent guère d'options aux organismes humanitaires intervenant au Soudan du Sud pour livrer les cargaisons vitales aux populations déplacées éparpillées dans tout le pays. En tant que chef de file du module de la logistique, le PAM a mis ses moyens logistiques à la disposition des organisations sur le terrain et, en 2018, 148 d'entre elles ont bénéficié des activités de coordination et des services du module; un exemple marquant en a été la coordination de 51 convois humanitaires, soit le double de 2017, qui ont permis de livrer en toute sécurité du matériel de secours sur des sites reculés autrement inaccessibles.

⁵⁹ La population du Soudan du Sud – après ajustement pour prendre en compte l'exode de réfugiés – était de 11,0 millions d'habitants en 2018. Mais cinq districts avaient été exclus de l'analyse du Cadre intégré faute de données – Maban (Haut-Nil), Terekeka, Lainya, Morobo et Yei (Équatoria-Central) – soit au total 620 638 personnes. La population prise en compte aux fins de cette analyse était donc de 10,4 millions.

⁶⁰ Sur les 6,1 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire atteignant des niveaux critiques, voire pire, 47 000 sont confrontés à une situation de catastrophe/famine (phase 5 du Cadre intégré) et 1,7 million sont en situation d'urgence (phase 4 du Cadre intégré).

⁶¹ En raison de cette précocité de la période de soudure, on estime que 5,2 millions de personnes, soit 49 pour cent de la population totale, seront en crise (phase 3 du Cadre intégré), en situation d'insécurité alimentaire aiguë ou pire au début de 2019 (janvier à mars), et 36 000 en situation catastrophique (phase 5 du Cadre intégré). Ces estimations prennent en compte l'assistance alimentaire prévue à des fins humanitaires.

Encadré 8: Baisse des coûts opérationnels au Soudan du Sud grâce au transport de surface

Le Bureau du PAM au Soudan du Sud a nettement augmenté les livraisons par voie fluviale, qui sont passées de 7 000 tonnes en 2017 à plus de 25 000 tonnes en 2018, à destination de zones préalablement desservies par voie aérienne. Le PAM est parvenu à ouvrir de nouveaux corridors sur les rivières Sobat et Zaraf et de nouveaux sites le long du Nil afin de développer le transport de surface et de ne plus être excessivement dépendant de largages aériens coûteux.

À Nyal et à Ganyiel (district de Panyijar), le PAM gère un dispositif complexe de distribution par voie fluviale et routière "sur le dernier tronçon" qui fait appel à 173 travailleurs locaux chaque jour, dont plus de la moitié sont des femmes. Les produits alimentaires sont d'abord chargés sur des péniches entre le port de Bor et celui de Tayar dans le district de Panyijar, puis transférés à l'aide de 75 à 80 canoës à destination du port de Ganyiel; là, ils sont pris en charge par des camions ou des véhicules amphibies Sherp pour livraison finale aux entrepôts des partenaires coopérants de Ganyiel et de Nyal.

Le transport de surface coûte environ cinq fois moins cher que le transport aérien. Les besoins annuels de ces deux sites représentent quelque 5 600 tonnes, que le PAM livre donc désormais à moindre coût. Le PAM envisage de développer encore le transport fluvial au Soudan du Sud. Par ailleurs, le bureau de pays a élaboré et commencé à mettre en œuvre le concept "Prepo PLUS" selon lequel, en plus des sites habituels, des aliments seront prépositionnés dans des zones difficilement accessibles des états de Jonglei, de l'Unité et du Haut-Nil, habituellement approvisionnées par voie aérienne.

Intervention d'urgence de niveau 3 en République arabe syrienne

143. Le conflit syrien est resté celui qui a causé le plus de déplacements au monde, avec 5,7 millions de réfugiés résidant dans les pays voisins et, d'après les estimations, 6,2 millions de personnes déplacées en République arabe syrienne. L'année 2018 a été l'une des pires depuis sept ans du point de vue de l'escalade des hostilités et de leurs conséquences humanitaires. On l'a vu notamment dans la partie orientale du Ghouta, dans le sud du pays, à Deir Ezzor et à Idlib, où des forces progouvernementales ont repris de vastes étendues de territoires. Cette escalade a entraîné des déplacements d'une ampleur inédite et l'on estime que 1,2 million de personnes de plus ont été déplacées au cours du premier semestre de 2018.
144. L'état de la sécurité alimentaire est resté dramatique, en particulier dans les zones touchées par le conflit et les combats, notamment à Idlib, Dar'a et Quneitra. Plus de 10 millions de personnes⁶² ont eu besoin de formes diverses d'assistance alimentaire, notamment 6,5 millions de personnes souffrant d'insécurité alimentaire aiguë et 4 millions de personnes en péril d'insécurité alimentaire. Ce dernier chiffre a doublé depuis 2016. Dans le même temps, le rapport d'une mission conjointe d'évaluation des cultures et de la sécurité alimentaire du PAM et de la FAO avertissait que la production des denrées de base que sont le blé et l'orge avait nettement reculé par rapport à 2017 sous l'effet de conditions climatiques instables⁶³.

⁶² Soit 5,2 millions d'hommes et de garçons et 5,3 millions de femmes et de filles.

⁶³ La production de blé était à son niveau le plus bas depuis 1989 et celle d'orge depuis 2008.

145. Le PAM est venu en aide en 2018 à 3 millions de personnes dans les 14 gouvernorats du pays en fournissant une assistance alimentaire mensuelle. Il a mis en place un plan de préparation aux situations d'urgence et reste prêt à faire face aux besoins de la population de la région. En novembre, il a apporté une assistance en nature ou sous forme monétaire à 2,5 millions de réfugiés originaires de République arabe syrienne et à leurs communautés d'accueil en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie. Il continuera de fournir des produits alimentaires et des transferts de type monétaire et de renforcer la résilience des réfugiés en s'attachant à améliorer leurs moyens d'existence.

Intervention d'urgence de niveau 3 au Yémen

146. Au Yémen, la faim a progressé en 2018 de façon inédite et le PAM a lancé sa plus grosse opération de l'année. La dépréciation du rial yéménite a fait bondir le prix des produits alimentaires de première nécessité et la sécurité alimentaire s'est rapidement détériorée. Plus de 2 millions de personnes étaient toujours déplacées. La dernière analyse du Cadre intégré, qui datait de décembre 2018, montrait que la sécurité alimentaire était très précaire au Yémen, malgré une assistance humanitaire substantielle. Sur une population de 28 millions d'habitants, 15,9 millions de personnes étaient classées en phase d'insécurité alimentaire. Toutefois, en l'absence d'une assistance alimentaire humanitaire, ce chiffre aurait été de 20,1 millions⁶⁴. D'après cette analyse, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire grave avait augmenté de 45 pour cent par rapport à l'analyse du Cadre intégré réalisée en mars 2017.

147. Le PAM est venu en aide à 7,9 millions de personnes en décembre: 5,9 millions ont reçu des produits alimentaires en nature, 1,8 million des bons-produits et 190 200 personnes déplacées des rations de secours immédiat. S'agissant du traitement de la malnutrition aiguë modérée, 478 638 enfants de 6 à 59 mois et 335 854 filles et femmes enceintes ou allaitantes ont été prises en charge par les programmes de supplémentation alimentaire ciblée du PAM entre les mois de janvier et décembre. Pour ce qui est de la prévention de la malnutrition aiguë modérée, 305 861 enfants de 6 à 23 mois et 420 016 filles et femmes enceintes ou allaitantes ont été pris en charge par les programmes de supplémentation généralisée.

148. Compte tenu de la recrudescence des combats dans le gouvernorat de Hodeïda et des nouveaux déplacements de population en résultant, le PAM a établi en juin 2018 un dispositif d'intervention rapide qui a permis de venir en aide à 175 967 ménages récemment déplacés entre juin et décembre 2018. Le PAM a commencé des distributions générales sous forme de transferts de type monétaire à 28 000 ménages vivant dans la ville d'Aden. Si la situation le permet, il envisage de recourir davantage à l'assistance monétaire en 2019.

149. En 2018, en sa qualité de chef de file du module de la logistique, le PAM a assuré la continuité du transport du matériel de secours dans le pays à l'aide de services aériens reliant Djibouti à Sanaa et de services maritimes entre Aden et Hodeïda. Il a ainsi transporté 1 081 tonnes par voie aérienne et 2 430 tonnes par la mer. Ces cargaisons contenaient notamment des médicaments et du matériel médical, des vaccins, des moustiquaires, des générateurs, des réfrigérateurs solaires pour les vaccins et même des ambulances. Par le biais du module de la logistique, le PAM a assuré des flux fiables et prévisibles d'aide durant toute la période où les besoins humanitaires étaient très urgents.

⁶⁴ En l'absence d'une assistance alimentaire, 238 000 personnes vivant dans des poches de pauvreté de 45 districts, principalement situés dans les zones touchées par le conflit, seraient classées en phase 5 du Cadre intégré (Catastrophe) et risquaient de mourir de faim. En outre, plus de 9,6 millions de personnes de 152 districts seraient classées en phase 4 du Cadre intégré (Urgence) et confrontées à une grave insécurité alimentaire.

Réalisations des principaux domaines d'activité

150. On trouvera dans la présente section les réalisations du PAM dans certains de ses domaines d'activité prioritaires.

Alimentation scolaire

	<p>16,4 millions d'écoliers ont reçu des repas, des collations ou des rations à emporter dans 61 pays</p>		<p>3,4 millions de personnes ont bénéficié des programmes d'alimentation scolaire dans le cadre d'interventions d'urgence de niveau 2 et 3</p>		<p>dans 44 pays la responsabilité des programmes d'alimentation scolaire est prise en charge par le gouvernement</p>
---	---	---	---	---	---

151. Une publication de la Banque mondiale d'octobre 2018 à laquelle le PAM a contribué et qui fera date met en évidence les avantages de l'alimentation scolaire⁶⁵. Le PAM et ses partenaires ont effectué en 2018 une étude distincte qui a montré que 73 millions des écoliers les plus vulnérables d'aujourd'hui ne recevaient pas de repas à l'école⁶⁶. Le PAM a redoublé d'efforts pour s'assurer que tous les écoliers vulnérables ne souffrent plus de la faim.
152. Conformément à sa politique en matière d'alimentation scolaire⁶⁷, le PAM continue à privilégier des prestations de services directs dans les contextes fragiles. Là où la situation est stable, il intervient en tant que partenaire stratégique du gouvernement pour faciliter la prise en charge des activités d'alimentation scolaire par le pays en apportant un appui technique et en renforçant les capacités (connaissances, savoir-faire, directives et normes).
153. En 2018, le PAM est venu en aide à 16,4 millions d'écoliers par le biais d'activités d'alimentation scolaire dans 61 pays. Malgré l'intensification des activités dans 20 pays, le nombre total d'enfants en âge scolaire ayant bénéficié d'activités d'alimentation scolaire directe du PAM a diminué car la responsabilité des programmes a été transférée à des entités nationales dans plusieurs pays. Le PAM continue de venir en aide à un grand nombre d'enfants de manière indirecte, dans le cadre de ses interventions de renforcement des capacités. Le nombre d'enfants bénéficiant de l'assistance et le nombre de jours d'alimentation ont également diminué en 2018 en raison des déficits de financement et des difficultés opérationnelles rencontrées dans certains pays, notamment au Burkina Faso, au Niger, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Tchad. Les données du PAM font état de très bons résultats pour les indicateurs clés se rapportant à

⁶⁵ La publication récente de la Banque mondiale soutenue par le PAM et financée par la Fondation Gates intitulée "Re-imagining School Feeding: A High-Return Investment in Human Capital and Local Economies". (<http://dcp-3.org/schoolfeeding>), présente des données factuelles convaincantes qui attestent des multiples avantages de l'investissement dans les programmes d'alimentation scolaire. L'alimentation scolaire est très rentable, notamment parce qu'elle augmente le capital humain, sert de filet de sécurité pour les enfants pauvres et leurs familles, développe les économies locales grâce à la mobilisation de la capacité de gain des femmes et contribue à la consolidation de la paix, à la résilience des communautés et à la prévention des conflits futurs.

⁶⁶ Le PAM a réalisé une étude avec le Partenariat pour le développement de l'enfant de l'Imperial College en vue d'élaborer un schéma et d'estimer le nombre général d'enfants ayant besoin de repas en milieu scolaire ainsi que le montant de l'investissement nécessaire pour y répondre. Le PAM et ses partenaires estiment que les besoins des 73 millions des écoliers les plus vulnérables ne sont pas pris en compte et qu'un montant de 4,6 milliards de dollars par an serait nécessaire pour combler cette lacune. Ces enfants vivent sous le seuil de l'extrême pauvreté (1,90 dollar par jour) dans 60 pays où l'alimentation scolaire n'est pas largement disponible, principalement en Afrique subsaharienne, dans des environnements fragiles, dans les familles les plus démunies et dans les zones de forte prévalence du retard de croissance et de l'anémie.

⁶⁷ Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.2/2013/4-C).

l'éducation, à savoir les taux de scolarisation, de poursuite et d'abandon des études. Environ 93 pour cent des pays disposant de données suffisantes ont bien progressé en 2018. En outre, le PAM a fourni une assistance technique aux gouvernements de 71 pays pour qu'un plus grand nombre d'écoliers bénéficient des programmes publics d'alimentation scolaire.

Alimentation scolaire en situation d'urgence

154. Des programmes d'alimentation scolaire judicieusement conçus jouent un rôle essentiel en situation d'urgence, insufflant une certaine normalité dans des circonstances par ailleurs traumatisantes.
155. En 2018, le PAM est venu en aide à 3,4 millions de bénéficiaires d'interventions d'urgence de niveau 3 et de niveau 2. Les programmes d'alimentation scolaire soutenus par le PAM ont non seulement fourni des aliments mais ont aussi contribué à la résilience des communautés, à la cohésion sociale et à la stabilité.
156. Au Yémen, le programme d'alimentation scolaire du PAM lancé en 2018 est venu en aide à 393 589 enfants des écoles primaires et secondaires. Il sert de filet de protection sociale pour les familles vulnérables touchées par le conflit⁶⁸. L'alimentation scolaire non seulement soulage la faim immédiate des enfants mais favorise l'assiduité. Les enfants reçoivent 100 grammes de biscuits à forte teneur énergétique dans les gouvernorats du sud et des barres à base de dattes de 80 grammes dans ceux du nord. Le PAM a acheté localement 80 pour cent de ces biscuits et 50 pour cent des barres à base de dattes afin d'être livrés rapidement et de soutenir l'économie locale. Des interventions complémentaires répondaient aux divers besoins des écoles. Malgré une amélioration, le taux de scolarisation des filles est resté inférieur à celui des garçons.
157. Au Mali, le PAM est venu en aide en 2018 à 163 000 écoliers. Il a continué de recourir aux transferts de type monétaire aux écoles pour qu'elles achètent localement les denrées alimentaires, lesquels représentaient 95 pour cent du programme. L'alimentation scolaire est également devenue un pilier central d'une initiative concernant la réouverture d'écoles que conduit le Gouvernement malien avec l'appui du PAM. Les données disponibles semblent indiquer que le programme a eu des effets significatifs sur les indicateurs relatifs à l'éducation, puisqu'on note une augmentation de 15 pour cent du taux de scolarisation – 16 pour cent pour les filles et 13 pour cent pour les garçons. Les enfants de ménages bénéficiant de l'alimentation scolaire du PAM avaient 10 pour cent de chances de plus de poursuivre leurs études et, en moyenne, étaient scolarisés presque six mois de plus que les enfants du groupe témoin⁶⁹.
158. Le PAM fournissait une alimentation scolaire dans bien d'autres situations d'urgence et contextes fragiles. Malgré les déficits de financement, 12 des 14 gouvernorats syriens ont bénéficié d'activités d'alimentation scolaire, le seul filet de sécurité de vaste ampleur pour les enfants; près de 1 million d'enfants en ont bénéficié. Les résultats du suivi font état de résultats encourageants au niveau des effets directs, les taux de scolarisation, de poursuite et d'abandon des études ayant dépassé les cibles fixées. En Afghanistan, 144 000 filles et garçons ont bénéficié de rations à emporter du PAM en 2018. Mais le rythme d'accroissement des taux de poursuite des études a pratiquement diminué de moitié entre 2017 et 2018, la proportion de filles scolarisées dans les écoles secondaires ayant baissé de

⁶⁸ Ce programme ciblait essentiellement les élèves des écoles primaires, mais dans les écoles accueillant à la fois des élèves du primaire et du secondaire, en particulier en milieu rural, tous les enfants en ont bénéficié, quels que soient leur classe et leur âge.

⁶⁹ Aurino, E., J.-P. Tranchant, A.S. Diallo, A. Gelli (2018), "*School Feeding or General Food Distribution? Quasi-experimental evidence on the educational impacts of emergency food assistance during conflict in Mali*", Innocenti Working Paper WP-2018-04/juin 2018.

presque un tiers. Cette situation s'explique en partie par l'insuffisance des ressources qui ont obligé le PAM à réduire la taille des rations.

Alimentation scolaire en situation stable

159. Partout dans le monde, des gouvernements reconnaissent les multiples avantages de l'investissement dans l'alimentation scolaire. Dans les contextes stables, le PAM aide les gouvernements à mettre en place et à soutenir des programmes nationaux intégrés à leur dispositif de protection sociale, et ce en développant le capital humain en tenant dûment compte de l'égalité femmes-hommes et de l'inclusion et en encourageant la production agricole locale. En 2018, deux bureaux de pays ont intégralement transféré la responsabilité de la mise en œuvre directe des activités d'alimentation scolaire, conformément aux stratégies de transition existantes. De plus, 25 bureaux de pays enregistrent des progrès réguliers s'agissant de transférer aux autorités nationales la responsabilité de l'ensemble des opérations, en transférant au pays la responsabilité de l'appui direct aux activités d'alimentation scolaire et en intégrant les bénéficiaires du PAM dans les programmes gérés par les pouvoirs publics. Cette planification systématique du processus de transition aboutissant à la prise en charge des programmes par des acteurs nationaux est une exigence de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire.
160. Au Kenya, le transfert du programme d'alimentation scolaire aux autorités nationales a été achevé en juin 2018, conformément à la stratégie convenue en 2019. Le PAM a maintenu son appui technique au Ministère de l'éducation concernant la mise en œuvre du programme national de repas scolaires utilisant la production locale, qui distribue des repas à plus de 1,2 million d'enfants⁷⁰. Le Gouvernement a affecté un montant de 24 millions de dollars au programme pour 2018/2019.
161. Au Bangladesh, le PAM a transféré la responsabilité d'un programme venant en aide à 62 000 écoliers des écoles maternelles et primaires de 11 districts qui relèvent désormais du programme national bangladais d'alimentation scolaire. Une évaluation extérieure a souligné que le programme d'alimentation scolaire du PAM avait été un facteur du succès de la mise en œuvre d'une stratégie de pérennisation⁷¹. La politique nationale d'alimentation scolaire a été validée par un comité technique interministériel et devrait être approuvée par le Gouvernement en 2019.
162. Au Bhoutan, après plus de 44 ans d'assistance, le programme d'alimentation scolaire a été pris en main par le Gouvernement en 2018. L'accent mis par le PAM sur le renforcement des systèmes, les conseils de politique générale, l'assistance technique et le renforcement des capacités en 2018 a permis au Gouvernement d'assumer la pleine responsabilité de la gestion et de l'exécution du programme national d'alimentation scolaire.

⁷⁰ Le PAM continue de travailler en collaboration étroite avec le Secrétariat aux réfugiés, le HCR et les ONG partenaires pour fournir aux réfugiés une assistance alimentaire répondant aux critères retenus dans les camps de Dadaab, Kakuma et Kalobeyi, y compris sous forme de transferts monétaires aux écoles pour qu'elles puissent acheter des produits alimentaires et servir des repas.

⁷¹ PAM. 2019. *Final Evaluation of McGovern-Dole-supported School Feeding Programme in Bangladesh 2015-2017*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000102235/download>.

Encadré 9: Alimentation scolaire sur un mode collaboratif pour surmonter les obstacles à l'éducation des filles

L'adolescence est une phase de transition dans la croissance et le développement entre petite enfance et âge adulte. Des interventions d'alimentation scolaire judicieusement conçues peuvent contribuer à améliorer la santé et la nutrition des filles pour qu'elles puissent développer pleinement leur potentiel⁷². Le PAM a mis en œuvre avec succès, avec des partenaires tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Entité pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), des approches destinées à surmonter certains des obstacles rencontrés moyennant un ensemble de services intégrés, qui doivent bénéficier d'un appui, se développer et finir par faire partie intégrante des programmes d'alimentation scolaire du PAM. Ces programmes collaboratifs s'attaquent à des obstacles tels que l'insécurité alimentaire et la pauvreté, le manque de services scolaires concernant la nutrition, l'eau, l'assainissement, l'hygiène et la santé, les mariages et les grossesses précoces ainsi que la violence fondée sur le genre, afin d'améliorer le bien-être des adolescentes pauvres et marginalisées dans les contextes fragiles et de leur permettre de développer pleinement leur potentiel.

Le Bureau du PAM au Malawi, en partenariat avec l'UNICEF et le FNUAP, met en œuvre un programme commun en faveur de l'éducation des filles auquel participe le Gouvernement. Il s'agit d'une intervention multisectorielle prenant en compte les divers facteurs qui influent sur l'accès des filles à l'éducation. Elle porte donc non seulement sur l'éducation mais également sur la nutrition, la santé sexuelle et reproductive ainsi que les compétences essentielles dans la vie courante, l'égalité femmes-hommes, la position sociale et l'engagement communautaire. Les écoles serviront de tremplin à ce programme. Ce programme est un exemple d'intervention conforme aux ODD qui tire parti des avantages comparatifs des trois organismes des Nations Unies pour s'attaquer à la multitude de causes du décrochage scolaire des filles. Ce projet, lancé en 2014 dans 81 écoles, en dessert actuellement 169.

La distribution de repas à l'école prévue dans la panoplie de mesures du projet prend en compte les problèmes en rapport avec la sécurité alimentaire et la nutrition, et est un bon moyen de combattre la déscolarisation, en particulier des filles. Comme les revenus des ménages sont maigres en période de soudure, les adolescentes et les garçons ciblés reçoivent des rations à emporter (sous réserve que leur taux d'assiduité soit de 80 pour cent) en plus des repas scolaires. Les repas consommés sur place et les rations à emporter sont une incitation économique pour que les parents scolarisent leurs enfants.

Selon une évaluation indépendante⁷³, l'approche retenue dans le cadre du programme conjoint avait permis de mutualiser et d'utiliser plus judicieusement les ressources et donc d'atteindre les objectifs fixés en matière de scolarisation et de poursuite/abandon des études, mais n'avait pas amélioré les taux de passage d'une classe à l'autre. Les garçons et leurs familles avaient cependant un avis moins positif: ils s'étaient sentis exclus parce qu'ils n'avaient pas reçu de rations à emporter. Le programme conjoint n'avait pas suffisamment associé les parents et le taux préoccupant de grossesse des filles était resté identique, laissant à penser qu'il était nécessaire d'en étudier de plus près les causes profondes.

Tirant parti des résultats du projet mis en œuvre au Malawi, la stratégie d'alimentation scolaire du PAM précise que l'éducation des filles et l'appui aux adolescentes sont de nouveaux domaines d'action privilégiés pour lesquels il faut définir des possibilités d'intervention susceptibles d'être reproduites à plus grande échelle.

Nutrition



66 pays ont mis en œuvre des programmes spécifiquement axés sur la nutrition ou à dimension nutritionnelle



15,8 millions de personnes ont bénéficié d'interventions axées sur la nutrition



4,2 millions de personnes ont reçu des messages ou des conseils sur la nutrition

163. En 2018, le PAM a mis en œuvre toute une gamme de programmes spécifiquement axés sur la nutrition ou à dimension nutritionnelle dans 66 pays. Les programmes spécifiquement axés sur la nutrition du PAM s'attaquent aux causes directes de la malnutrition – régime alimentaire médiocre ou maladies – et les programmes à dimension nutritionnelle à ses causes profondes, par exemple le manque d'accès à des aliments nutritifs ou des pratiques inadaptées d'alimentation des enfants. Outre les activités concernant la nutrition qui relèvent de l'Objectif stratégique 2 (Améliorer la nutrition), le PAM exécute des programmes de nutrition, de renforcement des capacités et d'appui technique au titre de tous les Objectif stratégiques.
164. En 2018, 15,8 millions de personnes ont bénéficié d'interventions du PAM spécifiquement axées sur la nutrition, notamment: des programmes de traitement de la malnutrition aiguë des groupes vulnérables, en particulier les enfants de 6 à 59 mois, les filles et les femmes enceintes ou allaitantes et les personnes vivant avec le VIH/sida et/ou la tuberculose; des programmes de prévention de la malnutrition aiguë; des programmes de prévention du retard de croissance; et des programmes visant à combler les carences en micronutriments. Le PAM reste une figure de proue des services vitaux de nutrition en faveur des enfants, des filles et des femmes enceintes et des jeunes mères.
165. En 2018, le PAM a continué d'inclure des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements dans ses programmes de nutrition, dont ont bénéficié 4,2 millions de personnes qui ont reçu des messages et des conseils sur la nutrition grâce à l'appui fourni par le PAM. Des progrès substantiels ont été faits pour renforcer les capacités en la matière et le PAM a formé 350 membres de son personnel et de partenaires lors d'ateliers sur la communication visant à faire évoluer la société et les comportements organisés dans cinq bureaux régionaux. Par exemple, le Bureau du PAM au Ghana a pu faire passer des messages à 16 000 adolescentes en incluant l'éducation à la nutrition dans le programme d'alimentation scolaire.
166. Le PAM continue de recourir à des méthodes innovantes dans le cadre de ses programmes de nutrition. Il a mis en service l'outil SCOPE CODA (assistance à la demande sous certaines conditions), une version spécialisée de sa plateforme numérique SCOPE de gestion des bénéficiaires et des transferts destinée aux programmes de traitement de la malnutrition. SCOPE CODA permet d'enregistrer les bénéficiaires, d'en assurer le suivi et de fournir des prestations en réponse à la demande. En 2018, cet outil a été mis à l'essai en Ouganda, au Soudan du Sud et au Tadjikistan et était utilisé en fin d'année sur plus de 50 sites de projet, contre 11 sites au départ.

⁷² Bundy, D.A.P. et al., éditeurs. 2017. *Child and Adolescent Health and Development*, Troisième Edition. Banque internationale pour la reconstruction et le développement et Banque mondiale. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK525240>.

⁷³ H. Majoor et al. 2018. *Evaluation of the Joint Programme on Girls' Education (JPGE) with financial support from the Norwegian Government, July 2014–October 2017*.

167. Le nouvel outil MEZA qui recueille rapidement des données sur la nutrition et sur la santé dans les dispensaires isolés dotés de faibles ressources est un autre exemple d'innovation. Un projet pilote a été lancé au Congo. En 2018, le PAM a recouru aux dispositifs mobiles d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité pour les programmes de nutrition dans des contextes d'urgence très prioritaires, en Afghanistan, au Cameroun et au Nigéria.
168. Le PAM a publié en 2018 une version actualisée de son manuel de l'alimentation et de la nutrition en anglais, arabe et français. Ce manuel contient des instructions complètes sur les aspects essentiels de la nutrition, sa surveillance, l'analyse de la situation et les divers programmes de nutrition. Il permet au personnel du PAM de concevoir, d'exécuter et de suivre les interventions portant sur la nutrition.
169. En 2018, le PAM a également maintenu son approche à dimension nutritionnelle pour s'attaquer aux causes profondes de la malnutrition. Au Sahel, par exemple, il a inclus la nutrition au nombre des composantes essentielles des activités de renforcement de la résilience des personnes, des ménages et des communautés. En travaillant de façon transversale avec diverses divisions et divers secteurs pour trouver les moyens de prévenir la malnutrition, en collaborant avec des partenaires avec une approche commune et en contribuant à une meilleure compréhension des obstacles, le PAM a pu intégrer des activités concernant la nutrition sur le terrain et les exécuter.
170. L'outil servant à combler le déficit en nutriments est un moyen innovant que le PAM a développé avec ses partenaires en vue de réaliser des analyses complètes et de prendre des décisions multisectorielles pour prévenir la malnutrition. Il permet d'examiner la disponibilité et l'accessibilité à des prix abordables des aliments nutritifs nécessaires à un apport en nutriments adéquat. En 2018, des analyses visant à combler le déficit en nutriments ont démarré dans huit pays et 17 analyses ont été réalisées dans l'année.

Encadré 10: Des nutritionnistes en renfort

Le PAM reste un leader en matière de programmes de nutrition en situation d'urgence. En 2018, en plus des tableaux de bord mensuels qu'il a lancés pour assurer le suivi des programmes de nutrition dans le cadre des interventions d'urgence de niveau 2 et 3, le PAM a créé une équipe d'intervention rapide composée de trois nutritionnistes mobilisables en renfort. Collectivement, ces trois nutritionnistes étaient spécialisés dans la réalisation d'enquêtes et autres analyses, la gestion des interventions d'urgence rapides, la gestion communautaire de la malnutrition aiguë et les programmes de prévention de la malnutrition. Le PAM a déployé cette équipe d'intervention rapide dans de nombreux pays. Au Tchad, par exemple, un nutritionniste a été envoyé en renfort pour aider le bureau de pays en matière de formation technique du personnel. Au Yémen, l'un de ces nutritionnistes a dirigé le programme de nutrition durant six mois et aidé à concevoir, à exécuter et à évaluer les programmes du PAM, et a formé le personnel du PAM et de ses partenaires, entre autres tâches. Au Sahel, un nutritionniste a pu aider à l'alignement et à l'orientation stratégiques des interventions d'urgence concernant la nutrition en Mauritanie et au Burkina Faso.

Création d'actifs et moyens d'existence



171. En 2018, le PAM a utilisé ses programmes 3A et ses partenariats avec des gouvernements, des ONG et des organisations communautaires pour fournir une assistance alimentaire, un appui technique et des conseils dans quelque 50 pays. Les programmes 3A visaient à combler les besoins immédiats de nourriture des ménages exposés à l'insécurité alimentaire tout en contribuant à la construction ou à la rénovation des actifs productifs des communautés et des ménages vulnérables.
172. En 2018, plus de 10 millions de personnes ont directement bénéficié de programmes 3A⁷⁴. Ces activités ont permis de bonifier ou de mettre en valeur plus de 122 000 hectares de terres agricoles et autres, de planter plus de 4 000 hectares de forêts, de construire ou de remettre en état plus de 10 000 kilomètres de routes de desserte ainsi que 179 ponts et ponceaux, de construire plus de 3 000 retenues d'eau, puits de faible profondeur, réservoirs agricoles, installations pour le bétail et étangs de pisciculture.
173. Des études ont montré que les programmes 3A avaient des effets positifs sur l'autonomisation des femmes et la nutrition, et l'analyse des images satellitaires à long terme qu'ils avaient modifié les paysages de manière positive.
174. *Autonomisation des femmes.* Une étude réalisée dans cinq pays entre 2016 et 2018 sur l'émancipation économique des femmes et la nutrition a constaté que les programmes 3A pouvaient transformer la dynamique femmes-hommes, autonomiser les femmes et améliorer leur nutrition⁷⁵.
175. *Nutrition.* Une évaluation extérieure de la nutrition réalisée en 2018 au Niger a constaté que les enfants risquaient nettement moins de souffrir de malnutrition aiguë modérée quand des membres de leur famille participaient à des activités 3A⁷⁶. Les chercheurs ont conclu que la combinaison d'une assistance standard et d'une assistance tenant compte de l'agriculture, par exemple un programme 3A couvrant plusieurs saisons et comportant une composante à dimension nutritionnelle, contribuait à réduire la malnutrition aiguë modérée des enfants au Niger.
176. *Paysages.* Le système de suivi de l'impact des actifs du PAM utilise les techniques de l'imagerie satellitaire et de la surveillance des paysages pour suivre les effets positifs sur les paysages locaux des programmes 3A et des programmes d'ingénierie. En se concentrant sur cinq types

⁷⁴ Ce chiffre comprend à la fois les bénéficiaires d'activités 3A et d'activités AAF.

⁷⁵ Rapport de synthèse de quatre évaluations d'impact de programmes du PAM concernant la nutrition dans le contexte de l'action humanitaire au Sahel (WFP/OEV/2018/001) <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000063326/download/>.

⁷⁶ L'évaluation constatait que certaines modalités de l'assistance du PAM avaient nettement fait reculer la malnutrition aiguë modérée au Niger. En particulier, les enfants de ménages bénéficiant d'activités 3A plus d'une assistance pour traiter ou prévenir la malnutrition aiguë modérée avaient 19 pour cent de plus de chances d'avoir récupéré en fin de programme. L'évaluation a aussi montré que les enfants de ménages recevant une combinaison d'assistance – traitement ou prévention de la malnutrition aiguë modérée plus activités 3A – avaient 15,5 pour cent moins de chances de souffrir de malnutrition aiguë modérée que ceux de ménages ne bénéficiant que d'une activité de traitement ou de prévention mais pas d'activités 3A. Le fait d'associer une activité spécifiquement axée sur la nutrition à une activité à dimension nutritionnelle du PAM avait eu un impact positif sur la malnutrition infantile au Niger.

d'actifs spécifiques – ouvrages de conservation des sols et de l'eau, bassins hydrographiques, canaux d'irrigation, foresterie et routes de desserte – un projet utilisant le système de suivi de l'impact des actifs couvrant 11 pays et 531 sites d'activités 3A a été mené à bien en 2018⁷⁷. Les images produites au cours du projet montrent comment les interventions 3A ont modifié des paysages dégradés et les ont transformé en zones fortement végétalisées et que de nouvelles zones d'habitation se sont développées le long des voies de desserte.

Résilience intégrée

177. Les actifs productifs créés dans le cadre des opérations du PAM contribuent à la sécurité alimentaire des communautés à long terme en augmentant leur résilience face aux chocs et en réduisant les risques futurs liés aux catastrophes naturelles ou d'origine humaine. Les programmes de renforcement de la résilience revêtent une importance cruciale pour compléter les interventions humanitaires et, progressivement, en diminuer la nécessité.
178. En 2018, les programmes visant à renforcer la résilience au Sahel ont été intensifiés au Burkina Faso, au Mali, en Mauritanie, au Niger et au Tchad, où se conjuguent des chocs climatiques répétés et un manque d'investissement dans le développement et la consolidation de la paix. Quatre éléments centraux ont été retenus pour cette montée en puissance: convergence des activités du PAM et de celles de ses partenaires; poursuite des activités du PAM sur plusieurs années; ressources et sensibilisation; et capacités d'aider les communautés et les gouvernements à bâtir des coalitions et à partager les connaissances.
179. En 2018, les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome ont achevé avec succès la deuxième année d'exécution d'un programme conjoint visant à renforcer la résilience des moyens d'existence dans les crises prolongées en République démocratique du Congo, au Niger et en Somalie, en veillant en particulier à porter assistance aux femmes et aux enfants vulnérables grâce à un financement pluriannuel. Ce programme a mené une action sans précédent d'appui et d'investissement dans les mêmes communautés vulnérables pendant plus de cinq ans moyennant une assistance intégrée, adaptée au contexte, tenant compte de la problématique femmes-hommes et à dimension nutritionnelle.

Résultats des programmes au regard des ODD 2 et 17

180. Les résultats des programmes sont regroupés au niveau institutionnel. La performance globale de l'ensemble du PAM est présentée en termes de contribution aux cinq Objectifs stratégiques, ce bilan étant complété par une analyse de certains indicateurs. On trouvera à l'annexe III-D des données détaillées concernant tous les indicateurs figurant dans le Cadre révisé de résultats institutionnels⁷⁸. Ce bilan de la performance est établi à partir des données communiquées tout au long de 2018 dans les rapports annuels par pays et dans les rapports normalisés sur les projets.
181. Le tableau 4 donne un aperçu général de la performance du PAM par Objectif stratégique et les sections suivantes des détails supplémentaires.

⁷⁷ Ces 11 pays étaient les suivants: Afghanistan, Burundi, El Salvador, Guatemala, Honduras, Malawi, Ouganda, République-Unie de Tanzanie Rwanda, Soudan du Sud et Zimbabwe. Sur les 531 sites analysés, 60 pour cent des actifs avaient été construits et 266 cartes produites.

⁷⁸ Comme toutes les opérations sont désormais alignées sur le Cadre de résultats institutionnels, c'est par rapport à ce dernier qu'il est rendu compte de toutes les opérations en 2018.

Tableau 4: Bilan général par Objectif stratégique⁷⁹

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

182. Les déficits de financement dont il est fait état dans la partie II ont influé sur la performance des programmes à divers égards. Lorsque les bureaux de pays du PAM sont confrontés à des problèmes de financement, ils y font le plus souvent face en diminuant les rations, en choisissant des aliments moins chers, en raccourcissant la durée de l'assistance ou en réduisant le nombre de bénéficiaires. Comme de nombreux indicateurs d'effet direct ne mesurent les résultats que pour les personnes bénéficiant d'une assistance, les ajustements opérationnels auxquels il est procédé n'ont pas toujours d'incidence sur la valeur obtenue pour les indicateurs concernés⁸⁰. La partie III porte sur les résultats des programmes obtenus compte tenu des financements reçus.

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

Performance

Résultat stratégique 1: Chacun a accès à la nourriture



183. L'Objectif stratégique 1 figure au cœur de l'action menée par le PAM et concerne la majorité des opérations d'urgence et des filets de sécurité mis en œuvre. Il concerne également l'appui fourni par le PAM dans les domaines du renforcement des capacités et de la préparation aux situations d'urgence. Toutes ces interventions ont en dernier ressort pour finalité d'assurer l'accès des populations les plus vulnérables à des produits alimentaires nutritifs et sains.

184. Plus de 3 millions de tonnes de produits alimentaires et environ 1,2 milliard de dollars de transferts de type monétaire ont été distribués en 2018. Dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale, environ 80 pour cent des personnes ont bénéficié d'une assistance au titre de l'Objectif stratégique 1.

⁷⁹ **Vert:** Le PAM a atteint son objectif ou est en passe de le faire. **Jaune:** Le PAM a fait quelques progrès, mais les objectifs n'ont pas été atteints ou la progression vers ces objectifs est jugée lente. **Rouge:** Le PAM a enregistré des progrès très lents ou aucun progrès, ou a régressé. **Gris:** Les données disponibles sont insuffisantes pour permettre de suivre les progrès à l'échelle du PAM.

⁸⁰ Pour plus de détails sur la façon dont les déficits de financement et la hiérarchisation des priorités influent sur la performance générale des PSP, voir les paragraphes 90 à 94.

185. L'analyse des indicateurs d'effet direct montre que les interventions du PAM de 2018 ont donné de bons résultats s'agissant de réduire la faim et de subvenir aux besoins alimentaires urgents des populations les plus vulnérables, la majorité des interventions ayant progressé vers les cibles. À l'échelle de tout le PAM, les sept indicateurs de la catégorie d'effets directs stratégiques 1.1 "Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante" montrent que les interventions du PAM ont eu un effet positif sur la sécurité alimentaire des ménages et des individus. Tous les indicateurs, à l'exception du score de consommation alimentaire, montrent qu'en 2018 le PAM a atteint sa cible ou était sur le point de l'atteindre.
186. Le score de consommation alimentaire est un indicateur indirect de l'accès des ménages à l'alimentation et repose sur la fréquence de la consommation alimentaire et de la diversité des aliments consommés. Les indicateurs relatifs au score de consommation alimentaire font apparaître que le PAM n'a pas pleinement atteint ses cibles annuelles. Ce résultat est attribuable aux conflits et aux déficits de financement qui ont obligé le PAM à reprogrammer son assistance en faveur des groupes de populations les plus vulnérables et à diminuer les rations⁸¹. En Afghanistan, par exemple, le score de consommation alimentaire a baissé par rapport à la valeur de référence dans les cinq provinces les plus touchées par la sécheresse, ce qui indique une détérioration de la fréquence des repas et de la diversité du régime alimentaire résultant d'un retard de plusieurs semaines des distributions alimentaires dû à un refus d'accès. Les résultats ont indiqué que les familles n'avaient guère de moyens pour subvenir à leurs propres besoins, une situation montrant clairement combien l'assistance alimentaire du PAM était cruciale au plus fort de la période de soudure.
187. En 2018, pour la première fois, le PAM disposait de données suffisantes pour évaluer globalement l'indicateur "score de consommation alimentaire – nutrition" qui mesure l'apport régulier en protéines et en micronutriments. Le pourcentage était de 77 pour cent, des bons progrès globaux ayant été réalisés, indiquant que la consommation d'aliments riches en protéines, en fer hémique et en vitamine A avait augmenté. Pour les opérations ayant fourni des données suffisantes, le PAM avait atteint ou était en passe d'atteindre les cibles relatives à l'amélioration du score de consommation alimentaire – nutrition, diversifiant le régime alimentaire et réduisant le recours à des stratégies de survie préjudiciables.
188. Les données disponibles pour 2018 ne permettaient pas de dresser un bilan global pour la catégorie d'effets directs stratégiques "Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à venir en aide aux populations risquant de se retrouver en situation d'insécurité alimentaire aiguë, transitoire ou chronique". Ces indicateurs ont été renforcés dans le Cadre révisé de résultats institutionnels et des résultats détaillés seront présentés lorsque les nouveaux indicateurs seront appliqués à l'échelle de tout le PAM.

⁸¹ Tant du point de vue de la taille des rations que du nombre de jours d'alimentation. Pour plus de détails à ce sujet, voir l'analyse concernant le coût unitaire des rations aux paragraphes 95 à 104.

Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition*Performance*

Résultat stratégique 2: Personne ne souffre de malnutrition



189. Au titre de l'objectif stratégique 2, le PAM appuie les efforts menés pour mettre fin à toutes les formes de la malnutrition en fournissant une assistance alimentaire directe aux bénéficiaires et en aidant les gouvernements partenaires à élaborer et à développer plus avant les programmes de nutrition. Dans les zones où les taux de malnutrition sont élevés, le PAM conduit ou accompagne la mise en œuvre de programmes publics visant à prévenir la malnutrition aiguë, le retard de croissance, les carences en micronutriments et la malnutrition aiguë modérée des groupes de populations vulnérables.
190. L'efficacité des programmes de traitement de la malnutrition aiguë modérée est mesurée à l'aide des taux de récupération, d'abandon du traitement, de non-réaction au traitement et de mortalité. La performance de ces programmes a globalement bien progressé en 2018, les résultats étant moyens au titre de l'Objectif stratégique 2 et bons au titre de l'Objectif stratégique 1. Les difficultés dont a pâti la performance des programmes de traitement de la malnutrition aiguë modérée sont les conflits en cours, la distance que les ménages doivent parcourir pour atteindre les centres de traitement, le manque de ressources et de capacités du personnel des dispensaires.
191. La performance des activités de prévention du retard de croissance a été variable. La diversité minimale du régime alimentaire des femmes est l'un des indicateurs qu'utilise le PAM pour mesurer la performance des programmes de prévention du retard de croissance car le retard de croissance des enfants est influencé à la fois par le régime alimentaire maternel et infantile et par leur état nutritionnel. Globalement, les indicateurs font état d'une amélioration par rapport aux cibles. L'année 2018 est la deuxième pour laquelle des données sur la diversité du régime alimentaire minimal des femmes ont été recueillies, 32 pays ayant communiqué des données contre six en 2017.
192. Les cibles n'ont pas été atteintes pour l'autre indicateur primaire qu'utilise le PAM dans ses programmes de prévention du retard de croissance: "Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable". Les résultats faisant état d'un apport alimentaire minimum inférieur au niveau acceptable résultaient d'un accès limité à des aliments nutritifs et du coût élevé de ces derniers ainsi que de pratiques inadéquates de soins et d'alimentation des enfants.

Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire*Performance*

Résultat stratégique 3: La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus

Résultat stratégique 4: Les systèmes alimentaires sont durables



193. Les activités du PAM au titre de l'Objectif stratégique 3 sont l'appui aux petits producteurs par divers tremplins et interventions destinées à pérenniser les systèmes alimentaires, y compris en matière d'adaptation et de résilience face aux changements climatiques et aux chocs. Une part substantielle des interventions 3A contribue à ces résultats.

194. Les indicateurs montrent que les interventions du PAM de 2018 ont eu des effets directs positifs. Par exemple, 80 pour cent des pays ayant communiqué des données pour l'indicateur "Pourcentage de petits exploitants ciblés faisant état d'une augmentation de la production de cultures nutritives" ont atteint leurs cibles annuelles. Certains indicateurs d'effet direct n'ont pas donné d'aussi bons résultats, par exemple ceux relatifs aux achats au profit des petits exploitants agricoles n'ont pas enregistré de progrès significatifs. Pour donner suite au projet pilote d'Achats au service du progrès, la communication des résultats a été davantage décentralisée à l'échelle des bureaux de pays. Par ailleurs, un certain nombre de pays ont lancé pour la première fois des activités d'appui aux marchés agricoles des petits producteurs et il se pourrait donc qu'ils manquent encore des capacités nécessaires pour assurer un suivi efficace de la performance de ces activités. De même, le manuel ainsi que les outils et la méthodologie relatifs à l'appui commercial aux petits exploitants agricoles sont encore en cours de distribution dans les bureaux de pays, et un dispositif efficace et efficient de suivi de l'appui fourni aux débouchés des petits producteurs en est encore au stade du développement. Enfin, on peut supposer que dans certains pays les ressources ont été transférées vers de nouvelles priorités, notamment l'utilisation accrue des transferts de type monétaire en remplacement des achats aux petits producteurs. Il est aussi possible que les priorités des donateurs et des pays, les conflits et les phénomènes climatiques incitent des bureaux de pays à privilégier les interventions d'urgence et les activités visant à sauver des vies, au détriment d'activités davantage axées sur le développement, par exemple l'appui aux marchés au profit des petits exploitants.
195. Une analyse du nouvel indicateur d'effet direct concernant les activités 3A montre que 67 pour cent des bureaux de pays ont bien communiqué des données sur la «Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base d'actifs». Les résultats mitigés peuvent être imputables aux faits que c'est la première année pour laquelle il est rendu compte de cet indicateur d'effet direct, que les programmes 3A sont pluriannuels et que leurs avantages ne peuvent donc être efficacement mesurés qu'après quelques années d'exécution car il faut du temps pour parvenir à la maturité des actifs. Conformément à l'usage en matière de suivi, les résultats de la première année d'exécution indiquent déjà que les communautés ont vu des améliorations, sous forme d'augmentation et de diversification de leur production, rencontrent moins de difficultés et ont plus de temps disponible, ont amélioré leur accès aux marchés et aux services essentiels ainsi que leur environnement naturel. En maintenant le financement pluriannuel des programmes de création d'actifs et d'amélioration des moyens d'existence, ces avantages deviendront plus évidents au cours des années à venir. Par ailleurs, les résultats obtenus pour l'indicateur "Amélioration de l'adaptation des ménages et de leur résilience face aux chocs climatiques et autres" montre que le PAM doit améliorer la collecte des données. Le PAM a reconfiguré son outil et sa méthodologie de collecte des données et a inclus cette dernière dans le Cadre révisé de résultats institutionnels qui entrera en vigueur en 2019.

Appui aux petits exploitants agricoles

196. À la suite du lancement des Achats au service du progrès, le PAM a continué de relier les producteurs aux marchés, les aidant à renforcer leurs moyens d'existence et à devenir parties prenantes des systèmes alimentaires locaux. L'importance accordée aux petits exploitants agricoles dans le Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 a abouti à un vaste portefeuille d'activités regroupées sous l'appellation globale Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants. En 2018, le PAM a développé ce portefeuille dans plus de 40 pays en mettant à profit la demande de produits alimentaires de ses propres programmes d'assistance et en collaborant avec des acteurs nationaux pour renforcer leurs capacités.

Adaptation et résilience face aux chocs climatiques et autres

197. En 2018, le PAM a élargi le rayon d'action de l'Initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales dans une proportion de 60 pour cent par rapport à 2017. Cette initiative est venue en aide à plus de 87 000 producteurs agricoles de six pays africains en recourant à une méthode intégrée de gestion des risques climatiques, et environ 6 000 producteurs de plus ont pu bénéficier de l'assurance proposée. Ainsi, 545 000 personnes se sont prémuniées contre le risque de sécheresse. De plus, le montant assuré par le régime d'assurance indexée sur les conditions climatiques de l'Initiative R4 a augmenté de 56 pour cent en 2018, atteignant 10,3 millions de dollars pour les six pays. Il est envisagé d'étendre le modèle R4 à huit pays de plus.
198. Le PAM a également lancé à titre pilote la couverture "Replica" de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques au Mali et en Mauritanie afin d'accroître le nombre de ceux qui s'assurent contre la sécheresse et de fournir une assistance technique aux institutions nationales.
199. En 2018, le PAM a noué un nouveau partenariat stratégique avec le Fonds vert pour le climat qui va renforcer l'accès des pays au financement de l'action climatique. Il a aidé le Sénégal, le Tadjikistan et le Kirghizistan à mobiliser environ 28 millions de dollars de fonds verts pour renforcer la résilience de leurs systèmes alimentaires face au changement climatique.

Encadré 11: Activités concernant la chaîne d'approvisionnement de détail

En 2018, le PAM a poursuivi le renforcement des marchés en éliminant les goulets d'étranglement des chaînes d'approvisionnement et en déployant des stratégies destinées à améliorer les prix au détail, l'accès, la qualité et les services fournis aux populations qui souffrent de la faim.

Au Kenya, le PAM a recruté plus de 250 petits négociants, à la fois des réfugiés et des Turkana, pour les relier aux producteurs et aux distributeurs locaux afin qu'ils aient accès à une gamme plus large de produits alimentaires nutritifs. Les résultats sont manifestes, tant du point de vue des prix que de l'accès: les prix au détail ont baissé dans une proportion allant jusqu'à 10 pour cent depuis novembre 2016 et la disponibilité de produits frais sur les marchés des camps de Kakuma et de Kalobeyei a augmenté de 200 pour cent.

Au Bangladesh, le nombre de personnes recevant une assistance sous forme de transferts de type monétaire a augmenté de 135 000 en une seule année. Le PAM a construit deux nouveaux points de vente au détail pour répondre à la demande ainsi générée, ce qui a porté le nombre total de points de vente de détail fournissant quotidiennement des produits à six. En outre, avec l'UNICEF il a lancé à titre pilote un programme qui permet aux bénéficiaires d'acheter des articles autres qu'alimentaires pour subvenir à leurs besoins essentiels.

Le PAM voit le succès se confirmer dans les pays où il a mis en œuvre des stratégies de collaboration avec les détaillants depuis 2015. Au Liban, sur la base d'une étude utilisant la base de données Nielsen, les boutiquiers recrutés par le PAM pratiquent des prix inférieurs de 5 pour cent à ceux des autres négociants du marché. Cela permet d'augmenter le pouvoir d'achat des bénéficiaires du PAM et de la population locale et au final chacun en a plus pour son argent.

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

Résultat stratégique 5: Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD

Résultat stratégique 6: Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes



200. Au titre de l'Objectif stratégique 4, le PAM participe à des activités de renforcement des capacités, de coopération Sud-Sud et d'autres initiatives pour aider les gouvernements à atteindre l'objectif Faim zéro. Il est venu en aide à plus de 86 millions de personnes, soit 10 pour cent de ceux qui souffrent de la faim dans le monde. En outre, 2 milliards de personnes ont bénéficié d'une assistance dans le cadre de programmes publics de protection sociale, bien que les plus vulnérables en soient pour la plupart exclus. Il est donc crucial que le PAM renforce les capacités des pays en matière de prestations de protection sociale pour tous leurs citoyens démunis.
201. En 2018, le PAM a fourni un appui technique aux programmes et systèmes nationaux de protection sociale de 70 pays. Cet appui portait sur l'analyse des besoins, l'élaboration des politiques, le ciblage, la gestion des données, les dispositifs de livraison, la coordination, le financement des risques ainsi que le suivi et l'évaluation.
202. Le PAM a également renforcé les systèmes et les programmes conçus pour améliorer la préparation des pays et leurs interventions en cas de choc ou de crise. Le PAM travaille avec ses homologues gouvernementaux et, en particulier, les organismes nationaux chargés de la gestion des catastrophes. En 2018, il a animé des exercices de simulation de situations d'urgence pour ces organismes en Afghanistan, en République dominicaine et en Namibie, appuyé une simulation interorganisations pour ses partenaires dans l'État de Palestine et dispensé une formation de facilitateur aux responsables nationaux de la gestion des catastrophes au Myanmar.
203. Le score de capacité Faim zéro, qui est le principal indicateur relatif au renforcement des capacités, s'est avéré complexe à utiliser pour de nombreux bureaux de pays et l'on ne dispose donc pas de données suffisantes pour permettre une analyse des progrès du PAM au regard de cet Objectif stratégique. Par conséquent, il n'a pas pu être rendu compte des activités du PAM à l'appui de la mise en œuvre des ODD en s'en remettant aux indicateurs d'effet direct se rapportant à l'Objectif stratégique 4; moins de cinq bureaux de pays ont prévu des indicateurs à cet effet dans leur cadre logique et le PAM n'a donc pas pu effectuer une analyse de la performance institutionnelle à cet égard. Les indicateurs relatifs au renforcement des capacités ont été améliorés dans le Cadre révisé de résultats institutionnels, qui contient désormais une série d'indicateurs plus simples qui devraient permettre au PAM de rendre compte du renforcement des capacités à l'avenir.

Coopération Sud-Sud

204. En 2018, le PAM a développé ses activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire. Quarante-huit pour cent⁸² des PSP approuvés en 2018 comportent des activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire afin de renforcer les capacités requises par les gouvernements hôtes pour atteindre les cibles de l'ODD 2. Cinquante-deux

⁸² 64 PSP au total.

pour cent d'entre eux⁸³ collaboraient avec le Centre d'excellence du PAM pour la lutte contre la faim au Brésil, le partenaire privilégié pour systématiser les méthodes de développement des capacités nationales, notamment pour l'alimentation scolaire ou les filets de sécurité sociale.

205. En 2018, 18 PSP ont bénéficié d'un appui direct du Centre d'excellence afin de renforcer les capacités nationales de mise en œuvre concernant les ODD. Les effets directs concrets résultant de cette action de renforcement des capacités sont des politiques nationales d'alimentation scolaire, des programmes et des composantes de système améliorés dont ont bénéficié, d'après les estimations du PAM, plus de 4 millions d'écoliers et des milliers de petits exploitants agricoles.
206. Le PAM a encouragé la coopération Sud-Sud entre les gouvernements dominicain et cubain dans le but d'améliorer les services météorologiques en République dominicaine et la précision des modèles prévisionnels. Le PAM contribue également à l'amélioration d'un système d'alerte rapide concernant les inondations dans le bassin hydrographique du fleuve Yaque del Norte. Les activités ont démarré en 2018 par la définition, avec l'Institut national des ressources hydrauliques et l'Office national de la météorologie, des besoins concernant les seuils et les indicateurs du dispositif d'alerte rapide concernant les inondations qui relie les déclencheurs, les rôles, les responsabilités et les mesures à prendre. Cela a constitué le début d'une collaboration entre le PAM et le Plan d'assistance sociale de la Présidence – le programme public de protection sociale en cas d'urgence. En 2018, une assistance technique portant sur la gestion des entrepôts a été dispensée, dont les enseignements seront appliqués en 2019 au nouvel entrepôt national central du PSP. D'autres activités portent sur la planification des secours, la coordination avec les pouvoirs publics et les intervenants humanitaires ainsi que la mise en relation des systèmes de protection sociale avec les institutions chargées de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de catastrophe.

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

Performance

Résultat stratégique 7: Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement

Résultat stratégique 8: Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD



207. Au titre de l'Objectif stratégique 5, on rend compte des contributions du travail que fait le PAM en collaboration avec d'autres parties prenantes pour atteindre les ODD. Un seul bureau de pays exécute actuellement des activités relatives au résultat stratégique 7 et, en ce qui concerne le résultat stratégique 8, la méthodologie applicable à l'indicateur d'effet direct concernant les partenariats n'a pas encore été élaborée⁸⁴. Le taux de satisfaction des usagers, un indicateur d'effet direct servant à évaluer les prestations de services, a été sélectionné par 15 bureaux de pays, dont 80 pour cent ont communiqué des données à ce

⁸³ 37 PSP au total.

⁸⁴ Cet indicateur est remplacé par un nouvel indicateur dans le Cadre révisé de résultats institutionnels.

titre. Mais aucun des bureaux de pays ayant communiqué des informations n'a atteint ses cibles.

208. Le PAM a participé à de nombreuses initiatives cruciales de renforcement des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies et d'autres partenaires.
209. En 2018, le PAM et la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ont lancé une initiative globale de renforcement des capacités des sociétés nationales dans quatre pays pilotes, le Burundi, le Pakistan, le Soudan et la République dominicaine. L'un des principaux objectifs de cette initiative est de montrer que la collaboration entre le PAM et la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge axée sur le renforcement des capacités des institutions nationales a des effets positifs sur la sécurité alimentaire locale.
210. En septembre, le Directeur exécutif du PAM et le Haut-Commissaire pour les réfugiés ont signé un additif relatif au partage des données au memorandum d'accord global signé en 2011 entre leurs deux organismes. En décembre, les chefs de secrétariat du PAM, du HCR, de l'UNICEF et du Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont publié une déclaration commune engageant leurs organismes à élaborer des systèmes de transfert monétaire communs et inclusifs et à concevoir un mécanisme de transfert unique en 2019.
211. Le PAM continue de promouvoir les partenariats stratégiques axés sur la nutrition utilisant des plateformes multisectorielles et multipartites. Le PAM réaffirme son engagement au sein du Comité de la sécurité alimentaire mondiale et participe aux travaux du groupe de travail à composition non limitée sur la nutrition du Comité et de son équipe technique spéciale. Il joue également un rôle moteur au sein de diverses composantes des réseaux du mouvement Renforcer la nutrition (SUN) au niveau mondial et national, y compris le réseau SUN des entreprises. En sa qualité de membre des comités directeurs du réseau SUN des Nations Unies et du Comité permanent de la nutrition, le PAM contribue aux actions stratégiques de ces deux groupes.
212. De même, le PAM a joué un rôle moteur au sein du groupe consultatif stratégique du module mondial de la nutrition, de l'équipe dirigeante de la coalition *No Wasted Lives* et de l'équipe spéciale interorganisations des Nations Unies sur la prévention et la lutte contre les maladies non transmissibles.
213. Conscient que les cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles n'ont pas disparu, le Secrétaire général avait présenté en 2017 une stratégie pour améliorer l'approche systémique en matière de prévention et de répression de l'exploitation et des atteintes sexuelles⁸⁵. Le PAM a participé activement aux travaux du système des Nations Unies et du Comité permanent interorganisations, qui a publié une proposition concernant l'accélération de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans le cadre des interventions humanitaires, laquelle a été entérinée par les chefs de secrétariat des organismes membres du Comité, y compris le Directeur exécutif du PAM, en décembre 2018. Le PAM est devenu membre du groupe de travail sur l'exploitation et les atteintes sexuelles et le Directeur exécutif a été officiellement invité à se joindre au Groupe directeur de haut niveau des Nations Unies sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, qui relève directement du Secrétaire général et est chargé de superviser la répression de l'exploitation et des atteintes sexuelles à l'échelle du système. En septembre 2018, les membres du cercle de dirigeants du Secrétaire général chargé de la prévention et de la répression de l'exploitation et des atteintes sexuelles aux Nations Unies, dont le PAM, ont réaffirmé leur ferme volonté de

⁸⁵ Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles: une nouvelle stratégie: Rapport du Secrétaire général (A/71/818). <https://undocs.org/fr/A/71/818>.

soutenir les efforts déployés pour combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans tout le système des Nations Unies.

214. Le PAM a contribué de manière significative au fonctionnement des milieux humanitaires en fournissant des services communs. Le module de la logistique qu'il dirige est venu en aide à 606 organisations, dont 78 pour cent d'ONG. Le PAM a également fourni des services logistiques bilatéraux à 98 partenaires dans 20 pays. En 2018, l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies qu'administre le PAM a envoyé des articles et du matériel de secours d'une valeur de 58 millions de dollars dans 93 pays pour le compte de 35 organisations partenaires. Le volume des services connexes est évalué à 40 millions de dollars. Enfin, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, dont le PAM assure la gestion, ont transporté 386 330 passagers et 3 656 tonnes de fret dans 16 pays pour le compte de plus de 700 organisations, dont 55 pour cent étaient des ONG.

Engagements transversaux

215. Outre les indicateurs de performance clés rendant compte des résultats des programmes, le présent rapport contient une analyse des résultats obtenus dans les domaines transversaux suivants: égalité des sexes, protection, responsabilité à l'égard des populations touchées, protection, problématique femmes-hommes et environnement. L'obtention des produits et des effets directs prévus dépend de la prise en compte de ces éléments aux stades de la planification, de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des projets.

Responsabilité à l'égard des populations touchées

216. En 2018, 53 pour cent des pays ont atteint leurs cibles concernant l'indicateur relatif à la communication d'informations, soit un léger recul par rapport à 2017. Il s'agit d'un indicateur composite relatif à la connaissance qu'ont les populations concernées des critères de ciblage, des prestations auxquelles elles ont droit et de la durée de l'assistance. Les bureaux de pays ont noté que le troisième aspect, à savoir la durée de l'assistance, était le principal obstacle qui empêchait d'atteindre la cible car les fonds n'étaient pas reçus précisément au moment du démarrage officiel des activités.
217. L'analyse des données a montré que la réalisation des cibles par les bureaux de pays variait d'un domaine d'activité à l'autre. Les programmes d'alimentation scolaire et 3A, par exemple, avaient obtenu les meilleurs résultats pour ce qui est de la communication d'informations. Les obstacles possibles à la communication d'informations étaient l'accès limité résultant de l'insécurité ou des déplacements de population, entre autres facteurs. En conséquence, le PAM a recours à des moyens très divers pour communiquer l'information.
218. Le PAM utilise par ailleurs de plus en plus les dispositifs de réclamation et de remontée de l'information pour communiquer aux bénéficiaires des renseignements sur les programmes. Il a testé en 2018 un dispositif institutionnel global en la matière, notamment une panoplie de processus et d'outils normalisés. Outre les enseignements et les meilleures pratiques recensés au cours de cette expérimentation, le PAM a élaboré un indicateur spécifique sur la communication de suggestions par les populations concernées pour améliorer les programmes et les activités du PAM.
219. Quelque 20 des 27 bureaux de pays ayant communiqué des données sur l'indicateur en 2018 ont atteint leurs cibles annuelles, soit une progression par rapport à 2017.

Tableau 5: Résultat transversal: Les populations touchées sont en mesure de tenir le PAM et ses partenaires comptables pour ce qui est de répondre à leurs besoins alimentaires en tenant compte de leurs avis et de leurs préférences

Indicateur de performance	Pourcentage de bureaux de pays (ayant communiqué des données) qui ont atteint la cible fixée
Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance informées au sujet du programme (qui en sont les bénéficiaires, ce qu'ils vont recevoir, quelle est la durée de l'assistance)	53
- femmes	54
- hommes	49
Proportion d'activités pour lesquelles les avis donnés en retour par les bénéficiaires sont consignés, analysés et pris en compte pour améliorer les programmes	74

Encadré 12: Responsabilité à l'égard des populations touchées- le modèle utilisé en Iraq

En 2018, le Bureau du PAM en Iraq a poursuivi ses efforts pour rendre compte de son action aux populations qu'il dessert et pour les associer aux décisions concernant leur vie. Des programmes répondant aux préférences des bénéficiaires ont permis de s'assurer que leurs besoins étaient bien connus et bien compris et que la conception des programmes était adaptée à chaque contexte. À cette fin, le bureau de pays a mis l'accent sur la communication avec les communautés, les consultations, les dispositifs de réclamation et de remontée de l'information et la coopération interorganisations.

Des stratégies de communication avec les communautés ont été prévues dans toutes les opérations. Outre la diffusion de messages sur les prestations auxquelles avaient droit les bénéficiaires, les critères de ciblage et la logistique, le PAM a élaboré des messages clés pour chaque modification du projet en cours d'exécution. Il fallait en effet s'assurer que les communautés étaient correctement informées sur les décisions programmatiques essentielles concernant leur vie, notamment: la réduction des doubles rations pour les familles nombreuses en avril; les procédures conjointes d'analyse de la vulnérabilité et de ciblage des réfugiés; et la réduction de l'assistance alimentaire en septembre et en octobre. Il fallait également s'assurer que les réclamations et les informations reçues par le biais des dispositifs existants étaient dûment prises en compte. Le principal dispositif de réclamation et de remontée de l'information est le centre d'information en Iraq (ICC) du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets. En 2018, l'ICC a reçu 87 824 appels, dont 11,6 pour cent en rapport avec l'assistance alimentaire. Les réclamations et les demandes d'assistance concernant le PAM étaient communiquées quotidiennement par l'ICC et prises en compte individuellement. En ce qui concerne le ciblage des réfugiés, le PAM a ouvert une ligne directe pour recevoir les doléances et recenser les erreurs d'inclusion et d'exclusion. Pour garantir la responsabilité du PAM au cours du ciblage, des comités d'examen ont été établis dans les camps pour analyser les erreurs d'inclusion et d'exclusion et y remédier. Plus de 600 cas ont été référés à ces comités qui les ont évalués.

Quand le PAM s'est vu obligé de réduire les doubles rations pour les familles nombreuses et de diminuer de moitié celles des rapatriés en raison des problèmes de financement, le bureau de pays a d'abord élaboré un plan d'action pour la communication avec les communautés et des messages, en consultant les parties prenantes, notamment les groupes de travail chargés de la communication avec les communautés et de l'assistance monétaire ainsi que les pôles de direction des camps. Les messages ont été communiqués aux populations dans les camps en collaboration avec la direction de ceux-ci, les partenaires coopérants, les partenaires chargés de la communication avec les communautés et les chefs de secteur. Le PAM a organisé des discussions de groupe avec des représentants des personnes déplacées pour voir comment les messages étaient reçus et les modifications annoncées perçues. Les modes d'information retenus ont été les coordonnateurs chargés de la communication avec les communautés, les entretiens en face-à-face, des banderoles et des brochures. Tout au long de 2018, le PAM a régulièrement consulté les groupes de discussion pour mieux comprendre l'incidence de ses décisions programmatiques sur les personnes déplacées et les réfugiés. Les contributions de ces consultations ont été consignées pour pouvoir être analysées et prendre les mesures nécessaires. Le groupe de coordination intergroupes a mis au point un système d'orientation grâce auquel les plaintes concernant un secteur en particulier étaient envoyées directement aux partenaires concernés et à l'organisme chef de file, pour que les réponses soient rapidement envoyées. Le PAM, qui a participé à la création du système, a régulièrement consulté les rapports de l'ICC pour prendre les décisions concernant ses programmes. Aux termes des accords contractuels conclus avec les partenaires d'exécution, et en complément de la ligne directe, le PAM a collaboré avec les partenaires coopérants pour établir des dispositifs de réclamation et de remontée de l'information aux points de distribution, notamment des bureaux d'information, des boîtes à suggestions et des coordonnateurs des réclamations afin de connaître les préoccupations et les besoins des bénéficiaires et d'y répondre.

Protection

220. Un aspect fondamental de la prise en compte de la protection humanitaire consiste à veiller à ce que les programmes du PAM se déroulent en toute sécurité et ne mettent pas les bénéficiaires en péril. Le PAM s'attache à concevoir et à exécuter des activités d'assistance alimentaire et d'appui aux moyens d'existence dans le respect de la sûreté, de la dignité et de l'intégrité des personnes vulnérables.
221. Les indicateurs du PAM se rapportant à la protection montrent que 100 pour cent des pays ayant communiqué des données ont en 2018 atteint les cibles définies, chiffre en légère hausse par rapport à 2017. On note également une progression régulière de la proportion de pays ayant atteint les cibles fixées relatives à la collecte de données ventilées par sexe. Ces résultats indiquent qu'en dépit de l'ampleur croissante des opérations partout dans le monde, le PAM a pu concevoir et exécuter des programmes sans que les bénéficiaires ciblés soient exposés à des risques accrus.
222. La sûreté reste néanmoins une question sensible car les problèmes rencontrés ne sont pas communiqués de manière cohérente. De ce fait, les bureaux de pays recueillent désormais des informations qualitatives en vue de recenser les problèmes qui pourraient se poser en matière de protection, souvent en partenariat avec des acteurs spécialisés dans ce domaine. Les résultats ainsi obtenus permettent de prendre des mesures d'atténuation aux niveaux du pays.

223. Au Bangladesh, par exemple, l'analyse du contexte et de la protection réalisée par le PAM a fait apparaître une corrélation entre la violence fondée sur le genre, notamment viols et agressions sexuelles, et les déplacements à l'intérieur et autour des camps ainsi que les moyens d'existence des femmes. Le PAM a donc augmenté le nombre de points de distribution, qui est passé de quatre à la fin de 2017 à 21 en 2018, en organisant des files séparées pour les femmes et les filles et en employant des volontaires de sexe féminin.
224. Les personnes handicapées sont frappées de manière disproportionnée par les situations d'urgence humanitaire et comptent au nombre de ceux qui sont le plus marginalisés au sein des communautés touchées par une crise. Elles subissent souvent de multiples formes de discrimination et d'exclusion et sont exposées à des formes de violence, d'exploitation et d'abus ciblés. En 2018, le PAM a élaboré un guide pour s'assurer que ses activités d'assistance alimentaire prennent bien en compte les personnes handicapées, en proposant diverses approches harmonisées aux bureaux de pays.
225. Le PAM a également tiré parti en 2018 de la présence d'un conseiller principal sur le handicap pour documenter les exemples de difficultés rencontrées et de bonnes pratiques d'inclusion. Des exemples venant de République démocratique populaire lao, du Liban, du Myanmar, du Soudan du Sud, de République arabe syrienne, de Turquie et de République-Unie de Tanzanie ont souligné qu'il fallait apporter un appui supplémentaire aux bureaux de pays dans ce domaine, mais également que les bureaux de pays avaient lancé des initiatives en la matière.
226. En République-Unie de Tanzanie, par exemple, les réfugiés âgés ou handicapés doivent parcourir de longues distances jusqu'aux points de distribution des produits alimentaires et du combustible. Dans deux camps, le PAM collabore avec HelpAge, qui transporte les personnes handicapées ou âgées ayant besoin d'assistance. HelpAge organise aussi régulièrement des discussions de groupe avec ces personnes pour aborder les questions se rapportant à la nutrition et à la sécurité alimentaire.
227. Pour assurer un suivi plus précis des personnes handicapées, le PAM a élaboré un nouvel indicateur de produit dans son Cadre révisé de résultats institutionnels afin de connaître le nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles avec un handicap recevant des produits alimentaires, des transferts de type monétaire, des bons-produits, des transferts au titre du renforcement des capacités. La collecte de ces données commencera en 2019.

Tableau 6: Résultat transversal: Les populations touchées sont en mesure de bénéficier des programmes du PAM d'une manière qui assure et renforce leur sécurité, leur dignité et leur intégrité

Indicateur de performance	Pourcentage de bureaux de pays (ayant communiqué des données) qui ont atteint la cible fixée ⁸⁶
Proportion de personnes ciblées ayant accès à l'assistance sans se heurter à des problèmes de protection	100
- femmes	98
- hommes	98

⁸⁶ Chacun de ces trois indicateurs mesure le pourcentage de bureaux de pays ayant atteint les cibles fixées. De ce fait, si l'indicateur global est 100 pour cent – chiffre indiquant que tous les bureaux de pays ont atteint la cible fixée pour l'indicateur examiné – les indicateurs relatifs aux femmes et aux hommes sont inférieurs à 100 pour cent.

Problématique femmes-hommes

228. Conformément à sa politique en matière de problématiques hommes-femmes (2015-2020), le PAM a continué en 2018 de tenir compte de cette problématique dans toutes ses activités. Il a notamment institutionnalisé des mesures relatives à la parité femmes-hommes et défini des buts pour que cette problématique fasse partie intégrante de la culture interne. Le plan d'action pour la parité femmes-hommes a été parachevé après la parution de la Circulaire révisée du Directeur exécutif sur la protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination sur le lieu de travail (OED 2018/007).
229. Le PAM a collaboré avec l'Institut Gallup et la FAO pour lancer à titre pilote l'initiative concernant l'égalité des sexes au service de la sécurité alimentaire dans sept pays. Une étude multipays avait également été réalisée sur les conséquences positives que pouvaient avoir les interventions faisant appel aux transferts de type monétaire sur l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes.
230. Dans le même temps, le PAM a plus largement diffusé ses principaux mécanismes de prise en compte de la problématique femmes-hommes: le programme de transformation des relations entre les sexes, le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge et la deuxième mouture du Plan d'action des Nations Unies à l'échelle du système pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU SWAP 2.0).
231. En 2018, 21 bureaux de pays ont participé au programme de transformation des relations entre les sexes. De ce fait, des bureaux de pays ont progressé dans les études de référence de la problématique femmes-hommes, l'élaboration et la mise en œuvre de plans visant à améliorer la situation et l'évaluation finale mesurant leurs résultats au regard des 39 critères que propose le programme.
232. Le PAM a remplacé le marqueur de l'égalité femmes-hommes du Comité permanent interorganisations par son propre marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge, adapté à ses besoins particuliers, et est devenu ainsi le premier membre du Comité à utiliser ce marqueur dans toute l'organisation. Le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge du PAM et un outil interne qui mesure le degré de prise en compte de l'âge et de la problématique femmes-hommes dans la conception et le suivi des programmes.
233. Le programme ONU SWAP 2.0 inclut 17 indicateurs de résultats, pour lesquels le PAM atteint ou dépasse le seuil minimal fixé. Au cours de sa première année de mise en œuvre, le PAM a dépassé la cible pour neuf indicateurs, l'a atteinte pour quatre, s'en est approché pour trois et n'a pas recueilli d'information pour l'un d'entre eux parce qu'il n'était pas applicable. Les résultats du PAM soulignent l'importance de l'amélioration de la parité des sexes au sein du personnel et de l'affectation et du suivi appropriés des ressources financières.
234. Conformément à la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020), le PAM encourage les décisions prises sur un pied d'égalité par les femmes et les hommes (et les filles et les garçons s'il y a lieu) à l'échelle du ménage, de la communauté et au niveau national. Les données de suivi sur plusieurs années font apparaître deux scénarios fréquents à l'échelle des ménages: les femmes et les hommes choisissent ensemble comment utiliser l'assistance alimentaire du PAM; ou les femmes décident seules de l'utilisation de l'assistance en nature ou de type monétaire. Les femmes sont également membres des comités de gestion, ce qui les aide à prendre des décisions et des responsabilités de manière autonome.
235. Une étude portant sur six pays a été réalisée au Bangladesh, en Égypte, en El Salvador, en Jordanie, au Mali et au Rwanda pour évaluer l'impact de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes sur l'assistance alimentaire du PAM en 2018. L'étude a conclu

que les interventions de type monétaire avaient des avantages équitables pour les femmes et pour les hommes du point de vue de leur situation, de leurs besoins et de leurs priorités. Il est donc crucial que les programmes aient conscience des inégalités et tâchent d'y faire face, prévoient des analyses et des consultations approfondies sur la problématique femmes-hommes et la protection, la nutrition et les moyens d'existence, lancent des projets pilotes utilisant les transferts de type monétaire afin d'en étudier les effets, notamment sur l'utilisation et la maîtrise de l'argent transféré et la prise des décisions en la matière, et collectent et analysent des données de suivi au niveau individuel, ventilées par sexe.

Tableau 7: Résultat transversal: L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes progressent au sein des populations bénéficiant de l'assistance du PAM

Indicateur de performance	Pourcentage de bureaux de pays (ayant communiqué des données) qui ont atteint la cible fixée
Proportion de ménages au sein desquels les décisions quant à l'utilisation des produits alimentaires, des espèces ou des bons sont prises: - par les femmes - par les hommes - par les femmes et les hommes	 77 50 45
Proportion de femmes parmi les membres des entités prenant les décisions concernant l'assistance alimentaire (comités, conseils, équipes, etc).	71
Type de transfert (vivres, espèces, bons ou pas de rémunération) reçu par les personnes participant aux activités du PAM, ventilé par sexe et par type d'activité	<i>Données insuffisantes</i>

Environnement

236. Le PAM a élaboré des normes environnementales et sociales complètes et un outil d'analyse des risques. Cet outil a été mis au point pour détecter les risques environnementaux et sociaux au cours de la phase initiale de la conception des activités afin de pouvoir éliminer ou atténuer les risques environnementaux.
237. Cet outil devait permettre d'assurer un suivi en 2018 à l'aide de l'indicateur "Proportion d'activités pour lesquelles les risques écologiques ont été évalués et des mesures d'atténuation définies, selon que de besoin". À cette fin, un projet de procédures d'analyse adaptées aux activités 3A a été introduit au début de 2018. Le premier prototype de cet outil a dû être reconfiguré et n'a été disponible que pendant quelques mois. Seize pays ont utilisé le prototype ou son équivalent public pour analyser une partie au moins de leurs activités. Sur les 11 pays ayant communiqué des données pour cet indicateur, huit ont analysé 100 pour cent des activités concernées.
238. L'utilisation de l'outil d'analyse et de l'indicateur sera obligatoire à compter de 2019 pour les activités 3A et pour les projets financés par le Fonds vert pour le climat ou le Fonds pour l'adaptation. Le personnel pourra également disposer d'une formation en ligne ou en présentiel.

Tableau 8: Résultat transversal: Les communautés ciblées tirent profit des programmes du PAM sans que cela nuise à l'environnement

Indicateur de performance	Pourcentage de bureaux de pays (ayant communiqué des données) qui ont atteint la cible fixée
Proportion d'activités pour lesquelles les risques écologiques ont été évalués et des mesures d'atténuation définies, selon que de besoin	67

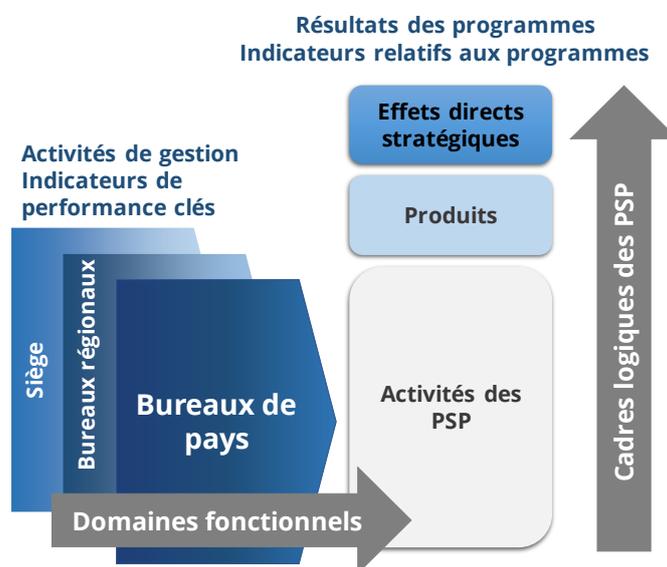
Partie IV: Performance en matière de gestion

Cette partie offre une analyse générale des résultats des programmes, ainsi qu'une évaluation de la performance obtenue dans les domaines fonctionnels, de l'appui fourni par les bureaux régionaux et les bureaux du Siège et des résultats constatés dans certains domaines prioritaires supplémentaires choisis par la haute direction.



239. La partie IV présente une évaluation de la performance du PAM en matière de gestion, qui repose sur le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021⁸⁷. Le PAM évalue sa performance en matière de gestion en partant du principe qu'il est primordial d'obtenir les résultats prévus dans les programmes et que toutes les activités de gestion doivent donc appuyer la mise en œuvre des PSP. Cela signifie qu'il n'existe pas, au PAM, de résultats de gestion à proprement parler. Le PAM définit des indicateurs pour déterminer *comment* il obtient les résultats de ses programmes ("*quoi*") et, au bout du compte, quel est son impact ("*pourquoi*"). Il apprécie ensuite sa performance en matière de gestion à partir des valeurs de ces indicateurs, comme l'illustre la figure 14.

Figure 14: Structure de la performance en matière de programmes et de gestion figurant dans le Cadre révisé de résultats institutionnels

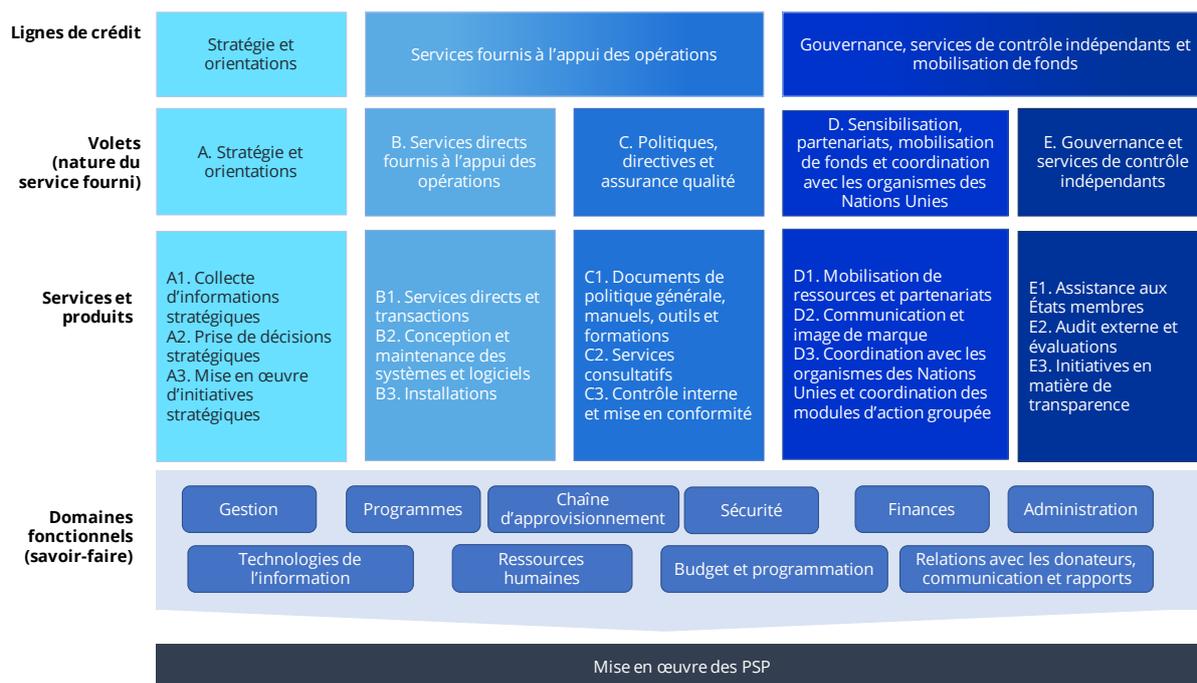


⁸⁷ Une nouvelle façon d'appréhender la performance en matière de gestion a été intégrée dans le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021 (WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1), mais elle était déjà appliquée aux outils et processus de gestion du PAM en 2017, date à laquelle elle a été introduite dans le Plan de gestion du PAM pour 2018-2020 (WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1). La nouvelle approche a aussi été partiellement appliquée dans la partie V du Rapport annuel sur les résultats de 2017 (WFP/EB.A/2018/4-A/Rev.1).

240. La figure 14 montre également que les produits et services de gestion qui appuient la mise en œuvre des PSP relèvent de deux classements, certes différents, mais qui se chevauchent:

- **Domaines fonctionnels auxquels les produits ou les services sont rattachés.** Les services de gestion sont rattachés aux domaines fonctionnels suivants: gestion; programmes; chaîne d’approvisionnement; budget et programmation; ressources humaines; administration; finances; technologies de l’information; sécurité; et mobilisation des ressources, communication et rapports⁸⁸. Les unités chargées de ces domaines sont présentes dans l’ensemble des bureaux de pays et des bureaux régionaux et au Siège.
- **Nature des services ou des produits fournis.** Au niveau des bureaux de pays, les unités chargées des différents domaines fonctionnels travaillent à la mise en œuvre des activités des PSP. Dans les bureaux régionaux et au Siège, où l’objectif principal est d’appuyer les bureaux de pays, les activités et les services sont organisés en volets: stratégie et orientations; services directs fournis à l’appui des opérations; politiques, directives et assurance qualité; sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies; et gouvernance et services de contrôle indépendants.

Figure 15: Classement des activités et des services de gestion



241. Cette structure a été utilisée pour rendre compte des résultats des programmes et des activités d’appui à la gestion dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017. Le rapport de 2018 s’appuie sur les analyses figurant dans le rapport précédent et tire parti de l’élargissement de l’approche appliquée dans le Cadre révisé de résultats institutionnels pour

⁸⁸ Les domaines fonctionnels sont définis comme des ensembles de processus reliés par un savoir-faire particulier et certains profils de compétences. Pour plus d’informations, voir les paragraphes 30 et 31 du Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021 (WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1).

faire état de la performance en matière de gestion, afin d'offrir une vue plus complète de cette performance au PAM. La partie IV examine donc la performance obtenue dans les domaines fonctionnels, l'appui fourni par les bureaux régionaux et les unités du Siège, ainsi que les résultats constatés dans certains domaines prioritaires supplémentaires choisis par la haute direction.

242. L'élargissement de l'approche adoptée par le PAM pour rendre compte de la performance en matière de gestion s'est également accompagné d'une amélioration des indicateurs de performance clés (IPC) et d'autres mesures utilisés pour déterminer si le PAM atteint ses objectifs, éléments qui sont repris dans l'ensemble du présent rapport⁸⁹. Pour plus d'informations sur la correspondance entre les indicateurs de performance clés mentionnés dans le Plan de gestion du PAM pour 2018-2020 et ceux employés dans le présent rapport, veuillez-vous reporter à l'annexe IV-A.
243. Les valeurs des nouveaux indicateurs définis dans le présent rapport serviront de données de référence. Conformément à l'analyse de la performance des programmes présentée dans la partie III, on utilisera des couleurs pour matérialiser la performance en matière de gestion au regard des valeurs cibles associées aux indicateurs⁹⁰. En outre, certains indicateurs de performance clés seront représentés au moyen d'outils visuels spécifiques.

Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion

244. La performance en matière de gestion, c'est-à-dire l'appui fourni à tous les niveaux pour faciliter les activités des programmes et la mise en œuvre des PSP, comprend les activités menées dans les domaines fonctionnels par les bureaux de pays, ainsi que celles menées par les diverses unités des bureaux régionaux et les divisions du Siège.
245. L'examen de la performance du PAM en matière de gestion en 2018 présenté ci-après commence par les domaines fonctionnels, dans lesquels la majeure partie du travail du PAM a lieu⁹¹. On s'intéressera ensuite aux volets, services et produits qui constituent l'appui fourni par les bureaux régionaux et le Siège⁹², et, pour finir, aux résultats obtenus dans les domaines prioritaires considérés par la haute direction du PAM comme particulièrement importants pour le travail de l'organisation.

Performance par domaine fonctionnel

246. L'indicateur de performance clé 3 – réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion – rend compte de la façon dont les bureaux du PAM gèrent leurs ressources humaines, matérielles et financières disponibles pour faciliter le déroulement des activités des PSP. Il recouvre 10 domaines fonctionnels standard qui fonctionnent ensemble et fournissent des services internes et externes visant à simplifier la mise en œuvre directe. Un ou deux indicateurs majeurs – considérés comme les plus représentatifs

⁸⁹ Le Cadre révisé de résultats institutionnels comprend trois indicateurs de performance clés agrégés: l'IPC 1, progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays; l'IPC 2, efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise; et l'IPC 3, réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion. Les IPC 1 et 2 sont traités dans les parties II et III du présent rapport, tandis que la présente partie IV porte sur l'IPC 3 et sur l'efficacité des activités d'appui des bureaux régionaux et du Siège.

⁹⁰ **Vert:** Le PAM a atteint son objectif ou est en passe de le faire. **Jaune:** Le PAM a fait quelques progrès, mais les objectifs n'ont pas été atteints ou la progression vers ces objectifs est jugée lente. **Rouge:** Le PAM a enregistré des progrès très lents ou aucun progrès, ou a régressé. **Gris:** Les données disponibles sont insuffisantes pour permettre de suivre les progrès à l'échelle du PAM.

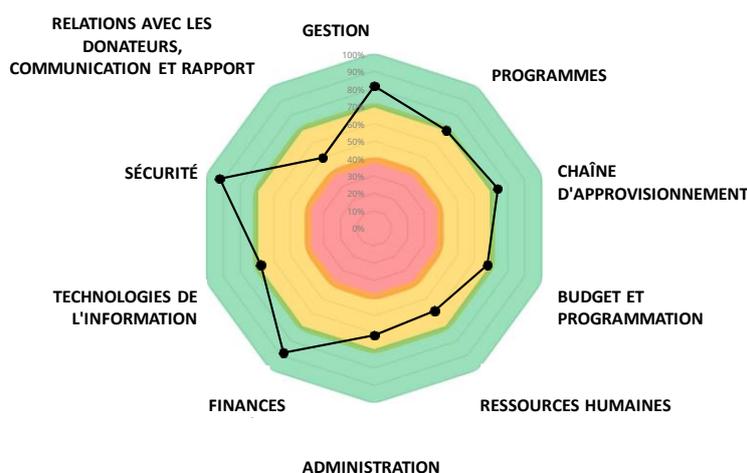
⁹¹ La plupart des activités menées dans les domaines fonctionnels sont réalisées par les bureaux de pays et financées sur les budgets de portefeuille de pays, lesquels représentent 93,5 pour cent du budget du PAM.

⁹² Ces services et produits sont le plus souvent financés sur le budget administratif et d'appui aux programmes, qui représente moins de 6,5 pour cent du budget total du PAM.

de chaque domaine fonctionnel – ont été retenus comme critères de manière à couvrir la majorité des opérations effectuées par les différentes unités.

247. Les divers indicateurs composant l'IPC sont illustrés à la figure 16, dans laquelle la performance pour chaque domaine fonctionnel est représentée par les 10 axes du décagone sur une échelle allant de 0 pour cent à 100 pour cent⁹³. Les valeurs sont calculées pour chaque pays et pour chacun des 10 domaines fonctionnels, puis agrégées pour obtenir la valeur globale fournie dans le graphique.

Figure 16: Indicateur de performance clé 3 – Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion



248. La performance parfaite de l'indicateur composite est représentée par le contour du décagone. La valeur réelle de l'indicateur pour chaque domaine fonctionnel est fournie par le point associé à celui-ci sur chaque axe, et tous les domaines fonctionnels sont reliés par un trait plein. L'écart entre ce trait et le contour représente les domaines à améliorer: si un indicateur tombe dans la zone rouge ou jaune, cela signifie que les critères associés au domaine fonctionnel concerné n'ont pas été remplis, ce qui crée un risque pour le bureau.
249. La figure 16 fait apparaître que les domaines dans lesquels les meilleurs résultats ont été obtenus sont les finances, la sécurité, la gestion et la chaîne d'approvisionnement. Dans ces domaines, les politiques et le contrôle sont très bien structurés, ce qui permet aux bureaux régionaux et au Siège de fournir un appui efficace. Au niveau institutionnel, les valeurs cibles de la plupart des indicateurs composant l'IPC utilisés pour les domaines fonctionnels en question ont été atteintes. Les domaines "programmes" et "technologies de l'information" se situent sur la limite supérieure de la zone de performance moyenne; au niveau institutionnel, les valeurs cibles associées aux indicateurs composant l'IPC n'ont jamais été atteintes, mais les résultats obtenus en étaient relativement proches, et de nombreux bureaux de pays les ont atteintes pour la plupart de ces indicateurs.

⁹³ Chaque domaine fonctionnel et chaque indicateur composant l'IPC sont associés à une valeur cible et à un seuil de tolérance distincts, qui sont utilisés pour établir le classement par couleur (vert-jaune-rouge) et qui ont été normalisés pour faciliter la lecture du graphique. Cela signifie qu'ils ont été comparés à leur propre grille d'évaluation et convertis en pourcentages comparables aux autres pourcentages.

250. Les domaines fonctionnels qui sont au cœur de la transition institutionnelle vers le système défini dans la feuille de route intégrée, tels que les domaines "budget et programmation" et "ressources humaines", affichent des résultats inférieurs. Il convient de noter que les principaux processus exécutés dans ces domaines sont nouveaux pour le personnel et sont en cours de révision dans certains cas. Ainsi, l'augmentation de la charge de travail due à la transition continue d'influer sur les opérations habituelles de gestion des ressources humaines, comme la participation aux formations obligatoires et l'évaluation et la notation du personnel. En outre, les résultats obtenus dans le domaine du budget et de la programmation sont mesurés au regard du plan d'exécution, qui est un outil relativement nouveau auquel les bureaux de pays se familiarisent progressivement. De même, les opérations de conception et de mise en œuvre des PSP influent sur le rythme auquel les recommandations issues des évaluations sont traitées et modifient les relations avec les partenaires d'exécution, qui sont les dimensions retenues pour mesurer la performance dans le domaine fonctionnel "programmes".
251. L'évaluation de la performance dans le domaine fonctionnel "mobilisation des ressources, communication et rapports" comprend un indicateur relatif aux contributions reçues directement par les bureaux de pays pour mettre en œuvre leurs plans respectifs – sa valeur relativement faible peut être attribuée au passage en 2018 de la majorité des bureaux de pays au dispositif de la feuille de route intégrée⁹⁴. Cet indicateur est complété par un indicateur relatif à la communication, dont les valeurs de performance ont été supérieures pour la plupart des bureaux de pays.
252. L'administration est un vaste domaine fonctionnel qui regroupe de nombreuses opérations: gestion des actifs fixes et des biens meubles; gestion des voyages; gestion des conditions de travail, des conditions d'hébergement et des conditions de vie; ingénierie et gestion des équipements; et pratiques environnementales dans les bureaux du PAM. La performance globale obtenue dans ce domaine est moyenne-élevée, ce qui masque différents niveaux de mise en œuvre dans les divers domaines de travail qui guideront l'application des politiques institutionnelles en 2019.
253. Pour terminer, le domaine fonctionnel relatif à la gestion représente les diverses responsabilités transversales relevant de la direction des bureaux de pays, et reprend les engagements institutionnels pris par le PAM, comme la mise en œuvre des recommandations d'audit et l'instauration d'une représentation équilibrée des sexes.
254. Les valeurs mentionnées à la figure 16 constituent les données de référence de cet indicateur de performance clé⁹⁵, qui a été introduit dans le Cadre révisé de résultats institutionnels approuvé par le Conseil en novembre 2018. Elles font apparaître une performance moyenne-élevée à élevée dans tous les domaines fonctionnels venant à l'appui de l'efficacité et de l'efficience des opérations du PAM. Dans la plupart de ces domaines, toutefois, les différents indicateurs composant l'IPC font ressortir des points à améliorer pour respecter les critères fixés. Pour plus d'informations sur les différents indicateurs composant l'IPC, veuillez-vous reporter à l'annexe IV-B.

⁹⁴ La valeur de cet indicateur est calculée uniquement pour les PSPP-T, à l'exclusion des projets mis en œuvre pendant l'année, et ne tient pas compte des reports de 2017 à 2018 ou des projets vers les PSP.

⁹⁵ Certains indicateurs utilisés pour évaluer la performance dans les différents domaines fonctionnels avant l'approbation du Cadre révisé de résultats institutionnels avaient des valeurs de référence plus anciennes; cela étant, la plupart des indicateurs entrant dans le calcul de l'IPC, ainsi que l'IPC lui-même, n'ont eu une base de référence complète qu'à la fin de 2018.

Performance par volet

255. L'appui que les bureaux régionaux et le Siège fournissent aux bureaux de pays est représenté d'un point de vue conceptuel par les volets ainsi que par les différents services et produits décrits à la figure 15. Les cinq volets sont développés dans les paragraphes qui suivent, assortis d'exemples illustrant le travail effectué et les indicateurs correspondants utilisés pour évaluer la contribution de l'appui institutionnel à l'efficacité et à l'efficience des opérations.
256. **Volet A – Stratégie et orientations.** Ce volet comprend trois types de services et de produits fournis aux bureaux de pays: la collecte d'informations stratégiques; l'élaboration de documents institutionnels facilitant la prise de décisions stratégiques; et la mise en œuvre d'initiatives stratégiques telles que la feuille de route intégrée. En 2018, le budget de 48 millions de dollars affecté à ces activités a été globalement exécuté à hauteur de 99,98 pour cent.

Tableau 9: Stratégie et orientations

	Indicateur		
	Pourcentage d'objectifs d'étape de la feuille de route intégrée atteints	Pourcentage de mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil d'administration	Taux de mobilisation des employés
Valeur de référence (année)	100 (2017)	69 (2017)	3,75 ⁹⁶ (2018)
Valeur cible	100	68 ⁹⁷	> 3,75
Valeur effective	100	68	3,75 (2018)

257. Le Plan de gestion du PAM pour 2018-2020 comprenait trois indicateurs relatifs au travail effectué au titre de ce volet. Le premier, qui mesure les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, montrait que l'ensemble des objectifs d'étape définis pour 2018 avaient été atteints, signe que cette mise en œuvre est demeurée une priorité pour le PAM en 2018. En janvier 2019, les 82 bureaux de pays opéraient dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, soit au moyen d'un PSP classique ou provisoire approuvé par le Conseil, soit par le biais d'un PSP provisoire de transition approuvé par le Directeur exécutif. En outre, la direction du PAM a continué de collaborer étroitement avec les États membres dans le cadre de 12 consultations informelles et de trois sessions du Conseil d'administration à l'occasion de l'examen et de l'approbation des PSP, des PSPP et des modifications majeures concernant le Règlement général et le Règlement financier du PAM.

⁹⁶ Pour les valeurs de référence, la note de 3,75 place le PAM dans le vingt-sixième percentile de la base de données de Gallup.

⁹⁷ Chaque politique est associée à une valeur cible distincte qui dépend du nombre d'années écoulées depuis son approbation. La valeur cible globale évolue avec le nombre de politiques, et représente la moyenne de l'ensemble des valeurs cibles associées aux différentes politiques chaque année.

258. Le deuxième indicateur rend compte de l'application des décisions stratégiques à travers la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil d'administration. En 2018, les politiques approuvées ont été mises en œuvre⁹⁸ à 68 pour cent⁹⁹, ce qui a permis d'atteindre la valeur cible fixée pour 2018. Sur les 10 politiques analysées pour cet indicateur, sept valeurs cibles ont été atteintes, ce qui signifie que les cadres institutionnels ont été créés, que leur contenu a été diffusé de manière adéquate et que des données factuelles concernant leur application ont été collectées. Parmi les politiques examinées, celles dont la mise en œuvre a été la moins efficace sont les politiques concernant l'affectation de ressources humaines et financières.
259. Le troisième indicateur relevant de ce volet, le taux de mobilisation des employés, permet d'évaluer la mesure dans laquelle les employés sont disposés à se mettre au service de l'organisation, de leurs missions, de leurs supérieurs hiérarchiques et de leurs collègues. Une forte mobilisation est attendue pour obtenir un haut niveau de performance et de meilleurs résultats. Cet indicateur, au sujet duquel les données ont été recueillies au moyen de l'enquête mondiale auprès du personnel, suit une méthode élaborée par Gallup, le nouvel institut de sondage auquel le PAM fait appel désormais. Les notes de mobilisation sont des valeurs comprises entre 1,0 et 5,0, et non plus des pourcentages comme cela était le cas dans l'enquête précédente. Pour 2018, année de l'adoption de cette nouvelle méthode, la note de mobilisation du PAM était de 3,75. Elle servira de valeur de référence pour la prochaine enquête mondiale auprès du personnel, prévue en 2020.
260. **Volet B – Services directs fournis à l'appui des opérations.** Ce volet regroupe les services fournis au nom des bureaux de pays en vertu des pouvoirs délégués ou en tirant parti d'économies d'échelle ou d'un savoir-faire technique. Il comprend également la plupart des activités internes de développement et de maintenance de logiciels. En 2018, le budget de 160 millions de dollars affecté à ces activités, qui couvrait la majeure partie des dépenses des bureaux régionaux et du Siège, a été globalement exécuté à hauteur de 99,90 pour cent.

⁹⁸ La mise en œuvre pleine et entière d'une politique nécessite des cadres institutionnels qui fonctionnent, l'affectation de ressources humaines et financières, l'élaboration de directives ou leur actualisation, une mise en place planifiée et un mécanisme opérationnel de suivi et d'évaluation de l'impact de la politique en question.

⁹⁹ Le calcul de cet indicateur porte sur les politiques suivantes: politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) (WFP/EB.A/2015/5-A), politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C), politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (WFP/EB.A/2015/5-D), politique de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.A/2015/5-E/1), politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), politique de 2018 en matière de gestion globale des risques (WFP/EB.2/2018/5-C), politique en matière de nutrition (WFP/EB.1/2017/4-C), politique en matière de changement climatique (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1*), politique environnementale (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1*) et politique en matière de préparation aux situations d'urgence – Renforcer la préparation pour intervenir efficacement en temps de crise (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1*).

Tableau 10: Services directs fournis à l'appui des opérations			
	Indicateur		
	Pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu aux populations ciblées¹⁰⁰	Pourcentage de transferts de type monétaire effectués en temps voulu au bénéfice des populations ciblées¹⁰¹	Pourcentage d'agents déployés dans des situations d'urgence ayant été identifiés au moyen des fichiers de réserve
Valeur de référence	79 (2017)	s.o.	21,8
Valeur cible	80	80	25
Valeur effective	80	91	24,6

261. L'appui direct fourni par les bureaux régionaux et le Siège se retrouve dans la performance obtenue par les bureaux de pays dans chaque domaine fonctionnel, et est donc traité dans la sous-section précédente, dans la partie consacrée à l'indicateur de performance clé 3 (réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion)¹⁰². En 2018, les initiatives les plus marquantes d'appui direct aux opérations ont été les suivantes: soutien direct apporté lors des situations d'urgence par les services d'ingénierie spécialisés; réduction des coûts dans des domaines comme les achats, la gestion du parc automobile ou la gestion des actifs grâce à la création de services d'expert centralisés; et signature d'accords mondiaux de réduction des coûts dans l'ensemble du PAM. On trouvera d'autres initiatives à l'annexe IV-B.
262. **Volet C – Politiques, directives et assurance qualité.** Ce volet comprend l'élaboration des documents utilisés pour mettre en œuvre les politiques, notamment les directives et les supports de formation destinés au personnel, les services consultatifs assurés par les bureaux régionaux et les divisions du Siège, ainsi que le contrôle interne portant sur les politiques, règles et règlements et la mise en conformité avec ces textes. En 2018, le budget de 41 millions de dollars affecté à ces activités a été globalement exécuté à hauteur de 99,90 pour cent.
263. Trois indicateurs sont associés aux activités couvertes par ce volet. Le premier, pourcentage de PSP et de PSPP satisfaisant aux normes de qualité dès leur première présentation, est évalué en calculant le nombre de PSP et de PSPP ayant subi des modifications majeures de leur ligne de visée, de leur budget de portefeuille de pays ou de leur cadre logique avant l'approbation par le Directeur exécutif. En 2018, 83 pour cent des PSP ou des PSPP ont été jugés conformes aux normes de qualité requises dès leur première soumission.

¹⁰⁰ Méthode révisée à partir de 2017.

¹⁰¹ Méthode révisée à partir de 2017.

¹⁰² Certains indicateurs associés à la mise en œuvre de ce volet dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017 ont donc été intégrés dans les domaines fonctionnels selon que de besoin. Pour plus d'informations, voir l'annexe IV-A.

Tableau 11: Politiques, directives et assurance qualité		
	Indicateur	
	Pourcentage de PSP et de PSPP satisfaisant aux normes de qualité dès leur première présentation	Pourcentage de bureaux de pays utilisant l'ensemble des mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise
Valeur de référence (année)	68 (2017)	36 (2017)
Valeur cible	80	100
Valeur effective	83	89

264. Le deuxième indicateur est le pourcentage de bureaux de pays respectant les mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, auquel il a été fait référence plus haut (voir la section sur l'IPC 2, efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise). On trouvera en outre à l'annexe IV-B des exemples de services de produits fournis au titre de ce volet.
265. **Volet D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies.** Ce volet comprend les activités que le PAM mène avec les gouvernements, les ONG, le secteur privé, les autres organismes ayant leur siège à Rome, d'autres organismes des Nations Unies et diverses organisations, afin de se positionner, de collaborer, de mobiliser des ressources financières et autres, de sensibiliser, et d'améliorer la qualité de ses interventions et de celles d'autres acteurs menées à l'appui de la réalisation des ODD. En 2018, le budget de 62 millions de dollars affecté à ces activités, à tous les niveaux du PAM, a été globalement exécuté à hauteur de 99,89 pour cent.
266. Les quatre indicateurs qui mesurent l'efficacité des services et des produits fournis au titre de ce volet sont présentés au tableau 12. Deux d'entre eux – pourcentage de réalisation des produits dans le cadre des accords de partenariat et pourcentage de messages favorables dans les principaux médias – sont intégrés dans les domaines fonctionnels "programmes" et "mobilisation de ressources, communication et rapports" traités à la section précédente.

Tableau 12: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies				
	Indicateur			
	Pourcentage des enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leur objectif de satisfaction	Pourcentage de réalisation des produits dans le cadre des accords de partenariat	Pourcentage des besoins bruts de financement ayant été satisfaits	Pourcentage de messages favorables dans les principaux médias
Valeur de référence	67 (2017)	75 (2017)	68 (2017)	96 (2017)
Valeur cible	100	90	100	99
Valeur effective	100	71	73	92

267. L'indicateur relatif aux enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée concerne les trois modules dirigés ou codirigés par le PAM, à savoir le module de la logistique, le module des télécommunications d'urgence et le module de la sécurité alimentaire (codirigé avec la FAO). En 2018, le niveau de satisfaction des utilisateurs était supérieur à la valeur cible pour toutes les enquêtes¹⁰³. Lors des 12 enquêtes portant sur le module de la logistique menées en 2018, le taux de satisfaction moyen des 333 personnes interrogées a été de 88 pour cent, soit un niveau supérieur à la valeur cible établie à 85 pour cent pour le domaine fonctionnel relatif à la logistique, mais inférieur au taux de satisfaction de 94 pour cent enregistré en 2017, signe que le module doit constamment réévaluer sa présence et la façon dont il peut améliorer les services fournis à ses partenaires pendant les crises prolongées.
268. Le module des télécommunications d'urgence a réalisé des enquêtes de satisfaction pour toutes ses opérations en cours¹⁰⁴ à l'exception de celles menées en Libye, où le module a été activé uniquement au dernier trimestre de 2018. Les résultats ont fait apparaître que 91 pour cent des utilisateurs étaient satisfaits de l'appui et des services fournis. Ce taux montre une progression de 3 pour cent par rapport à 2017 et est supérieur à la valeur cible de 80 pour cent appliquée aux enquêtes portant sur le domaine fonctionnel relatif aux télécommunications d'urgence. De plus, il fait apparaître des améliorations substantielles apportées à des opérations comme celles menées en Iraq, pour lesquelles le taux de satisfaction n'était que de 80 pour cent en 2017, ainsi que le maintien du niveau de satisfaction concernant des opérations telles que celles conduites au Nigéria et au Yémen.
269. L'enquête annuelle de 2017 du module mondial de la sécurité alimentaire, achevée en novembre 2018, a permis de constater que 71 pour cent des partenaires estimaient que le module répondait à leurs attentes en matière d'appui aux programmes de sécurité alimentaire, un niveau tout juste supérieur à la valeur cible, fixée à 70 pour cent. Soixante-douze pour cent des personnes interrogées ont indiqué que leurs collègues dans les pays étaient régulièrement associés aux activités du module et du secteur de la sécurité alimentaire, dans le cadre de réunions, d'échanges d'informations, de missions d'évaluation, de l'établissement des rapports mensuels et de formations.
270. Sur le plan de la communication, le nombre de mentions favorables du PAM dans les actualités et sur les médias sociaux, bien que légèrement inférieur à celui enregistré en 2017, est demeuré élevé globalement. Ce bon résultat tient à l'augmentation du nombre de reportages sur la crise au Yémen (la moitié de l'ensemble des reportages) et sur d'autres crises en cours, comme celles sévissant au Bangladesh, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud, reportages au cours desquels le PAM a été qualifié de décisif et de très efficace. À l'opposé, on a également constaté une légère augmentation du nombre de reportages négatifs faisant état de pillages et de revende des vivres.
271. Le PAM a aussi mené des initiatives qui sont venues s'ajouter aux activités directement liées aux indicateurs. On peut citer: les services organisés et proposés directement sur le terrain, comme la fourniture de services bilatéraux au Yémen; les services logistiques assurés par le PAM en vertu de son accord avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme; ou encore la coordination de haut niveau avec d'autres organismes des

¹⁰³ L'enquête de 2018 sur le module mondial de la sécurité alimentaire est toujours en cours d'élaboration, et les chiffres indiqués renvoient donc à l'analyse de l'enquête de 2017, qui s'est achevée en novembre 2018.

¹⁰⁴ Les opérations en cours concernaient les pays suivants: Bangladesh, Iraq, Nigéria, République arabe syrienne (ou Syrie+5), République centrafricaine, République démocratique du Congo et Yémen.

Nations Unies dans le cadre des différents projets de réforme du système des Nations Unies pour le développement. On trouvera plus d'informations sur ces initiatives à l'annexe IV-B.

272. **Volet E – Gouvernance et services de contrôle indépendants.** Ce volet comprend toutes les activités ayant trait au fonctionnement du Conseil d'administration, aux fonctions indépendantes de contrôle comme l'évaluation et l'audit et aux différentes initiatives en faveur de la transparence. En 2018, le budget de 25 millions de dollars affecté à ces activités a été globalement exécuté à hauteur de 99,95 pour cent.

Tableau 13: Gouvernance et services de contrôle indépendants			
	Indicateur		
	Pourcentage d'exécution des actions requises lors des sessions du Conseil d'administration aux dates convenues	Nombre de recommandations issues d'audits faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre	Classement du PAM selon l'indice de la transparence de l'aide de l'IITA
Valeur de référence	93	30	1
Valeur cible	100	<30	1
Valeur effective	98%	44	1

IITA: Initiative internationale pour la transparence de l'aide

273. Le premier indicateur relatif aux activités menées au titre de ce volet est le pourcentage des actions requises lors des sessions du Conseil d'administration qui ont été exécutées aux dates convenues. En 2018, 79 mesures avaient été mises en œuvre en temps voulu, soit 98 pour cent des mesures prévues, ce qui montre la réactivité du PAM aux recommandations formulées par la fonction de supervision de son principal organe de gouvernance. Quatre-vingt-neuf pour cent des documents présentés au Secrétariat du Conseil d'administration ont été traités et publiés sur le site Web du Conseil conformément aux délais prévus, un niveau inférieur à la valeur cible, fixée à 95 pour cent, et au niveau atteint en 2017, soit 96 pour cent. Ce recul tient à la transmission tardive des documents par les divisions et les bureaux concernés, mais aussi à l'augmentation du nombre et de la taille des documents soumis.
274. Le deuxième indicateur décrivant la performance des services et des produits fournis au titre de ce volet porte sur le nombre de recommandations d'audit faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre. Ce nombre a augmenté, passant de 30 à la fin de 2017 à 44 à la fin de 2018, en raison de l'augmentation générale du nombre d'audits menés à la suite de l'affectation de ressources supplémentaires au Bureau de l'audit interne.
275. Le troisième indicateur inclus dans ce volet concerne les initiatives menées à des fins de transparence au PAM, en particulier la publication régulière de données financières sur le portail de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). Non seulement le PAM a été à l'avant-garde de l'IITA au sein des Nations Unies, mais il a aussi maintenu son rôle de chef de file en 2018 et a été jugé l'organisation la plus transparente sur les plus de 800 organisations ayant publié leurs données financières sur le portail de l'IITA. En outre, en décembre 2018, le PAM a atteint le niveau de 99 pour cent, le plus élevé enregistré dans les statistiques récapitulatives de l'IITA.

276. Au titre de ce volet toujours, le PAM a actualisé son cadre de contrôle¹⁰⁵, que le Conseil d'administration a approuvé à sa session annuelle de 2018. Dans le respect de la fonction de lutte contre la fraude et la corruption nouvellement mise en place au niveau de l'encadrement, le PAM a élaboré et commencé à mettre en œuvre une stratégie et un plan d'action pour sensibiliser à ces questions et renforcer les capacités, clarifier les politiques, rôles et responsabilités et améliorer les processus, les outils et les normes de gestion des risques de fraude et de corruption. À sa deuxième session ordinaire de 2018, le Conseil d'administration a approuvé la politique en matière de gestion globale des risques pour 2018¹⁰⁶, qui comprenait une mise à jour des déclarations du PAM relatives à l'appétence pour le risque et un classement normalisé des risques. En outre, les divisions du Siège du PAM ont fourni d'autres services et produits relevant de ce volet, notamment des activités de renforcement de la fonction d'évaluation et des initiatives spécifiques comme le lancement du portail de données sur les PSP. On trouvera plus d'informations sur ces activités à l'annexe IV-B.
277. En 2018, le PAM a reçu 32 nouvelles recommandations d'audit interne, qui concernaient des activités associées à un risque élevé dans différents domaines (gestion des actifs, sécurité au Siège, suivi, systèmes d'information sur la chaîne d'approvisionnement, feuille de route intégrée et transport terrestre) ou qui étaient adressées à ses bureaux au Burundi, en Colombie, à Madagascar, au Nigéria, aux Philippines, au Soudan du Sud et au Yémen.
278. Sept recommandations supplémentaires portant sur des activités à haut risque ont été formulées à la suite d'une inspection du Bureau du PAM en Ouganda; cinq d'entre elles ont été mises en œuvre en 2018. Au cours de la même période, le PAM a "classé" 18 recommandations¹⁰⁷ concernant des activités à haut risque dans les domaines suivants: gestion globale des risques; sécurité au Siège; gestion des ONG partenaires; gestion des indicateurs de performance clés; gestion du budget; gestion des ressources humaines; contrôles des systèmes informatiques; et traitement de problèmes propres à certains pays, dans les bureaux du PAM en Iraq, en Jordanie, au Soudan du Sud et au Yémen.
279. Diverses mesures ont été retenues pour s'attaquer aux problèmes présentant un risque élevé: ajout de directives sur l'utilisation souple des fonds aux directives relatives à la gestion des budgets de portefeuille de pays; actualisation de la politique en matière de gestion globale des risques pour 2018 et mise en place d'une formation mondiale sur la gestion des risques; élaboration d'un tableau de bord d'analyse des ressources humaines à l'intention des directeurs et du personnel d'encadrement à l'échelle mondiale; publication de procédures révisées en matière d'analyse des risques liés au Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) et de gestion des conflits entre utilisateurs; et application de procédures renforcées de rapprochement des transferts de type monétaire et de triangulation des données de ventes au détail dans le Bureau du PAM en Jordanie.
280. Comme indiqué dans le rapport annuel de 2018 de l'Inspectrice générale, quatre anciennes recommandations sur des activités à haut risque, qui avaient été formulées dans des rapports publiés en 2016 sur le renforcement des capacités des pays et la planification des effectifs, demeurent en suspens. Ces problèmes de longue date ont été rappelés au Groupe de haut niveau chargé de la gestion et au Comité d'audit lors de points réguliers consacrés aux questions relatives à l'obligation redditionnelle.

¹⁰⁵ WFP/EB.A/2018/5-C.

¹⁰⁶ WFP/EB.2/2018/5-C.

¹⁰⁷ Une recommandation est "classée" lorsque les mesures requises ont été appliquées ou lorsque la recommandation n'est plus pertinente en raison de l'évolution de la situation.

Déclaration relative au contrôle interne en 2018

281. Au vu de l'examen de l'efficacité des contrôles internes du PAM menés en 2018, il a été constaté que le PAM a appliqué des dispositifs de contrôle interne satisfaisants durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 conformément au Référentiel intégré de contrôle interne établi en 2013 par le Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway.
282. La déclaration de 2018 relative au contrôle interne annexée aux états financiers de 2018 du PAM appelait l'attention sur les six grandes questions liées au risque et au contrôle qui sont récapitulées aux alinéas a) à f) ci-dessous, et donnait des informations détaillées sur l'état d'avancement de ces questions en 2018:
- a) *Gestion des ONG.* La question de la gestion des ONG a été soulevée pour la première fois dans la déclaration de 2018 relative au contrôle interne. Les observations formulées par le Bureau de l'Inspecteur général et la direction semblent indiquer que les ressources consacrées au traitement des risques associés aux ONG ont été insuffisantes.
 - b) *Gestion des bénéficiaires.* Il convient de renforcer les contrôles effectués dans les domaines du partage des données, du ciblage des bénéficiaires, de l'enregistrement, du suivi, de la vérification et des mécanismes de réclamation et de remontée d'informations. Des technologies biométriques sont en cours de mises en service.
 - c) *Gouvernance et contrôle des technologies de l'information et cybersécurité.* Indépendamment des nets progrès et des investissements importants réalisés en la matière, le Bureau de l'Inspecteur général a relevé des lacunes dans les systèmes et les technologies, notamment s'agissant de la gestion des voyages, de la gestion des actifs, du suivi, des indemnités dues au personnel et de la gestion des fournisseurs. Dans ces domaines, les systèmes sont peu intégrés de façon générale, ce qui empêche de mener des contrôles adéquats et d'obtenir des gains d'efficacité.
 - d) *Transposition à plus grande échelle de l'appui nécessaire pour faire face au portefeuille d'interventions d'urgence.* Le nombre élevé de situations d'urgence de niveau 2 et 3 a eu une incidence directe sur les capacités en matière de contrôle interne et les moyens en personnel. Dans certains cas, cela a entraîné une dépendance à l'égard d'un personnel temporaire et donné lieu à des pratiques de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne loin d'être optimales.
 - e) *Amélioration des systèmes de suivi et d'examen des opérations.* Des faiblesses ont continué d'être relevées lors des audits consacrés en 2018 au suivi et à l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET). Des améliorations pouvaient notamment être apportées pour remédier à l'insuffisance des effectifs et des compétences du personnel, d'autant plus que les ressources en matière de suivi étaient reléguées au second plan.
 - f) *Gestion des talents et planification des effectifs.* Le PAM a continué de rencontrer des problèmes pour déployer en temps voulu des effectifs suffisants dotés des compétences requises aux postes clés, tandis que les bureaux de pays ont continué d'avoir du mal à recruter du personnel qualifié, en particulier dans les lieux d'affectation classés difficiles. Les audits menés dans les bureaux de pays ont régulièrement mis en évidence des problèmes de dotation en personnel qui présentaient un risque élevé ou modéré, conduisant à reléguer au second plan les activités de contrôle et risquant de compromettre la réalisation des objectifs définis dans les plans stratégiques de pays.

Priorités de la haute direction pour 2018-2019

283. En plus des résultats obtenus dans les domaines fonctionnels par les bureaux de pays et des travaux menés au titre des différents volets par les bureaux régionaux et les divisions du Siège, la haute direction du PAM a relevé un ensemble de priorités sur lesquelles le PAM doit progresser. Ces priorités sont reprises dans les indicateurs de la catégorie II, qui sont confirmés tous les ans par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion¹⁰⁸.
284. Les indicateurs de la catégorie II sont présentés au tableau 14. Ils sont divisés en deux groupes: ceux concernant le système des Nations Unies et ceux relatifs à d'autres priorités thématiques. Parmi les premiers, ceux qui portent sur le respect par le PAM des engagements pris dans l'Examen quadriennal complet montrent que le PAM s'est acquitté de 100 pour cent de ses engagements en 2018, contre 80 pour cent en 2017.
285. Comme autre indicateur concernant les Nations Unies, on peut citer celui mesurant la réalisation des objectifs définis dans ONU-SWAP 2.0. Comme indiqué plus haut dans la partie III, le PAM a dépassé l'objectif fixé pour 9 des 17 indicateurs en 2018, l'a atteint pour 4 et s'en est approché pour 3. Aucune donnée n'a été communiquée sur l'un des indicateurs, car celui-ci était inapplicable. Les domaines dans lesquels le PAM a obtenu les meilleurs résultats en 2018 sont l'établissement des rapports, l'évaluation, l'audit, les politiques, l'aptitude à diriger, la gestion de la performance attentive à la problématique femmes-hommes, la culture institutionnelle, l'évaluation des capacités, et les connaissances et la communication; et ceux où il devait apporter des améliorations étaient l'affectation et le suivi des ressources financières et la représentation équitable des femmes.
286. L'indicateur relatif à la satisfaction des utilisateurs des modules d'action groupée, examiné plus haut dans la section sur le volet D (sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies) est également inclus dans le tableau ci-dessous. L'indicateur consacré à la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome était toujours en cours d'élaboration au 31 décembre 2018.

Tableau 14: Priorités de la haute direction du PAM			
Indicateurs de performance relatifs au système des Nations Unies et à la coordination			
Indicateur	Valeur de référence (année)	Valeur cible	Valeur effective
Pourcentage de réalisation des engagements pris dans l'Examen quadriennal complet	80% (2017)	100%	77
Pourcentage des objectifs de l'indicateur ONU-SWAP 2.0 atteints	87% (2017)	100%	81
Pourcentage des enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leur objectif de satisfaction	100% (2017)	100%	100%
Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome	-	-	-

¹⁰⁸ Ces indicateurs ont été approuvés par la haute direction du PAM au dernier trimestre de 2018 et sont inclus dans le Plan de gestion pour 2019-2021; certains étaient déjà utilisés en 2018 et sont donc traités dans le présent rapport, et comparés à une valeur de référence établie en 2017 lorsque cela était possible.

Priorités thématiques			
Indicateur	Valeur de référence (année)	Valeur cible	Valeur effective
Pourcentage d'employés ayant suivi leur formation sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et sur le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité	73% (2017)	100%	79
Pourcentage de bureaux de pays ayant mis en place un mécanisme de réclamation et de remontée d'informations	86% (2017)	95%	-
Pourcentage de bénéficiaires de transferts monétaires du PAM recevant un appui sous forme numérique	-	80%	37
Indicateurs supplémentaires relatifs à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et à la protection contre le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité			
Indicateur	Valeur de référence (année)	Valeur cible	Valeur effective
Pourcentage de bureaux de pays comprenant un coordonnateur formé chargé de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles	100% (2018)	100%	100
Pourcentage d'enquêtes sur des cas confirmés d'exploitation ou d'atteintes sexuelles achevées, en cours ou à lancer au 31 décembre	100%	100%	100% en cours
Pourcentage d'enquêtes sur des cas confirmés de harcèlement sexuel ou d'abus d'autorité achevées, en cours ou à lancer au 31 décembre	100%	100%	36% des enquêtes achevées 17% des enquêtes en cours 47% des enquêtes à lancer

287. Le premier des indicateurs concernant les priorités de la haute direction du PAM porte sur la participation à deux formations obligatoires: un module sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et le cours des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité sur le lieu de travail. En décembre 2018, 79 pour cent des employés du PAM avaient suivi les deux modules, un niveau inférieur à l'objectif fixé. Cela montre qu'il reste des efforts à faire dans ce domaine. Seulement 10 bureaux¹⁰⁹ du PAM avait atteint la valeur cible de 100 pour cent en 2018.

288. En 2018, le PAM a adopté une approche pluridisciplinaire en matière de protection et de lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Tout en prenant un rôle plus actif dans la collaboration avec les autres organismes des Nations Unies, y compris dans le cadre d'initiatives interorganisations, le PAM a fait du Bureau de la déontologie son coordonnateur en matière de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles. Le Bureau de la déontologie a abordé son rôle en suivant trois axes de travail: analyse interne et externe aux

¹⁰⁹ Les données de 2018 montrent que six bureaux de terrain et quatre divisions du Siège ont atteint l'objectif de 100 pour cent.

fins de l'élaboration d'une proposition de stratégie et d'un plan d'exécution en matière de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles; création d'un groupe consultatif sur le sujet au sein du PAM pour éclairer l'action à mener; et administration et renforcement des capacités au service des coordonnateurs chargés de ces questions. Le travail en collaboration est à la base des activités du PAM dans le domaine de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles; l'intégration d'un cours d'une demi-journée sur le sujet lors de la consultation annuelle sur les partenariats organisée en décembre 2018 en est un exemple. À cette occasion, des réunions-débats auxquelles ont participé des intervenants de grandes ONG, de consortiums d'ONG et du Comité permanent interorganisations ont porté sur les actions à mener en collaboration pour sensibiliser les communautés, de façon à faciliter le signalement d'actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles et à garantir la responsabilité à l'égard des personnes victimes de tels actes. Au 31 décembre 2018, tous les bureaux de pays disposaient dans leurs effectifs d'un coordonnateur chargé de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

289. En mai 2018, le PAM a mis sur pied un groupe de travail conjoint composé de membres du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination – le premier organisme conjoint de ce type au sein du système des Nations Unies. Le groupe de travail se compose de 10 représentants du Conseil d'administration et de représentants de la direction du PAM et de bureaux indépendants, comme le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau des services juridiques. Il sert d'enceinte pour l'échange d'informations et l'examen des méthodes, des enseignements tirés de l'expérience et des meilleures pratiques susceptibles d'être utilisés afin de protéger les employés contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination, les bénéficiaires contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et les dénonciateurs d'abus contre les représailles. Le groupe de travail a été chargé de trouver des stratégies et des mesures permettant d'assurer la protection la plus efficace possible des employés et des bénéficiaires du PAM, en prêtant une attention particulière aux activités de sensibilisation, aux mesures de prévention et aux dispositifs de signalement. Deux sous-groupes ont été créés, l'un sur la protection contre le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles et l'autre sur la prévention du harcèlement, de l'abus d'autorité et de la discrimination.
290. Le PAM a continué de s'intéresser à la déontologie et aux normes de conduite à travers différentes initiatives menées tout au long de l'année. Outre la mise en place du dernier des trois cours d'apprentissage en ligne obligatoires, le Bureau de la déontologie a mené une campagne annuelle de sensibilisation présentant les principes énoncés dans le Code de conduite du PAM et la conduite attendue des employés du PAM, quels que soient leur type de contrat ou leur niveau. La déontologie et les normes de conduite ont aussi été un domaine d'action privilégié essentiel pour le PAM en 2018, et la Division des ressources humaines a dirigé l'élaboration d'une nouvelle circulaire intitulée "Protection contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination", qui a été publiée en mars. Les modifications introduites dans la nouvelle circulaire facilitent le signalement des cas de harcèlement et d'abus d'autorité et protègent les personnes qui en sont victimes. En plus de la publication de la circulaire, le PAM a organisé de nombreuses séances de sensibilisation et de formation sur le sujet et présidé des discussions interorganisations qui ont débouché sur la création d'une base de données concernant les auteurs reconnus coupables de violences sexuelles afin d'éviter leur recrutement par d'autres organismes des Nations Unies.

Partie V: Enseignements tirés de l'expérience et prochaines étapes

Le présent rapport se termine par un bilan des enseignements tirés des activités menées en 2018 et l'examen des priorités pour 2019 et au-delà. La section consacrée aux enseignements porte sur les principales constatations issues des évaluations achevées en 2018, et s'intéresse de manière plus approfondie à la poursuite de la transition opérée dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, notamment en ce qui concerne les questions liées au personnel. La section "Prochaines étapes" concentre l'attention sur l'avenir de la numérisation pour le PAM – un domaine d'action privilégié sur cinq inclus dans le Rapport annuel sur les résultats de 2017.



Enseignements tirés de l'expérience

Constatations issues des évaluations

291. Les évaluations achevées en 2018 sont une source riche de données factuelles. Elles comprennent: les évaluations stratégiques consacrées aux PSP pilotes et à l'appui fourni par le PAM en faveur du renforcement de la résilience; l'évaluation des politiques relatives aux principes humanitaires et à l'accès aux populations à des fins humanitaires et l'évaluation de la politique en matière de protection humanitaire; et les évaluations des portefeuilles d'activités au Cambodge, au Cameroun, en Éthiopie, au Mali, en République centrafricaine et en Somalie ainsi que l'évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central du PAM "Syrie+5". Ensemble, ces évaluations fournissent des éléments sur la performance et l'orientation stratégique du PAM au regard de son Plan stratégique pour 2017-2021 et de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, et offrent des éléments de compréhension sur certaines questions, comme le financement, le suivi, l'efficacité, les partenariats, l'égalité des sexes, le respect des principes humanitaires et la protection.
292. Le Bureau de l'évaluation a déployé des efforts considérables pour planifier les évaluations de portefeuilles de pays requises de sorte qu'elles soient applicables et que leurs constatations puissent être utilisées lors de l'établissement des PSP en 2018. Les six évaluations de portefeuilles de pays ont toutes jeté les bases du renforcement de la planification fondée sur des données factuelles par les bureaux de pays et permis d'éclairer les PSP et les PSPP présentés au Conseil d'administration en 2018 et en 2019.
293. L'évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central menée pour faire face à la crise syrienne fournit des informations importantes sur la performance du PAM compte tenu de l'ampleur et de la complexité de son action en République arabe syrienne, en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie de janvier 2015 à mars 2018. L'intervention a été extrêmement vaste, les dépenses ayant dépassé 1 milliard de dollars par an en moyenne, soit 18 pour cent des besoins prévus au titre du programme de travail du PAM pour 2015-2017. Les opérations du PAM ont ciblé 7 millions de bénéficiaires par an en moyenne entre 2015 et 2017, et plus de 9 millions en 2018. Le PAM a dû faire face à des besoins humanitaires d'une ampleur sans précédent dans des environnements politiquement sensibles, et les évaluateurs ont constaté que le PAM avait mené de haute

lutte une intervention particulièrement efficace, professionnelle et techniquement très au point, et qu'il était venu en aide à des millions de personnes démunies en innovant, en s'adaptant et en expérimentant, et en dirigeant les opérations au nom de la communauté d'aide humanitaire là où cela était nécessaire. Les opérations du PAM, particulièrement s'agissant des transferts de type monétaire, ont atteint une envergure et une complexité technologique nouvelle pour la communauté d'aide humanitaire, tout en étant rapides et économiquement rationnelles. Devant l'ampleur des besoins, le PAM a dû concentrer ses ressources et son énergie en grande partie sur le côté de l'offre de l'intervention pour obtenir les résultats escomptés. Les évaluateurs ont constaté que cette approche a créé des "angles morts", de sorte que le PAM n'a notamment pas pu se faire une image précise des bénéficiaires. Parmi ces angles morts, on citera la problématique femmes-hommes, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées, trois domaines qui ont pâti d'un manque d'effectifs et d'une attention insuffisante sur le plan de la gestion et des programmes, en particulier en matière de communication avec les bénéficiaires. Les évaluateurs ont recommandé d'accorder une place plus centrale à l'ensemble des préoccupations et des attentes des bénéficiaires dans ses opérations.

294. L'évaluation stratégique des PSP pilotes a été planifiée de façon à contribuer à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Elle a permis de constater que l'adoption des PSP comme cadre de planification, de gestion et de mise en œuvre des activités du PAM contribuant à l'élimination de la faim constituait une avancée majeure pour l'organisation. À ce stade initial de la mise en œuvre du cadre fondé sur les PSP, la contribution de ces derniers à l'obtention des effets directs institutionnels prévus a, globalement, été positive, même si elle a varié sensiblement selon les effets directs parmi les 10 qui ont été examinés et en fonction des pays concernés. En s'appuyant sur des examens approfondis des besoins nationaux, les PSP ont souvent servi de catalyseurs pour aider le PAM à passer d'un rôle d'"exécutant" à un rôle de "catalyseur" et à établir des liens conceptuels plus efficaces entre le travail humanitaire et les actions de développement. Ils n'ont toutefois pas encore produit les avantages – en particulier un financement plus souple et plus prévisible – que faisaient espérer la plus grande transparence et la meilleure reddition de comptes offertes par le dispositif. Il est impossible de dire si l'adoption d'un processus de réforme plus graduel aurait contribué davantage à obtenir les effets directs institutionnels visés à plus long terme. Il n'en reste pas moins que la rapidité avec laquelle les éléments de la feuille de route intégrée ont été mis en œuvre a aggravé les problèmes de coordination, de renforcement des capacités du personnel, d'apprentissage et d'application des enseignements tirés de l'expérience. L'un des avantages procuré par la planification stratégique par pays a été de faciliter la mise en concordance des activités du PAM avec les priorités nationales, mais la normalisation opérationnelle et administrative autour des principaux systèmes et procédures est, elle aussi, essentielle et n'a pas encore été menée entièrement à bien. L'introduction et la stabilisation des PSP et des systèmes qui les sous-tendent sont loin d'être terminées, et de nombreux ajustements seront nécessaires à l'avenir. Il faudra donc des années de persévérance et de forte mobilisation à tous les niveaux de l'organisation pour atteindre les buts fixés par la feuille de route intégrée et la politique en matière de PSP.
295. Le concept de résilience a longtemps été implicite dans le travail effectué par le PAM en dehors du contexte humanitaire, et l'institution a mené diverses activités en matière d'élaboration des politiques, de programmation et d'évaluation ces 10 dernières années afin d'améliorer la capacité des personnes à faire face aux crises et de réduire la nécessité des interventions humanitaires répétées. Dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, il est indiqué que la vocation première du PAM est de sauver des vies. Cette affirmation inscrit le PAM dans l'action menée en faveur de la résilience à l'échelle mondiale en enracinant l'action de l'organisation autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la

consolidation de la paix. Une évaluation stratégique a porté sur la façon et la mesure dont les concepts, stratégies, directives, systèmes, programmes, ressources humaines, partenaires et informations du PAM s'articulent pour accroître l'appui qu'il apporte au renforcement de la résilience. Les évaluateurs ont constaté que des efforts ont été faits en ce sens au PAM. Cependant, cela ne s'est pas encore pleinement traduit par une volonté centralisée de l'encadrement du PAM de parvenir à une compréhension commune de la résilience et de la manière dont le PAM peut la renforcer avec constance en vue d'améliorer la sécurité alimentaire. Les évaluateurs ont estimé que le PAM disposait des bases et de l'engagement stratégique de haut niveau nécessaires pour renforcer la résilience, mais qu'il lui fallait réaliser des améliorations sur le plan opérationnel et notamment élaborer des directives, des mesures et des systèmes plus efficaces s'il voulait apporter une contribution importante dans ce domaine.

296. Des problèmes de financement ont été relevés dans l'ensemble des évaluations de portefeuilles de pays menées en 2018, ainsi que dans celle portant sur l'intervention Syrie+5, comme indiqué dans la partie II. Bien que le nombre visé de bénéficiaires ait été souvent atteint, la taille des rations et la fréquence des distributions ont été réduites. Les évaluateurs des PSP pilotes ont également constaté que le dispositif fondé sur les PSP n'avait pas encore entraîné une diminution des fonds affectés à des fins particulières ni des financements à long terme comme cela était espéré, et que ces changements prendraient du temps.
297. Les données de suivi ont été jugées fiables et accessibles pour les opérations menées au Cambodge, mais la fonction de suivi et d'évaluation s'est heurtée à des problèmes de financement et de rotation du personnel pendant la période considérée. De même, les défaillances du suivi et des rapports relevées en Éthiopie ont fait obstacle à la réflexion stratégique et miné la confiance des donateurs. La base de données factuelles en République centrafricaine a été jugée insuffisante, et l'analyse contextuelle de la problématique femmes-hommes fondée sur les besoins ventilés par sexe et par âge et tenant compte de la diversité socioculturelle a été limitée. Le modèle Syrie+5 a fourni un instrument régional de sensibilisation et de coordination, mais n'a pas réussi à agir comme un moteur du transfert de connaissances entre les pays concernés. La série d'évaluations d'impact consacrées à la malnutrition aiguë modérée a permis de conclure que la disponibilité des données ainsi que leur forme, leur statut et leur accessibilité en tant que bien public posaient problème.
298. L'évaluation du portefeuille d'activités en Éthiopie a mis en évidence deux grands facteurs d'efficacité. Premièrement, les parties prenantes ont attribué la réduction du nombre global de réfugiés et l'amélioration de l'efficacité de la distribution des vivres à l'introduction de la biométrie dans le programme en faveur des réfugiés. En outre, le PAM a amélioré l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Son Mécanisme de gestion globale des vivres a joué un rôle central, mais pour tirer pleinement parti de ses possibilités, il a aussi fallu utiliser un nouveau dispositif de préfinancement et des installations de stockage afin de réduire les délais de livraison et d'augmenter les achats locaux et régionaux. Les évaluateurs de l'intervention régionale menée par le PAM face à la crise syrienne ont constaté que l'assistance sous forme de vivres et d'espèces a été particulièrement rapide et économique. Le recours à une chaîne d'approvisionnement professionnelle en République arabe syrienne a permis de faire passer les délais de livraison de 4 mois à 40 jours, et les innovations technologiques ont contribué au maintien de la fiabilité de l'assistance fournie.
299. Il est ressorti des évaluations menées en 2018 que le PAM entretenait des partenariats étroits dans de nombreux domaines. Le PAM a joué un rôle moteur dans l'intervention Syrie+5 à la suite des efforts consentis pour respecter l'ensemble des cadres stratégiques et des cadres nationaux d'intervention ainsi que les résolutions de l'Organisation des Nations

Unies. Il a agi en partenaire humanitaire consciencieux dans le cadre de l'intervention humanitaire collective en dépit des tensions (en voie d'apaisement) avec les partenaires au sujet des transferts de type monétaire. Au fil des années, le PAM a tissé des relations de respect mutuel avec les gouvernements. L'éventail de partenaires s'est élargi et diversifié, mais la conduite d'opérations à grande échelle, conjuguée au recours aux transferts de type monétaire (par l'intermédiaire de banques, de détaillants et de magasins), a limité la fréquence et la qualité des échanges directs avec les bénéficiaires. L'évaluation des politiques du PAM relatives aux principes humanitaires et à l'accès à des fins humanitaires a révélé que le PAM dépendait considérablement de ses partenaires pour accéder aux zones d'intervention et que les faiblesses de la sélection, de la gestion et du suivi des partenaires faisaient obstacle au respect des principes humanitaires. Les évaluateurs ont constaté un manque de prise de conscience et des capacités insuffisantes chez les partenaires, ainsi qu'une mise en œuvre limitée de la politique du PAM en matière de protection humanitaire.

300. Les évaluations des portefeuilles d'activités au Cameroun et au Mali ont fait apparaître la priorité constructive accordée aux bénéficiaires de sexe féminin dans les opérations du PAM. Cela étant, peu de données factuelles attestaient des effets positifs de l'égalité des sexes dans ces pays, tout comme en Somalie, où l'analyse de la problématique femmes-hommes n'a guère été utilisée et où les éléments probants montrant les effets sur l'égalité des sexes ont été rares. En République centrafricaine, l'absence d'analyse de la dynamique des rapports femmes-hommes a été jugée particulièrement dommageable compte tenu des taux élevés de violence fondée sur le genre dans le pays. Malgré les efforts systématiquement déployés pour renforcer l'approche du PAM en matière de problématique femmes-hommes, il reste à équilibrer la proportion de femmes et d'hommes au sein du personnel en Éthiopie et à mener à bien le plan d'action en faveur de l'égalité des sexes du bureau pays. Lors de son intervention face à la crise syrienne, le PAM n'a pas prêté une attention suffisante aux inquiétudes suscitées par la problématique femmes-hommes et la protection. L'évaluation stratégique des PSP pilotes a révélé que cette problématique et d'autres questions transversales n'avaient pas toujours été prises en compte de manière adéquate.
301. Certaines évaluations fournissent des données factuelles sur des aspects de la performance du PAM dans les domaines de la protection et des principes humanitaires internationaux. L'évaluation de la politique en matière de protection humanitaire a permis de constater que cette politique avait contribué à sensibiliser aux questions relatives à la protection au PAM. La politique avait également encouragé l'élaboration de stratégies apparentées sur des thèmes tels que la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection des données. Au départ, certaines ambiguïtés dans le document exposant la politique et les directives qui l'accompagnaient ont été utiles dans la mesure où elles ont aidé le PAM à définir son rôle en matière de protection, mais elles ont fini par le conduire à se focaliser sur les opérations sans prendre suffisamment en compte les risques plus globaux en matière de protection et elles ont freiné le passage des normes à la pratique. Le PAM a trouvé des solutions pour renforcer la protection grâce à une programmation efficace et à des pratiques satisfaisantes en matière de protection, et le personnel était suffisamment motivé mais ne savait souvent pas comment appliquer concrètement la politique en matière de protection humanitaire. L'évaluation des politiques du PAM relatives aux principes humanitaires et à l'accès à des fins humanitaires révèle que le PAM jouit d'une bonne réputation sur le plan de la solidarité, les seules restrictions exprimées concernant la qualité de l'assistance qu'il fournit. Il obtient en outre de bons résultats sur le plan de l'impartialité, mais la manière dont est perçue sa neutralité est moins bonne, en particulier parmi les parties prenantes externes, du fait des relations étroites entretenues avec les gouvernements hôtes et du recours à des escortes armées, notamment dans les situations de conflit. L'évaluation du portefeuille

d'activités en Somalie a fait apparaître que le PAM respectait les principes humanitaires internationaux et la protection, mais avait manqué l'occasion d'entreprendre une analyse approfondie de la problématique femmes-hommes et des questions de protection. Il a été noté que les principes humanitaires avaient été respectés lors de l'intervention Syrie+5, non sans quelques problèmes au niveau local. L'égalité des sexes et les questions de protection n'ont toutefois pas reçu une attention suffisante. Les dispositifs de responsabilité à l'égard des populations touchées n'ont pas répondu pleinement aux inquiétudes, aux besoins ni aux attentes.

302. La série d'évaluations d'impact consacrée à la malnutrition aiguë modérée a permis de dégager des données factuelles sur les résultats des programmes du PAM spécifiquement axés sur la nutrition qui ont été menés dans quatre pays africains, à savoir le Mali, le Niger, le Soudan et le Tchad. Il ressort des données factuelles issues de l'évaluation du portefeuille d'activités au Cameroun que l'évolution en direction de la prévention a entraîné une amélioration des taux de récupération des enfants de moins de 5 ans souffrant de malnutrition aiguë modérée. Ces données ont été communiquées au Mali et au Niger, où il a été montré que les ménages recevant des formes d'assistance supplémentaires avaient plus de chances de bénéficier d'effets directs positifs en matière de nutrition. Les évaluateurs de la série ont recommandé au PAM: d'investir dans le resserrement stratégique de ses relations avec les partenaires et les parties prenantes et dans le renforcement de leurs capacités; de prêter davantage attention à la communication avec les groupes cibles, à l'efficacité du dépistage et à la sensibilisation des communautés pour accroître la qualité du ciblage, obtenir des gains d'efficacité et contribuer à l'amélioration de l'efficacité; de mieux adapter les composantes des programmes afin de réduire durablement la malnutrition, y compris en regroupant utilement différentes formes d'assistance alimentaire pour soutenir plus efficacement les populations vulnérables; de veiller à garantir la compatibilité des données; et d'améliorer la collecte et l'utilisation des données de suivi et des données sur les coûts.

Enseignements tirés de l'application de la feuille de route intégrée

303. Les enseignements tirés des expérimentations menées en 2017 dans les pays pilotes – en particulier la mise en œuvre du PSPP au Soudan dans le contexte d'une situation d'urgence complexe de grande ampleur – et l'application de la feuille de route intégrée à la quasi-totalité des bureaux de pays en 2018 ont aidé le PAM à passer d'une structure fondée sur les projets à son cadre global de planification stratégique par pays axé sur les résultats. Les enseignements dégagés ont grandement contribué au positionnement stratégique du PAM dans chaque pays – en définissant le rôle de l'organisation dans l'appui fourni pour adapter les ODD au contexte local au moyen d'examen stratégiques nationaux Faim zéro dirigés par les pays, en renforçant la pertinence et l'impact des activités du PAM, en améliorant en continu la qualité du dispositif fondé sur les PSP, en simplifiant les directives et les processus relatifs à la feuille de route intégrée, en améliorant la façon dont le PAM communique les résultats et en veillant à la bonne préparation de l'organisation. Sur la base du processus suivi en 2017, les constatations ont été communiquées régulièrement au Conseil tout au long de 2018, à l'occasion de nombreuses consultations informelles organisées en plus de sa session annuelle et de ses deux sessions ordinaires.
304. En 2018, la direction s'est concentrée sur la simplification et l'harmonisation de la structure des budgets de portefeuille de pays et d'autres processus internes liés à la feuille de route intégrée, dont un grand nombre provenait de la structure fondée sur les projets. L'objectif était de s'assurer que le nouveau modèle de fonctionnement renforçait la faculté d'adaptation et la souplesse opérationnelles et améliorait l'efficacité et l'efficacité des opérations de manière à venir en aide plus efficacement aux populations démunies. La

direction a veillé en particulier à ce que les efforts de simplification ou de rationalisation des processus ne nuisent pas à la transparence, qui demeure un principe fondamental du dispositif de la feuille de route intégrée. Une analyse des enseignements à tirer de l'expérimentation de la feuille de route intégrée dans les pays pilotes en matière de ressources humaines a également été menée et est utilisée pour éclairer les examens consacrés à l'harmonisation à l'échelle de l'institution.

305. En outre, les conclusions formulées par les dispositifs externes et indépendants de contrôle du PAM (sa troisième ligne de défense), à savoir l'audit interne, l'audit externe et l'évaluation¹¹⁰, ont été examinées attentivement et acceptées. Ces éléments précieux ont été exploités pour compléter les enseignements tirés de l'expérience et améliorer la transformation du PAM. La direction a accueilli favorablement la conclusion formulée par le Bureau de l'évaluation qui a estimé que "l'adoption des plans stratégiques de pays comme cadre de planification, de gestion et de mise en œuvre des interventions du PAM constitue une avancée majeure"¹¹¹.
306. La direction continuera de recueillir et d'examiner les enseignements tirés de l'utilisation des délégations de pouvoirs provisoires en 2018 et en 2019 afin d'éclairer les débats ainsi que les recommandations concernant les délégations de pouvoirs permanentes qui seront présentées pour approbation à la première session ordinaire du Conseil d'administration de 2020.

Capacité d'intervention immédiate du PAM à l'échelle mondiale

307. Un grand nombre d'évaluations, d'audits et d'enseignements tirés de l'expérience¹¹² ont fait apparaître que le PAM manquait cruellement de moyens pour déployer de manière rapide et prévisible des agents qualifiés et expérimentés lors des interventions d'urgence. En outre, le nombre croissant, la complexité, l'échelle et la nature prolongée des crises ont diminué la réserve de membres du personnel et de responsables expérimentés susceptibles d'être déployés sans délai dans le cadre des protocoles d'urgence du PAM. La situation présente un risque majeur pour les opérations et la réputation du PAM, maintenant et à l'avenir.
308. Devant ces inquiétudes, la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise a entamé l'élaboration d'un *mécanisme d'appui aux interventions immédiates* qui se présente sous la forme d'une réserve de membres du personnel qualifiés appartenant à toutes les divisions du Siège, susceptibles d'être déployés rapidement, soit à titre préventif soit dès le début d'une crise. Le mécanisme visera à éviter la dégradation de la situation humanitaire et à soutenir les capacités dans le pays, en partant du postulat que l'action rapide et préventive peut diminuer considérablement le coût des opérations et réduire les délais d'intervention du PAM ainsi que les moyens à déployer en urgence ultérieurement. La mise en service du vivier des talents internationaux de demain, qui s'est poursuivie en 2018, a aussi permis de recruter du personnel qualifié.

¹¹⁰ L'Auditeur externe a mené un audit de performance de la structure des budgets de portefeuille de pays. Le rapport final sera présenté au Conseil à sa session annuelle de 2019.

¹¹¹ Rapport succinct de l'évaluation stratégique des plans stratégiques de pays mis en œuvre à titre pilote (2017-mi-2018) (WFP/EB.2/2018/7-A).

¹¹² Rapport annuel sur l'évaluation en 2016, Rapport du Commissaire aux comptes sur l'évolution des ressources humaines (2017), et audits, analyses des enseignements tirés et évaluations des interventions d'urgence réussies.

Prochaines étapes

309. Le Rapport annuel sur les résultats de 2017 définissait cinq priorités institutionnelles dans la perspective de l'élimination de la faim d'ici à 2030: direction des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise; financements et partenariats pour l'éradication de la faim; transformation numérique du PAM; excellence dans la conception et la mise en œuvre des programmes; et simplification, efficacité et impact. Le présent rapport s'intéresse plus en détail à l'avenir de la transformation numérique.
310. Une évaluation stratégique de la capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence est prévue en 2019. Cette évaluation examinera l'influence des systèmes et des procédures sur l'envergure, la couverture, la rapidité et la qualité des interventions du PAM, le rôle de la coordination et des modules d'action groupée ainsi que les périodes de transition avant et après une intervention d'urgence. Les constatations dégagées permettront de préciser et de définir le programme de travail du PAM en matière d'intervention d'urgence et contribueront à renforcer son rôle de chef de file lors des crises.
311. Le PAM est conscient qu'il est nécessaire d'aborder de manière plus intégrée les activités internes et externes de gestion des connaissances, notamment en s'efforçant d'instaurer une culture de l'apprentissage et du partage des meilleures pratiques, et en particulier dans le cadre des opérations. Ce point est clairement pris en compte dans la proposition de restructuration du PAM, dans laquelle la responsabilité de la gestion des savoirs à l'échelle institutionnelle relève de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances. Par la suite, il est prévu: d'expérimenter et de mettre en place des voies innovantes de création et de partage des connaissances aux niveaux régional et national; d'institutionnaliser le rôle des communautés de pratique dans des domaines thématiques tels que la nutrition, l'alimentation scolaire et les transferts de type monétaire, ainsi que les modalités de fonctionnement liées à la réforme du système des Nations Unies pour le développement; et de partager les meilleures pratiques relatives aux nouvelles approches et les enseignements tirés concernant les innovations récentes introduites sur l'ensemble des sites afin de recueillir davantage de connaissances et d'améliorer la formation du personnel, la faculté d'adaptation de l'organisation, l'efficacité et l'efficacéité.

Transformation numérique du PAM

312. La transformation du PAM en un chef de file dans le domaine du numérique au sein de la sphère humanitaire est l'une des grandes priorités de l'institution. En sa qualité d'acteur humanitaire majeur, le PAM a tout à la fois la possibilité et l'obligation de renforcer sa connaissance des personnes démunies et l'assistance qu'il leur fournit, en se servant du numérique pour transformer sa façon de travailler. Le PAM doit s'employer à élaborer, regrouper et systématiser ses moyens numériques, en particulier les principaux éléments d'une procédure opératoire numérique de bout en bout.
313. À cette fin, il a entrepris une initiative interne d'importance primordiale visant à mettre en place une plateforme numérique consacrée aux transferts de type monétaire, à l'aide de laquelle il entend élaborer des procédures de bout en bout, des systèmes et des dispositifs de gouvernance, de façon à jeter les bases d'opérations et de programmes plus efficaces et plus économiques et à faciliter leur mise en œuvre indépendamment des modalités de transfert utilisées. Les objectifs à atteindre dans le cadre de cette initiative en 2019-2020 sont les suivants:
- élaborer des procédures de bout en bout, des systèmes et des dispositifs de gouvernance en matière de transferts de type monétaire susceptibles de jeter les bases de la mise en œuvre d'autres modalités;

- mettre la dernière main aux principaux systèmes de gestion des transferts de type monétaire et aux éléments connexes, à l'intention de tous les bureaux de pays;
 - soutenir le concept étendu d'assistance numérique, en donnant des moyens supplémentaires aux opérations et aux programmes indépendamment des modalités de transfert; et
 - appuyer la mise en place d'un écosystème numérique qui repose sur une architecture souple afin d'obtenir des solutions modulaires et d'offrir une interopérabilité interne et externe.
314. Pour compléter ces efforts, le PAM doit optimiser ses méthodes de travail et ses modèles opératoires à l'aide de la numérisation. Le PAM doit devenir un lieu de travail moderne, axé sur les données et productif, en particulier dans les bureaux de pays, où l'efficacité opérationnelle et une meilleure utilisation des données sont essentielles pour des parties prenantes telles que les gouvernements nationaux, les partenaires, les bénéficiaires et les donateurs. Une nouvelle initiative interne d'importance primordiale axée sur les besoins en interne a été approuvée pour 2019. Intitulée "Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information", elle comprendra les éléments suivants:
- **Élaboration d'une couche d'intégration des données:** une plateforme, qui regroupera les données en provenance des systèmes existants et nouveaux et permettra ainsi au PAM de mener ses opérations avec efficacité et efficacité, sera élaborée. Le personnel pourra tirer parti des données organisées et intégrées afin d'améliorer ses capacités de prise de décisions, d'optimiser les procédures opératoires et de concevoir des moyens durables de mesurer les indicateurs de performance clés définis dans le Cadre révisé de résultats institutionnels du PAM pour 2017-2021. La plateforme comprendra: un "lac de données" contenant des données brutes issues des principaux systèmes internes; un processus de gouvernance faisant intervenir des référents chargés des fonctions (responsables/propriétaires des données); une carte des données institutionnelles (ontologie) mettant en correspondance les données brutes et les entités administratives; un outil permettant aux utilisateurs de trouver et d'analyser des données et de travailler en collaboration sur la base de ces données; une interface de programmation visant à faciliter l'accès aux données (API) et à permettre l'intégration des systèmes; et un instrument de diagnostic et d'analyse des lacunes destiné à éclairer les investissements et les plans de travail futurs.
 - **Poursuite de l'évolution de deux produits de données:** la mise en place du tableau de bord du PAM et du portail de données sur les PSP sera poursuivie.
 - **Lancement de trois projets d'automatisation:** sélectionner, concevoir et mettre en place un outil mondial de gestion des services; numériser 15 autres formulaires papier fréquemment utilisés; étudier la possibilité d'une automatisation des opérations dans le domaine des finances.
315. La fin de l'année 2018 a vu le lancement du pôle du PAM chargé des services liés à la transformation numérique, qui se trouve à Nairobi et dont le mandat mondial couvre l'ensemble des bureaux de pays. Actuellement, ce pôle élabore et expérimente trois cas d'utilisation du numérique, pour la fourniture de services, les repas scolaires et l'appui fourni aux petits exploitants agricoles. Ces cas d'utilisation sont des activités conformes aux PSP et constituent le point de départ de ce qui deviendra une extension des lignes de produits numériques permettant de numériser les opérations de base du PAM. Étant donné que ces produits sont configurés et lancés pour répondre aux besoins des bureaux de pays, tels que répertoriés au moyen d'une évaluation de la concordance entre les stratégies et les technologies, ils donneront aux bureaux les moyens de mener à bien plus rapidement leurs PSP et offriront au PAM la possibilité de prêter assistance plus efficacement aux

bénéficiaires, aux partenaires et aux gouvernements à l'aide de nouveaux modèles opératoires.

Favoriser une culture de l'innovation

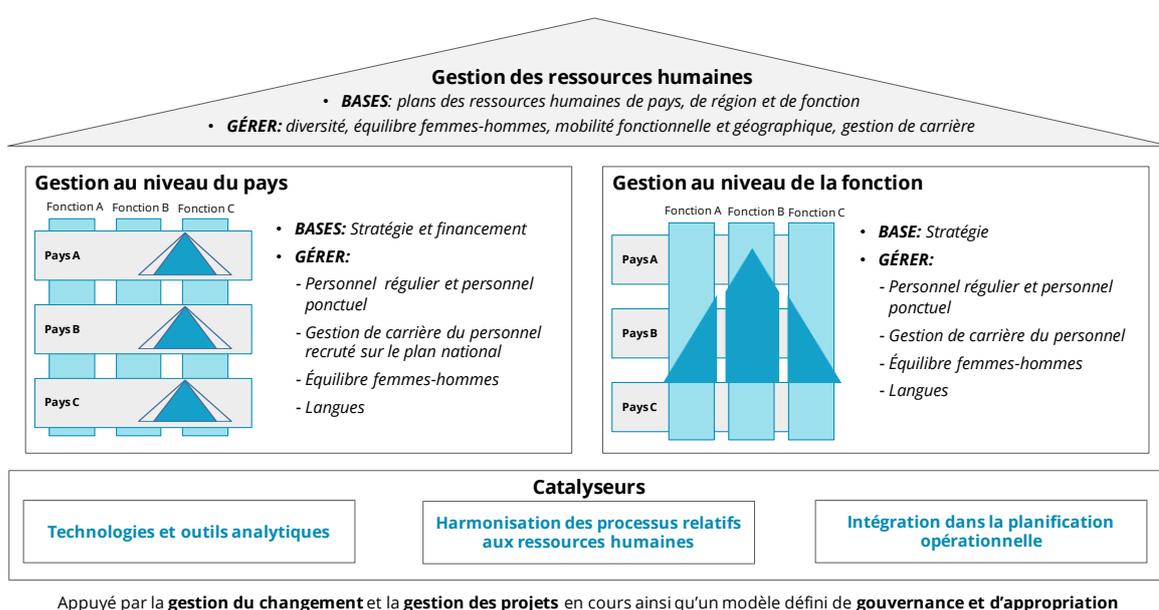
316. La Division de l'innovation et de la gestion des connaissances du PAM (y compris l'Accélérateur d'innovations qui se trouve à Munich) recherche des solutions audacieuses et attrayantes qui répondent aux besoins des personnes auxquelles le PAM vient en aide. Les applications mobiles, les nouvelles méthodes adoptées en matière de nutrition et dans l'agriculture, l'intelligence artificielle, la technologie de la chaîne de blocs, d'autres technologies de pointe ou encore les modèles opératoires innovants permettent de renforcer les systèmes alimentaires, de raccourcir les délais d'intervention dans les situations d'urgence humanitaire, d'améliorer l'efficacité de la fourniture de l'assistance et de mieux exploiter les fonds. La division aide le PAM à favoriser une culture de l'innovation qui encourage l'élaboration et l'expérimentation rapide de nouvelles modalités de travail – en tirant parti des données et des technologies pour donner plus de moyens aux bénéficiaires et offrir une assistance sous des formes impossibles à mettre en œuvre auparavant. Grâce à l'Accélérateur d'innovations, le PAM réunit régulièrement des spécialistes de l'humanitaire, des entrepreneurs sociaux, des investisseurs et des innovateurs appartenant à son personnel. L'Accélérateur organise des défis axés sur l'innovation et des ateliers d'entraînement intensif, aide les équipes à expérimenter des projets sur le terrain et transpose à plus grande échelle des solutions à fort potentiel.
317. **Technologie de la chaîne de blocs.** Le PAM installe la technologie de la chaîne de blocs pour améliorer l'efficacité des transferts de type monétaire. Dans un programme pilote mené dans les camps d'Azraq et de Zaatari en Jordanie, plus de 100 000 réfugiés syriens achètent désormais leurs produits alimentaires sur une plateforme reposant sur cette technologie, appelée "Building Blocks", qui permet au PAM d'enregistrer toutes les transactions entièrement en interne. L'expérimentation offre de nombreux autres avantages, comme une meilleure protection des données sur les bénéficiaires, une plus grande maîtrise des risques financiers, une mise en place plus rapide des opérations d'assistance et un rapport coût-efficacité supérieur. Le PAM économise 98 pour cent des frais liés aux transactions financières, soit 40 000 dollars par mois. La technologie de la chaîne de blocs rendra également la collaboration du PAM avec d'autres organismes et partenaires plus facile et plus sûre.
318. **Dalili.** Dalili est la première application mobile du PAM qui permet aux bénéficiaires de se connecter pour obtenir des informations en temps réel sur les prix de détail. Elle aide les réfugiés syriens se trouvant au Liban à tirer le maximum des sommes créditées sur leurs cartes électroniques, et fournit des informations géociblées sur les magasins situés à proximité et les prix des produits alimentaires. Dalili – "mon guide" en arabe – permet aux bénéficiaires de comparer les magasins et les prix et de communiquer des avis de manière anonyme. L'application est actuellement disponible dans tout le Liban (plus de 20 000 utilisateurs pour le moment), et sera étendue à la Jordanie et au Kenya.
319. **EMPACT – Relier les réfugiés au marché de l'emploi dans le numérique.** EMPACT est un programme unique en son genre qui permet à des jeunes adultes touchés par la guerre ou une crise économique d'accéder à des possibilités de revenu sur le marché mondial de l'économie numérique. En fournissant des compétences numériques dans le cadre d'un programme de formation adapté et spécialisé et en collaboration étroite avec un réseau d'organisations du secteur privé tournées vers l'avenir, EMPACT a formé plus de 2 400 étudiants au Liban et en Iraq. Plus de la moitié des diplômés sont des femmes. D'autres avantages ont été observés, comme une plus grande autonomie financière, une meilleure cohésion sociale et une moindre dépendance à l'égard de l'assistance humanitaire.

Le PAM affine actuellement ce modèle particulièrement prometteur et le déploie à plus grande échelle. L'objectif est d'en faire profiter 20 000 étudiants d'ici à la fin de 2020, en l'élargissant dans un premier temps à l'Afrique du Nord et à l'Afrique de l'Est.

Planification des effectifs

320. Le PAM a présenté un nouveau projet de planification de ses effectifs au Conseil d'administration à la fin octobre 2018. Les membres du Conseil ont accueilli le projet favorablement, et ont demandé au PAM de le transposer à plus grande échelle pour en retirer les avantages. Le PAM veut se montrer ambitieux et mettre ses effectifs en phase avec les besoins et les priorités de ses opérations.

Figure 17: Plan des ressources humaines



321. Le modèle est axé sur les compétences, tourné vers l'avenir et en phase avec les PSP et les politiques thématiques du PAM. Son application facilitera l'élaboration d'initiatives pertinentes touchant les ressources humaines, du recrutement au déploiement de talents en passant par l'apprentissage et le perfectionnement, et permettra au PAM de rechercher des opportunités stratégiques.

322. Le PAM a travaillé sur le projet à différents niveaux l'année dernière. Pour appuyer la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, le PAM a entrepris un projet d'harmonisation de son organisation, qui vise à mettre en place les structures, les talents et les compétences nécessaires pour soutenir et mener à bien les PSP. En 2018, le PAM a expérimenté son approche dans le domaine de la nutrition. En 2019, il prévoit de mener à bien cette expérimentation et d'étendre les efforts à d'autres fonctions majeures. Pour y parvenir, il faudra qu'il réalise les investissements adéquats dans une plateforme technologique et dans les ressources humaines requises.

ANNEXES	Page
ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2018	106
ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2018	108
ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2016–2018	111
ANNEXE III-A: MÉTHODE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES INSTITUTIONNELS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	115
ANNEXE III-B: MÉTHODE D'AGRÉGATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU NIVEAU DES PRODUITS	119
ANNEXE III-C: RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS	121
ANNEXE III-D: CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS POUR (2017–2021) *Lien direct vers le document du Conseil d'administration ¹	130
ANNEXE IV-A: TRANSITION 2017–2018 DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS	131
ANNEXE IV-B: ANALYSE DÉTAILLÉE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS À UTILISER AU NIVEAU INSTITUTIONNEL	133
ANNEXE IV-C: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN OEUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET	156
ANNEXE IV-D: PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2018–2020 *Lien direct vers le document du Conseil d'administration ²	161
ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM AU 31 DÉCEMBRE 2018	162
ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2018	163
ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2015–2018	167
ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2015–2018	170
ANNEXE VII-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2015–2018	175
ANNEXE VIII-A: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2018	176
ANNEXE VIII-B: COLLABORATION ENTRE LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES AYANT LEUR SIÈGE À ROME: RÉALISER LE PROGRAMME 2030 *Lien direct vers le document du Conseil d'administration ³	177
ANNEXE VIII-C: POINT SUR LA COLLABORATION ENTRE LES INSTITUTIONS AYANT LEUR SIÈGE À ROME *Lien direct vers le document du Conseil d'administration ⁴	178
ANNEXE IX-A: MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES	179
ANNEXE IX-B: PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES	133
Liste des sigles utilisés dans le présent document	182

¹ Lien direct disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000099356/download/>

² Lien direct disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/16355f42-0ca5-47f3-a5d9-50b74711d8e3/download/>

³ Lien direct disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/93e1cea8-1be1-47f3-ab7d-d9a7d714646f/download/>

⁴ Lien direct disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000099398/download/>

ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2018

	2018	2017	2016
Vue d'ensemble			
Nombre de personnes ayant bénéficié directement d'une assistance sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire et de bons-produits	86,7 millions¹	-	-
Dans le cadre d'opérations ²	84,9 millions	88,9	82,2
<i>dont (en millions)</i>			
Femmes	17,4	18,7	17,6
Hommes	15,3	15,5	14,5
Filles	26,8	27,6	25,4
Garçons	25,4	27,1	24,7
Dans le cadre d'activités financées par des fonds d'affectation spéciale	1,8 million	2,5	1,8

	2018	2017	2016
Ventilation par activités clés			
Résumé des opérations²			
	14,7/3,4/ 13,1/53,7	millions de réfugiés/rapatriés millions de personnes déplacées/résidents	9,3/2,5/ 15,8/61,3
	3,9	millions de tonnes d'aliments distribués	3,8 3,5
	1,76	milliard de dollars: montant des transferts de type monétaire et des bons-produits distribués à 24,5 millions de personnes	19,2 millions de personnes 14,3 millions de personnes
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture²			
	52,2	millions de personnes ont bénéficié d'une assistance alimentaire inconditionnelle sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire ou de bons-produits	62,2 54,5
Repas scolaires³			
	16,4	millions d'écoliers ont reçu des repas scolaires ou des rations à emporter	18,3 16,4
	<i>dont</i>		51 50
		51 pour cent de filles	

¹ Le nombre total de personnes ayant bénéficié d'une assistance en 2018 englobe celles qui ont été aidées dans le cadre aussi bien d'opérations que d'activités financées par des fonds d'affectation spéciale. Les années précédentes, ce chiffre englobait seulement les personnes ayant bénéficié d'une assistance par le biais d'opérations.

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

³ Les activités de repas scolaires englobent à la fois les opérations et les activités financées par des fonds d'affectation spéciale.

ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2018

	2018		2017	2016
Nutrition et VIH/sida				
	9,7	millions d'enfants ont bénéficié d'un soutien nutritionnel spécial	11,0	8,7
	6,1	millions de femmes ont bénéficié d'un soutien nutritionnel supplémentaire	5,3	4,1
	0,3	million de personnes touchées par le VIH et le sida ont reçu une assistance alimentaire du PAM	0,4	0,3
	1,9	pays ont reçu une aide du PAM sur les 25 pays où la prévalence du VIH et du sida est la plus élevée	8	11
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence⁴				
	10	millions de personnes ont reçu une assistance alimentaire du PAM afin de combler leurs déficits vivriers immédiats, tout en bénéficiant d'une formation et en construisant des actifs en vue de renforcer leur résilience face aux chocs et leurs moyens d'existence	9,9	10,5
Travail en partenariat				
	837	organisations non gouvernementales ont travaillé avec le PAM	869	1 100
	87	millions de dollars: valeur de l'appui apporté par des entreprises et entités privées sous forme de dons en espèces et en nature	84,8	77,2
	23	partenaires de réserve	22	22
	4 ⁵	missions d'évaluation conjointe des récoltes et de la sécurité alimentaire conduites avec la FAO	6	3
	4	missions d'évaluation conjointe conduites avec le HCR	4	5
Pays en développement et assistance du PAM				
	79	pour cent des produits alimentaires ont été achetés dans des pays en développement	80	77
	96	pour cent des ressources multilatérales affectées au développement ont été allouées aux pays sur lesquels le PAM concentre son action	90	90
	53,2	pour cent des ressources affectées au développement ont été allouées aux pays les moins avancés	60	69
	50,8	pour cent des ressources du PAM sont parvenues aux pays d'Afrique subsaharienne	53	52

⁴ Parmi les opérations figurent les PSP, les programmes de pays/projets de développement, les IPSR, les opérations d'urgence et les opérations spéciales.

⁵ En 2018, 4 missions d'évaluation conjointe des récoltes et de la sécurité alimentaire ont été conduites avec la FAO. Les rapports sur les missions menées à Madagascar, en République arabe syrienne et au Soudan du Sud ont été publiés, mais pas celui concernant le Myanmar.

ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2018 (en dollars)

Donateur	Total	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique					
		Total	CII*	Budget de portefeuille de pays	Projets de dév.	Opér. d'urgence	IPSR	Opér. spéciales	Autres**
AFGHANISTAN	17 096 948			17 096 948					
BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT	43 400 944			43 400 944					
ANDORRE	58 766			58 766					
ARMÉNIE	95 135			95 135					
AUSTRALIE	71 268 872	28 174 514	26 366	39 286 680		1 883 949	1 598 944		324 785
AUTRICHE	1 875 541			578 035			1 297 506		
BANGLADESH	154 027			154 027					
BELGIQUE	16 053 224	10 960 631	5 370 569	2 314 815					2 777 778
BÉNIN	13 461 901			4 398 611					9 063 290
BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE)	323 492			323 492					
BRÉSIL	444 977			194 372					250 605
BURKINA FASO	21 000 000			21 000 000					
BURUNDI	8 476 285			8 476 285					
CAMBODGE	1 227 000			1 227 000					
CANADA	222 172 109	22 896 411	3 885 004	128 375 622	-	18 214 315	32 578 565	2 350 427	17 756 768
CHILI	20 000	20 000							
CHINE	32 644 030	1 200 000	500 000	28 844 030					2 600 000
COLOMBIE	405 856			405 856					
CÔTE D'IVOIRE	259 887			259 887					
CROATIE	50 000			50 000					
CHYPRE	4 717	4 717							
TCHÉQUIE	189 573			182 025		7 548			
DANEMARK	55 940 285	30 916 844		12 892 615		5 799 503			6 331 323
DJIBOUTI	217 000			217 000					
RÉPUBLIQUE DOMINICAINE	929 572			929 572					
ESTONIE	151 564			114 527		37 037			
COMMISSION EUROPÉENNE	1 113 106 906			1 046 240 121	308 642	15 100 162	37 070 503	7 864 926	6 522 552
FINLANDE	15 939 371	9 324 009		4 534 578		1 781 509	-		299 274
FRANCE	27 121 738	76 625	76 625	18 908 192	724 951	578 704	862 264		5 971 003
ALLEMAGNE	854 921 675	35 835 006	5 728 559	636 027 940	4 850 404	70 691 517	75 793 686	6 337 275	25 385 848
GHANA	5 323 737			4 374 341					949 395
GUATEMALA	151 187			151 187					
GUINÉE	367 294			367 294					
GUINÉE-BISSAU	264 232			264 232					
HONDURAS	26 853 243			26 853 243					
HONGRIE	10 000	10 000							
ISLANDE	1 544 686	477 737		726 727	340 222				
INDE	1 006 389			960 000					46 389
IRLANDE	28 191 994	15 300 546	3 846 995	11 001 572			0		1 889 876
ISRAËL	20 000	20 000							
ITALIE	35 421 720			15 472 538					19 949 182
JAPON	130 001 824	1 832 126		92 772 114	4 017 424	16 900 901	9 474 737	800 000	4 204 522
KAZAKHSTAN	10 000	10 000							
KENYA	178 518						178 518		
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DÉMOCRATIQUE DE CORÉE	258 189								258 189
KOWEÏT	51 000 000			51 000 000					

ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2018 (en dollars)

Donateur	Total	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique					
		Total	CII*	Budget de portefeuille de pays	Projets de dév.	Opér. d'urgence	IPSR	Opér. spéciales	Autres**
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE POPULAIRE LAO	447 880			447 880					
LESOTHO	6 408 237			6 408 237					
LIECHTENSTEIN	401 242	107 181	107 181	200 813		93 248			
LITUANIE	35 088			35 088					
LUXEMBOURG	11 153 437	617 284	617 284	3 451 422		1 811 594		123 457	5 149 680
MADAGASCAR	394 661			394 661					
MALAISIE	1 000 000								1 000 000
MALTE	28 409	28 409							
MONACO	719 693			693 726			1 971		23 996
NAMIBIE	499 876			499 876					
NÉPAL	445 049			445 049					
PAYS-BAS	71 558 728	47 199 483		22 717 012			810 038		832 195
NOUVELLE-ZÉLANDE	5 661 439	4 008 016		558 116			1 095 307		
NICARAGUA	195 087			195 087					
NIGER	2 516 992						2 516 992		
NIGÉRIA	784 835					784 835			
NORVÈGE	89 996 849	35 134 480		50 913 405		1 844 045		404 130	1 700 790
FONDS DE L'OPEP POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	535 561			535 561					
PAKISTAN	15 930 489			15 930 489					
PANAMA	179 199	1 000							178 199
PÉROU	494 603			494 603					
PHILIPPINES	36 911	10 000		26 911					
POLOGNE	397 709			397 709					
PORTUGAL	69 737	10 000		59 737					
DONATEURS PRIVÉS***	85 760 634	9 157 136		45 477 448	269 204	4 101 866	1 698 539	180 450	24 875 991
QATAR	3 242 000			3 242 000					
RÉPUBLIQUE DE CORÉE	67 897 569	100 000		27 333 407	-	14 601 677	21 237 733	180 000	4 444 752
ROUMANIE	60 386			60 386					
FÉDÉRATION DE RUSSIE	44 882 539			33 400 000	-	1 000 000	-		10 482 539
ARABIE SAOUDITE	247 907 959			38 255 160		200 742 798		8 910 000	
SIERRA LEONE	1 103 769			1 103 769					
SLOVAQUIE	261 914	15 000		246 914					
SLOVÉNIE	57 248			57 248					
AFRIQUE DU SUD	584 307						584 307		
SOUDAN DU SUD	5 066 242			5 066 242					
ESPAGNE	6 010 271			5 892 490		685		117 096	
SRI LANKA	6 954			6 954					
SOUDAN	2 131 902			2 131 902					
SUÈDE	148 185 097	96 446 701		31 738 442		3 998 667	9 651 638	2 938 151	3 411 499
SUISSE	79 520 814	8 451 748	8 451 748	52 420 829		2 817 613	8 285 929	4 491	7 540 205
THAÏLANDE	101 165								101 165
TIMOR-LESTE	210 000			210 000					
TURQUIE	106 647	6 647	6 647	100 000					
FONDS CENTRAL POUR LES INTERVENTIONS D'URGENCE (CERF)	138 632 047			91 203 705		20 235 268	18 322 978	7 782 593	1 087 503

ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2018 (en dollars)

Donateur	Total	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique					
		Total	CII*	Budget de portefeuille de pays	Projets de dév.	Opér. d'urgence	IPSR	Opér. spéciales	Autres**
FONDS DE FINANCEMENT COMMUN DES NATIONS UNIES DANS LES PAYS	64 403 497			23 661 899		26 135 813	6 971 255	7 634 530	
GUICHET ÉLARGI DES NATIONS UNIES POUR L'INITIATIVE UNIS DANS L'ACTION	1 613 072			1 613 072					
AUTRES FONDS ET ORGANISMES DES NATIONS UNIES (À L'EXCLUSION DU CERF)	83 819 668			63 809 284	1 729 625	935 822	17 277	-	17 327 660
FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX	1 867 300			1 867 300					
ÉMIRATS ARABES UNIS	226 215 581			25 134 570		187 353 745		8 910 000	4 817 266
ROYAUME-UNI	619 104 309	51 746 442		402 254 445	3 039 229	99 404 045	54 461 338	4 996 416	3 202 395
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	2 540 587 539	10 000 000		1 938 669 161	5 545 600	260 248 892	295 752 839	19 903 574	10 467 473
ZAMBIE	1 114 744			1 114 744					
BANQUE MONDIALE	299 729			299 729					
TOTAL GÉNÉRAL	7 380 261 025	420 098 695	28 616 978	5 121 306 805	20 825 300	957 105 758	580 262 865	79 437 516	201 224 086

* CII: Compte d'intervention immédiate

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

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

ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2016-2018 (en dollars)

Donateur	Total	2016		2017		2018	
		Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Afghanistan	17 096 948						17 096 948
Banque africaine de développement	47 400 944		1 000 000		3 000 000		43 400 944
Algérie	10 000		10 000				
Andorre	168 796		61 375		48 655		58 766
Argentine	50 000				50 000		
Arménie	297 548		100 417		101 996		95 135
Australie	219 791 070	27 840 482	55 543 863	28 919 330	36 218 524	28 174 514	43 094 358
Autriche	8 993 431		6 584 272		533 618		1 875 541
Azerbaïdjan	18 312		18 312				
Bangladesh	8 269 777		3 745 046		4 370 704		154 027
Belgique	72 954 145	5 417 118	28 500 098	5 370 569	17 613 136	10 960 631	5 092 593
Bénin	19 360 982				5 899 081		13 461 901
Bhoutan	8 106		3 050		5 056		
Bolivie (État plurinational de)	970 420		646 928				323 492
Bosnie-Herzégovine	3 000	3 000					
Brésil	11 775 688		599 599		10 731 112		444 977
Bulgarie	170 020		110 988		59 032		
Burkina Faso	21 000 000						21 000 000
Burundi	11 655 381		1 661 436		1 517 660		8 476 285
Cambodge	3 681 000		1 227 000		1 227 000		1 227 000
Canada	632 803 223	23 505 789	187 499 027	23 472 373	176 153 925	22 896 411	199 275 698
Chine	124 821 136	1 650 000	16 708 997	2 100 000	71 718 109	1 200 000	31 444 030
Chili	60 000	20 000		20 000		20 000	
Colombie	21 627 578		764 612		20 457 110		405 856
Congo	140 790				140 790		
Côte d'Ivoire	508 090				248 202		259 887
Croatie	50 000						50 000
Chypre	13 325	4 338		4 269		4 717	
Tchéquie	692 467	121 261			381 632		189 573
Danemark	169 958 286	30 791 789	15 620 347	30 916 844	36 689 022	30 916 844	25 023 440
Djibouti	217 000						217 000
République dominicaine	929 572						929 572
Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)	565 000				565 000		
Équateur	5 000	5 000					
Égypte	1 775 204		1 388 247		386 958		
El Salvador	2 131 644		1 800 000		331 644		
Estonie	623 577		241 473		230 541		151 564
Eswatini	514 139		514 139				
Éthiopie	2 233 607		1 491 248		742 359		
Commission européenne	2 384 571 505		894 682 804		376 781 794		1 113 106 90

ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2016-2018 (en dollars)

Donateur	Total	2016		2017		2018	
		Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Îles Féroé	200 000				200 000		
Finlande	74 255 909	10 943 912	22 384 017	10 943 912	14 044 697	9 324 009	6 615 361
France	92 054 887	113 379	32 019 887	84 828	32 715 054	76 625	27 045 114
Gambie	91 517				91 517		
Allemagne	2 665 156 459	27 716 333	857 018 580	32 007 661	893 492 208	35 835 006	819 086 669
Ghana	5 323 737						5 323 737
Guatemala	450 141		148 909		150 045		151 187
Guinée	367 294						367 294
Guinée-Bissau	611 543				347 310		264 232
Haïti	1 311 457		1 311 457				
Honduras	56 078 865		25 001 657		4 223 965		26 853 243
Hongrie	1 167 656	10 000		10 000	1 137 656	10 000	
Islande	4 902 089		723 041	440 000	2 194 361	477 737	1 066 949
Inde	4 017 959		2 005 181		1 006 389		1 006 389
Indonésie	516 224		516 224				
Banque interaméricaine de développement	100 000				100 000		
Comité international de la Croix-Rouge	582 894		357		582 537		
Irlande	83 006 714	10 928 962	11 455 499	18 262 632	14 167 627	15 300 546	12 891 448
Israël	60 000	20 000		20 000		20 000	
Italie	94 915 322		23 110 612		36 382 990		35 421 720
Japon	512 606 763	2 873 294	204 179 481	1 983 984	173 568 179	1 832 126	128 169 698
Kazakhstan	30 000		10 000		10 000	10 000	
Kenya	766 185		581 421		6 246		178 518
République populaire démocratique de Corée	391 031		132 842				258 189
Koweït	65 500 000		9 000 000		5 500 000		51 000 000
République démocratique populaire lao	447 880						447 880
Lesotho	15 211 675		8 803 438				6 408 237
Libéria	2 232 374		2 232 374				
Liechtenstein	1 152 897	98 717	251 060	97 561	304 318	107 181	294 061
Lituanie	129 959		44 759		50 113		35 088
Luxembourg	29 430 683	1 133 787	8 017 641	534 898	8 590 920	617 284	10 536 153
Madagascar	4 187 661		2 993 000		800 000		394 661
Malawi	116 783 933		112 154 210		4 629 723		
Malaisie	3 000 000		1 000 000		1 000 000		1 000 000
Mali	2 732 281				2 732 281		
Malte	28 409					28 409	
Mexique	3 000 000		2 000 000		1 000 000		
Monaco	1 934 149		303 043		911 412		719 693
Mozambique	12 140 000				12 140 000		
Namibie	499 876						499 876

ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2016-2018 (en dollars)

Donateur	Total	2016		2017		2018	
		Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Népal	1 576 649		592 800		538 800		445 049
Pays-Bas	218 693 300	40 816 327	25 992 268	46 712 553	33 613 425	47 199 483	24 359 245
Nouvelle-Zélande	17 210 334	4 008 016		4 008 016	3 532 863	4 008 016	1 653 423
Nicaragua	1 542 100		1 327 013		20 000		195 087
Niger	8 314 712		2 285 639		3 512 081		2 516 992
Nigéria	6 407 331				5 622 496		784 835
Norvège	258 462 126	28 115 452	40 409 703	33 265 744	66 674 379	35 134 480	54 862 369
Fonds de l'OPEP pour le développement international	1 735 561		100 000		1 100 000		535 561
Pakistan	91 170 109		55 614 046		19 625 573		15 930 489
Panama	859 539	1 000	543 590	1 000	134 750	1 000	178 199
Pérou	1 450 775		956 172				494 603
Philippines	46 911			10 000		10 000	26 911
Pologne	2 690 207		1 197 433		1 095 065		397 709
Portugal	343 389	10 000		205 579	58 072	10 000	59 737
Donateurs privés	247 820 394	6 226 215	71 794 538	8 173 832	75 865 175	9 157 136	76 603 498
Qatar	6 280 623		532 650		2 505 973		3 242 000
République de Corée	141 135 024		39 398 114	200 000	33 639 341	100 000	67 797 569
Roumanie	173 637		113 250				60 386
Fédération de Russie	115 582 539		37 000 000		33 700 000		44 882 539
Arabie saoudite	291 932 930	51 916	35 672 969		8 300 087		247 907 959
Sierra Leone	4 767 599		3 137 620		526 210		1 103 769
Slovaquie	617 050		340 136	15 000		15 000	246 914
Slovénie	277 501		117 519		102 734		57 248
Afrique du Sud	4 274 636				3 690 329		584 307
Soudan du Sud	30 816 242				25 750 000		5 066 242
Espagne	16 011 531		5 298 013		4 703 247		6 010 271
Sri Lanka	799 914		784 809		8 151		6 954
Soudan	2 311 902				180 000		2 131 902
Suède	387 255 744	79 116 660	42 780 932	70 692 679	46 480 377	96 446 701	51 738 397
Suisse	216 955 121	6 518 206	60 887 920	6 674 252	63 353 929	8 451 748	71 069 066
Thaïlande	414 056		107 021		205 871		101 165
Timor-Leste	210 000						210 000
Turquie	106 647					6 647	100 000
Ouganda	1 083 407		1 083 407				
CERF	403 915 288		122 092 323		143 190 918		138 632 047
Fonds humanitaire commun des Nations Unies	18 357 958		18 357 958				
Fonds de financement commun des Nations Unies dans les pays	97 610 558				33 207 061		64 403 497

ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2016-2018 (en dollars)

Donateur	Total	2016		2017		2018	
		Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Fonds d'intervention des Nations Unies pour les urgences humanitaires	200 257		200 257				
Guichet élargi des Nations Unies pour l'initiative Unis dans l'action	35 219 070		30 886 292		2 719 706		1 613 072
Fonds d'intervention humanitaire des Nations Unies	12 548 341		12 548 341				
Autres fonds et organismes des Nations Unies (à l'exclusion du CERF)	198 989 086		66 670 381		48 499 037		83 819 668
Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix	3 353 765		350 000		1 136 465		1 867 300
Émirats arabes unis	237 426 885		6 097 008		5 114 296		226 215 581
Royaume-Uni	1 563 409 597	50 915 443	305 066 580	51 746 442	536 576 823	51 746 442	567 357 867
République-Unie de Tanzanie	360 378				360 378		
États-Unis d'Amérique	7 066 944 232	4 000 000	2 010 994 328	5 000 000	2 506 362 365	10 000 000	2 530 587 539
Banque mondiale	9 814 729		6 365 000		3 150 000		299 729
Zambie	2 919 850		680 640		1 124 466		1 114 744
Zimbabwe	3 195 095		3 195 095				
Total général	19 378 887 760	362 976 394	5 559 493 729	381 893 961	5 694 262 651	420 098 695	6 960 162 330

ANNEXE III-A: MÉTHODE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES INSTITUTIONNELS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

Base de données factuelles

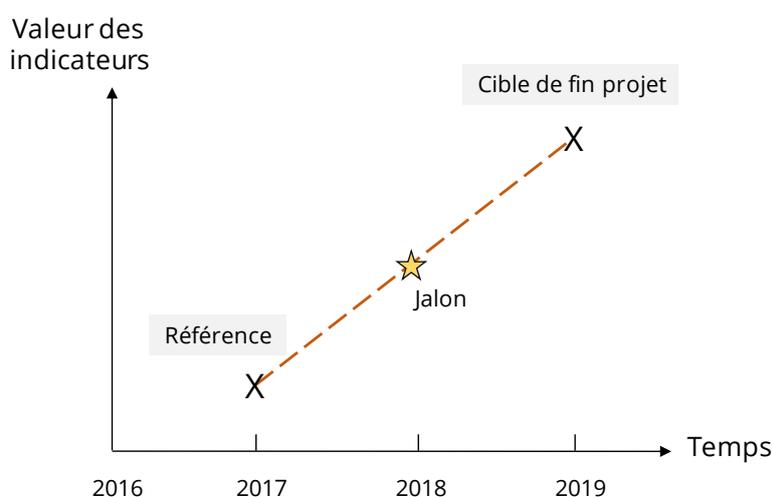
L'évaluation de la contribution du PAM aux résultats obtenus dans les domaines de l'action humanitaire et du développement se fonde sur les données de suivi présentées dans les rapports annuels par pays et les rapports normalisés sur les projets de 2018 au regard du Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2017-2021 pour les opérations à l'échelle des pays et des régions. Les résultats concernant des opérations en cours depuis six mois ou moins à la fin de 2018 ne sont pas inclus parce que la durée d'exécution est trop courte pour permettre d'observer des changements substantiels au niveau des effets directs ou de collecter des données de référence fiables accompagnées de valeurs de suivi.

Procédure d'évaluation de la performance des programmes du PAM

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

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

- Les opérations menées dans les pays dotés d'un plan stratégique de pays (PSP) sont évaluées au regard des valeurs cibles annuelles des indicateurs établies dans le cadre logique de chaque pays.
- La performance des projets clos est mesurée au regard des valeurs cibles des indicateurs établies pour la fin du projet, qui figurent dans le cadre logique.
- Pour les projets en cours, l'évaluation examine les progrès accomplis par rapport à des objectifs d'étape, ou jalons, annuels. Comme illustré ci-dessous, les jalons ont été établis pour 2018 sur la base d'une interpolation linéaire entre valeurs de référence et valeurs cibles de fin de projet¹.



¹ Pour les indicateurs qui mesurent un taux moyen d'évolution comme le taux moyen annuel de scolarisation ou de récupération nutritionnelle, il n'y a pas lieu d'établir de jalon; la valeur visée pour 2018 dans le cas d'un projet en cours est censée correspondre au niveau cible de fin de projet indiqué dans le cadre logique.

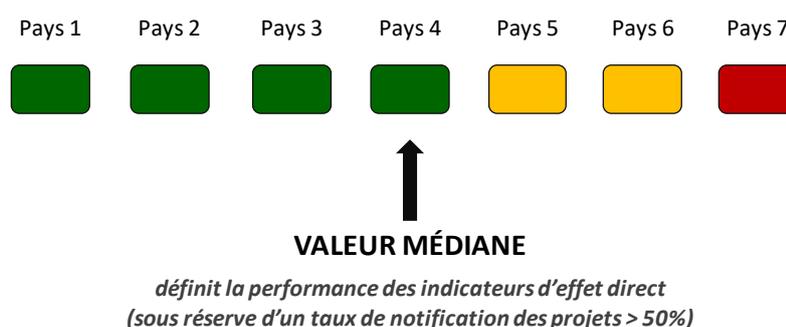
Pour les opérations menées dans le cadre d'un PSP, les valeurs des indicateurs d'effet direct recueillies en 2018 sont comparées aux valeurs cibles annuelles figurant dans le cadre logique, et les valeurs des indicateurs d'effet direct recueillies en 2018 pour les projets clos sont comparées aux valeurs cibles de fin de projet afin de déterminer la mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été obtenus. Pour les projets en cours, les valeurs les plus récentes sont comparées aux jalons annuels pour déterminer les progrès accomplis en 2018 et indiquer si un projet est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs visés (à savoir, si les résultats sont conformes aux attentes).

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

NOTATION	DESCRIPTION	NORMES
	L'opération relevant d'un PSP ou le projet aligné sur le Cadre de résultats institutionnels a atteint son objectif ou est en passe de le faire	Opérations relevant d'un PSP: la valeur des indicateurs se situe dans une fourchette de 10 pour cent par rapport au niveau cible annuel Projets clos: la valeur des indicateurs se situe dans une fourchette de 10 pour cent par rapport au niveau cible de fin de projet Projets en cours: la valeur des indicateurs se situe dans une fourchette de 10 pour cent par rapport au niveau du jalon de 2018
	L'opération relevant d'un PSP ou le projet aligné sur le Cadre de résultats institutionnels a enregistré quelques progrès, mais l'objectif n'a pas été atteint ou les progrès sont lents	Opérations relevant d'un PSP: la valeur des indicateurs se situe entre 50 pour cent et 90 pour cent du niveau cible annuel Projets clos: la valeur des indicateurs se situe entre 50 pour cent et 90 pour cent du niveau cible de fin de projet Projets en cours: la valeur des indicateurs se situe entre 50 pour cent et 90 pour cent du niveau du jalon de 2018
	L'opération relevant d'un PSP ou le projet aligné sur le Cadre de résultats institutionnels a enregistré des progrès très lents ou aucun progrès, ou a régressé	Opérations relevant d'un PSP: la valeur des indicateurs est égale ou inférieure à 50 pour cent du niveau cible annuel Projets clos: la valeur des indicateurs est égale ou inférieure à 50 pour cent du niveau cible de fin de projet Projets en cours: la valeur des indicateurs est égale ou inférieure à 50 pour cent du niveau du jalon de 2018
	Les données devant permettre de suivre les progrès sont insuffisantes	Aucune valeur d'indicateurs n'est communiquée pour 2018, ou les valeurs de référence et les valeurs cibles manquent

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

Pour chaque indicateur d'effet direct, la valeur médiane des scores des projets/opérations est calculée au niveau du pays afin d'établir une notation globale de la performance à l'échelle du PAM². Si plus de la moitié des données manquent pour les projets censés rendre compte d'un indicateur d'effet direct donné³, la notation globale est "grise" pour indiquer que les données factuelles disponibles sont insuffisantes pour tirer des conclusions sur la performance à l'échelle du PAM.



ÉTAPE 3 – ÉVALUER LA PERFORMANCE DES INDICATEURS D'EFFET DIRECT AU REGARD DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Lors de l'agrégation des scores concernant les effets directs à l'échelle institutionnelle, la fiabilité et la représentativité des différents indicateurs sont prises en compte. Les indicateurs d'effet direct clés figurant dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2017–2021 sont utilisés lors du calcul des résultats globaux correspondants. En outre, la notation de la performance enregistrée vis-à-vis des cinq Objectifs stratégiques par rapport au Cadre de résultats institutionnels est calculée sous forme de valeur médiane des scores concernant les effets directs à l'échelle de l'institution.

Objectif stratégique 1 – Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation	●
1.1.1 Score de consommation alimentaire	●
1.1.2 Indice des stratégies de survie	●
1.1.3 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	●
1.1.4 Proportion de la population des communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base des moyens d'existence	●
1.1.5 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	●
1.1.6 Score de consommation alimentaire – nutrition	●
1.1.7 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	●
1.2.1 Indice des prix des produits alimentaires	●
1.3.1 Score de capacité Faim zéro	●
1.3.2 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence	●

² Étant donné que la grille de notation s'applique aux données ordinales, la valeur moyenne ne saurait être une mesure appropriée de la tendance centrale.

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

Limites de la méthode de notification des résultats

Qualité inégale des données recueillies

- Il est fait appel à des données provenant de sources diverses pour suivre la performance des projets du PAM, dont celles collectées par d'autres intervenants, tels que gouvernements et organisations internationales paires. Le PAM a donc peu d'influence sur la qualité de certaines des données.
- Même dans les cas où le PAM est directement responsable de la collecte des données, leur exactitude et leur représentativité varient. Le PAM est souvent appelé à travailler dans des environnements difficiles et changeants où l'accès est restreint, ce qui limite la collecte de données, et où les déplacements de population peuvent rendre l'information très rapidement obsolète⁴.
- Quelques indicateurs récemment introduits dans le Cadre de résultats institutionnels n'ont pas été arrêtés définitivement en 2018 et ont été supprimés du Cadre révisé pour 2017-2021, ce qui a une incidence sur la collecte des données et ne permet pas de tirer des conclusions de certains résultats.

Cohérence et comparabilité des données

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

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

⁴L'étude publiée par le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire en 2014, intitulée "*Insufficient Evidence? The Quality and Use of Evidence in Humanitarian Action*" décrit d'autres facteurs ayant un intérêt pour le PAM qui posent problème dans la collecte de données pertinentes pour le suivi.

ANNEXE III-B: MÉTHODE D'AGRÉGATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU NIVEAU DES PRODUITS

Procédure d'évaluation de la performance du PAM au niveau des produits

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

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

À l'échelle opérationnelle, les cibles visées et les chiffres effectifs relatifs aux indicateurs de produit sont indiqués dans les rapports annuels par pays et les rapports normalisés sur les projets de 2018 pour ce qui est des opérations menées au niveau des pays et des régions. Les données qui sont agrégées et figurent dans le Rapport annuel sur les résultats sont celles obtenues au regard des indicateurs de produit, telles que publiées dans les rapports susmentionnés.

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

Les données figurant dans les rapports sont regroupées par produit, conformément au Cadre de résultats institutionnels du PAM. Ces produits sont liés à des effets directs spécifiques se rattachant eux-mêmes aux différents Objectifs stratégiques.

Pour chaque produit, le PAM a défini un ou plusieurs indicateurs de produit, qui peuvent être spécifiques (*par exemple, nombre de mécanismes de coordination nationaux*) ou génériques (*par exemple, nombre d'actifs créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées, par type et unité de mesure*).

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

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

ÉTAPE 3 – ÉVALUATION DES RÉSULTATS OBTENUS AU REGARD DES INDICATEURS DE PRODUIT AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

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

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

ANNEXE III-C: RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS¹

Bilan général par Objectif stratégique

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

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

Effet direct 1.1 – Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
1.1.1 Score de consommation alimentaire	62	54	87%	
1.1.2 Indice des stratégies de survie	44	38	86%	
1.1.3 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	30	24	80%	
1.1.4 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base d'actifs	10	8	80%	
1.1.5 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	15	10	67%	
1.1.6 Score de consommation alimentaire – nutrition	22	17	77%	
1.1.7 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	12	6	50%	

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

¹ WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1*

Effet direct 1.3 – Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à venir en aide aux populations risquant de se retrouver en situation d'insécurité alimentaire aiguë, transitoire ou chronique				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
1.3.1 Score de capacité Faim zéro	3	1	33%	<i>Données insuffisantes</i>
1.3.2 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence	5	1	20%	<i>Données insuffisantes</i>

Objectif stratégique 2 – Améliorer la nutrition

Effet direct 2.1 – Amélioration de la consommation de produits alimentaires de qualité et riches en nutriments chez les personnes ciblées				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
2.1.1 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	47	36	81%	
2.1.2 Proportion de la population cible participant à un nombre suffisant de distributions (observance)	38	28	74%	
2.1.3 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	36	30	83%	
2.1.4 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée: – taux de récupération – taux de mortalité – taux d'abandon – taux de non-réaction au traitement	34	30	88%	
	33	30	91%	
	34	31	91%	
	33	30	91%	
2.1.5 <i>Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes</i>	24	18	75%	

Effet direct 2.2 – Amélioration des chaînes d'approvisionnement en aliments de qualité riches en nutriments				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
2.2.1 Pourcentage d'accroissement de la production d'aliments de qualité riches en nutriments	2	0	0%	<i>Données insuffisantes</i>

Effet direct 2.3 – Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à recenser, cibler et aider les populations en situation de vulnérabilité sur le plan nutritionnel 				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
2.3.1 Score de capacité Faim zéro	3	3	100%	

Objectif stratégique 3 – Assurer la sécurité alimentaire

Effet direct 3.1 – Augmentation de la production et des ventes des petits exploitants 				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
3.1.1 Pourcentage de petits exploitants (hommes/femmes) vendant leur production par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	17	13	76%	
3.1.2 Proportion de pertes après récolte	7	2	29%	Données insuffisantes
3.1.3 Valeur et quantité des produits vendus avantageusement par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	20	15	75%	
3.1.4 Pourcentage de produits alimentaires du PAM achetés à des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants, en fonction du sexe du petit exploitant et du type de programme	-	-	-	Sans objet
3.1.5 Score de consommation alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille	19	14	74%	
3.1.6 Indice des stratégies de survie	13	8	62%	
3.1.7 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	19	14	74%	
3.1.8 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base d'actifs	15	10	67%	
3.1.9 Pourcentage de petits exploitants ciblés faisant état d'une augmentation de la production de cultures nutritives, ventilé par sexe	7	5	71%	
3.1.10 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	7	3	43%	Données insuffisantes
3.1.11 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	-	-	-	Sans objet
3.1.12 Score de consommation alimentaire – nutrition	8	3	38%	Données insuffisantes

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

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

Effet direct 4.1 – Amélioration de l'adaptation des ménages et de leur résilience face aux chocs climatiques et autres 				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
4.1.1 Score de consommation alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille	15	12	80%	
4.1.2 Indice des stratégies de survie	12	10	83%	
4.1.3 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	5	4	80%	
4.1.4 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base des moyens d'existence	9	8	89%	
4.1.5 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages sur le plan de l'environnement	2	0	0%	<i>Données insuffisantes</i>
4.1.6 Proportion de communautés ciblées dans lesquelles la capacité à gérer les chocs et les risques climatiques s'est manifestement améliorée	7	4	57%	
4.1.7 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	1	1	100%	<i>Données insuffisantes</i>
4.1.8 Score de consommation alimentaire – nutrition	4	2	50%	<i>Données insuffisantes</i>
4.1.9 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	-	-	-	<i>Sans objet</i>

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

Effet direct 4.3 – Accroissement de la disponibilité de biens et services publics contribuant à renforcer les systèmes de production alimentaire				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
4.3.1 Score de capacité Faim zéro	-	-	-	<i>Sans objet</i>
4.3.2 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence	-	-	-	<i>Sans objet</i>

Objectif stratégique 4 – Appuyer la mise en œuvre des ODD

Effet direct 5.1 – Renforcement de la capacité des institutions et systèmes publics et privés, y compris les intervenants locaux, à recenser, cibler et secourir les populations en situation d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité sur le plan nutritionnel				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
5.1.1 Score de capacité Faim zéro	4	1	25%	<i>Données insuffisantes</i>

Effet direct 5.2 – Satisfaction de la demande des partenaires concernant la prestation de services de qualité				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
5.2.1 Taux de satisfaction des usagers	4	2	50%	<i>Données insuffisantes</i>

Effet direct 6.1 – Appui aux processus de réformes de fond inclusifs et durables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
6.1.1 Proportion de secteurs et d'entités gouvernementales ciblés participant aux examens stratégiques nationaux Faim zéro	3	3	100%	<i>Données insuffisantes</i>
6.1.2 Proportion de secteurs et d'entités gouvernementales ciblés donnant suite aux recommandations formulées à l'occasion des examens stratégiques nationaux Faim zéro	2	2	100%	<i>Données insuffisantes</i>

Effet direct 6.2 – Hiérarchisation et mise en œuvre des réformes de fond en matière de sécurité alimentaire et de nutrition				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
6.2.1 Nombre de plans, de politiques, de règlements ainsi que de textes de loi et de programmes, nouveaux ou améliorés, approuvés en vue d'être mis en œuvre à l'appui de l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition	1	1	100%	<i>Données insuffisantes</i>

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

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

Effet direct 8.1 – Amélioration des plateformes de coordination communes				
Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
8.1.1 Taux de satisfaction des usagers	15	12	80%	

Effet direct 8.2 – Renforcement des partenariats stratégiques noués avec les secteurs public et privé, les autres organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires opérationnels

Indicateurs d'effet direct	Pays concernés	Pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Évaluation de la performance
8.2.1 <i>Efficacité, cohérence et résultats des partenariats (tels qu'établis par un examen qualitatif)</i>	-	-	-	<i>Sans objet</i>



Catégorie de produit: A1. Ressources non assorties de conditions transférées et catégorie de produit A2. Ressources assorties de conditions transférées

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
A.1 Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant des produits alimentaires/des transferts de type monétaire/des bons-produits (en millions)	87	86,7	
A.2 Quantité de produits alimentaires fournis (en millions de tonnes)	5,5	3,9	
A.3 Montant total de l'aide monétaire fournie aux bénéficiaires ciblés (en millions de dollars)	1 698	1 080	
A.4 Valeur totale des bons (exprimée en produits/espèces) échangés par les bénéficiaires ciblés (en millions de dollars)	1 062	666	
A.5 Quantité d'articles non alimentaires distribués	5 042 086	785 847	
A.6 Nombre d'institutions recevant une assistance	133 983	126 542	
A.7 Nombre de détaillants participant aux programmes de transferts de type monétaire	2 240	2 162	

Catégorie de produit: B. Aliments nutritifs fournis

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
B.1 Quantité de produits alimentaires enrichis fournis (en tonnes)	325 601	235 164	
B.2 Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis (en tonnes)	641 128	324 492	

Catégorie de produit: C. Activités de développement des capacités et d'appui technique réalisées

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
C.1 Nombre de personnes ayant reçu une formation	778 605	710 106	
C.2 Nombre d'activités de développement des capacités/d'appui technique réalisées	40 385	45 552	

Catégorie de produit: D. Actifs créés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
D.1 Nombre d'actifs créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées			
Nombre d'hectares de plantations forestières	4 277	4 044	
Nombre d'hectares de terres, agricoles ou non, remises en état ou mises en valeur	129 063	122 535	
Kilométrage des routes de desserte et des pistes construites ou remises en état	11 572	10 199	
Nombre de ponts et ponceaux construits ou remis en état	166	179	
Nombre d'infrastructures sociales/communautaires construites/remises en état	66 835	53 534	
Nombre de points d'eau (étangs, puits peu profonds, réservoirs) utilisés pour l'agriculture, l'élevage ou la pisciculture construits ou remis en état	3 412	3 006	
Catégorie de produit: E. Activités de sensibilisation et d'éducation réalisées			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
E.1 Nombre d'aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	4 853 466	3 539 069	
E.2 Nombre de personnes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM	6 164 745	4 343 899	
E.3 Nombre de personnes recevant des conseils en matière de nutrition fournis avec l'appui du PAM	3 253 520	2 334 318	
Catégorie de produit: F. Achats effectués auprès de petits exploitants			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
F.1 Nombre de petits exploitants recevant un appui/une formation	281 910	255 294	
F.2 Quantité d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et d'aliments nutritifs spécialisés achetés à des fournisseurs locaux (en tonnes)	191 277	32 199	
Catégorie de produit: G. Liens avec des ressources financières et des services d'assurance facilités²			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
G.1 Nombre de personnes ayant souscrit une police d'assurance par le biais de la création d'actifs	61 000	87 557	
G.2 Montant total des primes payées par le biais de la création d'actifs (en dollars)	850 000	1 640 000	
G.3 Montant total assuré par le biais de la création d'actifs (en dollars)	5 096 273	9 968 000	

² Ces données sont fournies par les prestataires de services financiers et les systèmes de suivi et d'évaluation mis en place dans les pays pour les différents projets.

Catégorie de produit: H. Services et plateformes partagés mis à disposition			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
H.1 Nombre de services partagés fournis	5 011	5 990	
H.2 Nombre de modules dirigés par le PAM en service	9	11	<i>Données insuffisantes</i>
H.3 Nombre de travaux d'ingénierie achevés	-	-	<i>Sans objet</i>
H.4 Volume total des cargaisons transportées (en tonnes)	36 233	36 067	
H.5 Pourcentage de la capacité de fret mise à disposition par rapport à la capacité totale demandée	200	194	<i>Données insuffisantes</i>
H.6 Pourcentage de la charge marchande utilisée par rapport à la capacité disponible	157	114	<i>Données insuffisantes</i>
H.7 Nombre total de passagers transportés	236 874	343 217	
H.8 Nombre de systèmes informatiques et de télécommunications d'urgence établis	33	32	<i>Données insuffisantes</i>
H.9 Nombre de camps et de sites installés/entretenus	10	10	<i>Données insuffisantes</i>
H.10 Nombre d'agents humanitaires recevant des services de santé, par organisme et par type	534	1 127	<i>Données insuffisantes</i>
H.11 Nombre d'organismes utilisant les plateformes communes de transferts de type monétaire	7	6	<i>Données insuffisantes</i>
Catégorie de produit: I. Stratégies de participation à l'élaboration des politiques élaborées/mises en œuvre			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
I.1 Nombre de stratégies de participation à l'élaboration des politiques élaborées/mises en œuvre	122	113	
Catégorie de produit: J. Réformes de fond identifiées/préconisées			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
J.1 Nombre de réformes de fond identifiées/préconisées	32	27	
Catégorie de produit: K. Partenariats appuyés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
K.1 Nombre de partenaires recevant un appui	541	559	
Catégorie de produit L: Investissements consacrés à l'infrastructure et à l'équipement appuyés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
L.1 Nombre de travaux d'infrastructure mis en œuvre	778	773	
L.2 Montant des investissements consacrés à l'équipement (en dollars)	1 612 455	1 420 386	
Catégorie de produit: M. Mécanismes de coordination nationaux appuyés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
M.1 Nombre de mécanismes de coordination nationaux appuyés	103	118	

ANNEXE III-D: CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS POUR 2017-2021

L'Annexe III-D peut être consultée à partir du lien suivant: [WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1](https://www.un.org/fr/development/desa/population/publications/annexes/annexe-iii-d-cadre-revisé-de-résultats-institutionnels-pour-2017-2021).

ANNEXE IV-A: TRANSITION 2017-2018 DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

Le tableau ci-dessous présente la façon dont les indicateurs de performance clés du PAM, utilisés précédemment dans certains outils institutionnels, notamment le Plan de gestion¹ et le Rapport annuel sur les résultats, sont désormais employés dans la partie IV du Rapport annuel sur les résultats.

Équivalence entre indicateurs de performance clés		
Indicateurs de performance clés dans le Plan de gestion pour 2018–2020 ²	Indicateurs de performance clés dans le Cadre révisé de résultats institutionnels ³	Observations
Pourcentage de réalisation des indicateurs d'effet direct	Indicateur de performance clé (IPC) 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays	Le pourcentage de réalisation des indicateurs d'effet direct est l'une des quatre composantes des "progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays", qui comprennent aussi des informations sur le financement et les produits.
Pourcentage de situations d'urgence auxquelles le PAM a rapidement fait face	IPC 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise	La mesure unique a été remplacée par celle de cinq paramètres qui concernent notamment des aspects qualitatifs des interventions d'urgence et englobent aussi la préparation.
Pourcentage de réalisation des indicateurs de gestion	IPC 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion	L'ancien indicateur consistait en un pourcentage unique qui rendait compte de certains domaines d'appui; le nouvel indicateur se compose d'indicateurs relatifs à tous les domaines fonctionnels et est assorti d'une représentation graphique pour faciliter l'interprétation.
Pourcentage d'indicateurs de l'Examen quadriennal complet pour lesquels le PAM indique avoir atteint les cibles	Indicateur de la catégorie II ⁴	Approuvé par la direction du PAM et intégré dans le Plan de gestion du PAM pour 2018-2020 ⁵ et le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 ⁶

¹ <https://docs.wfp.org/api/documents/16355f42-0ca5-47f3-a5d9-50b74711d8e3/download/>.

² WFP/EB.2/2017/5-A/Rev.1.

³ WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

⁴ Le Cadre révisé de résultats institutionnels définit trois catégories d'indicateurs:

"a) les indicateurs de la catégorie I font ressortir la performance du PAM au niveau institutionnel et mesurent la performance en matière de gestion qui contribue à la mise en œuvre du Plan stratégique;

b) les indicateurs de la catégorie II sont à plus court terme et évaluent les progrès accomplis au regard des priorités institutionnelles arrêtées par la direction du PAM, ou se rapportant à des accords multilatéraux ou à des engagements externes spécifiques; et

c) les indicateurs et les paramètres de la catégorie III servent à mesurer la performance de la gestion des opérations courantes et des procédures opératoires des différents domaines fonctionnels."

Les indicateurs de la catégorie I figurent dans le Cadre révisé de résultats institutionnels. Les indicateurs de la catégorie II sont approuvés chaque année par la haute direction du PAM et intégrés dans le Plan de gestion et le Rapport annuel sur les résultats correspondants.

⁵ WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1.

⁶ WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1.

ANNEXE IV-A: TRANSITION 2017-2018 DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

Le tableau ci-dessous présente la façon dont les indicateurs de performance clés du PAM, utilisés précédemment dans certains outils institutionnels, notamment le Plan de gestion¹ et le Rapport annuel sur les résultats, sont désormais employés dans la partie IV du Rapport annuel sur les résultats.

Équivalence entre indicateurs de performance clés

<i>Indicateurs de performance clés dans le Plan de gestion pour 2018–2020²</i>	<i>Indicateurs de performance clés dans le Cadre révisé de résultats institutionnels³</i>	<i>Observations</i>
<i>Indicateur concernant les organismes des Nations Unies dont le siège est à Rome</i>	Indicateur de la catégorie II	En cours de définition
<i>Pourcentage d'éléments de la gestion globale des risques déjà mis en place</i>	Indicateur de la catégorie II	Sa cible ayant été atteinte en 2017, l'indicateur a été remplacé par d'autres indicateurs de la catégorie II axés sur les priorités actuelles

ANNEXE IV-B: ANALYSE DÉTAILLÉE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS À UTILISER AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

Indicateur de performance clé (IPC) 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays

1. Les progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des PSP sont matérialisés par la combinaison de quatre indicateurs qui mesurent le degré de réalisation effective des résultats escomptés. La figure 9 montre les données pour 2018¹ (voir la partie II) et le tableau 1 le détail par indicateur. Les deux indicateurs concernant la réalisation des produits et des effets directs obtiennent des valeurs supérieures aux valeurs cibles, et la majorité des bureaux de pays atteignent l'objectif fixé. Le niveau de réalisation des produits est légèrement supérieur à celui des effets directs, et les valeurs cibles sont atteintes dans un plus grand nombre de bureaux de pays, signe que la réalisation partielle des produits est répartie entre plusieurs effets directs dans la plupart des bureaux du PAM mettant en œuvre les nouveaux PSP.

Tableau 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays

Indicateur composant l'IPC	Pourcentage d'effets directs en cours de réalisation	Pourcentage de produits en cours de réalisation	Pourcentage d'indicateurs d'effet direct dont les valeurs cibles sont atteintes ou en voie de l'être	Pourcentage d'indicateurs de produit dont les valeurs cibles sont atteintes ou en voie de l'être
Valeur cible	≥70%	≥75%	≥75%	≥80%
Valeur de référence	-	-	68% (2017)	-
Valeur moyenne en 2018 – PSP	80%	82%	78%	67%
Nombre de bureaux de pays ayant dépassé l'objectif ²	70%	80%	31%	54%

2. S'agissant des deux indicateurs mesurant si les valeurs cibles sont atteintes ou en voie de l'être, la valeur moyenne constatée est légèrement supérieure à l'objectif fixé pour les effets directs, même si moins d'un tiers des bureaux de pays considérés ont pleinement rempli leur contrat, tandis qu'elle y est inférieure dans le cas des produits, alors qu'environ la moitié des bureaux concernés ont atteint leurs objectifs respectifs. Le degré moindre de réalisation des produits se retrouve dans les changements obtenus au niveau des effets directs, qui, bien que positifs, sont moins importants que ceux définis dans les PSP.

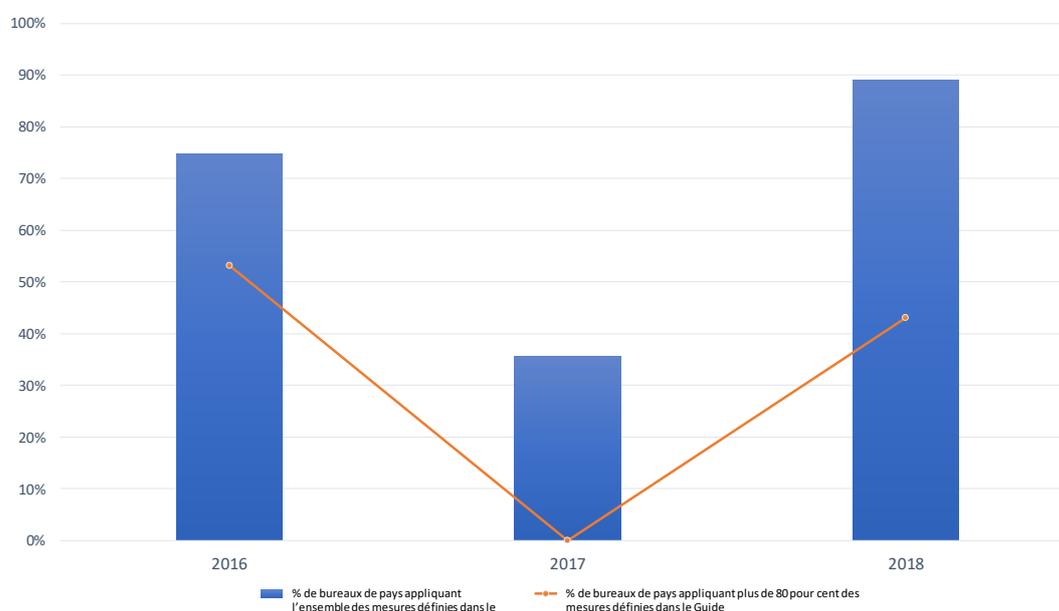
¹ Les différents indicateurs composant l'IPC sont tout d'abord calculés en évaluant le degré de réalisation de chaque produit et de chaque effet direct, puis agrégés par PSP, par région ou au niveau de l'ensemble du PAM. À la fin de 2018, on disposait de peu de données pour cet IPC, car la mise en œuvre de la plupart des PSP était récente. Plus de 60 pays possédaient des données fiables en 2018, mais seulement 12 PSP étaient mis en œuvre depuis plus d'un an. Cela limite les analyses susceptibles d'être menées au niveau infra-institutionnel.

² Calculé pour 66 bureaux de pays disposant de données pour les deux premiers indicateurs et pour 79 en disposant pour les deux derniers.

Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise

- La partie III indique le niveau de réalisation des différents indicateurs composant l'IPC, qui évaluent l'efficacité en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Globalement, trois indicateurs sur cinq ont atteint leur valeur cible en 2018. On trouvera dans les paragraphes qui suivent des informations supplémentaires sur la performance au regard des critères définis en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise.
- Les trois indicateurs relatifs à la préparation associés à cet IPC portent sur le respect des mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, les formations dispensées dans ce domaine et l'efficacité avec laquelle les fonds destinés aux évaluations de l'état de préparation sont décaissés dans les bureaux de pays. Le Guide susmentionné, qui est géré par la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise au Siège, a été présenté à la plupart des bureaux de pays. Son degré d'application illustre les efforts mis en œuvre dans différents domaines pour que le PAM soit prêt à intervenir en cas d'urgence sans compromettre la qualité des opérations ou la sécurité du personnel. En 2018, 87 pour cent des bureaux de pays avaient mis en œuvre ou actualisé le Guide dans une certaine mesure, ce qui constitue une nette amélioration par rapport aux années précédentes et depuis la révision majeure du document effectuée en 2017. Cela étant, le degré d'application moyen reste de 63 pour cent, bien loin de l'objectif fixé à 80 pour cent. Seulement 38 pour cent des bureaux de pays ont atteint ce niveau minimum d'application des mesures.

Figure 1: Pourcentage de mise en œuvre des mesures prévues dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise



- Concernant la formation, le module de formation interne du PAM, FASTER, porte sur la conception de cours visant à enseigner au personnel les compétences et les aptitudes générales nécessaires lors des interventions d'urgence. Les liens entre les différents niveaux de formation, les parcours professionnels et les capacités d'intervention immédiate sont établis en coopération avec la Division des ressources humaines. Les cibles associées à la formation interne ont été atteintes en 2018. En outre, le PAM continue d'offrir de nombreuses autres possibilités d'apprentissage à l'appui de la préparation aux situations

d'urgence pour son personnel et ses partenaires. Des exercices de simulation, et des cours de formation de facilitateurs consacrés à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise ont été proposés à des organismes et aux gouvernements, et des cours de formation de facilitateurs ont été élaborés pour renforcer les capacités des bureaux de pays et des bureaux régionaux en matière de planification et de mise en œuvre de ces exercices. En 2018, environ 200 membres du personnel du PAM sur le terrain et plus de 100 fonctionnaires gouvernementaux ont pris part à 17 formations FASTER, à des cours de formation de facilitateurs et à des exercices de simulation de situations d'urgence destinés à des organisations nationales de gestion des catastrophes.

6. La mise en place du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise est soutenue par des mécanismes du PAM visant à fournir des fonds au moyen du Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence. Ce fonds a pour objectif de combler les déficits dès la phase de préparation et de veiller à ce que le PAM maintienne des opérations qui soient souples et permettent de faire face à des situations d'urgence prévues et imprévues. Il fournit, par l'intermédiaire du Compte d'intervention immédiate – seul mécanisme de financement au service des activités de préparation et de renforcement des capacités en la matière –, des ressources adaptées disponibles à tout moment pour financer des activités de préparation exceptionnelles quand aucune alternative n'est possible. La procédure de demande de fonds est lancée par le bureau de pays, appuyée par le bureau régional, et traitée et approuvée *in fine* au Siège avant que les sommes soient débloquées. Le délai moyen de traitement des demandes en 2018 était de 10 jours, mais le PAM travaille à l'élaboration de nouvelles directives visant à accélérer sensiblement l'approbation des fonds.
7. En application des critères retenus pour les interventions, la valeur de l'IPC est établie à partir des délais liés à la mise en place des équipes spéciales chargées des opérations et à l'élaboration des concepts d'opérations, deux ressources qui permettent au PAM d'organiser l'appui fourni par le Siège et les bureaux régionaux de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible lorsque des situations d'urgence sont déclarées. Une fois qu'une situation d'urgence est déclarée, une équipe spéciale chargée des opérations est convoquée afin de déterminer la marche à suivre pour répondre aux besoins initiaux de l'intervention. Cette équipe a pour objectif de permettre la coordination des opérations et la prise de décisions au niveau institutionnel, l'analyse et l'appui intersectoriel. Elle sert également à faire remonter les défis opérationnels, à demander un appui technique et stratégique et à faciliter la prise de décisions. Conformément au protocole provisoire d'activation des interventions d'urgence du PAM, la première équipe chargée des opérations doit être appelée dans les 24 heures suivant la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 3. Lors des activations d'intervention d'urgence prises en compte dans cet indicateur en 2018, le délai moyen de mise sur pied de l'équipe a été exactement de 24 heures.
8. De même, dans un délai de cinq jours suivant l'activation de l'intervention d'urgence, ou lorsqu'un changement de situation nécessite une réorientation de l'intervention, un concept d'opérations doit être rédigé ou révisé soit par un bureau de pays soit par un bureau régional (s'il s'agit d'une intervention régionale ou s'il n'y a pas de présence opérationnelle dans le pays). Le concept d'opérations expose l'analyse des opérations et les priorités du PAM, notamment les activités, produits et effets directs prévus dans le plan stratégique de pays, et fait le lien avec l'intervention d'urgence et les engagements pris par le PAM dans le cadre du système d'action groupée. Lors des activations d'intervention d'urgence prises en compte dans cet indicateur en 2018, le délai moyen de présentation du concept d'opérations a été de deux jours.

9. Le déploiement de personnel qualifié à la suite de la déclaration d'une situation d'urgence peut également servir d'indicateur pour mesurer la performance du PAM en cas de crise. En 2018, 24,6 pour cent des membres du personnel déployés dans des situations d'urgence ont été appelés à partir des fichiers de réserve établis en interne pour les situations d'urgence. Ces fichiers sont conçus comme des dispositifs spéciaux de niveau 3 permettant de répondre en urgence aux besoins initiaux avant que les mécanismes habituels de déploiement de personnel prennent le relais. Le PAM dispose en outre d'un certain nombre d'autres mécanismes d'appui pour les interventions d'urgence: partenaires de réserve, Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications, fichiers de réserve par fonction et par région, et nominations directes par les responsables des interventions d'urgence.

Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion

10. L'indicateur de performance clé 3 (*Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion*), rend compte de la façon dont les bureaux du PAM gèrent leurs ressources humaines, matérielles et financières disponibles pour mettre en œuvre les activités des PSP. L'analyse globale de cet IPC est présentée dans la partie IV. Les paragraphes ci-après décrivent plus en détail la performance mesurée par chacun des indicateurs composant l'IPC, qui correspondent aux 10 domaines fonctionnels. Les valeurs mentionnées à la figure 1 constituent les données de référence de l'IPC³, lequel a été introduit dans le Cadre révisé de résultats institutionnels approuvé en novembre 2018.
11. La fonction de **gestion** est mesurée par deux indicateurs d'égale importance, décrits au tableau 2: "représentation équilibrée des sexes" et "nombre de recommandations d'audit en attente". Ces critères ont été sélectionnés pour refléter les responsabilités intersectorielles des responsables de bureaux dans l'ensemble du PAM et faire état de la grande détermination du PAM en matière d'obligation redditionnelle, de gestion des risques et d'égalité des sexes.

³ Certains indicateurs composant l'IPC, qui avaient été utilisés pour mesurer la performance dans les différents domaines fonctionnels avant l'approbation du Cadre révisé de résultats institutionnels, ont des valeurs de référence plus anciennes. Cela étant, la plupart des indicateurs entrant dans le calcul de l'IPC, ainsi que l'IPC lui-même, n'ont eu une base de référence complète qu'à la fin de 2018.

Tableau 2: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Gestion		
Indicateur composant l'IPC	Représentation équilibrée des sexes	Nombre de recommandations d'audit en attente
Importance au sein de la fonction	50%	50%
Valeur de référence (année)	-	42 (2017)
Valeur cible	Objectifs d'étape ⁴	< 42 ⁵
Valeur effective	37% ⁶	68
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	44%	91%
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	54%	9%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	2%	-

12. Sur le plan de la représentation équilibrée des sexes, 44 pour cent seulement des bureaux de pays ont pleinement atteint leurs objectifs d'étape annuels respectifs. Toutefois, la majeure partie des 56 pour cent restants a réalisé au moins 75 pour cent de ces objectifs, ce qui illustre les efforts déployés dans l'ensemble du PAM et montre que l'organisation progresse vers l'objectif global fixé pour 2021.
13. L'une des grandes priorités et des principales réalisations de la Division des ressources humaines en 2018 a été le lancement du plan d'action du PAM établi pour appuyer la stratégie à l'échelle du système des Nations Unies sur la parité des sexes. Le Plan d'action du PAM pour la parité des sexes décrit les mesures à prendre dans quatre domaines: acquisition de talents, développement des carrières et des capacités, collaboration et bien-être, et obligation de rendre des comptes. Des valeurs cibles y sont définies pour tous les bureaux de pays et tous les domaines fonctionnels.
14. Le nombre total de recommandations d'audit en attente au 31 décembre 2018 était de 196, dont 68 étaient adressées aux bureaux de pays. Sur ces 196 recommandations, 44 étaient associées à un risque élevé: ces deux chiffres étaient en hausse en raison du plus grand nombre d'audits entrepris en 2018, lequel résulte de l'accroissement des ressources mises à la disposition du Bureau de l'audit interne conformément au Plan de gestion pour 2018-2020. Malgré cela, 91 pour cent des bureaux de pays ont atteint leurs objectifs respectifs de réduction du nombre de recommandations les concernant, les augmentations en valeur absolue constatées étant liées au nombre de nouveaux audits en 2018. Par rapport aux bureaux de pays, les unités du Siège mettent plus de temps à traiter les recommandations d'audit, en partie parce que celles-ci sont plus complexes et en partie parce qu'elles nécessitent une coordination intersectorielle.
15. La performance de la fonction relative aux **programmes** est également mesurée au moyen de deux indicateurs d'égale importance: le premier porte sur la conception des opérations

⁴ Les objectifs sont définis par chaque bureau de pays, et il n'est donc pas possible d'agréger cet indicateur pour obtenir une valeur globale représentative à l'échelle du PAM.

⁵ Cette valeur cible a été modifiée par rapport à celle figurant dans le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 afin de tenir compte uniquement des recommandations adressées aux bureaux de pays.

⁶ Représentation moyenne dans les bureaux de pays uniquement, et non dans l'ensemble du PAM (36 pour cent).

et l'apprentissage et le second sur la mise en œuvre en collaboration avec les partenaires (voir le tableau 3). Concernant l'application des recommandations issues des évaluations, la plupart des bureaux de pays atteignent leur objectif, le résultat global à l'échelle du PAM étant de 84 pour cent. Bien que ce chiffre marque une amélioration par rapport à la valeur de référence, il est toutefois inférieur à l'objectif fixé. Cet écart s'explique par le fait que les recommandations issues des évaluations sont généralement classées au moment de la conception des PSP, qui n'a pas lieu tous les ans.

Tableau 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Programmes		
Indicateur composant l'IPC	Pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées	Pourcentage de produits réalisés en partenariat⁷
Importance au sein de la fonction	50%	50%
Valeur de référence (année)	80% (2017)	75% (2017)
Valeur cible	100%	90%
Valeur effective	84%	71%
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	84%	21%
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	10%	46%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	6%	33%

16. L'indicateur relatif à la réalisation des produits représente un sous-ensemble de celui examiné pour l'IPC 1, pour lequel seules les activités mises en œuvre en partenariat avec des ONG, des gouvernements nationaux et d'autres organismes des Nations Unies sont prises en compte. Le niveau global de réalisation est inférieur à la valeur cible, et légèrement inférieur à la valeur de 2017. Un cinquième seulement des 76 bureaux de pays ont pleinement atteint l'objectif de réalisation fixé à 90 pour cent, tandis qu'un autre tiers environ a réalisé entre 50 pour cent et 90 pour cent des produits définis dans les accords conclus avec les partenaires. Cette insuffisance dans la mise en œuvre tient généralement à des contraintes opérationnelles, surtout dans les situations d'urgence prolongées, ainsi qu'aux capacités des partenaires.
17. La fonction liée à la **chaîne d'approvisionnement** est l'une des principales fonctions d'appui dans la plupart des opérations du PAM dans le monde. Sa performance est mesurée au moyen de deux indicateurs d'égale importance: l'un porte sur les pertes alimentaires et l'autre sur l'efficacité des modalités de transport dans les pays. Comme indiqué au tableau 4, les pertes après livraison, qui couvrent toutes les opérations de la réception des marchandises à l'envoi aux partenaires, s'élèvent à 0,77 pour cent en 2018, et 97 pour cent des bureaux de pays ont atteint leur objectif.

⁷ Il s'agit des partenariats opérationnels, ce qui comprend les ONG, les gouvernements nationaux (aux niveaux local, régional ou national) et les organismes des Nations Unies lorsqu'il existe des accords signés définissant les produits à réaliser dans le cadre des PSP.

Tableau 4: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Chaîne d'approvisionnement		
Indicateur composant l'IPC	Pourcentage de pertes après livraison	Pourcentage du volume traité à la date convenue
Importance au sein de la fonction	50%	50%
Valeur de référence (année)	0,47% (2016)	88% (2017)
Valeur cible	< 2%	95%
Valeur effective	0,77%	87%
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	97% ⁸	59% ⁹
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	0%	33%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	3%	8%
Indicateurs supplémentaires relatifs à la chaîne d'approvisionnement		
Indicateur	Pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu aux populations ciblées¹⁰	Pourcentage de transferts de type monétaire effectués en temps voulu au bénéfice des populations ciblées¹¹
Valeur de référence (année)	79% (2017)	s.o.
Valeur cible	80%	80%
Valeur effective	80%	91%

18. Le pourcentage du volume de produits alimentaires traité à la date convenue rend compte de l'efficacité et du respect des délais du transport et, au bout du compte, de la fiabilité avec laquelle le PAM peut mettre en œuvre ses plans de distribution. L'indicateur prend en considération les difficultés d'accès, les questions liées à la capacité de transport et, le cas échéant, l'efficacité de l'organisation des transports par le PAM ou les relations avec les transporteurs dans les différents pays. La valeur de 2018, soit 87 pour cent, est proche de la valeur de référence établie en 2017, et inférieure à l'objectif visé de 95 pour cent. Pour autant, 59 pour cent des bureaux de pays ont atteint leur objectif, y compris dans le cadre de certaines des opérations les plus vastes, comme celle menée au Soudan du Sud, et 27 pour cent des bureaux de pays ont en outre traité plus de 80 pour cent de leurs produits, conformément aux prévisions.
19. Des indicateurs supplémentaires sont utilisés pour mesurer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement du PAM selon que l'assistance est fournie ou non en temps voulu aux bénéficiaires ciblés. Pour les produits alimentaires, l'amélioration des livraisons tient compte tout à la fois de leur fiabilité accrue (sur le plan des quantités et de la qualité) et d'un léger manque de précision dans les délais. L'objectif pour 2019 est de continuer de renforcer le respect des délais et la fiabilité des livraisons de façon à améliorer l'efficacité opérationnelle. Un suivi similaire est appliqué aux transferts de type monétaire, pour lesquels l'année de référence est 2018.

⁸ Mesuré pour 65 bureaux de pays dont les opérations nécessitent une chaîne d'approvisionnement.

⁹ Mesuré pour 65 bureaux de pays dont les opérations nécessitent une chaîne d'approvisionnement.

¹⁰ Méthode révisée à partir de 2017.

¹¹ Méthode révisée à partir de 2017.

20. Le domaine fonctionnel "**budget et programmation**" a été beaucoup modifié à la suite de l'examen du cadre de financement¹², qui a transformé en profondeur un grand nombre de ses processus de base, de la conception des budgets de portefeuille de pays à leur gestion au quotidien. La performance de la fonction est mesurée par un seul indicateur, qui tient compte de la nouvelle norme établie en la matière, à savoir le plan d'exécution, un outil relativement nouveau pour les bureaux de pays.
21. L'indicateur compare les dépenses effectives au plan d'exécution. Si les dépenses commencent à être trop élevées par rapport au plan¹³, ce dernier doit être revu à la hausse pour prendre en considération la nouvelle hiérarchisation des activités à la suite d'une augmentation des prévisions de contributions ou d'un pic d'activité. Si les dépenses sont nettement inférieures à celles prévues dans le plan, le bureau de pays peut être amené à réviser celui-ci à la baisse, ou bien il est possible que le bureau se heurte à des difficultés opérationnelles qui retardent la mise en œuvre et expliquent le faible niveau des dépenses.
22. La valeur moyenne de l'indicateur est de 76 pour cent, et au 31 décembre, seulement 29 pour cent des bureaux de pays avaient obtenu une valeur comprise dans la plage visée, ce qui laisse penser que des améliorations sont possibles. Étant donné que la plupart des bureaux de pays sont déjà passés au cadre fixé par la feuille de route intégrée depuis que le plan d'exécution a été mis en place, on s'attend à ce que le recours à ce plan comme outil de gestion se généralise progressivement à mesure que les bureaux se familiarisent avec son utilisation.

Tableau 5: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Budget et programmation

Indicateur composant l'IPC	Pourcentage des dépenses des PSP au regard du plan d'exécution
Valeur de référence	s.o.
Valeur cible	90%-110% ¹⁴
Valeur effective	76%
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	29%
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	41%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	29%

23. La performance obtenue dans le domaine fonctionnel "**ressources humaines**" est mesurée par deux indicateurs déjà utilisés par le passé, dont l'importance relative au sein de la fonction est différente (70 pour cent pour l'un et 30 pour cent pour l'autre). Le premier est lié à l'outil interne d'évaluation et de notation (individuelles), appelé programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE), qui est considéré comme une mesure de substitution de la performance individuelle et des bonnes pratiques de gestion. Le second se rapporte aux formations obligatoires, qui témoignent des efforts déployés par le PAM pour sensibiliser aux sujets jugés prioritaires.

¹² WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

¹³ Il convient de noter que les dépenses effectives sont liées au plan fondé sur les besoins, et non au plan d'exécution.

¹⁴ Cette valeur cible a été modifiée par rapport à celle figurant dans le Plan de gestion pour 2019-2021 afin de tenir compte uniquement des dépenses prévues dans le plan d'exécution qui sont toujours considérées comme acceptables.

24. En 2018, les deux indicateurs affichaient des valeurs inférieures à l'objectif, fixé à 100 pour cent: à l'échelle mondiale, la valeur était de 79 pour cent pour le PACE et de 49 pour cent s'agissant du suivi des formations obligatoires au 31 décembre 2018; et seulement 31 pour cent des bureaux de pays avaient atteint la valeur cible du premier indicateur et aucun celle du second.

Tableau 6: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Ressources humaines		
Indicateur composant l'IPC	Taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	Pourcentage de membres du personnel ayant suivi toutes les formations obligatoires
Importance au sein de la fonction	70%	30%
Valeur de référence	96%	s.o.
Valeur cible	100%	100%
Valeur effective	79%	49%
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	31%	0%
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	46%	45%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	23%	55%

25. En 2018, la Division des ressources humaines a mis en place une stratégie d'acquisition des talents, qui visait à poursuivre la transition vers une approche plus proactive et plus stratégique du recrutement de talents. Cette stratégie met l'accent sur la parité des sexes et la diversité lors du recrutement, et la nouvelle approche a débouché sur une augmentation de près de 120 pour cent du nombre de candidats de sexe féminin au cours de l'année. L'année 2018 a aussi vu la poursuite de la mise en service du vivier des talents internationaux de demain, qui a été ouvert aux candidatures extérieures dans les 10 domaines fonctionnels.
26. Le domaine fonctionnel "**administration**" est représenté par deux indicateurs d'égale importance (voir le tableau 7), l'un consacré à la mise en œuvre des contrôles internes dans différents secteurs de l'administration et l'autre au rapprochement des actifs. Concernant les contrôles internes, la valeur moyenne de l'indicateur est de 67 pour cent – légèrement inférieure à la valeur cible, établie à 75 pour cent pour 2018 –, et seulement 32 pour cent des bureaux de pays ont atteint l'objectif fixé, signe qu'il est possible d'apporter des améliorations dans plusieurs secteurs de l'administration. Pour ce qui est des actifs, 82 pour cent des bureaux de pays ont atteint l'objectif consistant à rapprocher l'ensemble des actifs, avec une moyenne de 98 pour cent des actifs vérifiés physiquement.

Tableau 7: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Administration		
Indicateur composant l'IPC	Pourcentage des contrôles internes en place et mis en œuvre dans l'administration	Pourcentage des immobilisations du PAM ayant fait l'objet d'un comptage physique et d'une vérification
Importance au sein de la fonction	50%	50%
Valeur de référence	s.o.	s.o.
Valeur cible	75%	100%
Valeur effective	67%	98%
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	32%	82%
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	62%	7%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	6%	11%

27. La performance dans le domaine fonctionnel "**finances**" est évaluée au moyen d'un indicateur qui mesure, parmi toutes les pièces (paiements et virements) traitées par un bureau pendant une période donnée, celles qui pourraient présenter un risque financier¹⁵. La valeur globale obtenue par l'ensemble des bureaux de pays à la clôture financière en décembre 2018 était de 4,5 pour cent, et 89 pour cent des bureaux de pays avaient atteint l'objectif fixé. Sur les neuf bureaux de pays dont le nombre de pièces présentant un risque accru mentionnées dans le tableau de bord financier était supérieur à celui visé, deux procédaient à leur clôture opérationnelle, au cours de laquelle les pièces restent généralement non soldées jusqu'à la clôture financière.

Tableau 8: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Finances	
Indicateur composant l'IPC	Pourcentage de pièces présentant un risque accru mentionnées dans le tableau de bord financier
Valeur de référence	s.o.
Valeur cible	7%
Valeur effective	4,5%
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	89%
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	5%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	6%

¹⁵ Le risque financier peut être lié à la durée pendant laquelle les pièces demeurent non soldées dans le système, ainsi qu'à d'autres paramètres susceptibles de générer des défauts d'efficacité pour le bureau de pays et le PAM.

28. La performance dans le domaine fonctionnel "**technologies de l'information**" est mesurée au moyen d'un indicateur qui reprend indirectement plusieurs éléments, comme la connectivité, l'achat et la maintenance de matériel informatique, la sensibilisation et la formation du personnel ou encore la protection contre des menaces potentielles. La valeur moyenne de cet indicateur est une conformité de 93 pour cent à l'ensemble des normes de sécurité informatique. Seulement 17 pour cent des bureaux de pays ont respecté l'ensemble de ces normes, auxquels il faut toutefois ajouter 80 pour cent des bureaux de pays qui les ont pratiquement toutes respectées. Les principaux obstacles rencontrés tiennent aux problèmes de connectivité dans les endroits isolés, au manque d'information du personnel et aux difficultés liées au renouvellement des équipements informatiques dans certains pays.

Tableau 9: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Technologies de l'information	
Indicateur composant l'IPC	Pourcentage d'application des normes de sécurité dans le domaine des technologies de l'information
Valeur de référence	s.o.
Valeur cible	100%
Valeur effective	93%
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	17%
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	80%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	2%

29. Dans le domaine fonctionnel "**sécurité**", l'indicateur sélectionné mesure la conformité de chaque bureau à une série d'obligations sur divers aspects: sensibilisation du personnel; liaison avec les structures nationales et les structures du système des Nations Unies en matière de sécurité; et application de certaines mesures de sécurité préconisées par des missions d'évaluation. La valeur moyenne effective pour l'ensemble des bureaux de pays est de 96 pour cent, un niveau tout juste inférieur à la valeur cible, près de deux tiers des bureaux de pays étant pleinement conformes aux normes minimales. Dans les bureaux de pays où la sécurité revêt une acuité particulière, des mesures supplémentaires complètent le train de mesures de base couvert par cet indicateur.

Tableau 10: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Sécurité	
Indicateur composant l'IPC	Pourcentage d'application des normes du Cadre général d'organisation des responsabilités pour la sécurité sur le terrain
Valeur de référence	s.o.
Valeur cible	100%
Valeur effective	96%
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	62%
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	12%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	26%

30. Le dernier domaine fonctionnel examiné est "**mobilisation des ressources, communication et rapports**", auquel se rapportent deux indicateurs, l'un concernant le montant des contributions allouées aux bureaux de pays, et l'autre ayant trait au caractère favorable des messages publiés au sujet du PAM. Dans le cas du premier indicateur, la valeur globale s'est établie en 2018 à moins de la moitié de l'objectif visé; ce faible résultat tient à ce que cet indicateur n'est calculé que pour les PSP, or la plupart de ceux qui ont démarré en 2018 ont disposé de fonds reportés de projets précédents. Pour ce qui est de la communication, l'indicateur relatif aux messages favorables correspond à la proportion d'articles publiés sur le PAM qui en présentent l'action sous un angle positif. La valeur moyenne s'est établie à 71 pour cent et près des deux tiers des bureaux de pays ont atteint l'objectif fixé.

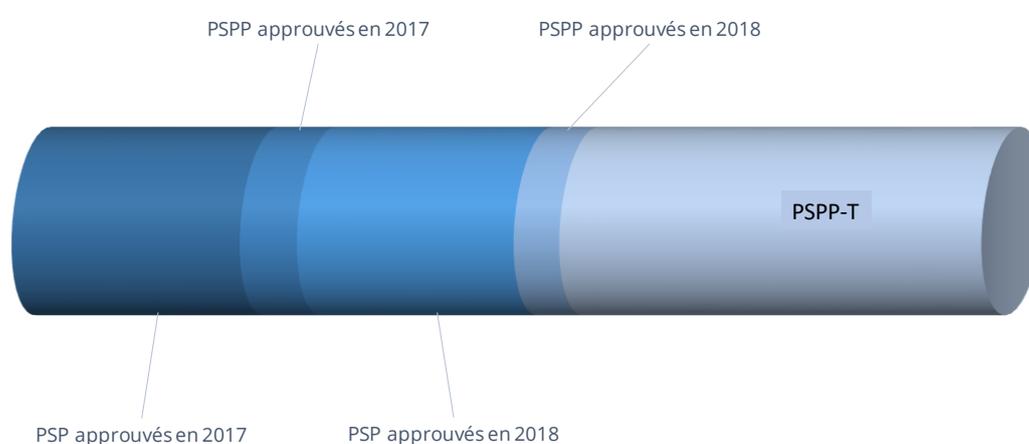
Tableau 11: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: Mobilisation des ressources, communication et rapports		
Indicateur composant l'IPC	Pourcentage du plan fondé sur les besoins financé dans le cadre des opérations du bureau de pays	Pourcentage de messages favorables
Valeur de référence	S.O.	S.O.
Valeur cible	100%	70%
Valeur effective	47%	71%
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	15%	67%
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	27%	33%
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu ou pas progressé sur la voie de la réalisation de l'objectif	58%	0%

Appui fourni par les bureaux régionaux et le Siège: performance par volet

31. L'appui que les bureaux régionaux et le Siège fournissent aux bureaux de pays est représenté d'un point de vue conceptuel par les volets ainsi que par les différents services et produits décrits à la figure 16 (voir la partie IV). Les principaux aspects de la performance obtenue dans chaque volet sont décrits dans la partie IV, mais on trouvera dans les paragraphes ci-après des informations supplémentaires sur les indicateurs et les activités qui leur sont associés.
32. **Volet A – Stratégie et orientations.** Les trois indicateurs utilisés pour mesurer une partie du travail effectué dans ce domaine sont traités dans la partie IV, et sont développés ci-après. On trouvera également dans les paragraphes qui suivent certaines initiatives menées au titre de ce volet.
33. Le premier indicateur vise à évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Tous les objectifs d'étape fixés pour 2018 ont été atteints, ce qui montre que cette mise en œuvre est demeurée une priorité pour le PAM en 2018. À la fin de l'année, 71 pays avaient entrepris un examen stratégique national Faim zéro (61 l'avaient mené à bien, le rapport correspondant ayant été approuvé ou présenté par le gouvernement national).

34. En 2018, 59 bureaux de pays (sur 82) étaient passés au dispositif de la feuille de route intégrée. Le Conseil d'administration a approuvé 19 PSP complets, 4 PSPP provisoires (PSPP) et 10 PSPP de courte durée. Le processus d'approbation a été amélioré grâce à l'introduction d'un processus rationalisé de consultation du Conseil en deux étapes (consultation informelle sur les notes conceptuelles relatives aux PSP, suivie des observations communiquées par voie électronique sur le projet de PSP complet). Par ailleurs, 37 bureaux de pays avaient adopté le dispositif de la feuille de route intégrée au 1^{er} janvier 2018 dans le cadre de PSPP de transition (PSPP-T) approuvés par le Directeur exécutif. En janvier 2019, les 82 bureaux de pays opéraient dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, soit au moyen d'un PSPP approuvé par le Conseil, soit par le biais d'un PSPP-T approuvé par le Directeur exécutif. La transition est illustrée à la figure 2.

**Figure 2: Transition vers la feuille de route intégrée:
État d'avancement au 31 décembre 2018**

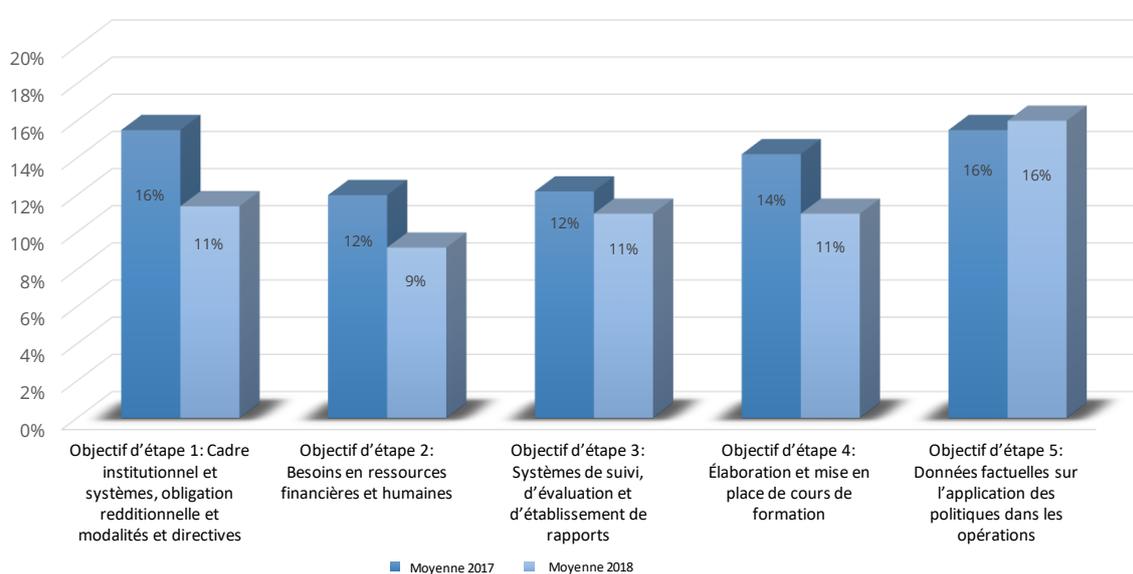


35. Le PAM a continué de collaborer étroitement avec les États membres dans le cadre de 12 consultations informelles et de trois sessions du Conseil à l'occasion de l'examen et de l'approbation des PSP, des PSPP et des modifications majeures concernant le Règlement général et le Règlement financier du PAM. À sa deuxième session ordinaire de 2018, le Conseil a approuvé les amendements essentiels à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM ainsi que les modifications apportées à la politique de recouvrement intégral des coûts du PAM. Les amendements proposés et les recommandations relatives au recouvrement intégral des coûts étaient fondés sur les enseignements tirés de l'expérimentation des PSP et de la structure des budgets de portefeuille de pays en 2017 et de leur mise en œuvre dans la plupart des bureaux de pays en 2018.
36. Le deuxième indicateur associé à ce volet rend compte de l'application des décisions stratégiques à travers la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil

d'administration. En 2018, le pourcentage moyen de mise en œuvre¹⁶ des politiques approuvées a été de 68 pour cent¹⁷, qui était la valeur cible fixée pour cet indicateur¹⁸.

37. Le taux d'application des différentes politiques va de 34 pour cent à une mise en œuvre complète avant les objectifs d'étape fixés. En moyenne, toutefois, le niveau de mise en œuvre pour la plupart des objectifs d'étape définis a été inférieur à celui de 2017, comme l'illustre la figure 3; les domaines ayant obtenu les meilleurs résultats ont été le suivi des politiques et la production de données factuelles attestant de l'application des politiques lors des opérations, tandis que celui dans lequel la performance a été la plus faible a été l'affectation de ressources financières et humaines.

Figure 3: Pourcentage de mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil d'administration



38. On trouvera également dans les paragraphes qui suivent certaines grandes initiatives menées au titre de ce volet.

39. L'une des catégories majeures relevant de ce volet est l'action menée par différents comités et groupes de travail qui ont mené des initiatives essentielles pour le PAM. En 2018, par

¹⁶ La mise en œuvre pleine et entière d'une politique nécessite des cadres institutionnels qui fonctionnent, l'affectation de ressources humaines et financières, l'élaboration de directives ou leur actualisation, une mise en place planifiée et un mécanisme opérationnel de suivi et d'évaluation de l'impact de la politique en question.

¹⁷ Le calcul de cet indicateur porte sur les politiques suivantes: politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) (WFP/EB.A/2015/5-A), politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C), politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (WFP/EB.A/2015/5-D), politique de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.A/2015/5-E/1), politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1), politique de 2018 en matière de gestion globale des risques (WFP/EB.2/2018/5-C), politique en matière de nutrition (WFP/EB.1/2017/4-C), politique en matière de changement climatique (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1*), politique environnementale (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1*) et politique en matière de préparation aux situations d'urgence – Renforcer la préparation pour intervenir efficacement en temps de crise (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1*).

¹⁸ La valeur cible associée à cet indicateur est établie en faisant la moyenne de l'ensemble des valeurs cibles relatives à la mise en œuvre de chacune des politiques considérées. La valeur cible pour chaque politique devrait augmenter progressivement à partir de l'année à laquelle celle-ci a été approuvée.

exemple, la Division des technologies a présidé trois réunions du **Comité de gestion des données**, au cours desquelles d'importantes décisions ont été prises concernant la gestion du cycle de vie des données sur les bénéficiaires, la planification dans la perspective de l'établissement des tableaux de bords et la formulation d'une recommandation à l'intention du Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion au sujet de la gouvernance de la protection des données et de la vie privée au PAM. En novembre, le Comité a approuvé un "modèle fédéral" de gouvernance de la protection des données, qui consiste notamment à créer un poste de chargé de la protection des données faisant rapport au Directeur exécutif adjoint. Ces décisions permettront au PAM de jouer un rôle de chef de file dans le domaine de la protection des données au sein de la communauté d'aide humanitaire, et, surtout, de continuer d'assumer ses responsabilités à l'égard de ses bénéficiaires. Ce travail a été mené conformément à l'une des priorités fixées par le Directeur exécutif, à savoir la numérisation du PAM.

40. Enfin, l'une des autres catégories importantes d'activités relevant de ce volet est l'établissement de **documents institutionnels**, destinés à être communiqués en interne ou à un public extérieur, susceptibles de faciliter la prise de décisions et la sensibilisation sur des thèmes en rapport avec le mandat du PAM. En dehors de la production de documents institutionnels annuels, comme le plan de gestion, le rapport annuel sur les résultats et d'autres rapports annuels, le PAM a rédigé le rapport "L'assistance alimentaire dans le monde" et participé à la rédaction du rapport "L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde". Le rapport "L'assistance alimentaire dans le monde" a été publié en juin 2018 sous le titre "Prévenir les crises alimentaires" (en anglais uniquement pour la version complète). À partir de diverses sources de données, portant notamment sur l'assistance fournie par le PAM de 2009 à 2016, les auteurs se sont intéressés à l'origine des crises alimentaires et ont présenté des solutions à court et long terme. Les causes principales restent les conflits et les phénomènes liés au changement climatique, mais en s'y attaquant, on pourrait prévenir, atténuer, voire régler, les crises alimentaires partout dans le monde. Le rapport 2018 "État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde: Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition" est la première source mondiale de statistiques et d'analyses consacrées à la faim et à la malnutrition, et un bon moyen de mesurer les progrès vers la réalisation de l'objectif de développement durable 2 (élimination de la faim). C'est le fruit de travaux de recherche et d'efforts conjoints menés par la FAO, le Fonds international de développement agricole, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) – et par le PAM.
41. **Le volet B, Services directs fournis à l'appui des opérations**, comprend trois indicateurs qui rendent compte de l'appui institutionnel du PAM aux opérations. Certaines initiatives qui ont contribué à la réalisation des objectifs relevant de ce volet sont décrites dans les paragraphes ci-après.
42. En 2018, l'une des priorités du PAM en matière d'**achats de produits alimentaires** était de trouver de nouveaux fournisseurs d'aliments nutritifs, de légumes secs et d'autres produits de base pour être en mesure d'assurer des distributions sans délai dans le cadre d'opérations d'urgence complexes dans le monde entier. La division concernée a assuré un appui direct sur le terrain lors d'opérations d'urgence, déployant du personnel au Yémen, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo et à Cox's Bazar, augmentant les capacités au Yémen, et modifiant les modalités d'intervention en République arabe syrienne pour s'adapter à une opération complexe en constante évolution.
43. Géré par la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, le **Centre des opérations** a continué de jouer le rôle clé de centre de coordination des informations essentielles, en veillant à ce que les décideurs aient

accès à des données précises en temps voulu pour prendre des décisions en connaissance de cause, tout en servant, dans l'ensemble du PAM, de source d'information sur les interventions d'urgence de l'organisation. Le Centre des opérations du PAM a appuyé 38 équipes spéciales chargées des opérations et de la stratégie ainsi que des appels à la coordination stratégique, et fourni à intervalles réguliers des informations aux décideurs au moyen de notes de synthèse journalières¹⁹, de panoramas hebdomadaires sur les situations d'urgence²⁰ et de 506 tableaux de bord internes et externes. Compte tenu du nombre croissant d'interventions d'urgence menées par le PAM, le Centre des opérations a facilité la mise en œuvre des protocoles permettant de les activer et de les désactiver dans le cadre de 13 situations d'urgence en 2018. Il est également possible de se faire une idée de ce travail grâce à l'IPC 2, efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise.

44. Les **services d'administration et d'ingénierie** ont fourni un appui direct à 90 bureaux du PAM dans le cadre de l'examen, du renouvellement et de l'acquisition de baux pour de nouveaux locaux, de l'amélioration de l'hébergement dans 55 résidences, et du remplacement du site de réservation des hébergements par la plateforme de réservation humanitaire, utilisée désormais par d'autres organismes tels que le HCR, l'UNICEF, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) et les directeurs des services médicaux des organismes des Nations Unies.
45. À la suite des recommandations issues de l'audit interne consacré en 2018 à la gestion de ses actifs et conformément à l'examen des processus mené en 2016, le PAM a entrepris une initiative majeure consistant à mettre en service la première version de **l'application mobile du module de gestion centralisé des équipements** (GEMS Mobile) afin de faciliter l'assainissement des actifs à l'échelle mondiale. GEMS Mobile est une application pour téléphone portable facile à utiliser qui permet de numériser les étiquettes des équipements et de simplifier ainsi l'enregistrement de ces derniers, leur transfert, leur comptage physique et leur rapprochement. Cette première version 2018 permet déjà de réduire considérablement la charge de travail des bureaux de pays, car elle fait passer le délai de comptage physique des actifs de deux mois à deux semaines, et contribue à la très bonne performance de la plupart de ces bureaux dans le domaine fonctionnel "administration" utilisé pour mesurer l'IPC 3.
46. En 2018, la première version de la solution a été mise en service avec succès dans 13 bureaux de pays, dans le bureau régional pour l'Afrique de l'Est et au Siège. Au 31 décembre 2018, la procédure d'assainissement entreprise grâce au déploiement de GEMS Mobile avait permis de traiter environ 44 pour cent des données sur les actifs du PAM (en valeur). À ce jour, quelque 134 000 actifs ont été comptabilisés, pour une valeur de 302 millions de dollars dans 14 bureaux. Plus de 250 utilisateurs ont reçu une formation sur l'utilisation de l'application de comptage physique et de rapprochement des actifs, ainsi que sur la mise en œuvre du nouveau cadre organisationnel autour de la décentralisation de la gestion des actifs dans leurs bureaux respectifs. La mise en service de cette solution s'achèvera à la fin de 2019. Approximativement 1 000 utilisateurs seront concernés, et des fonctionnalités nouvelles seront mises au point. La qualité des données sur les actifs au sein du module de gestion centralisée des équipements va considérablement s'améliorer, et permettre un contrôle plus efficace, une gestion plus rigoureuse et plus transparente, une meilleure gestion du cycle de vie, une réduction du nombre d'actifs obsolètes, et des décisions en matière de gestion prises en meilleure connaissance de cause. Au bout du compte, cela contribuera à une réactivité accrue et à une gestion plus avisée, surtout lorsque

¹⁹ 365 en 2018.

²⁰ 45 en 2018.

des modifications sont apportées aux opérations, comme lors des situations d'urgence où des équipements sont mis en place à grande échelle.

47. Le **service mondial de gestion des actifs** aide les bureaux de pays à céder les articles obsolètes et inutilisés, de façon à éviter leur stockage, lequel crée un risque d'utilisation inappropriée ou de vol et génère des dépenses de fonctionnement liées à leur entreposage ainsi que des besoins en personnel pour gérer les stocks. L'équipe du service mondial de gestion des actifs se rend dans les bureaux de pays pour aider les équipes sur place à préparer la cession des articles et à organiser des enchères publiques et à y assister, de façon à assurer un contrôle et à obtenir des recettes plus élevées. Ces enchères publiques sont gérées en étroite collaboration avec le HCR, ce qui non seulement réduit les coûts globaux pour le système des Nations Unies, mais permet aussi de disposer d'un plus grand nombre d'articles pour attirer plus d'acheteurs et accroître la concurrence. À la fin de 2018, les recettes du PAM générées par les ventes aux enchères organisées par le service mondial de gestion des actifs se sont élevées à 7,7 millions de dollars.
48. En 2018, le Programme mondial de location de véhicules a été remplacé par le **Centre de gestion du parc automobile**, un guichet unique regroupant tous les services de gestion du parc de véhicules légers et blindés. L'équipe d'experts de ce centre aide les bureaux de pays – de la location à la cession – à faire des économies et à gérer de manière plus efficace et plus efficiente le parc de véhicules au moyen de nouveaux outils numériques tels que la plateforme de services de location en ligne, une assistance technique étendue et des services à la clientèle améliorés. Le Centre de gestion du parc automobile s'appuie sur une équipe de spécialistes, qui fournit une assistance à distance et sur site aux bureaux de pays pour les aider à définir leurs besoins, et prodigue des conseils pour maximiser l'utilisation des véhicules, maintenir les dépenses de fonctionnement et de maintenance au minimum et réduire les émissions de CO². L'objectif est de faire passer le coût total de possession par véhicule de 12 500 dollars par an, qui est la moyenne mondiale actuelle, à 10 400 dollars, ce qui se traduira par des économies pour les bureaux de pays.
49. En 2018, le PAM a fait des progrès considérables dans l'unification de son **Programme mondial de gestion des voyages**, en intégrant les bureaux de pays dans l'accord conclu avec sa société de gestion de voyages, en étendant les accords mondiaux passés avec les compagnies aériennes et en facilitant l'accès des directeurs de pays aux données de haut niveau sur les voyages. La société de gestion de voyages du PAM, BCD, traite actuellement 65 pour cent du volume total de billets d'avion, chiffre qui devrait passer à 75 pour cent en 2019. Cette couverture offre une grande visibilité sur les dépenses de voyage du PAM et leur évolution, et grâce à l'analytique, il est possible d'effectuer des comparaisons avec les normes du secteur des voyages et de surveiller les comportements et le respect de ces normes.
50. En collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, le PAM a réussi à augmenter les remises sur les billets d'avion dans le cadre des accords mondiaux passés avec les compagnies aériennes les plus utilisées. Ces accords ont permis d'obtenir une réduction comprise entre 9 pour cent et 23 pour cent par rapport aux prix initialement négociés ainsi que des réductions supplémentaires liées à la modification gratuite des billets, aux remboursements ou aux franchises de bagages. Enfin, des statistiques sur les voyages ont été intégrées dans un tableau de bord interne en 2018, ce qui a permis aux responsables de bureau de pays d'accéder à des données simplifiées et d'avoir ainsi une vue globale des frais de voyage concernant leur personnel.
51. La Division des finances et de la Trésorerie a fourni des services financiers centralisés à l'organisation pour obtenir des gains d'efficacité. On peut citer, par exemple, la gestion en interne des fonds, qui a dégagé en 2018 un rendement de 1,84 pour cent contre 1,67 pour cent pour la base de référence externe, et la poursuite de la mise en service du **système de suivi des factures** ITS. Au 31 décembre 2018, ce système avait été installé dans

- 65 bureaux (divisions du Siège, bureaux régionaux et bureaux de pays), était en cours de déploiement dans 7 et devait être mis en œuvre dans 12 sur l'année 2019. Actuellement, 94 pour cent des factures du PAM en volume et 96 pour cent en valeur sont traitées via ITS.
52. L'année 2018 marque la poursuite de l'utilisation de la technologie de la chaîne de blocs et l'arrivée à maturité du **projet Building Blocks** qui permet de recourir à des technologies innovantes pour renforcer l'impact et l'efficacité des opérations du PAM. Dans le camp d'Azraq en Jordanie, le projet a été transposé à plus grande échelle, passant de 10 500 à 106 000 bénéficiaires, qui achètent dorénavant leurs produits alimentaires sur cette plateforme. Le montant total des transferts est passé de 2,1 millions de dollars en 2017 à plus de 36 millions de dollars en 2018.
 53. L'abandon des prestataires de services financiers habituels au profit de la technologie de la chaîne de blocs a eu de multiples avantages cette année, notamment le renforcement de la sécurité des données, car il n'est plus nécessaire de partager les informations sensibles. En outre, cela contribue à simplifier les processus, et donc à accélérer la mise en œuvre des transferts de type monétaire. Plus récemment, le projet Building Blocks du PAM a été à l'origine du partenariat efficace conclu avec ONU-Femmes dans le cadre des efforts visant à renforcer l'harmonisation entre les organismes humanitaires. Cette démarche de partage des connaissances et des technologies procure des avantages considérables et compte parmi les objectifs fondamentaux de l'investissement du PAM dans l'expérimentation et l'utilisation de cette technologie.
 54. **Le volet C, Politiques, directives et assurance qualité**, est évalué au moyen de trois indicateurs décrits dans la partie IV. Certaines initiatives menées au titre de ce volet qui ont contribué à la bonne performance du PAM en 2018 sont développées dans les paragraphes ci-après.
 55. Dans le cadre de sa démarche de collaboration entre divisions, le PAM a élaboré des **directives stratégiques sur des questions essentielles liées à la réforme de l'action humanitaire et aux politiques**. En tant que chef de file mondial de l'action humanitaire, le PAM est résolu à collaborer de manière méthodique et stratégique avec des partenaires sur toutes les questions relatives à la coordination, à la planification et aux interventions. En 2018, le PAM a rédigé la version finale des directives sur le cycle des programmes humanitaires à l'intention des bureaux de pays pour aider ces derniers à prendre part aux processus d'élaboration des aperçus des besoins humanitaires, des plans d'aide humanitaire et des plans de gestion de la situation des réfugiés.
 56. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement a entrepris plusieurs actions au titre de ce volet. En 2018, l'Unité des achats de produits alimentaires a publié le nouveau **Manuel pour l'achat de produits alimentaires**, qui comprend des liens vers un certain nombre de circulaires, de mémorandums, de directives et de diagrammes élaborés ou actualisés en 2018. Un cours consacré aux achats de produits alimentaires sera mis en place en 2019 pour former le personnel au nouveau manuel et aux directives actualisées. En 2018, avec l'accord du Bureau des services juridiques et du Bureau des inspections et des enquêtes, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement a aussi défini la nouvelle délégation de pouvoirs concernant les achats et l'établissement des contrats au sein des fonctions liées à la chaîne d'approvisionnement et a appliqué les changements au système de soutien financier. Pendant la période de transition, elle a appuyé les bureaux de pays et est allée au-devant des membres du personnel dotés des profils de compétences pertinents pour leur présenter et leur expliquer les rôles et responsabilités en vigueur dans le nouveau système. En 2018, des directives pratiques sur les normes éthiques à respecter en matière d'achat et d'établissement de contrats au sein des fonctions liées à la chaîne d'approvisionnement ont été élaborées en concertation avec le personnel sur le terrain et les équipes d'experts concernées au PAM, dont le Directeur du Bureau de la déontologie.

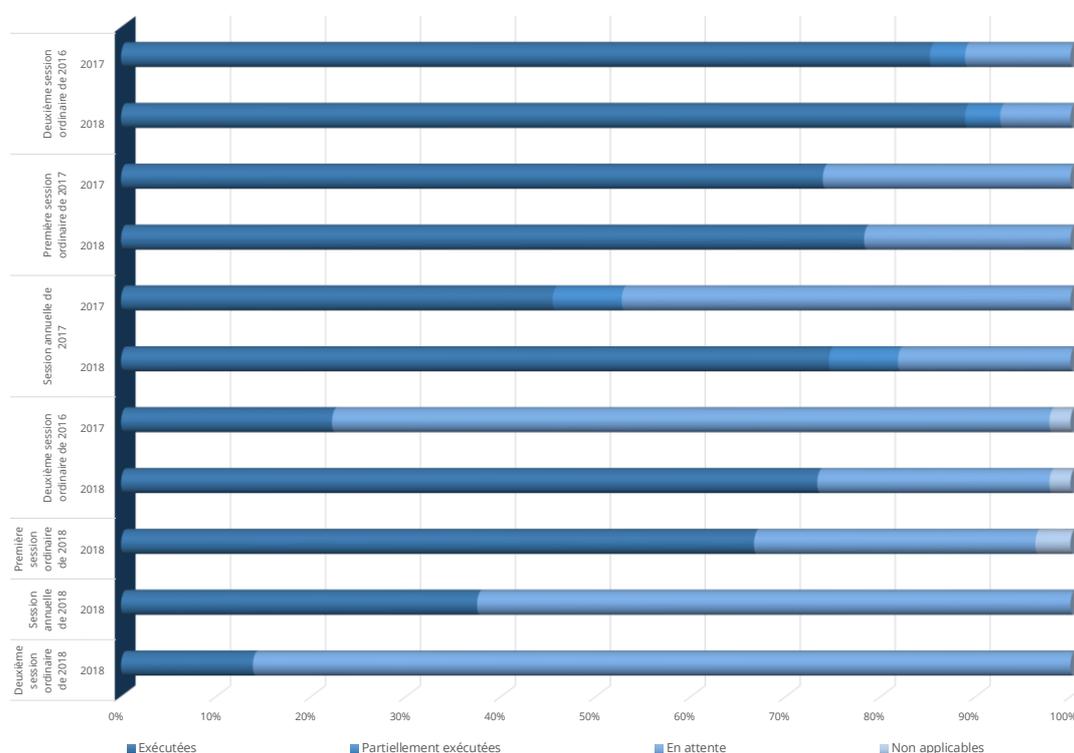
57. La **stratégie du PAM en matière de suivi** a été publiée en 2018. Elle porte sur trois grands domaines de travail prioritaires: compétences adéquates en matière de suivi, engagements financiers et capacités fonctionnelles. Au cours de l'année, des progrès majeurs ont été faits dans le premier de ces trois domaines, notamment la réalisation d'une analyse des effectifs et le lancement du vivier des talents internationaux de demain en matière de suivi. Des ressources ont été mobilisées en interne afin d'aider les bureaux de pays à faire face aux contraintes financières rencontrées pour satisfaire aux exigences minimales de suivi et mener les examens à mi-parcours obligatoires. Le cadre normatif de suivi a été modifié après l'approbation par le Conseil d'administration, en novembre 2018, du Cadre révisé de résultats institutionnels. Ce cadre contient des indicateurs d'effet direct et de produit renforcés ainsi qu'un nouvel ensemble d'indicateurs relatifs aux ODD, dont le but est d'aider les bureaux de pays à faire état de leur contribution à la réalisation des cibles nationales associées aux ODD. Le recueil d'indicateurs a été révisé en conséquence, tout comme d'autres documents d'orientation. Des webinaires en direct sur le Cadre révisé de résultats institutionnels ont été organisés, et des documents ont été mis en ligne sur la plateforme WeLearn. Des directives sur les examens à mi-parcours et les rapports de suivi trimestriels ont été publiées. Côté systèmes, les capacités dont les bureaux de pays disposent pour utiliser l'outil COMET ont été renforcées grâce à l'élaboration de supports de formation supplémentaires et à la mise en place d'ateliers et de services d'assistance en ligne.
58. **Le volet D, Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies**, comprend quatre indicateurs, qui sont décrits dans la partie IV. On trouvera en outre dans les paragraphes ci-après des informations supplémentaires ainsi que certaines initiatives entreprises au titre de ce volet.
59. Dans le cadre de l'accord de partenariat passé avec le **Fonds mondial**, le PAM fournit des services d'appui logistique et d'approvisionnement aux principaux bénéficiaires du Fonds afin de lutter contre le paludisme, la tuberculose et le VIH dans plusieurs pays. En République centrafricaine, le PAM fournit ainsi des services de gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé à la Croix-Rouge française et à World Vision. En 2018, certaines des principales activités étaient axées sur la planification et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la visibilité et la gestion des risques. L'application pour le suivi des articles de secours non alimentaires, RITA, a été installée et mise en service afin d'effectuer le suivi des produits médicaux, de la réception dans les pays aux points de distribution finale en passant par les stocks et le transport.
60. Au Tchad, où le paludisme demeure la principale cause de morbidité et de mortalité (44 pour cent des cas signalés sont des enfants de moins de 5 ans), le PAM et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) collaborent pour fournir un appui logistique et mettre leur savoir-faire au service de la distribution de moustiquaires imprégnées d'insecticide. Depuis 2017, 6,7 millions de moustiquaires ont été distribuées dans 13 régions du pays.
61. En novembre 2017, du fait du blocage du principal point d'entrée des approvisionnements au Yémen, le prix du carburant a augmenté de 64 pour cent et 143 pour cent. Le PAM, dans le cadre de son dispositif de **prestation de services sur une base bilatérale** (PSB), a mis en œuvre des activités de fourniture de carburant afin d'assurer un approvisionnement ininterrompu en carburant aux installations de santé et à d'autres structures vitales. Chaque mois, le dispositif BSP permet d'acheminer 4,5 millions de litres de diesel, et en une année, plus de 27 millions de litres ont été livrés à 24 centres du Programme élargi de vaccination, à 24 installations locales d'adduction d'eau et d'assainissement et à 181 hôpitaux répartis dans les 22 gouvernorats yéménites. S'il avait fallu acheter et livrer la même quantité de diesel en passant par le secteur commercial, le surcoût se serait élevé à 7 millions de dollars environ. Le dispositif BSP utilise le mécanisme de recouvrement intégral des coûts pour

- permettre au PAM de continuer d'acheter du carburant et de reconstituer les stocks selon que de besoin.
62. En outre, grâce au dispositif BSP, le PAM a fourni un appui logistique à des partenaires humanitaires tels que l'Organisation mondiale pour les migrations (OIM), en livrant plus de 1,2 million de moustiquaires en trois semaines, et à l'OMS, en ouvrant un couloir entre Djibouti, Doubaï, Salalah et le Yémen afin de faciliter l'acheminement de 23 000 m³ de produits médicaux: les opérations maritimes coordonnées par le PAM ont permis de livrer 228 tonnes/863 m³ d'articles médicaux à Salalah. À partir de juillet 2018, l'OMS a également utilisé le service de transport aérien du PAM afin d'acheminer 883 tonnes de fournitures médicales vitales au Yémen. Les services aériens du PAM ont en outre permis l'évacuation sanitaire de passagers de Sana'a vers le Caire. Enfin, le PAM aide aussi l'OMS à construire 43 centres thérapeutiques et 32 centres de traitement de la diarrhée et à remettre en état 2 hôpitaux grâce à des services techniques spécialisés.
 63. Depuis 2005, le **module de la logistique** a noué un partenariat étroit avec quatre des plus grandes sociétés mondiales de transport et de services logistiques dans le cadre de l'**Équipe logistique d'urgence**. À Davos, en janvier 2018, les sociétés participant à cette initiative ont annoncé un élargissement de leurs activités de collaboration, abandonnant la méthode consistant à se concentrer uniquement sur les catastrophes naturelles pour fournir aussi un appui dans les situations d'urgence prolongées et complexes. Cette réorientation répond à l'environnement en évolution dans lequel le module de la logistique opère et réaffirme l'importance des partenariats conclus avec le secteur privé dans l'amélioration de l'action humanitaire. À l'échelle mondiale, les partenaires de l'Équipe logistique d'urgence se sont également engagés à échanger des données stratégiques avant que les crises ne se produisent.
 64. Le PAM et ses partenaires des Nations Unies ont fait de nets progrès en matière de collaboration et de coordination à l'échelle du système, notamment à travers l'application de la résolution sur l'**Examen quadriennal complet** des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et les efforts déployés afin de repositionner le système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre efficace du Programme 2030, en coopérant étroitement au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.
 65. Dans le cadre de ces initiatives, le PAM codirige, avec le HCR, le **Groupe des résultats stratégiques sur les innovations institutionnelles**, dont le but est d'harmoniser les modalités de fonctionnement et de mettre en place des locaux communs au sein du système des Nations Unies pour améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience des services. À cette fin, une déclaration d'engagement relative à l'application du principe de reconnaissance mutuelle des politiques et des processus des organismes concernés a récemment été signée par le PAM et 10 autres entités des Nations Unies, dont le Secrétaire général au nom du Secrétariat. Cela permettra de renforcer l'harmonisation des modalités de fonctionnement et de réduire les coûts de transaction entre entités.
 66. Le PAM a également pris une part active aux travaux d'une Équipe de conception visant à élaborer la **nouvelle génération des plans-cadres des Nations Unies pour le développement (PNUAD)**, et a notamment contribué à la rédaction des directives y afférentes. Ces directives devraient devenir l'outil essentiel de planification et de mise en œuvre des activités de développement menées par les organismes des Nations Unies à l'appui du Programme 2030. Le PAM estime que les PNUAD doivent être les premiers instruments de la définition des orientations stratégiques, mais qu'ils doivent être conformes aux plans nationaux de développement et aux informations relatives aux programmes (stratégie, conception et modalités d'exécution) telles que présentées dans les plans stratégiques de pays. Les PNUAD remaniés sont conçus comme des outils stratégiques et ouverts sur l'extérieur destinés à faciliter les partenariats tout en contribuant

au respect de l'obligation redditionnelle. La version provisoire des directives sur les nouveaux PNUAD devait être prête fin mars 2019.

67. En 2018, le PAM a également participé à un processus de conception interorganisations consacré au **cadre de gestion et de responsabilisation**, lequel donnera des indications aux parties prenantes clés aux niveaux national, régional et mondial pour les aider à assumer leurs responsabilités et obligations mutuelles. Le PAM a une longueur d'avance, car il a commencé en début d'année un examen de sa présence dans les pays et de ses modèles de fonctionnement ainsi qu'un examen régional visant à s'assurer que sa couverture est adaptée à sa mission. La première phase de l'examen régional portera sur l'optimisation des fonctions régionales afin d'améliorer le fonctionnement actuel du système, et la deuxième s'intéressera à la redéfinition des profils et à la restructuration à plus long terme des atouts régionaux. Sur la base des constatations issues des examens menés en interne, le PAM révisera sa présence dans les pays et ses modèles de fonctionnement (aux niveaux national, régional et mondial) à partir de 2019.
68. En novembre 2018, le PAM, l'UNICEF et le HCR ont lancé le **portail des partenaires des Nations Unies** – une plateforme en ligne conçue pour simplifier et harmoniser les méthodes de collaboration des Nations Unies avec les partenaires de la société civile, notamment les ONG nationales et internationales, les organisations communautaires et les établissements universitaires. Ce portail permettra aux organisations de la société civile de créer des profils et de communiquer des informations essentielles sur elles-mêmes aux organismes des Nations Unies, et à ces derniers de faire connaître les possibilités de partenariat et de solliciter, d'évaluer et de sélectionner les candidatures soumises par les organisations en question, et aussi de procéder aux vérifications d'usage de manière harmonisée.
69. **Le volet E, Gouvernance et services de contrôle indépendants**, comprend toutes les activités ayant trait au fonctionnement du Conseil d'administration, aux fonctions indépendantes de contrôle, comme l'évaluation et l'audit, et à différentes initiatives en faveur de la transparence. Il est évalué au moyen de trois indicateurs décrits dans la partie IV.
70. Le premier indicateur sélectionné est le pourcentage des actions requises lors des sessions du Conseil d'administration qui ont été exécutées aux dates convenues. En 2018, 98 pour cent des mesures avaient été appliquées, tout juste au-dessous du niveau cible: 79 mesures avaient été mises en œuvre en temps voulu, ce qui montre la réactivité du PAM aux recommandations formulées par la fonction de supervision de son principal organe de gouvernance.
71. La figure 4 fournit des informations détaillées sur cet indicateur depuis 2017. Pour une année donnée, il va de soi que les progrès sont plus importants pour les mesures requises lors de la première session du Conseil d'administration, car on dispose de plus de temps pour les appliquer. En 2018, des progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre de toutes les mesures demandées à chaque session du Conseil, et il est à noter que les progrès les plus rapides ont été enregistrés dans l'application de celles requises à la session annuelle et à la deuxième session de 2017.

Figure 4: Pourcentage d'exécution des actions requises lors des sessions du Conseil d'administration



72. En outre, d'autres divisions du Siège ont fourni des services et des produits relevant de ce volet. Ainsi, comme indiqué dans le Rapport annuel sur l'évaluation en 2018, les objectifs définis dans la politique en matière d'évaluation, conjugués à l'obligation d'évaluer tous les PSP, appelle une **augmentation substantielle du nombre d'évaluations centralisées et décentralisées**. Cette tendance devrait se maintenir dans les années à venir dans le cadre de l'approche progressive suivie par le PAM en ce qui concerne la dotation en ressources et la mise en œuvre de cette politique, et a des incidences s'agissant de l'ensemble de la dotation en ressources et de la gestion de la fonction d'évaluation. Un certain nombre d'initiatives ont été entreprises en 2018 pour répondre à ces besoins:

- Premièrement, le Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation a mis sur pied une équipe spéciale interdivisions chargée d'élaborer une approche stratégique de financement pérenne de la fonction d'évaluation, notamment aux niveaux des pays et des régions, et demandé au Bureau de l'évaluation de coordonner la rédaction d'une proposition d'investissement globale afin de fournir des ressources supplémentaires à l'appui de la mise en œuvre des stratégies régionales d'évaluation.
- Deuxièmement, avec l'appui de la Division des ressources humaines et en collaboration avec la Division de la gestion et du suivi de la performance, le Bureau de l'évaluation a entrepris une planification conjointe des effectifs chargés du suivi et de l'évaluation et lancé le vivier des talents internationaux de demain en matière de suivi et d'évaluation pour renforcer les effectifs dans ces domaines dans l'ensemble du PAM, en prêtant une attention particulière à la satisfaction des besoins dans les bureaux de pays.

- Troisièmement, le Bureau de l'évaluation a mis en service un système intégré de gestion des évaluations à l'échelle institutionnelle en vue de gérer les informations essentielles relatives aux évaluations centralisées et décentralisées et de faciliter l'établissement de rapports institutionnels au regard des indicateurs de performance clés définis pour la fonction d'évaluation du PAM, conformément à ce qui a été approuvé dans la politique et la stratégie en matière d'évaluation.
 - Enfin, le Bureau de l'évaluation a entamé une restructuration visant à assurer une gestion souple et modulable des évaluations et à faire en sorte que des activités telles que le développement des capacités, l'assurance de la qualité, les travaux de recherche et d'analyse et la communication des données factuelles issues des évaluations soient menées de manière cohérente. Des postes de durée déterminée supplémentaires ont été approuvés à l'appui de la pérennisation de la gestion du cadre d'évaluation. Un processus de gestion du changement, qui a été mis en place pour soutenir ce processus, devrait s'achever au premier semestre de 2019.
73. En 2018, le PAM a publié tous ses **rapports financiers** en temps voulu. Les états financiers à l'intention des donateurs ont été publiés à la date d'échéance fixée en interne au 31 mars 2018, et les déclarations financières ont été rédigées et communiquées à toutes les parties prenantes en temps et en heure, y compris la présentation destinée à l'Auditeur externe en février 2018 et les présentations consécutives adressées au Comité d'audit, au Comité financier de la FAO et au Conseil d'administration à sa session annuelle tenue en juin 2018.
74. Le 25 juillet 2018, le PAM a lancé la version bêta du **portail de données sur les PSP** destiné aux États membres et aux donateurs partenaires. Le portail propose des informations sur les programmes, les aspects financiers et la performance des PSP et des PSPP approuvés par le Conseil. L'objectif est d'améliorer la transparence de la planification et des résultats du PAM, de renforcer la gouvernance, de satisfaire aux exigences en matière de contrôle et de faciliter les décisions de financement. Le portail rassemble les données de nombreux systèmes institutionnels et intègre le processus de planification annuelle du PAM et les plans de gestion des bureaux de pays. L'information est présentée par pays, par résultat stratégique, par effet direct stratégique, par activité et par année, et peut être filtrée en fonction des besoins des utilisateurs. Parallèlement aux informations sur la planification, des points périodiques comprendront des données sur les dépenses, les produits réalisés et les indicateurs de performance figurant dans le Cadre de résultats institutionnels, et compléteront les rapports annuels par pays.
75. Le PAM s'efforce actuellement de remédier aux problèmes d'intégration des systèmes pour améliorer le portail et compte lancer une version mise à jour au premier trimestre de 2019. Cette version comprendra des informations relatives au plan d'exécution initial pour chaque pays et aux besoins nets de financement pour les six prochains mois. Concernant les résultats, le portail comprendra des valeurs de référence et des valeurs cibles.

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

	Valeur de référence	Valeur cible 2018	IPC 2018	2017
Indicateur institutionnel IV				
Pourcentage d'indicateurs de l'Examen quadriennal complet pour lesquels le PAM indique avoir atteint les cibles	100% (2016)	100%	100%	80% ¹
Examen quadriennal complet: Adéquation avec les objectifs de développement durable				
1. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur PSP, leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet indique comment le PAM entend atteindre en priorité les plus démunis	78% (2017)	n.d.	96%	78%
2. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur PSP, leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet met en évidence des mesures spécifiques concernant la manière dont le PAM contribuera à l'appui technique et au développement des capacités (y compris les grandes orientations) ainsi que le préconise le Programme 2030	88% (2017)	n.d.	91%	88%
3. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur PSP, leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet indique comment le PAM entend répondre aux besoins des personnes handicapées	27% (2017)	n.d.	54%	27%
Examen quadriennal complet: Adéquation des processus de planification				
4. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur PSP, leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet est conforme aux cycles nationaux de planification et de budgétisation, et au cycle du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement				
a) Entièrement conforme				
b) En partie conforme	a) 49% b) 33% (2017)	n.d.	a) 45% b) 44%	a) 49% b) 33%

¹ Ce chiffre représente une diminution de 20 pour cent par rapport à la valeur de référence, qui date de 2016. Cela tient au fait que 2017 était la première année de mise en œuvre de l'Examen quadriennal complet pour 2017-2020. À des fins de continuité, un certain nombre des indicateurs du cycle précédent (2014-2017) qui demeurent pertinents ont été conservés.

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

	Valeur de référence	Valeur cible 2018	IPC 2018	2017
5. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur planification et leurs activités sont en adéquation avec celles d'au moins une autre entité du système des Nations Unies pour le développement	95% (2018)	n.d.	95%	n.d.
6. Pourcentage de bureaux de pays prenant part à la stratégie du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) relative aux modalités de fonctionnement, dans les pays où cette stratégie a été adoptée et où le PAM est présent	96% (2017)	n.d.	97%	96%
7. Nombre moyen de lignes de services de la stratégie du GNUM relative aux modalités de fonctionnement que les bureaux de pays ont adoptées lorsqu'ils ont entrepris d'appliquer cette stratégie, parmi les cinq lignes de services suivantes: finances, ressources humaines, technologies de l'information et des communications et achats	3,8 (2017)	n.d.	3,4	3,8
8. Pourcentage de bureaux de pays ayant pris part à la stratégie du GNUM relative aux modalités de fonctionnement qui adoptent les diverses lignes de services de cette stratégie:				
a) Finances	a) 78%	n.d.	a) 67%	a) 78%
b) Ressources humaines	b) 70%		b) 67%	b) 70%
c) Technologies de l'information et des communications	c) 52%		c) 72%	c) 52%
d) Achats	d) 91% (2017)		d) 81%	d) 91%
Examen quadriennal complet: Financement				
9. Montant net des recettes en dollars provenant:			7 363 911 092 (82%)	
a) des partenaires du secteur public;			a) 7 235 091 675 (98%)	a) 6 750 073 240 (99%)
b) des partenaires du secteur privé;			b) 83 908 865 (1,14%)	b) 85 338 073 (1,25%)
c) de la Banque mondiale/d'autres banques de développement;	n.d.	9 000 000 000	c) 43 700 673 (0,59%)	c) 6 250 000 (0,09%)
d) de donateurs autres que les 15 principaux. (en pourcentage des autres ressources)			d) 722 344 983 (10%)	d) 491 446 025 (7,19%)

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

	Valeur de référence	Valeur cible 2018	IPC 2018	2017
10. Ressources du PAM reçues au titre d'engagements pluriannuels en dollars (en pourcentage)	n.d.	n.d.	1 020 877 764 (13,86%)	1 083 515 675 (16%)
11. Ressources du PAM, autres que les ressources de base, versées par des fonds de financement commun interinstitutions en dollars (en pourcentage)	n.d.	n.d.	206 515 916 (2,80%)	179 654 148 (3%)
12. Montant total du financement du PAM en faveur des programmes communs en dollars (en pourcentage)	n.d.	n.d.	32 097 347 (0,44%)	104 070 698 (2%)
Examen quadriennal complet: Questions transversales				
13. Pourcentage d'indicateurs de performance ONU-SWAP 2.0 atteints ou dépassés ²	75%	***	75%	n.d.
14. Pourcentage de projets dont le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge est égal à 3 ou 4 au stade de la conception ³ (remplace la note 2a/2b du marqueur de l'égalité femmes-hommes, voir ci-dessous)	100%	100%	100%	n.d.
15. Proportion de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international				
a) P-1			a) 75%	a) 67%
b) P-2			b) 60%	b) 53%
c) P-3	n.d.	n.d.	c) 42%	c) 42%
d) P-4			d) 45%	d) 44%
e) P-5			e) 42%	e) 42%
parmi les administrateurs recrutés sur le plan national				
f) de niveau A			f) 37%	f) 34%
g) de niveau B			g) 39%	g) 37%
h) de niveau C			h) 34%	h) 34%
i) de niveau D			i) 50%	i) 57%

² Cet indicateur de l'Examen quadriennal complet remplace celui qui était ainsi libellé: *Pourcentage d'indicateurs de performance ONU-SWAP atteints ou dépassés* (le résultat en 2017 était de 87 pour cent).

³ Cet indicateur de l'Examen quadriennal complet remplace celui qui était ainsi libellé: *Pourcentage de projets ayant obtenu la note 2a ou 2b pour ce qui est du marqueur de l'égalité femmes-hommes* (le résultat en 2017 était de 86 pour cent).

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

	Valeur de référence	Valeur cible 2018	IPC 2018	2017
<i>aux postes de haut niveau</i>				
j) D-1			j) 41%	j) 37%
k) D-2			k) 33%	k) 35%
l) Secrétaire général adjoint et Sous-Secrétaire général			l) 20%	l) 17%
<i>parmi les agents des services généraux</i>				
m) G-1			m) 40%	m) 41%
n) G-2			n) 5%	n) 4%
o) G-3			o) 21%	o) 22%
p) G-4			p) 40%	p) 42%
q) G-5			q) 48%	q) 49%
r) G-6			r) 40%	r) 38%
s) G-7			s) 44%	s) 43%
16. Proportion d'administrateurs recrutés sur le plan international provenant de pays dans lesquels sont menés des programmes:				
a) À tous les niveaux	n.d.	n.d.	a) 45%	a) 45%
b) P-4 et P-5			b) 39%	b) 38%
c) D-1 et au-dessus			c) 34%	c) 34%
Examen quadriennal complet: Efficacité et cohérence des programmes et des opérations				
17. Pourcentage de bureaux de pays déclarant qu'ils appliquent les modes opératoires normalisés du GNUD, ou certains de leurs volets	62% (2016)	n.d.	68%	66%
18. Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM	61% (2016)	n.d.	73%	72%
19. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que des activités de gestion/réduction des risques de catastrophe sont intégrées dans leur PSP, leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet	79% (2017)	n.d.	79%	79%
20. Pourcentage de bureaux de pays ayant facilité l'examen national mené à titre volontaire de leur pays d'accueil, le cas échéant	65% (2017)	n.d.	56%	65%

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

	Valeur de référence	Valeur cible 2018	IPC 2018	2017
21. <i>Pourcentage de bureaux de pays qui (co-)dirigent les groupes de résultats de l'équipe de pays des Nations Unies</i>	85% (2017)	n.d.	92%	85%
Examen quadriennal complet: Système des coordonnateurs résidents				
22. <i>Pourcentage de contributions requises versées par le PAM au titre de l'accord de participation aux coûts du système des coordonnateurs résidents du GNUD</i>	100% (2016)	100%	100%	100%
Examen quadriennal complet: Gestion axée sur les résultats				
23. <i>Pourcentage de bureaux de pays utilisant des outils et des principes communs de gestion axée sur les résultats⁴</i>	À déterminer	100%	100%	100%
24. <i>Pourcentage de bureaux de pays déclarant avoir procédé conjointement avec d'autres acteurs à une mission d'évaluation préalable, un exercice de planification ou une mission de suivi et d'évaluation⁵</i>	88% (2018)	n.d.	88%	n.d.

⁴ Cet indicateur figurait dans les précédents rapports annuels sur les résultats (indicateur commun). La Division de la gestion et du suivi de la performance l'extrait du plan annuel de performance des bureaux de pays; elle a confirmé la valeur pour l'année dernière le 19 février 2019.

⁵ Ces données se rapportent à un nouvel indicateur de l'Examen quadriennal complet.

ANNEXE IV-D: PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2018–2020

L'annexe IV-D peut être consultée à partir du lien suivant: [WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1](https://www.un.org/fr/development/desa/pam/2017/5-A/1/Rev.1).

ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM¹ AU 31 DÉCEMBRE 2018

Catégorie	Total	Nombre de femmes	Pourcentage de femmes
Catégories supérieures (D-2 et plus)	59	19	32
Fonctionnaires du cadre organique recrutés au niveau international (P-1 à D-1)	1 440	624	43
Administrateurs auxiliaires	47	33	70
Administrateurs recrutés sur le plan international pour une courte durée et consultants	1 971	912	46
Stagiaires	144	94	65
Total, personnel recruté sur le plan international	3 661	1 682	46
Administrateurs nationaux	1 184	441	37
Agents des services généraux	4 009	1 383	34
Agents sous contrat de service	6 083	1 708	28
Agents des services généraux recrutés pour une courte durée ou agents recrutés au titre d'accords de services spéciaux	1 921	741	39
Total, personnel recruté sur le plan national	13 197	4 273	32
Total, employés du PAM²	16 858	5 955	35

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

² Données extraites de WINGS II le 15 janvier 2019.

ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2018

	Quantités (en tonnes)	% du total	En millions de dollars	% du total
Pays en développement				
Pays les moins avancés	1 338 905	37	506 194 804	32
Autres pays à faible revenu ¹	1 069	0	456 531	0
Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) ²	947 536	26	464 879 487	29
Pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) ³	536 907	15	240 541 929	15
Total partiel	2 824 417	79	1 212 072 751	76
Pays développés				
Total partiel	764 094	21	387 416 475	24
Total	3 588 511	100	599 489 226	100

No.	Pays	En tonnes	En dollars
Pays en développement			
1	AFGHANISTAN	68 779	24 817 401
2	ALGÉRIE	11 607	3 361 044
3	ARGENTINE	4 636	2 823 150
4	ARMÉNIE	1 507	661 470
5	BANGLADESH	63 984	32 736 561
6	BÉNIN	2 788	1 277 822
7	BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE)	62	46 362
8	BOTSWANA	280	168 000
9	BRÉSIL	3 655	1 815 505
10	BURKINA FASO	21 346	12 301 028
11	BURUNDI	3 622	2 519 549
12	CAMBODGE	16	4 240
13	CAMEROUN	28 349	18 272 945
14	RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	4 975	2 877 331
15	TCHAD	17 568	8 097 979
16	CHINE	7 747	4 140 304
17	COLOMBIE	273	529 663
18	CÔTE D'IVOIRE	62	51 550
19	RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	49 631	34 055 486
20	ÉGYPTE	46 035	27 036 943

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

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

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

ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2018

No.	Pays	En tonnes	En dollars
21	ÉTHIOPIE	159 585	57 700 011
22	GAMBIE	175	131 989
23	GUATEMALA	573	311 794
24	GUINÉE	699	486 698
25	GUINÉE-BISSAU	360	313 547
26	HAÏTI	1 343	1 010 714
27	HONDURAS	9 647	7 140 465
28	INDE	83 719	26 091 191
29	INDONÉSIE	104 699	76 242 553
30	IRAN (RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE D')	3 713	1 312 577
31	IRAQ	128	143 323
32	JORDANIE	33 586	20 515 474
33	KAZAKHSTAN	12 520	5 055 918
34	KENYA	10 817	11 978 503
35	KIRGHIZISTAN	6 904	6 285 545
36	LIBAN	2 980	1 167 145
37	LESOTHO	2 571	900 591
38	LIBÉRIA	1 187	992 633
39	MADAGASCAR	6 877	5 047 529
40	MALAWI	32 519	10 502 385
41	MALAISIE	1 084	811 146
42	MALI	9 574	4 900 621
43	MAURITANIE	5	568
44	MEXIQUE	169	225 239
45	MAROC	44 365	31 492 182
46	MOZAMBIQUE	8 626	3 398 172
47	MYANMAR	46 233	16 546 819
48	NAMIBIE	771	112 317
49	NÉPAL	463	190 356
50	NICARAGUA	1 246	1 030 471
51	NIGER	28 361	18 043 413
52	NIGÉRIA	93 853	46 139 709

ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2018

No.	Pays	En tonnes	En dollars
53	PAKISTAN	78 865	43 338 439
54	PARAGUAY	425	176 375
55	PHILIPPINES	3 318	2 554 808
56	RÉPUBLIQUE DU CONGO	330	490 636
57	RWANDA	47 705	37 303 993
58	SÉNÉGAL	900	150 599
59	SIERRA LEONE	7	21 171
60	SOMALIE	6 500	2 821 855
61	AFRIQUE DU SUD	88 558	40 027 579
62	SOUDAN DU SUD	5 440	1 544 766
63	ÉTAT DE PALESTINE	115	31 052
64	SOUDAN	167 190	48 762 913
65	RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE	49 221	40 603 207
66	TADJIKISTAN	145	8 980
67	RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	171 529	41 754 732
68	THAÏLANDE	19 592	9 379 906
69	TURQUIE	378 768	169 292 737
70	OUGANDA	197 986	54 206 657
71	UKRAINE	252 183	63 693 975
72	VIET NAM	97 936	40 861 233
73	YÉMEN	195 451	75 318 940
74	ZAMBIE	14 909	5 455 735
75	ZIMBABWE	1 069	456 531
Total partiel (76% en valeur monétaire)		2 824 417	1 212 072 751
Pays développés			
1	BELGIQUE	103 980	83 695 026
2	BULGARIE	37 241	8 716 055
3	CANADA	59 175	27 294 115
4	FRANCE	17 470	41 419 106
5	ALLEMAGNE	473	192 308
6	HONGRIE	3 349	3 486 221
7	ITALIE	91 380	63 077 870
8	JAPON	10 704	7 965 068
9	PAYS-BAS	2 836	959 765
10	OMAN	9 334	4 780 268
11	POLOGNE	2 160	799 794

ANNEXE VI: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2018

No.	Pays	En tonnes	En dollars
12	ROUMANIE	254 000	54 492 000
13	FÉDÉRATION DE RUSSIE	80 511	35 447 547
14	RÉPUBLIQUE DE CORÉE	50 000	19 550 000
15	ESPAGNE	10 597	4 224 753
16	SUISSE	1 866	4 732 154
17	ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	10 915	20 164 704
18	ÉMIRATS ARABES UNIS	18 105	6 419 721
Total partiel (24% en valeur monétaire)		764 094	387 416 475
TOTAL		3 588 511	1 599 489 226

ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2015-2018

	2015		2016		2017		2018	
	<i>En milliers de dollars</i>	%						
Total général	4 633 491	100	5 082 229	100	5 895 126	100	6 447 942	100
Développement	300 313	6	303 009	6	301 262	5	296 371	5
Secours	3 690 914	80	4 173 813	82	5 072 848	86	5 668 202	88
Opérations d'urgence	1 772 776		2 068 953		1 788 447		3 768 586	
Interventions prolongées de secours et de redressement	1 918 138		2 104 859		3 284 401		1 899 616	
Opérations spéciales	400 705	9	335 635	7	275 295	5	141 660	2
Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et autres ²	241 559	5	269 774	5	245 721	4	341 709	5
Afrique subsaharienne	2 500 463	100	2 673 801	100	3 136 131	100	3 211 941	100
Pourcentage par rapport à l'ensemble des régions	54		53		53		50	
Développement	167 159	7	158 743	6	166 532	5	138 965	4
Secours	1 946 924	78	2 187 223	82	2 687 071	86	2 892 990	90
Opérations d'urgence	677 864		538 328		975 460		1 753 139	
Interventions prolongées de secours et de redressement	1 269 060		1 648 895		1 711 611		1 139 851	
Opérations spéciales	327 174	13	239 375	9	218 382	7	77 987	2
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	59 207	2	88 460	3	64 145	2	101 999	3
Asie et Pacifique	558 020	100	446 621	100	368 175	100	491 785	100
Pourcentage par rapport à l'ensemble des régions	12		9		6		8	
Développement	64 775	12	70 179	16	51 962	14	55 438	11
Secours	420 932	75	325 162	73	274 895	75	397 457	81
Opérations d'urgence	34 113		24 702		60 528		274 232	

ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2015-2018

	2015		2016		2017		2018	
	<i>En milliers de dollars</i>	%						
Interventions prolongées de secours et de redressement	386 819		300 461		214 367		123 225	
Opérations spéciales	45 546	8	20 505	5	17 049	5	5 899	1
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	26 767	5	30 775	7	24 268	7	32 991	7
Europe orientale et Communautés d'États indépendants (CEI)	50 788	100	44 887	100	29 092	100	23 586	100
Pourcentage par rapport à l'ensemble des régions	1		1		0		0	
Développement	22 010	43	20 255	45	20 686	71	17 762	75
Secours	26 537	52	22 915	51	7 096	24	4 159	18
Opérations d'urgence	25 567		22 780		629		276	
Interventions prolongées de secours et de redressement	970		136		6 467		3 883	
Opérations spéciales	1 382	3	1 274	3	714	2	162	1
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	858	2	442	1	595	2	1 504	6
Amérique latine et Caraïbes	115 144	100	166 045	100	131 927	100	126 319	100
Pourcentage par rapport à l'ensemble des régions	2		3		2		2	
Développement	24 443	21	28 924	17	36 140	27	48 724	39
Secours	57 793	50	99 125	60	68 733	52	62 994	50
Opérations d'urgence	1 387		29 074		16 890		37 925	
Interventions prolongées de secours et de redressement	56 407		70 050		51 843		25 069	
Opérations spéciales	0	0	5 836	4	6 080	5	961	1
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	32 908	29	32 160	19	20 974	16	13 640	11
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 296 865	100	1 636 293	100	2 107 111	100	2 437 012	100

ANNEXE VII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2015-2018

	2015		2016		2017		2018	
	<i>En milliers de dollars</i>	%						
Pourcentage par rapport à l'ensemble des régions	28		32		36		38	
Développement	21 927	2	24 906	2	25 941	1	35 482	1
Secours	1 238 727	96	1 539 387	94	2 035 052	97	2 310 601	95
Opérations d'urgence	1 033 844		1 454 069		734 939		1 703 013	
Interventions prolongées de secours et de redressement	204 882		85 318		1 300 113		607 588	
Opérations spéciales	26 099	2	68 432	4	33 069	2	56 652	2
Opérations bilatérales et fonds d'affectation spéciale	10 112	1	3 568	0	13 048	1	34 277	1

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

² Les dépenses opérationnelles comprennent le Fonds général et les fonds d'affectation spéciale qui ne peuvent être ventilés par projet/opération.

ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2015–2018
(en milliers de dollars)

	2015					2016					2017					2018				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total
Total général	345 626	3 843 912	313 323	214 712	4 717 572	300 313	3 690 914	400 705	241 559	4 633 491	303 009	4 173 813	335 635	269 774	5 082 229	301 262	5 072 848	275 295	245 721	5 895 126
Afrique subsaharienne																				
Angola	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 372	-	-	4 372	-	4 113	-	65	4 178
Bénin	1 883	-	-	154	2 037	2 142	-	-	135	2 277	3 566	-	-	2 396	5 962	2 222	-	-	8 440	10 663
Burkina Faso	4 145	13 884	-	1 520	19 548	4 103	7 044	-	1 344	12 491	1 940	12 484	-	940	15 365	97	40 042	-	1 693	41 832
Burundi	10 400	15 693	-	820	26 913	9 647	21 812	-	518	31 977	15 885	17 285	-	669	33 839	7 173	28 872	-	2 949	38 994
Cameroun	1 321	51 359	388	73	53 140	999	55 461	3 908	428	60 796	718	57 360	3 926	484	62 489	139	47 052	101	2 503	49 795
Cabo Verde	143	-	-	-	143	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
République centrafricaine	150	51 860	12 704	-	64 714	185	54 274	15 883	18	70 361	-	51 180	14 359	668	66 208	130	84 315	240	3 692	88 377
Tchad	1 850	84 875	12 334	517	99 575	929	86 082	12 407	146	99 564	1 574	87 260	11 783	414	101 031	1 805	129 149	11 372	375	142 700
Congo	2 887	4 198	-	321	7 407	1 780	3 636	-	66	5 482	2 176	6 532	-	18	8 725	6 138	6 974	-	150	13 262
Rép. dém. du Congo	-	93 408	24 300	2 946	120 654	-	78 525	24 033	2 359	104 918	-	97 387	23 258	2 512	123 157	-	236 427	1 016	7 986	245 429
Côte d'Ivoire	5 437	4 618	-	46	10 101	5 801	6 365	-	-	12 165	6 714	6 037	-	151	12 902	6 726	2 165	-	565	9 455
Djibouti	1 473	6 493	-	168	8 133	783	8 845	-	149	9 777	726	7 807	-	36	8 569	106	5 500	-	426	6 032
Eswatini	2 098	-	-	145	2 243	1 275	6 035	-	116	7 425	1 938	6 408	-	1 502	9 849	307	1 457	-	968	2 732
Éthiopie	18 942	280 310	6 594	4 404	310 250	13 645	339 808	21 022	36 453	410 930	4 078	297 913	15 603	4 485	322 079	4 872	280 063	3 705	670	289 310
Gambie	1 695	1 592	-	6	3 293	1 754	33	-	-	1 787	3 472	2 542	-	-	6 014	2 394	182	-	327	2 903
Ghana	5 822	509	1 818	1 072	9 220	4 460	0	-10	984	5 434	6 880	-	-	521	7 401	4 844	-	-	1 084	5 928
Guinée	14 024	25 398	31 818	313	71 553	9 574	705	7 054	130	17 464	6 554	-	409	227	7 189	3 964	3 370	-	822	8 157
Guinée-Bissau	-	4 180	-	-	4 180	7 025	889	-	-	7 913	6 621	-	-	-	6 621	5 546	35	-	371	5 951
Kenya	14 729	144 006	-	2 077	160 812	12 736	94 063	-	1 295	108 094	20 670	137 963	-	457	159 091	14 667	129 909	-	2 299	146 876
Lesotho	5 657	-	-	5 033	10 690	3 477	5 030	-	6 215	14 722	2 351	7 958	-	6 178	16 487	3 646	1 040	-	1 416	6 103
Libéria	6 336	29 758	34 287	1 062	71 444	8 915	3 915	3 451	607	16 888	12 095	253	441	440	13 228	4 638	3 071	49	1 123	8 880
Madagascar	6 746	5 378	-	1 179	13 302	6 246	24 857	-	773	31 876	7 407	30 367	929	163	38 866	4 021	21 383	4	1 886	27 295
Malawi	12 587	53 952	2 155	3 608	72 301	19 046	172 212	419	3 098	194 775	25 392	127 749	-	3 399	156 540	16 404	46 900	-	2 897	66 201
Mali	9 316	56 323	5 935	1 026	72 601	1 399	44 777	5 286	1 209	52 672	1	51 600	6 403	2 528	60 532	370	79 488	113	4 277	84 249
Mauritanie	952	19 333	2 728	1 029	24 042	400	12 505	2 480	1 169	16 555	283	16 521	2 570	1 847	21 222	34	31 030	(13)	1 737	32 789
Mozambique	7 446	5 262	1 542	5 005	19 255	5 481	15 783	-	3 342	24 606	4 276	44 482	-	7 515	56 273	5 107	23 147	-	2 422	30 675
Namibie	-	-	-	520	520	-	-	-	478	478	115	22	-	134	272	317	301	-	3	620

ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2015–2018
(en milliers de dollars)

	2015					2016					2017					2018				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total
Niger	-	94 545	5 874	2 990	103 409	-	92 844	6 787	3 193	102 824	-	100 105	7 371	960	108 435	-	104 330	8 228	146	112 704
Nigéria	-	281	1 893	370	2 544	-	50 914	9 151	105	60 169	-	253 696	24 805	124	278 625	-	208 084	25 837	475	234 397
Rwanda	2 078	20 108	-	2 318	24 504	4 778	18 669	-	2 701	26 147	9 500	21 852	-	629	31 981	11 517	19 427	-	572	31 516
Sao Tomé-et-Principe	165	-	-	-	165	109	-	-	-	109	190	-	-	-	190	75	-	-	21	96
Sénégal	1 856	8 686	1 192	1 702	13 436	2 226	5 272	74	1 765	9 337	1 047	3 351	274	550	5 222	392	9 519	310	693	10 915
Sierra Leone	4 604	27 059	34 800	583	67 045	6 688	4 877	7 297	700	19 563	-636	10 396	208	553	10 521	2 361	3 736	-	1 453	7 550
Somalie	-	133 646	28 184	48	161 878	-	122 390	20 975	119	143 484	-	309 440	24 359	199	333 998	-	270 761	24 038	198	294 996
Soudan du Sud	-	405 077	93 522	928	499 527	-	468 137	78 143	1 050	547 331	-	524 380	71 062	386	595 828	-	599 692	2 982	6 701	609 375
Soudan	-	211 953	20 820	3 355	236 128	-	195 820	16 931	5 340	218 092	2 746	155 313	8 912	8 572	175 543	7 433	225 653	-	16 146	249 233
République-Unie de Tanzanie	5 921	19 259	-	1 233	26 413	3 996	36 502	-	1 929	42 427	4 460	39 121	-	1 728	45 309	4 730	40 402	-	2 853	47 986
Togo	163	-	-	5	168	62	-	-	-	62	4	-	-	-	4	-	-	-	-	-
Ouganda	12 270	48 179	941	2 478	63 869	15 760	70 372	2 868	1 717	90 718	7 221	147 755	-	1 984	156 959	11 362	158 867	-	6 336	176 565
Zambie	4 064	-	-	1 967	6 030	3 324	16	-	2 022	5 361	5 238	320	-	2 145	7 704	3 694	3 069	-	1 310	8 073
Zimbabwe	-	22 420	-	710	23 130	-	76 284	-	1 882	78 166	1 329	46 667	-	2 729	50 725	1 734	37 550	-	3 400	42 683
Autres dépenses régionales	-	3 325	3 348	7 476	14 149	-	2 469	1 216	4 902	8 586	-	3 192	1 711	5 900	10 803	-	5 911	4	10 549	16 464
TOTAL POUR LA RÉGION	167 159	1 946 924	327 174	59 207	2 500 463	158 743	2 187 223	239 375	88 460	2 673 801	166 532	2 687 071	218 382	64 145	3 136 131	138 965	2 892 990	77 987	101 999	3 211 941
Asie et Pacifique																				
Afghanistan	-	103 065	11 499	11 413	125 977	-	92 378	13 520	11 386	117 285	-	82 327	12 625	7 900	102 852	-	127 445	5 645	6 807	139 896
Bangladesh	24 315	5 563	-	2 258	32 136	28 530	4 558	-	2 610	35 698	9 575	28 381	-	2 889	40 846	8 789	158 484	-	3 246	170 519
Bhoutan	1 623	-	-	-	1 623	572	-	-	-	572	1 201	-	-	3	1 204	872	-	-	44	917
Cambodge	10 784	-	-	156	10 940	10 052	-	-	204	10 256	11 824	-	-	123	11 947	9 608	1 827	-	1 576	13 012
Chine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	894	21	-	425	1 340	1 451	50	-	283	1 784
Fidji	-	-	-	-	-	-	3 321	-	-	3 321	-	-35	-	5	-30	-	-	-	(3)	(3)
Inde	572	-	-	1 002	1 574	-	-	-	2 063	2 063	59	-	-	2 509	2 567	1 985	-	-	494	2 479
Indonésie	3 699	-	-	1 080	4 779	1 332	-	-	327	1 660	906	652	-	243	1 801	174	1 534	-	442	2 149
Rép. pop. dém. de Corée	-	29 906	-	-	29 906	-	23 712	-	184	23 896	-	18 942	-	-	18 942	-	7 896	-	1 606	9 503
Rép. dém. pop. lao	11 306	-	-	1 842	13 148	10 572	-	-	411	10 983	9 962	158	-	963	11 083	10 686	870	-	1 389	12 945
Mongolie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	74	-	-	74

ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2015–2018
(en milliers de dollars)

	2015					2016					2017					2018				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total
Myanmar	-	41 707	-	1 420	43 127	-	40 561	-	1 193	41 755	-	40 012	-	947	40 959	-	41 368	-	3 432	44 801
Népal	9 991	30 162	28 071	2 509	70 733	12 235	10 018	4 795	2 899	29 946	9 844	10 229	4 029	1 238	25 340	11 089	9 184	205	2 189	22 668
Pakistan	-	189 810	1 291	1 683	192 784	-	130 082	542	2 158	132 782	-	80 212	-	679	80 890	9 642	32 873	-	3 541	46 056
Papouasie-Nouvelle-Guinée	-	-	-	-	-	-	7 607	-	-	7 607	-	268	-	-	268	-	2 704	-	240	2 944
Philippines	-	12 511	2 889	241	15 642	-	10 428	1 647	771	12 846	-	10 027	395	1 275	11 696	204	9 198	49	1 291	10 742
Sri Lanka	-	4 160	-	675	4 836	4 265	2 316	-	1 454	8 035	5 129	3 406	-	1 543	10 077	356	3 300	-	1 652	5 309
Timor-Leste	2 485	-	-	-	2 485	2 621	166	-	23	2 810	2 568	296	-	138	3 003	581	650	-	200	1 431
Vanuatu	-	3 887	-	-	3 887	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dépenses régionales	-	160	1 796	2 488	4 443	-	15	-	5 092	5 107	-	-	-	3 389	3 389	-	-	-	4 560	4 560
TOTAL POUR LA RÉGION	64 775	420 932	45 546	26 767	558 020	70 179	325 162	20 505	30 775	446 621	51 962	274 895	17 049	24 268	368 175	55 438	397 457	5 899	32 991	491 785
Europe orientale et CEI																				
Albanie	-	1 017	-	-	1 017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arménie	3 823	-	-	103	3 926	3 290	165	-	101	3 556	3 129	-	-	120	3 249	3 337	-	-	176	3 514
Grèce	-	116	-	-	116	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kirghizistan	8 566	-	-	136	8 702	7 939	-	-	22	7 961	10 512	-	-	16	10 528	6 888	629	-	489	8 006
Tadjikistan	9 621	1 207	-	618	11 447	9 026	135	-	319	9 480	7 045	2	-	427	7 474	7 536	916	-	822	9 274
Ukraine	-	24 196	1 382	-	25 579	-	22 615	1 274	-	23 889	-	7 094	714	33	7 841	-	2 614	162	16	2 792
Ouzbékistan	-	-	-	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL POUR LA RÉGION	22 010	26 537	1 382	858	50 788	20 255	22 915	1 274	442	44 887	20 686	7 096	714	595	29 092	17 762	4 159	162	1 504	23 586

ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2015–2018
(en milliers de dollars)

	2015					2016					2017					2018				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total
Amérique latine et Caraïbes																				
Barbade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	525	-	60	585
Bolivie (État plurinational de)	945	917	-	472	2 334	965	1 293	-	329	2 587	1 066	31	-	145	1 241	324	543	-	201	1 068
Colombie	-	8 600	-	3 995	12 595	-	11 905	-	1 613	13 518	5 753	8 664	-	1 827	16 245	7 669	24 482	-	2 838	34 990
Cuba	3 353	187	-	47	3 587	1 312	34	-	-	1 346	1 666	6 158	-	-	7 824	4 045	1 478	-	189	5 712
République dominicaine	-	-	-	1 194	1 194	-	-	-	1 669	1 669	-	-	-	1 626	1 626	1 054	240	-	199	1 493
Équateur	-	2 804	-	1 747	4 551	-	12 584	600	2 793	15 977	684	4 415	-	932	6 031	1 007	7 932	-	560	9 499
El Salvador	-	2 959	-	3 788	6 747	349	5 123	-	2 806	8 277	720	2 145	-	1 146	4 011	262	5 578	-	452	6 292
Guatemala	2 553	16 301	-	717	19 572	2 643	14 622	-	1 088	18 352	4 124	8 067	-	190	12 380	660	4 559	-	901	6 120
Haïti	7 047	15 770	-	678	23 495	11 215	38 251	5 236	1 414	56 115	10 909	26 555	3 304	872	41 640	11 921	8 506	2	2 617	23 045
Honduras	4 492	9 393	-	16 585	30 471	5 799	12 458	-	16 798	35 055	3 827	7 840	-	10 665	22 331	15 644	4 302	-	1 412	21 358
Nicaragua	6 022	364	-	124	6 510	6 642	553	-	124	7 318	7 393	1 607	-	39	9 039	3 858	1 536	-	1 143	6 537
Paraguay	-	44	-	152	195	-	1 205	-	324	1 529	-	-	-	308	308	-	-	-	318	318
Pérou	-	11	-	1 276	1 287	-	160	-	1 898	2 058	-	-	255	2 228	2 483	2 279	304	23	925	3 531
Autres dépenses régionales	31	441	-	2 134	2 606	-	937	-	1 305	2 242	-	3 251	2 521	997	6 769	-	3 010	936	1 824	5 770
TOTAL POUR LA RÉGION	24 443	57 793	-	32 908	115 144	28 924	99 125	5 836	32 160	166 045	36 140	68 733	6 080	20 974	131 927	48 724	62 994	961	13 640	126 319
Moyen-Orient et Afrique du Nord																				
Égypte	14 541	14 258	-	1 438	30 237	21 682	19 338	-	1 141	42 160	23 943	19 873	-	1 590	45 407	21 837	24 409	-	2 097	48 344
Iran (République Islamique d')	-	2 318	-	160	2 478	-	3 803	-	65	3 868	-	3 158	-	-	3 158	-	3 818	-	333	4 151
Iraq	-	209 575	3 560	292	213 428	-	180 376	4 529	159	185 064	-	165 113	6 693	-5 595	166 211	-	104 800	265	6 280	111 346
Jordanie	6 549	137 926	-	968	145 443	2 718	181 137	-	-	183 855	1 781	175 658	-	129	177 568	-	186 173	-	2 772	188 945
Liban	-	186 069	-	3 387	189 456	-	237 904	-	102	238 006	-	267 280	-	112	267 392	13 099	296 106	-	4 154	313 360
Libye	-	4 880	-	-	4 880	-	10 898	-	-	10 898	-	6 252	-	-	6 252	-	7 691	1 017	-	8 709
Maroc	189	-	-	-	189	390	-	-	-	390	75	-	-	-	75	(75)	-	-	-	(75)
État de Palestine	-	49 462	483	2 307	52 252	-	44 250	51	223	44 524	-	51 101	-	804	51 905	-	41 727	-	1 852	43 578
République arabe syrienne	-	361 716	2 863	-	364 580	-	459 416	46 368	87	505 871	-	393 610	5 513	8 566	407 689	-	337 943	1 577	9 132	348 652

ANNEXE VII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2015–2018
(en milliers de dollars)

	2015					2016					2017					2018				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opérations bilatérales, fonds d'affectation spéciale et	Nombre total
Tunisie	603	-	-	-	603	116	4	-	-	120	142	-	-	-	142	621	-	-	129	750
Turquie	-	43 862	-	195	44 057	-	66 966	-	-	66 966	-	369 898	-	419	370 317	-	491 176	-	4 023	495 200
Yémen	45	212 948	19 193	-	232 186	-	317 432	17 485	314	335 231	-	564 404	20 864	6 052	591 320	-	797 586	53 792	1 058	852 436
Autres dépenses régionales		1		1 327	1 328	-	1 610	-	1 476	3 086	-	2 957	-	969	3 926	-	3 389	-	1 689	5 078
TOTAL POUR LA RÉGION	21 927	1 238 727	26 099	10 112	1 296 865	24 906	1 539 387	68 432	3 568	1 636 293	25 941	2 035 052	33 069	13 048	2 107 111	35 482	2 310 601	56 652	34 277	2 437 012
DIVERS	-	-	504	111 707	112 210	0	-	213	114 369	114 582	-	-	-	122 691	122 691	-	-	-	157 300	157 300

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

² Comprend toutes les dépenses se rapportant aux opérations bilatérales, aux fonds d'affectation spéciale et au Fonds général. Les montants négatifs représentent les ajustements financiers.

ANNEXE VII-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2015–2018

	2015		2016		2017		2018	
	<i>En milliers de dollars</i>	%						
DÉVELOPPEMENT ET SECOURS:	3 991 227	100,0	4 476 821	100,0	5 374 110	100,0	5 964 573	100,0
PAR CATÉGORIE DE PAYS²								
Pays les moins avancés	2 331 628	58,4	2 602 851	58,1	3 103 429	57,7	3 757 148	63,0
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	2 939 757	73,7	3 375 909	75,4	4 017 817	74,8	4 525 463	75,9
PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS								
Afrique subsaharienne	2 114 083	53,0	2 345 966	52,4	2 853 604	53,1	3 031 955	50,8
Asie et Pacifique	485 707	12,2	395 342	8,8	326 858	6,1	452 895	7,6
Europe orientale et CEI	48 548	1,2	43 171	1,0	27 782	0,5	21 921	0,4
Amérique latine et Caraïbes	82 236	2,1	128 049	2,9	104 873	2,0	111 718	1,9
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 260 653	31,6	1 564 294	34,9	2 060 993	38,4	2 346 083	39,3
DÉVELOPPEMENT:	300 313	100,0	303 009	100,0	301 262	100,0	296 371	100,0
PAR CATÉGORIE DE PAYS²								
Pays les moins avancés	202 316	67,4	207 490	68,5	181 874	60,4	157 641	53,2
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	230 260	76,7	234 322	77,3	217 427	72,2	197 093	66,5
PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS								
Afrique subsaharienne	167 159	55,7	158 743	52,4	166 532	55,3	138 965	46,9
Asie et Pacifique	64 775	21,6	70 179	23,2	51 962	17,2	55 438	18,7
Europe orientale et CEI	22 010	7,3	20 255	6,7	20 686	6,9	17 762	6,0
Amérique latine et Caraïbes	24 443	8,1	28 924	9,5	36 140	12,0	48 724	16,4
Moyen-Orient et Afrique du Nord	21 927	7,3	24 906	8,2	25 941	8,6	35 482	12,0

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

² Classement pour chaque année.

ANNEXE VIII-A: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2018

Activités¹	Nombre total de partenaires²	Partenaires internationaux	Partenaires nationaux
Création d'actifs	360	63	297
Développement des capacités	33	13	20
Distributions générales de vivres	434	84	350
Nutrition	372	96	276
Alimentation scolaire	112	31	81
VIH/tuberculose: soins et traitement	85	29	56

Services³	Nombre total de partenaires	Partenaires internationaux	Partenaires nationaux
Études préalables	42	14	28
Distribution	783	130	653
Évaluation	102	33	69
Suivi	448	93	355
Conception des projets	168	49	119
Entreposage	314	68	246
Transport	233	54	179

¹ Certaines activités incluses dans la version de 2018 du système COMET pour la collaboration avec les ONG partenaires ont été mises en correspondance et ajustées aux fins d'alignement sur les catégories de services actuelles.

² Afin de brosser un tableau plus complet des activités de collaboration menées en 2018, non seulement avec des ONG mais aussi avec des membres du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ces types de collaboration ont été pris en compte dans les chiffres présentés ci-dessus à titre indicatif sous la dénomination générique de "partenaires".

³ Certaines catégories de services incluses dans la version de 2018 du système COMET pour la collaboration avec les ONG partenaires ont été mises en correspondance et ajustées aux fins d'alignement sur les catégories de services actuelles.

Notes:

- I. En 2018, le PAM a travaillé avec environ 1 100 ONG et autres partenaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ce total général ne correspond pas à la somme des nombres de partenaires indiqués dans les tableaux ci-dessus parce qu'un partenaire peut collaborer avec le PAM dans le cadre de plusieurs activités ou fournir plusieurs services différents, ce qui se traduit par des doubles comptages.
- II. Le nombre de partenaires figurant dans une cellule donnée correspond seulement au nombre total d'organisations différentes et ne rend pas compte de l'ampleur de la collaboration.

***ANNEXE VIII-B:* COLLABORATION ENTRE LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES
AYANT LEUR SIÈGE À ROME: RÉALISER LE PROGRAMME 2030**

L'annexe VIII-B peut être consultée à partir du lien suivant: [WFP/EB.2/2016/4-D/Rev.1](https://www.un.org/fr/development/desa/poverty/data-indices/wfp/eb.2/2016/4-D/Rev.1).

ANNEXE VIII-C: POINT SUR LA COLLABORATION ENTRE LES INSTITUTIONS AYANT LEUR SIÈGE À ROME

L'annexe VIII-C peut être consultée à partir du lien suivant [WFP/EB.2/2018/5-E](https://www.un.org/fr/development/desa/population/publications/annexes/annexe-viii-c).

ANNEXE IX-A: MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

En 2018, le PAM a remplacé le marqueur de l'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations par le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge, plus adapté, devenant ainsi le premier membre du Comité à appliquer ce marqueur de manière officielle. Cet outil institutionnel permet d'attribuer une note – sur une échelle de 0 à 4 – en fonction de la mesure dans laquelle les questions de l'égalité entre les sexes et de l'âge sont intégrées dans la conception et le suivi d'un programme du PAM (principalement un plan stratégique de pays).

Pour aider les bureaux de pays à appliquer le marqueur, une plateforme a été mise en ligne (<https://gam.wfp.org/>). Elle a été complétée par une série de directives synthétiques et détaillées accessibles par l'intermédiaire de la Boîte à outils du PAM relative à la problématique hommes-femmes ([Marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge](#)).

Au stade de la conception, il faut au minimum que les plans stratégiques de pays provisoires (PSPP) intègrent pleinement la question de l'égalité entre les sexes (marqueur égal à 3), appuyant ainsi la concrétisation des engagements institutionnels inscrits dans le Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 et sa politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020). Sur les 24 PSPP dont le Conseil d'administration a été saisi en 2018, 20 affichaient un marqueur évalué à 3 et les quatre restants un marqueur évalué à 4.

En 2018, 34 bureaux de pays ont mis en œuvre un PSPP et calculé en conséquence les marqueurs qui s'appliquent au niveau des activités, qui sont repris dans leur rapport annuel par pays¹.

Indicateur de performance clé transversal	Référence	Cible 2018	Indicateur de performance clé 2018
Pourcentage de projets dont le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge est égal à 3 ou 4 au stade de la conception	N/A	100%	100%

¹ Bureau régional de Bangkok (10) – Afghanistan, Bangladesh, Chine, Indonésie, République démocratique populaire lao, Myanmar, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Timor-Leste; Bureau régional du Caire (6) – Égypte, Iran (République islamique d'), Kirghizistan, Liban, État de Palestine, Tunisie; Bureau régional de Dakar (2) – Cameroun, République centrafricaine; Bureau régional de Johannesburg (5) – République démocratique du Congo, Mozambique, Namibie, Zimbabwe, République-Unie de Tanzanie; Bureau régional de Nairobi (4) – Burundi, Kenya, Soudan du Sud, Ouganda; Bureau régional de Panama (7) – État plurinational de Bolivie, Colombie, Équateur, El Salvador, Guatemala, Honduras, Pérou.

ANNEXE IX-B: PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES

En 2018, une version révisée du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes – ONU-SWAP 2.0 – a été lancée. Applicable à toutes les entités du système, ONU-SWAP 2.0 compte 17 indicateurs de performance¹. Durant la première année de sa mise en œuvre, le PAM a dépassé les cibles fixées pour neuf de ces indicateurs, a atteint celles correspondant à quatre d'entre eux et s'est approché de celles établies pour trois autres indicateurs; il n'a pas communiqué de données pour un indicateur (qui était sans objet).

Les résultats obtenus par le PAM en 2018 ont confirmé qu'il devait améliorer ses résultats concernant la parité des sexes parmi les employés ainsi que l'affectation et le suivi des ressources financières.

En ce qui concerne ONU-SWAP, le PAM en met en œuvre la version 2.0 en appliquant le modèle des "référents", en vertu duquel la responsabilité de la définition et de la mise en œuvre des mesures à prendre pour atteindre les indicateurs de performance correspondants est partagée entre différentes entités du Siège, notamment la Division du budget et de la programmation, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, la Division des ressources humaines, la Division des finances et de la Trésorerie, la Division de la gestion et du suivi de la performance, le Bureau du Directeur exécutif, le Bureau de l'évaluation, et le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle.

Note	Nombre d'indicateurs de performance	Indicateurs de performance
Supérieur	9	2 Communication des résultats obtenus au regard des ODD ayant trait à l'égalité des sexes 4 Évaluation 5 Audit 6 Politique générale 7 Encadrement 8 Gestion de la performance tenant compte de la problématique femmes-hommes 13 Culture organisationnelle 14 Évaluation des capacités 16 Connaissances et communication

¹ On trouvera des informations détaillées, notamment sur chacun des indicateurs de performance, dans le manuel intitulé "UN SWAP 2.0 Framework and Technical Guidance".

Note	Nombre d'indicateurs de performance	Indicateurs de performance
Conforme	4	1 Résultats obtenus au regard des ODD ayant trait à l'égalité des sexes 11 Structure de prise en compte de la problématique femmes-hommes 15 Développement des capacités 17 Cohérence
Proche	3	9 Suivi des ressources financières 10 Affectation des ressources financières 12 Représentation paritaire des femmes
Non communiqué ²	1	3 Résultats programmatiques en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes

² Le PAM ne rend pas compte de l'indicateur de performance 3 parce que les résultats obtenus au niveau institutionnel sont communiqués au titre des indicateurs de performance 1 et 2.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAF	assistance alimentaire pour la formation
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASTER	formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ICC	centre d'information en Iraq
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
IPC	indicateur de performance clé
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU-Femmes	Entité pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
SCOPE	plateforme numérique de gestion des bénéficiaires et des transferts
SUN	Renforcer la nutrition
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance