

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 4–7 novembre 2013**

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

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

*Pour approbation*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.2/2013/5-A/1**  
4 octobre 2013  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **PLAN DE GESTION DU PAM (2014–2016)**

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

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Sous-Directeur exécutif, RM* et Directeur financier:	M. M. Juneja	tél.: 066513-2885
Directeur, RMB**:	M. F. Curran	tél.: 066513-2408
Chef, RMBB***:	M. C. Gardner	tél.: 066513-2077
Chef, RMBP****:	M. L. Bukera	tél.: 066513-2074

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

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

\*\* Division du budget et de la programmation

\*\*\* Service du budget

\*\*\*\* Service du budget et de la programmation des projets

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>5</b>
<b>Projet de décision</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre I: Introduction</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre II: Besoins opérationnels prévus</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre III: Budget administratif et d'appui aux programmes</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre IV: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux</b>	<b>71</b>
<b>Annexe I: Tableau A.I.1: Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP en 2013 et 2014</b>	<b>82</b>
<b>Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2013 et 2014</b>	<b>83</b>
<b>Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2013 et 2014</b>	<b>91</b>
<b>Annexe II: Précisions concernant le projet de budget AAP pour 2014, par ligne de crédit:</b>	<b>99</b>
<b>Annexe III: Tour d'horizon régional des besoins opérationnels</b>	<b>107</b>
<b>Annexe IV: Besoins imprévus de 2014</b>	<b>121</b>
<b>Annexe V: Examen du Plan de gestion pour 2013–2015</b>	<b>123</b>
<b>Annexe VI: Vue d'ensemble de l'affectation des crédits supplémentaires au titre du budget AAP</b>	<b>128</b>
<b>Annexe VII: Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2014</b>	<b>140</b>
<b>Annexe VIII: Terminologie</b>	<b>152</b>
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	<b>158</b>



## RÉSUMÉ

### Un plan de financement pour mettre en œuvre la stratégie du PAM

1. À sa session annuelle de 2013, le Conseil a approuvé le Plan stratégique du PAM pour 2014–2017, qui appuie le passage à l'assistance alimentaire et les réformes organisationnelles lancées par la Directrice exécutive en 2012 dans le but de faire du PAM une institution "adaptée à sa mission", et il a sollicité l'élaboration d'un plan de financement afin d'en appuyer la mise en œuvre.
2. Le présent Plan de gestion s'inspire du Cadre d'action présenté au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2012, et il correspond aux principes de conception exposés dans le Plan de gestion pour 2013–2015. Il fait toute leur place aux secteurs d'investissement prioritaires que la Directrice exécutive a délimités dans l'allocation de clôture qu'elle a prononcée à la session annuelle de 2013 du Conseil: i) les initiatives centrées sur les personnes et le développement des capacités internes; ii) les partenariats; iii) la mise à niveau des programmes, systèmes, processus et structures; et iv) l'obligation redditionnelle et la mobilisation de ressources plus importantes.

⇒ *Aperçu du projet de budget et de son financement*

3. Le budget proposé pour couvrir les besoins opérationnels et les autres besoins prévus en 2014 s'élève à 6,60 milliards de dollars É.-U. (voir le tableau 1).

<b>TABLEAU 1: BUDGET DU PLAN DE GESTION (en millions de dollars)</b>			
<b>Projet de budget pour 2014</b>		<b>2013</b>	<b>Variation 2014/2013, en pourcentage</b>
Besoins opérationnels	5 857,0	4 969,0	17,8
Budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) ordinaire	281,8	256,5 <sup>1</sup>	9,8
Investissements exceptionnels au titre du budget AAP	9,2	20,0 <sup>2</sup>	-53,5
Financement des dépenses de sécurité (crédits provenant du Fonds général)	10,0	10,0	–
Système de gestion de la trésorerie (crédits provenant du Fonds général)	–	0,4	s.o.
Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux	438,0	405,5 <sup>1</sup>	8,0
<b>TOTAL</b>	<b>6 596,0</b>	<b>5661,4</b>	<b>16,5</b>

<sup>1</sup> Conformément à une décision prise à la session annuelle de 2013 du Conseil, le montant du budget AAP ordinaire comprend un ajustement de 7,4 millions de dollars afin d'intégrer à ce budget les crédits servant à financer l'action menée par le PAM en relation avec le secteur privé.

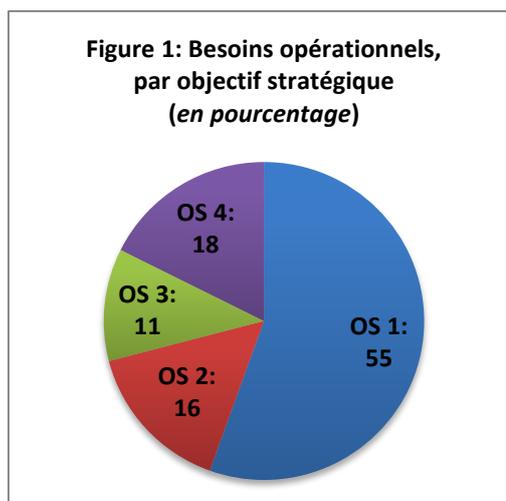
<sup>2</sup> Voir le chapitre III et l'annexe VI.

4. Le budget 2014 est soumis au Conseil pour approbation conformément à l'article 9.6 du Règlement financier. Les besoins opérationnels et les fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux sont présentés pour information; les crédits demandés pour couvrir les dépenses ordinaires et exceptionnelles du budget AAP et le financement des dépenses de sécurité sont soumis pour approbation.

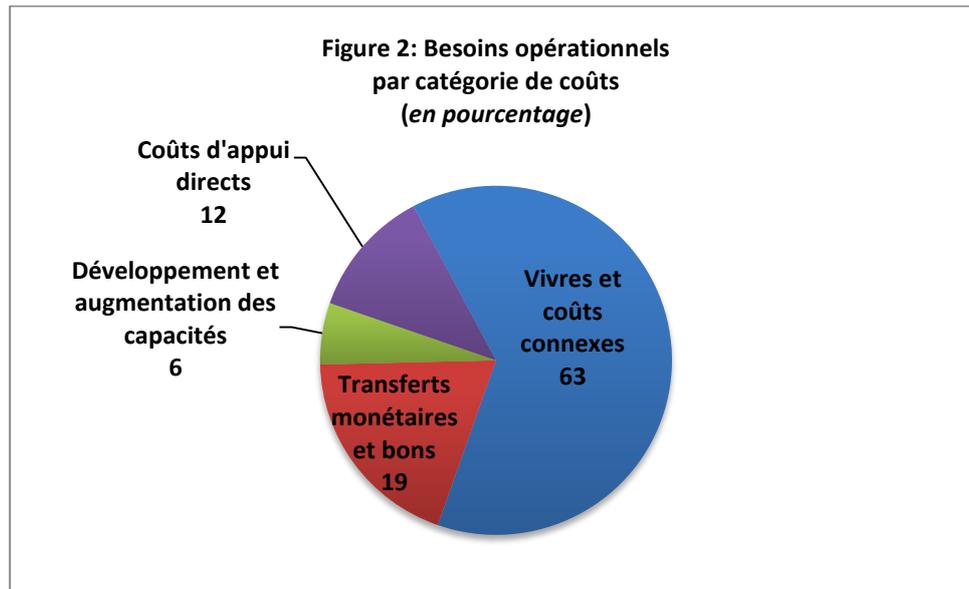
### Besoins opérationnels

5. Les besoins opérationnels prévus pour 2014 s'élèvent à 5,86 milliards de dollars; ce montant correspondant aux projets en cours approuvés par le Conseil ou par la Directrice exécutive conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués et à leurs phases ultérieures logiques et prévisibles. Le PAM est ainsi en mesure de porter assistance à 76 millions de bénéficiaires dans le cadre de 151 projets mis en œuvre dans 75 pays.

6. Les besoins opérationnels sont présentés en fonction des quatre nouveaux objectifs stratégiques. Comme le montre la figure 1, 3,25 milliards de dollars (55 pour cent des besoins opérationnels) sont requis à l'appui de la réalisation de l'Objectif stratégique 1 (Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence). L'Objectif stratégique 4 (Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim) représente 1,03 milliard de dollars (18 pour cent), l'Objectif stratégique 2 (Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence) 907 millions de dollars (16 pour cent) et l'Objectif stratégique 3 (Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels) 670 millions de dollars (11 pour cent).



7. La figure 2 illustre la répartition des besoins opérationnels par catégorie de coûts pour l'exercice 2014. Le PAM utilisera 4 millions de tonnes de vivres, rations de supplémentation alimentaire comprises. Les produits alimentaires et les coûts opérationnels directs qui s'y rapportent absorberont 3,70 milliards de dollars au total, soit 63 pour cent des besoins opérationnels prévus.



8. Le PAM continue de développer le recours aux transferts monétaires et aux bons, qui absorberont 1,13 milliard de dollars, soit deux fois plus que le montant prévu pour 2013. Cette progression est principalement imputable à l'opération mise en place par le PAM pour faire face à la crise syrienne, qui fera très largement appel aux interventions sous forme de transferts monétaires et de bons afin de porter assistance aux bénéficiaires.
9. Pour atteindre ses Objectifs stratégiques, le PAM choisira la combinaison la plus judicieuse de modalités de transfert: l'assistance alimentaire en général, sous forme de vivres, d'espèces ou de bons; les autres formes d'assistance telles que les interventions nutritionnelles et l'alimentation scolaire; et les interventions qui associent assistance alimentaire et renforcement de la résilience comme les activités Vivres ou Espèces contre travail, pour la création d'avoirs ou pour la formation. Le développement des capacités, notamment celles des pays et des communautés, sera intégré à l'ensemble des domaines d'activité.
10. La part des besoins opérationnels prévus pour le Bureau régional du Caire (OMC), qui couvre le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale, sera portée de 21 pour cent en 2013 à 28 pour cent en 2014. Cette progression s'explique par la forte augmentation des besoins en rapport avec l'opération syrienne, qui est désormais la première intervention du PAM par son ampleur.
11. Les besoins opérationnels présentés ci-dessus ne tiennent pas compte des besoins imprévus susceptibles d'apparaître en cours d'année. S'agissant de la crise syrienne, les besoins opérationnels sont prévus pour les six premiers mois de l'année 2014 seulement, en raison de l'incertitude qui caractérise la situation (voir l'annexe IV).
12. Ce Plan de gestion présente pour la première fois une formule perfectionnée permettant de calculer le coût mensuel moyen par bénéficiaire au lieu du coût annuel moyen, compte tenu du fait que la durée d'une opération a une incidence sur la structure des coûts. Selon cette nouvelle formule, le coût mensuel moyen par bénéficiaire devrait tomber de 8,50 dollars en 2013 à 8,10 dollars en 2014.
13. Le Secrétariat est toutefois conscient que se contenter de mesurer les besoins, les coûts et la performance en fonction du nombre de personnes qui reçoivent directement une assistance alimentaire du PAM ne permet pas d'apprécier à leur juste valeur les effets que cette assistance peut avoir pour les populations exposées à l'insécurité alimentaire. Par conséquent, en 2014, le PAM va s'employer à élaborer une définition et une méthode de

recensement plus larges des bénéficiaires pour prendre en considération une plus grande variété de modalités d'assistance. Cette nouvelle définition prendra en considération les retombées économiques et sociales induites par la construction d'équipements, par le développement des marchés et par le renforcement de la résilience grâce à l'assistance du PAM et déterminera avec plus de précision l'impact des activités de renforcement des capacités menées par le PAM. L'appui apporté par le PAM au système public de distribution en Iraq est un bon exemple: en l'absence de distribution de vivres, aucun bénéficiaire *direct* n'était comptabilisé, alors qu'on estime à 6,4 millions le nombre d'Iraqiens parmi les plus exposés à l'insécurité alimentaire qui tireront profit de l'amélioration de la protection sociale. Il est manifestement indispensable de mesurer ce type de contributions de manière fiable et quantifiée afin de démontrer tout l'intérêt de l'assistance du PAM.

## Niveaux de financement

14. Le tableau 2 récapitule les prévisions de financement retenues dans le présent Plan de gestion et permet de les comparer avec les chiffres du plan précédent.

	2013	2014	2015	2016
Plan de gestion pour 2014-2016	4,0*	4,2	4,0	4,0
Plan de gestion pour 2013-2015	3,7	3,8	3,8	s.o.

\* Dernière estimation au 15 septembre 2013.

15. Les prévisions de contributions tablent sur une augmentation en 2014, avec un niveau de 4,20 milliards de dollars, tandis que pour 2015 et 2016, l'hypothèse retenue est celle d'une stabilisation à 4,00 milliards de dollars par an.
16. Nous considérons que ce montant de 4,20 milliards de dollars est réaliste. Pour quatre des cinq derniers exercices, les fonds reçus pour financer les besoins opérationnels et les besoins au titre du budget AAP ont atteint ou franchi la barre des 4,00 milliards de dollars. En 2012, le PAM a obtenu 4,00 milliards de dollars de contributions, alors que le montant prévisionnel était de 3,75 milliards de dollars. Au 15 septembre 2013, le total des contributions reçues dépasse de 5,2 pour cent le niveau atteint en 2012 à la même date. En outre, tout indique que les donateurs vont continuer d'apporter leur soutien pour faire face aux besoins d'une exceptionnelle ampleur découlant de la crise syrienne qui s'est intensifiée en 2013 et devrait se poursuivre en 2014.
17. L'envergure des opérations du PAM dépend du niveau de l'appui financier qu'il reçoit effectivement. La solidité des partenariats et la vigueur de la mobilisation des ressources conditionnent par conséquent l'efficacité de l'assistance aux bénéficiaires. L'une des priorités consiste à diversifier l'appui financier reçu et en améliorer la qualité en augmentant le nombre de donateurs et la proportion des fonds pluriannuels et multilatéraux mis à la disposition du PAM. Le Département des services des partenariats et de la gouvernance procédera à un certain nombre d'investissements ciblés au titre du budget AAP afin de resserrer les liens avec différents donateurs et de promouvoir la mobilisation de ressources. Le Conseil a approuvé la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé à sa session annuelle de 2013, et une stratégie de partenariat lui sera soumise en 2014.

## Priorités d'affectation des ressources disponibles pour financer les activités opérationnelles

18. Les besoins opérationnels du PAM sont systématiquement supérieurs aux contributions prévues. Pour 2014, le PAM table sur un niveau de financement de 4,20 milliards de dollars, autrement dit 3,93 milliards de dollars pour les opérations, déduction faite des coûts d'appui indirects (CAI), soit un montant inférieur de 33 pour cent aux besoins opérationnels. Donnant suite à plusieurs demandes du Conseil, le présent Plan de gestion expose les résultats d'une étude effectuée à l'échelle du PAM afin de déterminer quelles seraient les priorités d'affectation de ressources dans l'hypothèse où les besoins opérationnels ne seraient financés qu'à hauteur des deux tiers.
19. Cette étude montre comment les responsables réagiraient si les ressources venaient à manquer, l'objectif étant de réduire autant que possible les répercussions sur les bénéficiaires:
- Les bénéficiaires pourraient être affectés, soit en raison de la réduction des rations, soit du fait du raccourcissement de la durée de l'assistance.
  - Les responsables donneraient la priorité aux activités qui répondent aux besoins alimentaires et nutritionnels les plus urgents à l'appui des Objectifs stratégiques 1 et 4. Dans certains pays, les prévisions initiales pour les activités relevant de ces objectifs seraient réduites d'environ 30 pour cent.
  - Compte tenu de la priorité accordée aux activités permettant de répondre aux besoins les plus critiques au titre des Objectifs stratégiques 1 et 4, les responsables se verraient dans l'obligation de réduire les activités ayant trait à la reconstitution des moyens d'existence et au renforcement de la résilience relevant des Objectifs stratégiques 2 et 3; il faudrait réduire les montants prévus de 40 pour cent pour l'Objectif stratégique 2 et de 38 pour cent pour l'Objectif stratégique 3.

## Budget AAP pour l'exercice 2014

20. Pour établir les propositions concernant le budget AAP, le Secrétariat a analysé les mesures de renforcement organisationnel nécessaires pour 2014, dans le prolongement des actions engagées en 2013. Cette analyse a confirmé que le PAM est en bonne voie pour atteindre l'excellence, mais que cela suppose que le niveau du budget AAP pour 2014 soit suffisant pour appuyer les opérations financées, dont le montant prévisionnel s'établit à 4,20 milliards de dollars. L'analyse parvient à la conclusion qu'il faudra répartir judicieusement les ressources du budget AAP afin de remédier au sous-investissement dont pâtissent certains secteurs, mais que les structures organisationnelle et hiérarchique en place n'auront besoin que de légères retouches en 2014. Par conséquent, le montant du budget AAP ordinaire proposé est de 281,8 millions de dollars et celui des investissements exceptionnels de 9,2 millions de dollars.
21. Le budget AAP ordinaire appuie indirectement les opérations financées. Tous les fonds reçus correspondent à l'application du taux de recouvrement des CAI de 7 pour cent. L'augmentation prévue des ressources se traduit par une hausse des fonds disponibles pour le budget AAP. À la différence de certains organismes qui bénéficient d'un niveau de recettes plus prévisible grâce à un système de contributions obligatoires, le PAM doit prévoir un niveau approprié d'investissement dans sa structure d'appui aux programmes et d'administration en se basant sur des niveaux de recettes qui sont susceptibles de varier considérablement en peu de temps.

22. Comme les années précédentes, le projet de budget pour 2014 tient compte de l'augmentation de la charge de travail découlant du niveau plus élevé des contributions prévues et, par conséquent, des activités opérationnelles. Le Plan de gestion pour 2013 tablait sur un volume de contributions de 3,70 milliards de dollars et un budget AAP ordinaire de 256,5 millions de dollars. Cependant, alors que les contributions prévues pour 2014, soit 4,20 milliards de dollars, génèrent des fonds en augmentation de 13,5 pour cent par rapport au niveau prévu dans le Plan de gestion pour 2013, le budget AAP ordinaire proposé pour 2014 se monte à 281,8 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de seulement 9,8 pour cent par rapport au budget approuvé pour 2013, soit 256,5 millions de dollars. Cette proposition traduit un souci de prudence dans l'utilisation du surcroît de ressources prévu pour 2014. Elle tient également compte des économies à attendre de l'amélioration de l'efficacité que cet investissement devrait entraîner dans tous les domaines, grâce aux activités entreprises pour mettre en place une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM.
23. Le tableau 3 présente les crédits demandés au titre du budget AAP pour 2014 et les crédits supplémentaires demandés pour financer des investissements exceptionnels.

<b>TABLEAU 3: CRÉDITS DEMANDÉS AU TITRE DU BUDGET AAP POUR 2014</b>	
	<i>(en millions de dollars)</i>
<b>Montant initial de 2013, après ajustement</b>	256,5
Dépenses non discrétionnaires pour 2014	9,5
	-----
Montant initial pour 2014, après ajustement	266,0
Investissements stratégiques entraînant des dépenses récurrentes au Siège	6,0
Investissements stratégiques entraînant des dépenses récurrentes sur le terrain	9,8
	-----
Crédits demandés pour 2014	281,8
	=====
Crédits supplémentaires demandés	
Investissements stratégiques exceptionnels	9,2

⇒ *Dépenses non discrétionnaires*

24. Ce terme désigne les dépenses que le PAM est dans l'obligation d'engager, soit en raison de facteurs extérieurs, soit pour constituer des provisions en application des principes de saine gestion financière. Pour 2014, les deux principaux paramètres à prendre en compte sont: i) l'augmentation des coûts standard de personnel déterminés par la Commission de la fonction publique internationale et par l'Assemblée générale des Nations Unies pour répercuter les effets des variations de prix; et ii) l'augmentation des crédits sous gestion centrale afin d'accroître le montant de la provision constituée pour faire face aux dépenses de mutation et de prendre en charge la part du PAM dans les dépenses du système de Coordonnateurs résidents.

⇒ *Investissements récurrents*

25. Pour choisir les investissements récurrents qu'il est proposé de financer au titre du budget AAP pour 2014, le Secrétariat a demandé aux hauts responsables d'évaluer leurs propositions au regard des priorités organisationnelles, telles qu'elles ressortent du Plan stratégique pour 2014-2017, de la transformation organisationnelle visant à doter le PAM d'une structure adaptée à sa mission, et des vues exprimées par le Conseil. Des critères spécifiques ont été arrêtés pour faciliter cette évaluation, parmi lesquels l'importance stratégique et opérationnelle, la pertinence au regard des risques institutionnels, le caractère d'urgence de la mesure envisagée et la possibilité de faire appel à d'autres sources de financement.
26. Le nouveau cadre des résultats de gestion qui a été élaboré définit un certain nombre de leviers et de résultats quantifiables qui sont indispensables pour que le PAM soit en mesure de porter assistance avec efficacité et efficience aux populations qui souffrent de la faim. Les priorités de gestion ont été redéfinies ainsi: ressources humaines, partenariats, processus et systèmes, programmes, et obligation redditionnelle et financement. Ce cadre favorisera la responsabilisation et permettra de mieux rendre compte de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles les ressources sont utilisées.
27. Les investissements récurrents, d'un montant de 15,8 millions de dollars, et les investissements exceptionnels, d'un montant de 9,2 millions de dollars, permettront de garantir le financement sur le budget AAP des activités centrales menées à l'appui du nouveau Plan stratégique et d'assurer la pérennisation du passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Chaque investissement stratégique a été examiné sous l'angle de la contribution qu'il est susceptible d'apporter pour doter le PAM d'une organisation plus économe, plus efficace et plus efficiente.
28. L'investissement dont le montant est le plus élevé servira: i) à renforcer l'aptitude des bureaux régionaux à remplir leurs fonctions de gestion, de supervision et de soutien des bureaux de pays en renforçant les capacités en matière de conception, d'exécution, de suivi et de soutien des programmes; et ii) à renforcer les moyens des bureaux de pays en développant la mise à disposition de compétences spécialisées.
29. Conformément au principe arrêté pour doter le PAM d'une structure organisationnelle adaptée à sa mission, 62 pour cent des investissements récurrents seront faits sur le terrain. Les 29 postes supplémentaires d'administrateur recruté sur le plan international sont ouverts dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Au Siège, les postes prévus au titre de l'administration et de l'appui aux programmes ne correspondent pas à des créations nettes mais à des redéploiements de postes existants.

⇒ *Impact sur le Compte de péréquation des dépenses AAP*

30. Les propositions de dépenses au titre du budget AAP tiennent compte des ressources actuellement disponibles dans les réserves, ainsi que de la nécessité de conserver un niveau satisfaisant de réserves dans le Compte de péréquation des dépenses AAP, à la fin de l'exercice 2014. Au 31 décembre 2014, le solde devrait s'établir à 74,4 millions de dollars, soit l'équivalent de trois mois de dépenses AAP.

## **Financement des dépenses de sécurité**

31. Le PAM a fait appel au Fonds général à hauteur de 10,0 millions de dollars pour financer les dépenses annuelles afférentes au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) qui ne peuvent être imputées directement aux projets. Le solde créditeur du Fonds général correspond au produit des intérêts, déduction faite des frais

bancaire. Or, compte tenu de la diminution des encaisses et du faible niveau actuel des taux d'intérêt, la contribution du PAM au budget de l'UNDSS dépasse depuis plusieurs années le produit net des intérêts. Selon les projections actuelles, le PAM ne pourra faire appel au Fonds général pour apporter l'intégralité du montant nécessaire au-delà de l'exercice 2014.

### **Financement des projets d'investissement**

32. Le PAM ne dispose pas d'un plan de financement pour les projets d'investissement; en effet, le cycle de financement du Programme prévoit l'approbation annuelle du budget AAP, lui-même financé par le produit du recouvrement des CAI des opérations. L'absence de source de financement autorisant des investissements à court terme en vue d'obtenir des avantages économiques à moyen et long terme retarde le lancement d'initiatives viables, même lorsque celles-ci sont manifestement dans l'intérêt du PAM.
33. Le PAM comblera cette lacune en mettant en place un Mécanisme de budgétisation des investissements à long terme dans les services institutionnels reposant sur les mêmes principes que le Mécanisme d'achat anticipé et le Programme mondial d'achat-location de véhicules, ce qui permettra également au PAM d'appliquer les meilleures pratiques de gestion.
34. La formule proposée est celle d'un fonds renouvelable dont le capital initial proviendrait du Mécanisme de financement anticipé. Un plafond serait fixé chaque année dans le cadre du Plan de gestion, où figureraient également un résumé des projets d'investissement proposés et un récapitulatif des remboursements projet par projet. Le montant de ce plafond est fixé à 20,0 millions de dollars pour l'exercice 2014.
35. Ce mécanisme permettra de financer des projets d'investissement lorsqu'il est démontré que ceux-ci se traduiront par des avantages quantifiables, par exemple sous forme de gains d'efficacité mesurables, et qu'ils s'accompagnent d'un plan de remboursement financé par des économies réalisées sur le plan administratif ou par l'imputation de charges à des projets opérationnels, de manière à pouvoir assurer à long terme la reconstitution des fonds du mécanisme.
36. Le premier projet d'investissement pour lequel le PAM accordera une avance en faisant appel à ce mécanisme est le Système de gestion logistique (LESS). Par la suite, ce mécanisme sera également utilisé pour remédier aux problèmes de sécurité des résidences et des bureaux, en Iraq, en Afghanistan et au Soudan du Sud par exemple. L'intérêt économique du système LESS n'est plus à démontrer et le Conseil est favorable au projet. Les fonds avancés seront remboursés au moyen d'un prélèvement au titre des frais de transport terrestre, entreposage et manutention, calculé sur la base du volume, une fois que le système aura été mis en service et aura permis de réaliser des économies. Grâce à cette formule, les frais imputés aux projets seront compensés par les économies réalisées, conformément au principe consistant à n'imputer aux projets que les coûts qui peuvent leur être directement attribués.

### **Relèvement du plafond du Mécanisme de financement anticipé**

37. Le PAM doit être en mesure de fournir des vivres immédiatement pour faire face à une flambée imprévue de la demande. Il est par conséquent proposé de relever le plafond du Mécanisme de financement anticipé de 50,0 millions de dollars, pour porter le montant du Mécanisme d'achat anticipé de 300,0 millions de dollars à 350,0 millions de dollars. Afin d'atténuer les risques liés au préfinancement et compte tenu de la politique en matière de

gestion des risques en vigueur au PAM et du ratio de levier de 6/1, la réserve opérationnelle sera augmentée de 8,3 millions de dollars<sup>3</sup>.

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

38. L'examen du cadre de financement, entrepris dans l'intention de faire du PAM une institution adaptée à sa mission, poursuit les objectifs suivants: i) améliorer la stabilité des financements, en particulier afin d'assurer une plus grande stabilité des contrats du personnel local; ii) assurer une utilisation optimale des ressources; iii) améliorer la planification et la gestion des coûts; et iv) offrir une plus grande transparence vis-à-vis des parties prenantes. Cet examen portera notamment sur la Réserve opérationnelle et le plafond actuel du Mécanisme de financement anticipé. Des propositions seront soumises au Conseil à sa première session ordinaire de 2014.

### **Coûts d'appui indirects**

39. Pour l'exercice 2014, il est proposé de maintenir le taux de recouvrement des CAI à son niveau actuel, c'est-à-dire 7 pour cent.

40. La dernière révision du taux de recouvrement des CAI date de 2002. Cette année-là, à sa troisième session ordinaire, le Conseil a achevé l'analyse du taux de recouvrement des CAI, qui comportait notamment une étude comparative des modalités appliquées par d'autres organismes des Nations Unies. À l'époque, le PAM était une organisation assez différente par la taille, le programme de travail, l'éventail d'instruments utilisés, la structure des coûts et le cadre de financement. L'adoption en 2012 par l'Assemblée générale des Nations Unies de l'Examen quadriennal complet devrait inciter le PAM à réviser le taux de recouvrement des CAI, d'autant que le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Fonds des Nations Unies pour la population et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes) ont d'ores et déjà décidé d'harmoniser leurs taux de recouvrement des coûts à compter de 2014.

41. Le Secrétariat propose de procéder en deux étapes: i) recherche d'une formule de calcul du nouveau taux de recouvrement des CAI; et ii) application de cette formule au cas du PAM pour obtenir un taux indicatif de recouvrement des CAI. Le Conseil pourrait être invité à approuver la première étape à sa première session ordinaire de 2014; la seconde étape pourrait être examinée lors de la session annuelle de 2014, afin que les recommandations formulées par le Conseil à ce sujet puissent être intégrées dans le Plan de gestion pour 2015–2017.

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

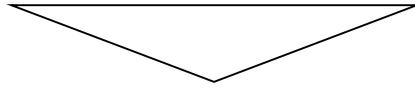
42. Les fonds d'affectation spéciale sont des contributions fournies à l'appui des objectifs du PAM mais dont l'objet, la portée et les procédures de notification ne relèvent pas de ses programmes ordinaires. Il en existe deux types: i) les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, établis à l'échelle de l'institution pour accroître la capacité interne du PAM; et ii) les fonds d'affectation spéciale spécifiquement constitués pour un pays, qui sont établis pour permettre aux bureaux de pays d'aider les gouvernements à exécuter des programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM.

---

<sup>3</sup> WFP/EB.2/2010/5-B/1, paragraphe 47.

43. Le PAM estime que les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale s'élèvent à 258,0 millions de dollars pour 2014, dont 188,0 millions de dollars pour les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et 70,0 millions de dollars pour les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays. Grâce à ces ressources, le PAM sera en mesure de mettre au point des innovations, d'investir dans les capacités institutionnelles et d'optimiser l'efficacité opérationnelle dans le cadre du Plan stratégique.
44. Le Plan de gestion présente une analyse des crédits demandés pour les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle par priorité de gestion, dont il ressort que les processus et systèmes et les partenariats représentent les deux tiers des besoins et que 64 pour cent des ressources sont destinées aux bureaux extérieurs.
45. L'emploi des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques a considérablement évolué sur le plan géographique. En 2013, ils ont été utilisés principalement en Amérique latine; pour 2014, le PAM s'attend à une réorientation vers d'autres régions, en particulier l'Asie et l'Afrique australe.
46. Les comptes spéciaux sont créés par le Directeur exécutif pour permettre au PAM de fournir des services à titre non lucratif et d'appuyer des activités qui ne relèvent d'aucune de ses catégories d'activité; il s'agit notamment des services aériens, de la location de véhicules, des technologies de l'information et de la logistique. Le montant des besoins à financer au moyen des comptes spéciaux est estimé à 180,0 millions de dollars pour 2014, comme en 2013.

## PROJET DE DÉCISION\*



Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2014-2016 tel que présenté par la Directrice exécutive dans le document WFP/EB.2/2013/5-A/1, le Conseil:

- i) **prend note** du montant projeté des besoins opérationnels pour 2014, soit 5,86 milliards de dollars, qui ne comprend pas de provision pour urgences imprévues mais englobe les coûts d'appui directs, comme décrit au chapitre II;
- ii) **prend note** du fait que le budget administratif et d'appui aux programmes pour 2014 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 4,20 milliards de dollars en 2014;
- iii) **approuve** pour 2014 un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 281,8 millions de dollars qui sera affecté comme suit:
 

Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	96,7 millions de dollars
Appui aux programmes: Siège	55,5 millions de dollars
Gestion et administration:	129,6 millions de dollars
<b>Total</b>	<b>281,8 millions de dollars</b>
- iv) **approuve** l'inscription au budget administratif et d'appui aux programmes de crédits supplémentaires d'un montant de 9,2 millions de dollars, comme décrit au chapitre III;
- v) **approuve** l'affectation d'un montant maximum de 10,0 millions de dollars, prélevé sur le Fonds général, au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et au Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM;
- vi) **approuve** un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7,0 pour cent pour 2014;
- vii) **approuve** le relèvement du niveau du Mécanisme de financement anticipé de 557,0 millions de dollars à 607,0 millions de dollars, ce qui suppose d'accroître la réserve opérationnelle de 8,3 millions de dollars, afin d'être en mesure de faire face à une augmentation massive et soudaine de la capacité de la chaîne d'approvisionnement pour intervenir en situation d'urgence; et
- viii) **autorise** la Directrice exécutive à ajuster la composante Administration et appui aux programmes du budget en cas de variation de plus de 10 pour cent du volume des besoins opérationnels par rapport aux niveaux indiqués au chapitre II.

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



## CHAPITRE I: INTRODUCTION

### Structure du document et guide du lecteur

47. Le présent Plan de gestion décrit les ressources nécessaires pour exécuter les activités approuvées et prévues pour 2014. Il précise également les besoins prévisionnels pour 2015 et 2016. On y trouvera un plan de financement relatif à la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2014–2017 et à la poursuite des améliorations engagées pour que le PAM ait une structure adaptée à sa mission.
48. Ce Plan de gestion est plus long que les précédents et que les documents similaires du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). À compter de 2014, le Secrétariat a l'intention de s'attacher, avec le Conseil d'administration, à réduire la longueur du document et à distribuer par voie électronique, sous un format adapté, les éléments d'appréciation nécessaires.
49. Chaque chapitre du Plan de gestion ouvre sur un résumé des sujets traités. Le corps principal du document a été raccourci en transférant en annexe certains détails concernant les lignes de crédit ayant trait à l'administration et à l'appui aux programmes et les besoins opérationnels par région. Ce mode de présentation permet aux divers lecteurs du Plan de gestion d'obtenir des informations plus ou moins détaillées en fonction des besoins qui sont les leurs.
50. Le lecteur peut donc avoir une vue d'ensemble du Plan de gestion en consultant le résumé et le projet de décision, parcourir le résumé qui figure au début de chaque chapitre ou lire le document dans son intégralité.

### Résumé

51. Le résumé et le projet de décision donnent un aperçu des problématiques abordées.

### Chapitre I: Introduction

52. Un descriptif général du document est suivi par une présentation de l'environnement stratégique dans lequel le Plan de gestion est mis en œuvre et par un examen de la situation financière et des hypothèses relatives aux ressources pour 2014.

### Chapitre II: Besoins opérationnels prévus

53. Les besoins opérationnels prévus<sup>4</sup> pour 2014 s'élèvent au total à 5,86 milliards de dollars É.-U., provision pour besoins imprévus non comprise. Les besoins opérationnels correspondent aux budgets des projets approuvés et de leurs phases ultérieures logiques et prévisibles, établis par les bureaux de pays en consultant les gouvernements et d'autres organismes dans le cadre d'évaluations des besoins. Les besoins pour 2014 se rapportent notamment à la crise syrienne, pour laquelle ils n'ont été calculés que pour le premier semestre de l'année (les chiffres concernant le deuxième semestre figurent à l'annexe IV, qui se rapporte aux besoins imprévus), et au Sahel, où les besoins se sont nettement accrus. Globalement, les besoins opérationnels ont augmenté par rapport à ceux figurant dans les plans de gestion récents.

---

<sup>4</sup> Les besoins opérationnels sont ceux des projets approuvés et de leur phases ultérieures prévisibles, c'est-à-dire les coûts directs des opérations d'urgence, des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), des projets de développement et des opérations spéciales.

54. Une analyse du déficit de financement figure pour la première fois dans le Plan de gestion pour indiquer les décisions à prendre et les priorités à définir si un manque de fonds ne permettait pas de financer les besoins opérationnels. Étant donné que le PAM a élargi sa panoplie d'outils d'assistance alimentaire, de nouvelles modalités de définition et de calcul du nombre de bénéficiaires, plus précises, sont également présentées.

### **Chapitre III: Budget administratif et d'appui aux programmes**

55. Les investissements stratégiques qu'il est proposé de financer au titre du budget AAP pour 2014 correspondent à la phase suivante de l'initiative visant à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission, conformément au nouveau Cadre des résultats de gestion. Le budget AAP ordinaire proposé pour 2014 se chiffre à 281,8 millions de dollars et les investissements exceptionnels représentent au total un montant de 9,2 millions de dollars de plus.
56. Il est proposé de créer, pour financer les services internes, un mécanisme de budgétisation des investissements qui serait financé au départ au moyen du Mécanisme de financement anticipé. Il est également proposé de relever le niveau du Mécanisme d'achat anticipé pour permettre au PAM de mieux faire face à des besoins humanitaires qui ne cessent d'augmenter.
57. L'examen en cours du cadre de financement dans le but d'adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission devrait aboutir à l'élaboration d'une esquisse de modèle fonctionnel maximisant l'impact de l'action du PAM sur les bénéficiaires. Les objectifs en sont les suivants: i) stabiliser davantage le financement; ii) optimiser l'utilisation des ressources; iii) améliorer la planification et la maîtrise des coûts; et iv) accroître la transparence vis-à-vis des parties prenantes.
58. Il est proposé que le Conseil procède en 2014 à un examen du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) appliqué par le PAM à la lumière de l'expérience récente du PNUD, du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), de l'UNICEF et d'ONU-Femmes.

### **Chapitre IV: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux**

59. Selon les prévisions, les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale représentent en 2014 un montant total de 258,0 millions de dollars; pour les comptes spéciaux, il est prévu un montant de 180,0 millions de dollars. Ce niveau de financement permettra au PAM de fournir des services à titre non lucratif, d'améliorer les capacités institutionnelles et de mobiliser des ressources complémentaires pour des programmes menés dans certains pays.

## **CONTEXTE STRATÉGIQUE**

60. Le contexte du Plan de gestion découle du Plan stratégique pour 2014–2017 et de ses quatre Objectifs stratégiques correspondant à trois priorités qui se recoupent: i) se préparer aux chocs et y faire face; ii) remettre sur pied les populations et rétablir les moyens d'existence; et iii) réduire la vulnérabilité et renforcer durablement la résilience.
61. Les Objectifs stratégiques sont les suivants:
- 1 – Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence.
  - 2 – Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence.

- 3 – Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels.
- 4 – Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.
62. Le Plan stratégique pour 2014–2017 est le reflet d'un environnement opérationnel en pleine mutation qui détermine les besoins opérationnels du PAM et l'utilisation des fonds d'affectation spéciale proposée dans le présent Plan de gestion, comme le montrent les exemples ci-après:
- Le présent Plan de gestion accroît l'efficacité des opérations du PAM en recourant à une série d'outils améliorés. Le PAM développe sa capacité à fournir des conseils stratégiques, institutionnels et programmatiques en réponse aux besoins des gouvernements et des organisations régionales, dans le but de transférer la responsabilité des programmes aux autorités locales et nationales là où il le pourra.
  - L'action du PAM est tributaire des caractéristiques géographiques et démographiques de la pauvreté, notamment en 2014 du déplacement de la pauvreté de l'Asie du Sud vers l'Afrique subsaharienne. Dans les pays à revenu intermédiaire, les enfants souffrant d'un retard de croissance et les autres groupes exposés à une vulnérabilité chronique sont de plus en plus nombreux et, depuis dix ans, la pauvreté se déplace aussi vers les zones urbaines, en particulier en Asie et en Amérique latine. Il n'existe pas de panacée, de sorte que le PAM continuera à concevoir les politiques et les capacités dont il a besoin pour pouvoir utiliser les outils adaptés au bon endroit et au moment voulu.
  - Quatre-vingt pour cent des bénéficiaires du PAM, dont la plupart sont des femmes et des enfants, vivent dans des environnements fragiles exposés aux chocs et ont de plus en plus de mal à assurer leur sécurité alimentaire et à faire face aux crises sans mettre à mal leurs moyens d'existence et hypothéquer leur avenir. Les besoins opérationnels du PAM permettront d'améliorer la résilience au moyen de la création d'avoires, d'interventions nutritionnelles et d'instruments tels que la micro-assurance, en veillant à renforcer l'analyse de la problématique hommes-femmes et sa prise en compte systématique. Ce travail sera accompagné d'analyses de la sécurité alimentaire et de la création de systèmes d'alerte rapide pour aider les gouvernements et les communautés à faire face aux catastrophes naturelles et à préserver les acquis du développement.
63. Le Plan stratégique et le Cadre d'action expliquent par ailleurs l'utilisation proposée dans le présent Plan de gestion des ressources du budget AAP et des fonds d'affectation spéciale. Les crédits AAP proposés continueront d'appuyer la nouvelle structure organisationnelle, la gestion et les opérations du PAM conformément aux Objectifs stratégiques. Le PAM continuera:
- de développer les moyens dont disposent les bureaux de pays pour concevoir et exécuter les programmes de pays et les opérations;
  - d'accroître les moyens des bureaux régionaux pour qu'ils fournissent aux bureaux de pays un appui en matière de politiques, de gestion et d'activités sur le terrain; et
  - de veiller à ce que les services du Siège soient efficacement orientés vers le terrain et qu'ils définissent les politiques, les stratégies et les normes, assurent les contrôles, soutiennent l'innovation et encouragent le plus possible à rendre des comptes ainsi qu'à suivre et à communiquer les résultats.

64. Le PAM va collaborer avec des gouvernements et des acteurs non étatiques pour éviter toute fragmentation, tout chevauchement et toute concurrence et optimiser la complémentarité et les avantages comparatifs de chacun des partenaires. Les partenariats avec les gouvernements, d'autres institutions des Nations Unies, des organisations non gouvernementales (ONG), des entités de la société civile et des entreprises privées seront prioritaires.
65. En dernier ressort, l'efficacité de la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM dépend de la compétence et de l'engagement de son personnel. Les profils du personnel vont devoir évoluer pour répondre aux nouveaux besoins et le PAM investira donc davantage dans l'apprentissage, le perfectionnement professionnel et la planification des remplacements. La productivité de l'investissement dans ce domaine sera mesurée à l'aune des prestations professionnelles, de l'engagement et du respect de l'obligation redditionnelle.
66. Le PAM doit constamment utiliser ses ressources de façon optimale et montrer qu'il obtient les meilleurs résultats possibles compte tenu des ressources qui lui sont confiées. De ce fait, il mesurera les résultats opérationnels obtenus au regard de ses Objectifs stratégiques à l'aide d'un nouveau cadre de résultats stratégiques, et l'efficacité et l'efficacité de la performance interne au moyen d'un nouveau cadre de résultats de gestion. Des ressources seront investies pour fournir au personnel et aux partenaires des instructions et des outils et leur dispenser une formation pour garantir un niveau optimal de suivi et d'évaluation des opérations du PAM, rendre compte des résultats obtenus et en tirer des enseignements.
67. Une part importante des activités du PAM continuera de se dérouler dans des États fragiles, où il existe inévitablement des risques sur le plan de la sécurité. Les principes qui guideront la planification seront les suivants: "pas de programme sans sécurité" et "pas de sécurité sans ressources". Dans la mesure du possible, les dépenses de sécurité en rapport direct avec les opérations seront financées par les projets et, comme dans le Plan de gestion précédent, un montant maximal de 10 millions de dollars pourrait être prélevé sur le Fonds général pour financer les frais de sécurité qui ne peuvent être imputés aux projets. Dans la mesure où le Fonds général est principalement alimenté par le produit des intérêts, après déduction des frais bancaires, et où le produit des intérêts est en baisse, une nouvelle solution devra être trouvée pour financer les dépenses de sécurité.

## CONTEXTE DU FINANCEMENT ET HYPOTHÈSES RELATIVES À LA MOBILISATION DE RESSOURCES

68. La crise économique qui a démarré en 2008 se poursuit. On note des signes de reprise aux États-Unis d'Amérique, mais dans plusieurs pays européens, les taux de chômage demeurent élevés, l'endettement public est excessif et l'accès aux financements limité. Les prévisions de croissance du produit intérieur brut dans le monde pour 2014 se situent entre 0,9 pour cent pour la zone euro et 6,9 pour cent pour la Chine, un taux de 3 pour cent étant prévu aux États-Unis d'Amérique. Les prix des produits alimentaires et de l'énergie se sont stabilisés l'an dernier mais demeurent supérieurs aux moyennes à long terme.
69. Dans un tel contexte, le PAM doit faire face à de graves crises humanitaires en Afghanistan, dans les Caraïbes, au Sahel et en République arabe syrienne. En 2012, il a mobilisé pour ce faire 4 milliards de dollars et il prévoit un programme de travail pour 2014 de près de 6 milliards de dollars pour fournir une assistance alimentaire et nutritionnelle à ses bénéficiaires.

70. Le PAM mobilise ses ressources dans un environnement concurrentiel où l'efficacité, l'utilisation optimale des ressources et l'obligation de rendre des comptes sont des facteurs décisifs. La collaboration avec les donateurs, les gouvernements hôtes, les institutions des Nations Unies, les ONG et le secteur privé est indispensable pour apporter une assistance alimentaire et nutritionnelle à ceux qui en ont besoin. Des financements souples et des contributions pluriannuelles prévisibles sont donc nécessaires pour réduire le plus possible les risques et planifier en toute sécurité l'avenir. Les méthodes novatrices du PAM jouent également un rôle important: le couplage des contributions, la diversification des modalités de mobilisation des ressources pour alléger la charge qui pèse sur les principaux donateurs, la coopération Sud-Sud et les initiatives de financement en collaboration avec les gouvernements hôtes et le secteur privé en sont des exemples.
71. Dans la mesure où le PAM est financé à l'aide de contributions volontaires, l'envergure de ses opérations dépend du niveau de financement reçu: il est donc impératif que les partenariats et la mobilisation de fonds soient efficaces. La stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé a été approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2013 et une stratégie relative aux partenariats sera présentée en 2014. L'une des priorités est de diversifier et d'améliorer la qualité de l'appui financier reçu en augmentant le nombre de donateurs et la proportion des fonds pluriannuels et multilatéraux mis à la disposition du PAM.
72. Le montant proposé de 6 milliards de dollars pour le programme de travail prévu pour 2014, en nette hausse par rapport à celui de 2013, repose sur une estimation établie à partir des bureaux extérieurs de ce qu'il convient de faire pour subvenir aux besoins des populations vulnérables.
73. Les prévisions de recettes pour 2014 qui permettent de calculer les coûts d'appui aux programmes s'élèvent à 4,2 milliards de dollars, conformément aux tendances et hypothèses indiquées ci-après:
- Depuis 2008, le niveau du financement a dépassé 4 milliards de dollars tous les ans, sauf en 2011. Selon les prévisions actuelles pour 2013, il devrait atteindre 4 milliards de dollars: à la mi-septembre 2013, le niveau des contributions était supérieur de 5,2 pour cent à celui des ressources mobilisées à la même période en 2012.
  - Au vu de l'évolution susmentionnée du niveau de financement et des réponses positives reçues aux appels lancés au sujet de la crise syrienne, le niveau du financement devrait être de 4,2 milliards de dollars.



## CHAPITRE II: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS

### Introduction et vue d'ensemble

74. On trouvera dans le présent chapitre les besoins opérationnels prévus du PAM<sup>5</sup>. Les besoins opérationnels de 2014 sont inclus dans le budget annuel; ceux de 2015 et de 2016 sont présentés à titre indicatif et à des fins de planification. Les besoins opérationnels prévus sont ventilés par Objectif stratégique, catégorie d'activités, catégorie de coûts et bureau régional.
75. Le montant des besoins opérationnels du PAM pour 2014 se chiffre à 5,86 milliards de dollars. Les plans relatifs aux projets sont approuvés par le Conseil d'administration ou par la Directrice exécutive en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués aux termes de l'article VI.2 du Règlement général. Compte tenu des plans de projet approuvés et de leur prolongation logique, le PAM viendra en aide à 75,9 millions de bénéficiaires dans le cadre de 151 projets<sup>6</sup> exécutés dans 75 pays<sup>7</sup>.
76. Cette augmentation des besoins opérationnels par rapport au niveau prévu à l'origine pour 2013 s'explique par les interventions menées par le PAM pour répondre aux besoins des populations touchées par la crise syrienne et la crise dans le Sahel; le niveau des besoins est légèrement supérieur à la prévision haute indiquée pour 2014 dans le Plan de gestion pour 2013–2015<sup>8</sup>. Les besoins opérationnels pour 2014 tiennent compte du programme de travail en cours<sup>9</sup> ainsi que des besoins imprévus qui sont apparus en 2013 (voir les annexes IV et V). Les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 1 (Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence) représentent 55 pour cent des besoins opérationnels. Les interventions relatives à la nutrition, qui sont intégrées aux projets, relèvent essentiellement de l'Objectif stratégique 4. Les plans opérationnels visent à appuyer le travail que mène le PAM en tant qu'organisme d'assistance alimentaire: 20 pour cent des besoins opérationnels de 2014 concernent des transferts d'espèces et de bons.
77. S'agissant de la crise syrienne et des opérations spéciales, le PAM estime le montant des besoins opérationnels à 780 millions de dollars pour le premier semestre de 2014 (voir l'encadré 1), seule mesure prévisible compte tenu du caractère instable de la situation. Des estimations préliminaires concernant le deuxième semestre de 2014 sont prises en compte dans les besoins imprévus (voir l'annexe IV).
78. Les 10 programmes les plus importants du PAM représentent 60 pour cent des besoins opérationnels prévus. Neuf d'entre eux sont les mêmes qu'en 2013, et il n'y a qu'un seul ajout — l'opération syrienne.

---

<sup>5</sup> Par besoins opérationnels, on entend l'intégralité des besoins opérationnels et des coûts d'appui directs afférents aux projets approuvés et à leur prolongation logique, coûts d'appui indirects non compris.

<sup>6</sup> Seuls les projets relevant des catégories d'activités que sont les opérations d'urgence, les IPSR, les projets de développement et les opérations spéciales sont présentés dans le chapitre concernant les besoins opérationnels.

<sup>7</sup> Nombre de pays dans lesquels le PAM exécutera en 2014 au moins une opération d'urgence, une IPSR, un projet de développement ou une opération spéciale.

<sup>8</sup> WFP/EB.2/2012/5-A/1.

<sup>9</sup> Le programme de travail englobe les besoins opérationnels et les CAI.

<b>TABLEAU II.1: LES DIX PLUS GROS PROGRAMMES DU PAM</b>		
	<b>Besoins opérationnels prévus pour 2014 (en millions de dollars)</b>	<b>%</b>
Crise syrienne	780	13
Éthiopie	569	10
Soudan	392	7
Soudan du Sud	374	6
Somalie	316	5
Niger	309	5
Kenya	256	4
Yémen	208	4
République démocratique du Congo	197	3
Tchad	183	3
<b>TOTAL</b>	<b>3 584</b>	<b>60</b>
<b>Total des besoins opérationnels prévus</b>	<b>5 857</b>	<b>100</b>

79. De nouveaux éléments apparaissent pour la première fois dans le chapitre du Plan de gestion concernant les besoins opérationnels. Le premier décrit sommairement les mesures prises par le PAM pour améliorer les paramètres chiffrés communiqués sur les bénéficiaires, par exemple l'adoption d'une méthode de calcul plus fine pour mesurer le coût par bénéficiaire; il s'agit là de la première étape d'un processus qui sera élaboré en concertation avec le Conseil dans le but d'optimiser la planification et la communication des résultats. En 2014, le PAM va commencer à envisager de quelle manière aborder le concept de "bénéficiaires potentiels".
80. Le deuxième élément est une analyse du déficit de financement, ce pour donner suite aux recommandations du Conseil et du Commissaire aux comptes. Cette analyse montre comment le PAM hiérarchisera ses besoins opérationnels par catégorie d'activités, Objectif stratégique et activité, ainsi que les répercussions pour les bénéficiaires, vu que le déficit de financement s'établit à 33 pour cent. Le PAM affinera cette analyse en tenant compte des réactions du Conseil et des enseignements tirés de son expérience, le but étant de relier plus étroitement la planification, l'exécution et la communication annuelle des résultats.

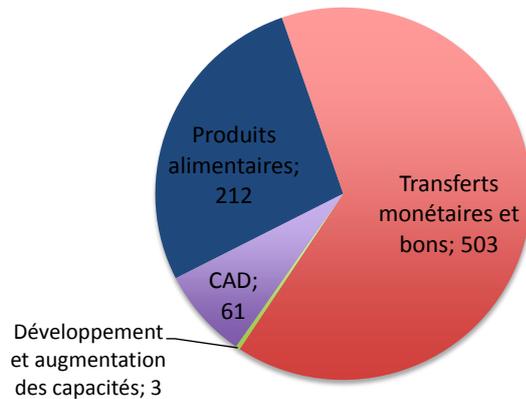
## Encadré 1

## Intervention d'urgence coordonnée par le Siège pour faire face à la crise syrienne

- Au cours des six premiers mois de 2014, le PAM viendra en aide, d'après les estimations, à 6,6 millions de bénéficiaires touchés par la crise syrienne. L'essentiel du montant prévu des besoins opérationnels (qui s'élèvent à 780 millions de dollars) concerne des opérations d'urgence destinées à secourir les populations vulnérables en République arabe syrienne et les réfugiés syriens en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie.

- La figure II.1 montre les besoins opérationnels prévus pour faire face à la crise syrienne, par catégorie de coûts. Le PAM va accroître l'ampleur des transferts d'espèces et de bons pour la porter à 485 millions de dollars, frais de livraison et autres coûts opérationnels directs non compris. Il devrait livrer 194 300 tonnes de produits alimentaires.

**Figure II.1: Crise syrienne - Besoins opérationnels, par catégorie de coûts (en millions de dollars)**



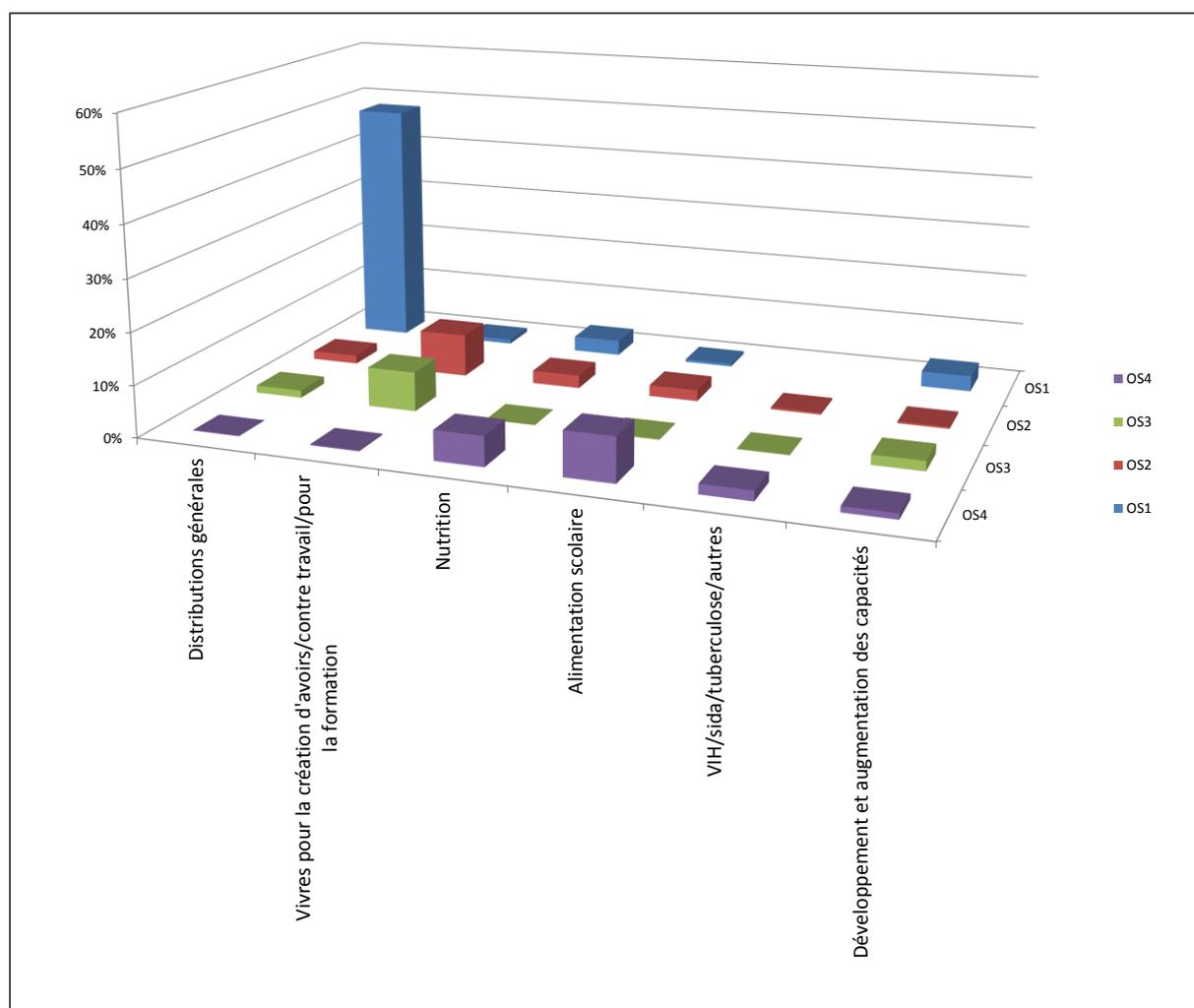
### Présentation des besoins opérationnels prévus pour 2014

81. Pour 2014, le PAM prévoit que ses besoins opérationnels se chiffreront à 5,86 milliards de dollars, pour venir en aide à 75,9 millions de bénéficiaires dans le cadre de 151 projets menés dans 75 pays. Ces besoins opérationnels sont ventilés ci-après par Objectif stratégique, catégorie d'activités, catégorie de coûts et bureau régional.

⇒ *Répartition des besoins opérationnels par Objectif stratégique*

82. Depuis l'approbation du Plan stratégique pour 2014–2017 et l'adoption de quatre Objectifs stratégiques au lieu de cinq, les comparaisons entre 2013 et 2014 sont hasardeuses. En 2014, la plus grosse part des besoins opérationnels se rapporte toujours, tout comme en 2013, à l'Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence (voir figure II.2 et tableau II.2).

Figure II.2: Besoins opérationnels prévus pour 2014, par Objectif stratégique et par activité



Note: par distributions générales, on entend les transferts de vivres, d'espèces ou de bons non assortis de conditions.  
OS: Objectif stratégique

**TABLEAU II.2: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS POUR 2014, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)**

Objectif stratégique	Distributions générales	Activités Vivres contre travail, etc.	Nutrition	Alimentation scolaire	VIH/sida	Développement et augmentation des capacités	Total
1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence	2 812	49	175	32	0	180	3 248
2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence	97	490	150	127	22	21	907

**TABLEAU II.2: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS POUR 2014, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)**

Objectif stratégique	Distributions générales	Activités Vivres contre travail, etc.	Nutrition	Alimentation scolaire	VIH/sida	Développement et augmentation des capacités	Total
<b>3:</b> Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels	85	450	6	10	6	113	<b>670</b>
<b>4:</b> Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim	1	12	337	503	113	66	<b>1 032</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 995</b>	<b>1 001</b>	<b>668</b>	<b>672</b>	<b>141</b>	<b>379</b>	<b>5 857</b>

83. Cinquante-cinq pour cent des besoins opérationnels prévus du PAM (3,25 millions de dollars) appuieront la réalisation de l'Objectif stratégique 1<sup>10</sup>. Les modalités d'intervention privilégiées à ce titre seront les distributions générales de vivres, d'espèces et de bons<sup>11</sup>. La plupart des besoins opérationnels concernant la crise syrienne relèvent de l'Objectif stratégique 1, dont 750 millions de dollars pour des distributions générales. Bien que les 10 programmes les plus importants fassent pencher la balance en faveur des distributions générales, les activités relatives à la nutrition ainsi qu'au développement et à l'augmentation des capacités revêtent également une importance fondamentale pour atteindre le premier Objectif stratégique.

84. Les activités se rapportant à l'Objectif stratégique 2<sup>12</sup> absorbent 907 millions de dollars (16 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels) dont 54 pour cent en faveur d'activités Vivres contre travail (VCT), Vivres pour la création d'avoirs (VCA) ou Vivres pour la formation (VPF); il sera fait appel, si nécessaire, à l'alimentation scolaire, aux interventions nutritionnelles et aux distributions générales pour soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire.

<sup>10</sup> Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence. Buts: 1) Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des personnes et des communautés vulnérables et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil d'urgence; 2) Protéger les vies et les moyens d'existence, tout en permettant aux femmes et aux hommes d'accéder en toute sécurité à l'alimentation et à la nutrition; et 3) Renforcer la capacité des gouvernements et des organisations régionales à se préparer aux chocs et permettre à la communauté internationale de s'y préparer, d'en évaluer l'intensité et d'y faire face.

<sup>11</sup> Transferts non assortis de conditions.

<sup>12</sup> Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence. Buts: 1) Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition au profit des personnes et des communautés et contribuer à la stabilité, à la résilience et à l'autonomie; 2) Aider les gouvernements et les communautés à créer ou reconstituer les moyens d'existence, à établir des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires; 3) Grâce à une assistance alimentaire et nutritionnelle, appuyer le retour volontaire et sans risque des réfugiés et des personnes déplacées et leur réintégration ou réinstallation; et 4) Garantir aux femmes et aux hommes l'équité concernant l'accès à l'assistance alimentaire et nutritionnelle et la faculté d'en disposer.

85. S'agissant de l'Objectif stratégique 3<sup>13</sup>, 670 millions de dollars (soit 11 pour cent des besoins opérationnels prévus) devraient financer des activités VCT, VCA ou VPF ainsi que le développement et l'augmentation des capacités.
86. Les activités relevant de l'Objectif stratégique 4<sup>14</sup> représentent 18 pour cent du montant total des besoins opérationnels (1,03 milliard de dollars), qui devraient financer des activités d'alimentation scolaire, des interventions nutritionnelles et des mesures de lutte contre le VIH/sida, le paludisme et la tuberculose.

⇒ Répartition des besoins opérationnels par catégorie d'activités

87. Le PAM a précisé en 2010 et en 2011 ses catégories d'activités lors de consultations avec le Conseil et dans le document intitulé "Examen des catégories d'activités" (WFP/EB.A/2010/11/Rev.1). Il a par ailleurs revu ses instructions relatives aux programmes et applique désormais avec plus de rigueur les catégories d'activités aux projets d'assistance alimentaire.

<b>TABLEAU II.3: BESOINS OPÉRATIONNELS, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)</b>		
<b>Catégories d'activités</b>	<b>Prévus dans le Plan de gestion de 2013</b>	<b>Prévus dans le Plan de gestion de 2014</b>
IPSR	2 800	3 354
Opérations d'urgence	1 074	1 407
Projets de développement/ programmes de pays	839	788
Opérations spéciales	257	308
<b>TOTAL</b>	<b>4 969</b>	<b>5 857</b>

88. Le tableau II.3 présente les besoins opérationnels prévus, par catégorie d'activités. Les besoins opérationnels de l'intervention menée pour faire face à la crise syrienne, qui n'ont cessé d'aller croissant tout au long de 2013, se chiffrent à 780 millions de dollars pour

<sup>13</sup> Objectif stratégique 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels. Buts: 1) Aider les personnes, les communautés et les pays à renforcer la résilience face aux chocs, à réduire les risques de catastrophe et à s'adapter au changement climatique au moyen de l'assistance alimentaire et nutritionnelle; 2) Mobiliser le pouvoir d'achat pour relier les petits exploitants aux marchés, réduire les pertes après-récolte, appuyer l'autonomisation économique des femmes et des hommes et transformer l'assistance alimentaire en investissement productif dans les communautés locales; et 3) Renforcer la capacité des gouvernements et des communautés à établir, gérer et amplifier des institutions vouées à la sécurité alimentaire et à la nutrition, des infrastructures et des systèmes de filets de sécurité durables, efficaces et équitables, y compris des systèmes liés aux chaînes locales d'approvisionnement agricole.

<sup>14</sup> Objectif stratégique 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim. Buts: 1) Prévenir le retard de croissance et l'émaciation, traiter la malnutrition aiguë modérée et remédier aux carences en micronutriments, en particulier chez les jeunes enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes ainsi que les personnes infectées par le VIH, la tuberculose et le paludisme, en leur donnant accès à une assistance alimentaire et nutritionnelle appropriée; 2) Élargir l'accès à l'éducation et aux services de santé, contribuer à l'apprentissage et améliorer la nutrition et la santé des enfants, des adolescentes et de leur famille; et 3) Renforcer la capacité des gouvernements et des communautés à concevoir, gérer et amplifier des programmes nutritionnels, et créer un environnement propice pour favoriser l'égalité entre les sexes.

2014 — 772 millions de dollars pour les opérations d'urgence et 8 millions de dollars pour les opérations spéciales menées au cours du premier semestre de 2014. Les besoins opérationnels prévus pour les opérations d'urgence dépassent de 30 pour cent le montant prévu à l'origine pour 2013; 50 pour cent concernent l'intervention visant à faire face à la crise syrienne.

89. Les besoins opérationnels de la catégorie des IPSR augmenteront de 20 pour cent, passant à 3,35 milliards de dollars, dans la mesure où plusieurs programmes de grande envergure classés en 2013 dans la catégorie des opérations d'urgence deviendront en 2014 des IPSR; les programmes exécutés au Mali et au Soudan du Sud en sont des exemples. Pour les IPSR menées en Afghanistan, en Éthiopie, au Niger, au Pakistan, en République démocratique du Congo, en Somalie, au Tchad et au Zimbabwe, un montant de 1,70 milliard de dollars sera nécessaire.
90. Les besoins opérationnels des projets de développement, des programmes de pays et des opérations spéciales ne devraient pas dépasser les montants initialement prévus pour 2013.

⇒ *Besoins opérationnels par catégorie de coûts*

91. Le cadre de financement du PAM sépare les activités alimentaires des activités non alimentaires. Le tableau II.4 compare les chiffres de planification de 2013 et de 2014, par catégorie de coûts.

<b>TABLEAU II.4: BESOINS OPÉRATIONNELS, PAR CATÉGORIE DE COÛTS — PLANS DE GESTION DE 2013 ET 2014</b>				
Catégorie de coûts	2013		2014	
	<i>(en millions de dollars)</i>	%	<i>(en millions de dollars)</i>	%
Produits alimentaires et coûts opérationnels directs (COD) connexes	3 544	71	3 699	63
Transferts monétaires et bons et COD connexes	464	10	1 127	19
Développement et augmentation des capacités	304	6	334	6
<b>Total partiel</b>	<b>4 312</b>	<b>87</b>	<b>5 160</b>	<b>88</b>
Coûts d'appui directs (CAD)	657	13	697	12
<b>TOTAL, BESOINS OPÉRATIONNELS</b>	<b>4 969</b>	<b>100</b>	<b>5 857</b>	<b>100</b>

⇒ *Produits alimentaires et coûts opérationnels directs connexes*

92. Le montant des produits alimentaires et des COD connexes, qui sont notamment les frais de transport extérieur, de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (TTEM) et les autres COD, se chiffre à 3,70 milliards de dollars, soit 63 pour cent des besoins opérationnels prévus du PAM. En 2014, le PAM va utiliser 4 millions de tonnes de produits alimentaires, d'une valeur de 2,26 milliards de dollars. On verra au tableau II.5 les types d'aliments qui composent l'assortiment alimentaire distribué par le PAM en 2014, et leur coût estimé.

**TABLEAU II.5: COMPOSITION DE L'ASSORTIMENT ALIMENTAIRE —  
PLANS DE GESTION 2013 ET 2014**

Types d'aliments	2013		2014		Variation en pourcentage de la composition de l'assortiment alimentaire entre 2012 et 2013 (par rapport à la quantité totale)	Variation en pourcentage du coût unitaire par tonne
	Composition attendue de l'assortiment alimentaire (en pourcentage de la quantité totale)	Coût unitaire par tonne (en dollars)	Composition prévue de l'assortiment alimentaire (en pourcentage de la quantité totale)	Coût unitaire par tonne (en dollars)		
Céréales	71,8	370	70,1	396	-1,7	7,0
Aliments composés et mélanges	11,7	981	11,5	1 044	-0,2	6,4
Légumes secs	9,7	675	10,9	663	1,2	-1,7
Huiles et matières grasses	4,8	1 407	5,1	1 269	0,3	-9,8
Autres	2,0	879	2,3	902	0,3	2,7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>531</b>	<b>100</b>	<b>556</b>	<b>-0,1</b>	<b>4,7</b>

93. Le coût unitaire moyen est estimé à 556 dollars par tonne, soit 5 pour cent de plus que ce qui était prévu en 2013. Cette progression, qui correspond à l'importance accordée par le PAM à la distribution du bon produit au bon moment, s'explique par l'utilisation d'aliments composés et de mélanges d'une valeur supérieure, par le doublement de la quantité de suppléments alimentaires prêts à l'emploi et par l'augmentation du prix des céréales.

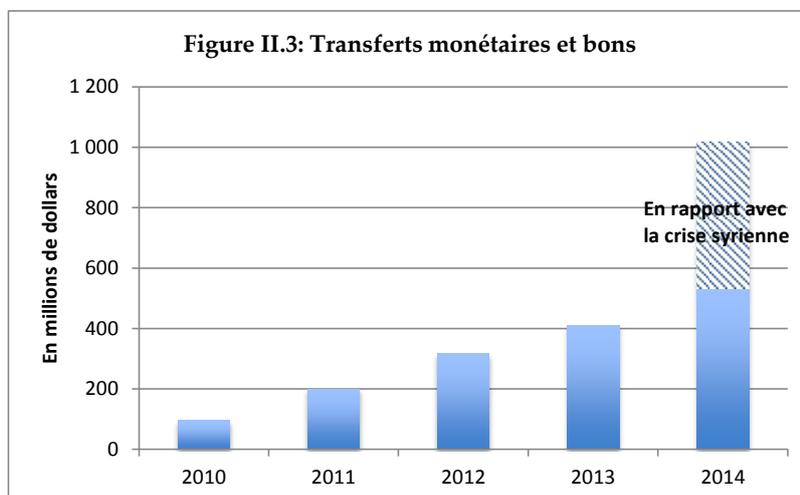
94. La proportion d'aliments de base traditionnels tels que les céréales a diminué de 1,7 pour cent. Alors que les analyses les plus récentes de l'évolution des cours mondiaux des céréales tablent sur une stabilisation ou un repli, le PAM s'attend à supporter en 2014 une hausse de 7 pour cent du coût à la tonne. Trois facteurs laissent présager une telle augmentation: l'utilisation de mélanges de céréales spécifiques dans l'assortiment alimentaire propre à certains projets, les prévisions d'achat, et les besoins non négligeables correspondant à l'assortiment de céréales distribué dans le cadre de l'opération syrienne, car les pâtes et le riz rond coûtent plus cher que les céréales classiques dont l'indice des prix des céréales suit l'évolution. L'utilisation accrue de céréales d'un coût plus élevé n'est pas une constante dans toutes les autres opérations. Les rations familiales pré-emballées et les légumes secs en conserve compris dans l'assortiment alimentaire spécialement élaboré pour la crise syrienne majorent aussi le coût moyen.

95. Les coûts du transport extérieur, transport par voie de terre et fret international compris, sont estimés à 267 millions de dollars pour 2014, soit 10 pour cent de moins que le montant prévu en 2013. Le coût moyen du fret international est estimé à 102 dollars la tonne, soit une baisse de 4 pour cent par rapport aux prévisions de 2013 due à l'amélioration de la situation du marché.

96. Le montant des frais de TTEM s'élève à 926 millions de dollars, une augmentation de 3 pour cent par rapport aux prévisions de 2013. Le taux moyen a progressé de 3 pour cent, passant à 228 dollars la tonne, niveau conforme ou inférieur au taux d'inflation de la plupart des pays dans lesquels le PAM intervient.
97. Les autres COD afférents aux transferts de produits alimentaires se chiffrent à 250 millions de dollars. La part que représentent les autres COD est en moyenne de 8 pour cent pour les projets de développement, 7 pour cent pour les IPSR et 5 pour cent pour les opérations d'urgence, une situation imputable au niveau plus élevé des autres COD afférents aux articles non alimentaires nécessaires pour les activités VCT, VPF et VCA ainsi que pour celles relatives à la nutrition et à l'alimentation scolaire.

⇒ *Transferts monétaires et bons et COD connexes*

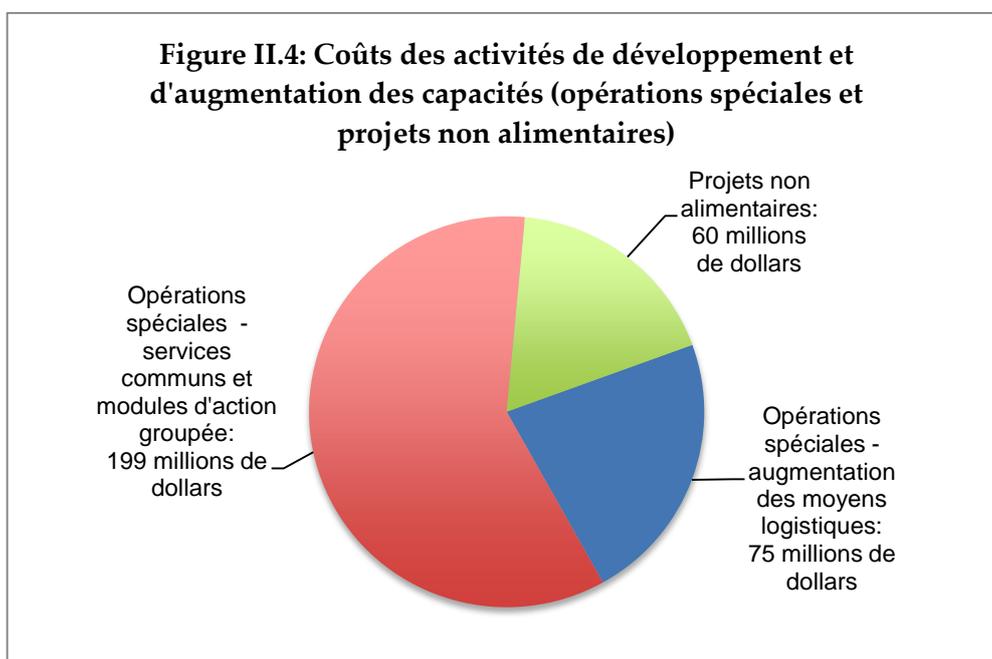
98. Les transferts monétaires et les bons représentent, avec les COD connexes, un montant de 1,13 milliard de dollars, soit 19 pour cent des besoins opérationnels prévus pour 2014. Sur ce montant total, 90 pour cent correspondent à la valeur des espèces ou des bons transférés aux bénéficiaires et 10 pour cent aux frais de livraison et autres charges.
99. La valeur prévue des transferts monétaires et des bons – 1,02 milliard de dollars – représente une augmentation de 600 millions de dollars par rapport aux prévisions de 2013. Il convient toutefois de préciser que, dans les budgets des projets approuvés ou en attente d'approbation à la date d'août 2013, 833 millions de dollars étaient affectés aux transferts monétaires et aux bons pour 2013.
100. L'augmentation des besoins projetés pour 2014 et des plans budgétaires approuvés pour 2013 résulte essentiellement de la montée en puissance des programmes de transferts monétaires en Égypte, en Éthiopie, en Iraq, en Jordanie, au Liban, au Malawi, au Mali, au Niger, en Palestine, au Tchad, en Turquie et au Yémen. Pour 2014, les bureaux régionaux du Caire (OMC) et de Dakar (OMD) devraient connaître la progression la plus marquée des activités de transferts monétaires et de distributions de bons, menées pour faire face à la crise syrienne et à la crise dans le Sahel.
101. La progression des programmes faisant appel à des transferts monétaires entre 2010 et 2014 (voir la figure II.3) est le reflet de la politique suivie par les bureaux de pays, qui accordent une attention égale à toutes les modalités de transfert. Elle montre par ailleurs que le PAM a désormais pris de l'assurance s'agissant de concevoir et d'élaborer des programmes d'assistance alimentaire utilisant les transferts monétaires et les bons, ainsi que de renforcer les capacités et processus correspondants.



102. Pour 2014, les frais afférents aux transferts monétaires et aux bons devraient se monter à 109 millions de dollars, soit 10 pour cent de la valeur effective des transferts monétaires et des bons, plus les COD connexes. En 2013, les prévisions s'établissaient à 55 millions de dollars, 12 pour cent de la valeur effective des transferts monétaires, des bons et des COD connexes. La baisse en 2014 de la part des coûts afférents aux transferts monétaires et aux bons par rapport à 2013 est attribuable aux économies d'échelle réalisées.

⇒ *Développement et augmentation des capacités*

103. Le développement et l'augmentation des capacités servent à mettre en place, à renforcer ou à compléter les structures institutionnelles et les systèmes destinés à assurer la gestion des programmes de sécurité alimentaire et à faciliter l'assistance humanitaire (voir la figure II.4). Ces activités absorbent 334 millions de dollars, soit 6 pour cent des besoins opérationnels pour 2014.



104. Quatre-vingt-deux pour cent des activités de développement et d'augmentation des capacités ont trait aux 15 opérations spéciales prévues, d'un coût estimatif de 274 millions de dollars. Ces opérations spéciales sont cruciales pour la mission du PAM dans la mesure où elles optimisent les services de transport et de logistique, permettent de fournir les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et d'appuyer les modules d'action groupée chargés de la sécurité alimentaire, des télécommunications d'urgence et de la logistique. En 2014, les opérations spéciales les plus importantes seront exécutées en Éthiopie, en République fédérale de Somalie et au Soudan du Sud.

105. Un montant de 60 millions de dollars a été prévu pour des activités non alimentaires dans le cadre de 77 projets de développement, opérations d'urgence et IPSR dans 59 pays; il s'agit notamment d'activités visant à développer les capacités nationales de conception des programmes, d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité, d'estimation des besoins, de gestion des catastrophes, de développement des marchés et d'enrichissement des aliments. Plusieurs programmes de développement des capacités seront lancés en collaboration avec des gouvernements en recourant à des fonds d'affectation spéciale. Le PAM envisage en conséquence un accroissement des ressources affectées aux fonds d'affectation spéciale, qui passeront de 15 millions de dollars en 2013 à 41 millions de

dollars en 2014. Le chapitre IV comporte de plus amples renseignements concernant les fonds d'affectation spéciale destinés au développement des capacités.

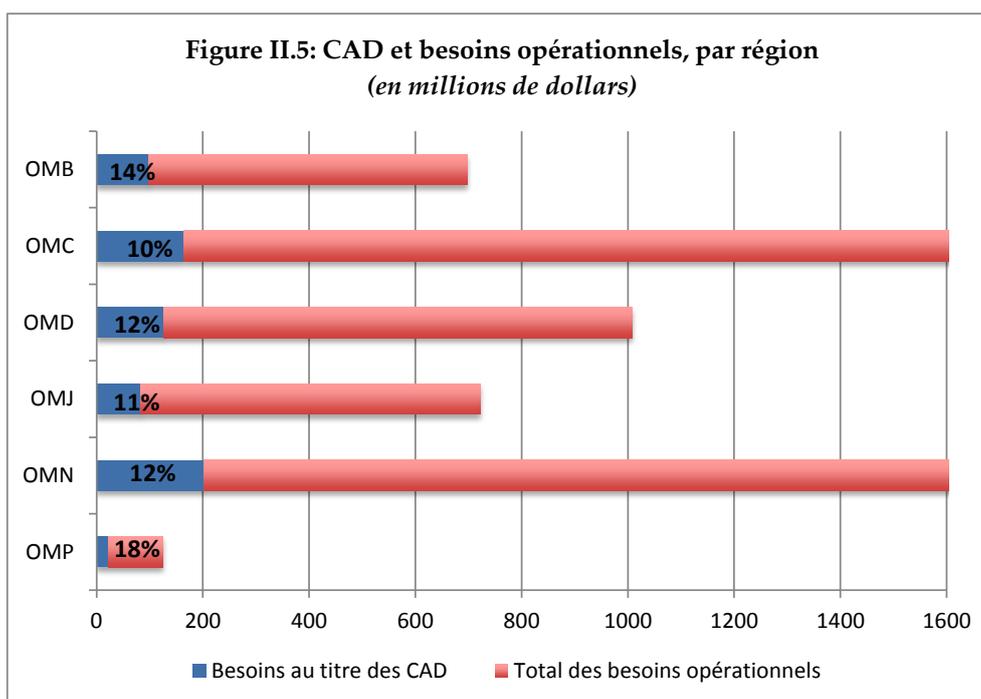
⇒ *Coûts d'appui directs*

106. Le montant des CAD est estimé à 697 millions de dollars pour 2014 – soit 11,9 pour cent des besoins opérationnels. Les dépenses de personnel et dépenses connexes représentent 62 pour cent des CAD, les 38 pour cent restants équivalant aux charges récurrentes et aux dépenses d'équipement, une proportion comparable à celle des années précédentes.

TABLEAU II.6: PART DES CAD EN POURCENTAGE DES BESOINS OPÉRATIONNELS, PAR ANNÉE		
2012 (chiffre effectif)	2013 (estimation)	2014 (projection)
13,6	13,2	11,9

107. La part des CAD, en pourcentage du montant total des coûts opérationnels, varie en fonction de la catégorie d'activités, ce qui tient aux différences entre activités alimentaires et non alimentaires. En 2014, la part des CAD devrait être de 13 pour cent pour les projets de développement/programmes de pays et les IPSR, de 11 pour cent pour les opérations spéciales et de 9 pour cent pour les opérations d'urgence. La situation en matière de sécurité et les capacités des partenaires coopérants peuvent influencer sur le niveau global des CAD. La proportion plus faible de CAD enregistrée pour les opérations d'urgence est avant tout attribuable à l'ampleur de l'opération syrienne et au fait que les dépenses de personnel et les charges récurrentes sont des frais fixes.

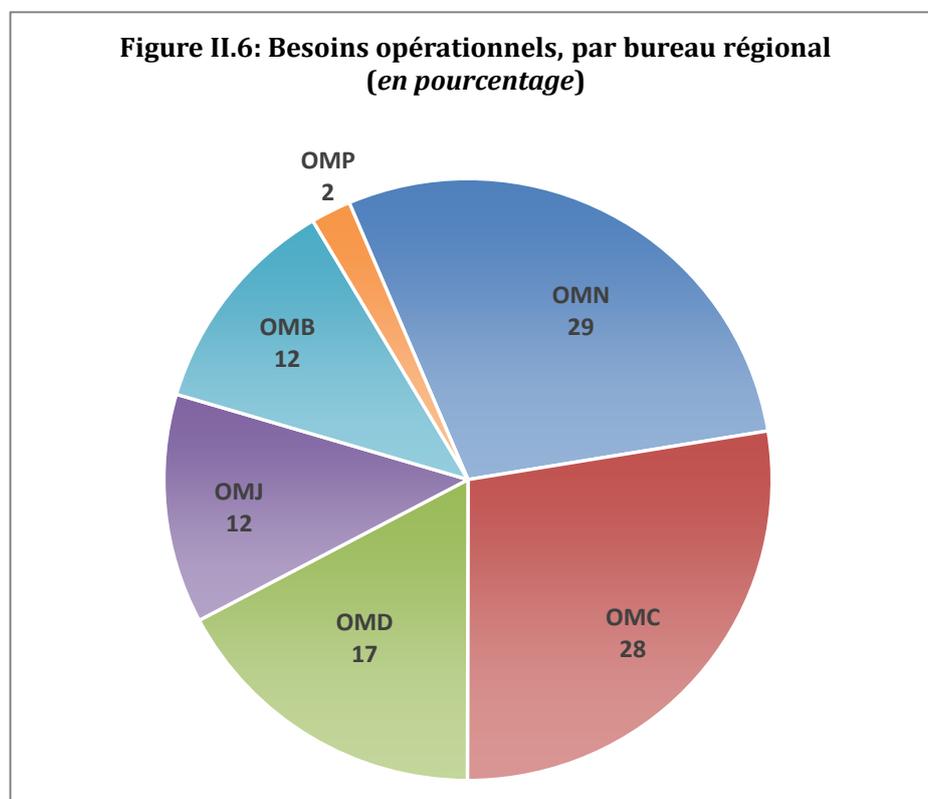
108. La figure II.5 fait apparaître la répartition des CAD et des besoins opérationnels prévus par région. Les pourcentages correspondent dans une large mesure aux chiffres estimatifs de 2013. OMC enregistre la baisse la plus marquée par rapport à l'année de planification précédente, là encore en raison de l'opération syrienne.



Note: Voir la liste des sigles

⇒ *Besoins opérationnels par bureau régional*

109. Les paragraphes ci-après ventilent les besoins opérationnels prévus par région. Par rapport à 2013, ces besoins devraient augmenter pour OMC et OMD, aucun changement majeur n'étant prévu pour les quatre autres régions par rapport aux prévisions de 2013.



110. On trouvera à l'annexe III de plus amples détails sur les besoins opérationnels prévus de chaque bureau régional, les facteurs qui ont une incidence sur les programmes en cours et les propositions régionales d'appui au Plan stratégique. On y trouvera aussi la répartition au niveau régional des besoins opérationnels par Objectif stratégique, catégorie d'activités et catégorie de coûts.

111. En 2014, le Bureau régional de Bangkok (OMB) devrait exécuter 17 opérations dans 12 pays, soit des besoins opérationnels se montant à 697 millions de dollars; 70 pour cent de ce total est prévu pour des IPSR à l'appui des Objectifs stratégiques 1 et 3. Le PAM intensifiera par ailleurs ses activités de développement des capacités dans la région pour accroître les moyens à la disposition des gouvernements pour faire face à la faim et à la malnutrition.

112. La progression la plus importante des besoins opérationnels, par rapport aux chiffres prévisionnels de 2013, concerne OMC, qui aura besoin de 1,62 milliard de dollars pour venir en aide à 18,8 millions de bénéficiaires dans le cadre de 29 opérations menées dans 16 pays. Sur ce total, 75 pour cent des besoins opérationnels se rapportent à l'Objectif stratégique 1 et à des opérations d'urgence. Les interventions recourant à des transferts d'espèces et de bons représenteront 638 millions de dollars, soit 40 pour cent. L'intervention menée pour faire face à la crise syrienne est la première intervention d'urgence gérée au niveau du Siège dans laquelle les distributions de vivres ne sont pas la principale modalité de transfert.

113. Les besoins opérationnels d'OMD devraient augmenter de 50 pour cent par rapport au chiffre estimatif de 2013. En 2014, ce bureau viendra en aide à 12,5 millions de bénéficiaires dans le cadre de 40 opérations exécutées dans 19 pays; ses besoins opérationnels se chiffrent à 1,01 milliard de dollars. Les Objectifs stratégiques 1 et 4 demeurent prioritaires dans le cadre de la lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition aiguë. La plupart des besoins opérationnels auront trait à des IPSR. Le PAM compte recourir davantage aux transferts monétaires et aux bons dans cette région.
114. Le montant des besoins opérationnels du Bureau régional de Johannesburg (OMJ) s'élève à 722 millions de dollars, soit une augmentation de 14 pour cent par rapport aux chiffres prévisionnels de 2013. Le PAM apportera son assistance à 12,2 millions de bénéficiaires dans le cadre de 22 opérations exécutées dans 10 pays; 70 pour cent des besoins opérationnels concernent des IPSR. La plupart des activités de ce bureau relèvent des Objectifs stratégiques 1 et 4 et viseront à établir des pratiques optimales en matière de prise en charge du VIH, du sida et de la malnutrition et ainsi qu'à renforcer les filets de sécurité publics.
115. La part la plus importante des besoins opérationnels – 1,69 milliard de dollars – revient au Bureau régional de Nairobi (OMN), qui apportera une assistance à 16 millions de bénéficiaires dans le cadre de 29 opérations menées dans huit pays. La plupart des besoins opérationnels de la région relèvent des Objectifs stratégiques 1 et 4. L'assistance alimentaire fournie dans le cadre de travaux communautaires et d'activités VCA et VPF occupera une large place dans les activités menées au titre des Objectifs stratégiques 2 et 3.
116. Les besoins opérationnels du Bureau régional de Panama (OMP) devraient rester stables en 2014. Ce bureau viendra en aide à 2,5 millions de bénéficiaires dans le cadre de 14 opérations exécutées dans neuf pays. Trente-sept pour cent des besoins opérationnels prévus devraient relever de l'Objectif stratégique 4 (programmes de protection sociale et filets de sécurité). Le PAM est déterminé à mettre en place la modalité des transferts monétaires et des bons dans la région en remplacement des distributions de vivres.

### **Données chiffrées sur les bénéficiaires**

117. Le nombre prévu de bénéficiaires pour 2014 est de 75,9 millions, soit une augmentation de 7 pour cent par rapport à 2013, essentiellement attribuable à l'opération syrienne.
118. Le PAM reconnaît qu'il lui faut continuer d'améliorer les données qu'il communique sur les bénéficiaires et le calcul du coût de l'appui qui leur est fourni. Dans un premier temps, une formule améliorée de calcul des coûts moyens par bénéficiaire a été établie; il est prévu d'affiner ce calcul, notamment en complétant la définition des bénéficiaires et en élargissant le mode de calcul des coûts, comme on le verra ci-après.

⇒ *Perfectionnement du calcul du coût moyen par bénéficiaire*

119. Le PAM a amélioré sa modalité de calcul du coût moyen de l'assistance par bénéficiaire. Par le passé, les coûts moyens annuels par bénéficiaire étaient calculés sur la base du montant des besoins opérationnels prévus, divisé par le nombre de bénéficiaires. Mais ce mode de calcul ne tenait pas compte de la durée de l'opération concernée.
120. Le coût mensuel par bénéficiaire et par projet peut être obtenu en divisant les besoins opérationnels par le nombre de mois que dure l'opération et par le nombre de bénéficiaires. Un coût moyen global par bénéficiaire et par mois est ensuite calculé à partir des coûts moyens de chaque projet.

121. Si l'on prend en compte la durée de l'appui fourni dans le cadre de chaque projet, le coût moyen mensuel par bénéficiaire devrait passer de 8,50 dollars en 2013 à 8,10 dollars en 2014. Ce calcul ne s'applique pas aux opérations spéciales ni aux activités de développement des capacités, dans lesquelles il n'y a pas de bénéficiaires directs de vivres ou d'espèces.

⇒ *Amélioration de la définition et du calcul des bénéficiaires*

122. Au niveau des produits, le PAM définit les bénéficiaires comme étant les "personnes ciblées qui reçoivent une assistance alimentaire du PAM", quelles que soient la durée et la nature du programme. La communication des données sur les bénéficiaires au niveau des produits, qui sont en général établies à partir des rapports mensuels fournis par les partenaires coopérants, se fait à deux niveaux: i) rapports sur le projet ou l'activité; et ii) rapports établis au niveau du pays en regroupant les chiffres provenant des divers projets. Ces données sont ventilées par âge, sexe, activité, catégorie d'activités et besoins spéciaux.

#### **Exemple de pays: Iraq**

En Iraq, le PAM a exécuté un projet de développement pour réformer le système public de distribution et renforcer les filets de protection sociale en faveur des groupes vulnérables. Le but global en était d'aider le Gouvernement à améliorer la protection sociale des groupes vulnérables, les objectifs spécifiques étant d'assurer la gestion de la chaîne d'approvisionnement ainsi que de concevoir et de mettre en place des filets de sécurité efficaces. Dans la mesure où le projet visait à accroître la capacité de l'État, essentiellement au moyen de la formation et de l'assistance technique, il ne prévoyait pas de distribution directe de vivres et n'avait donc pas de "bénéficiaires directs". Par contre, les "bénéficiaires potentiels", par exemple les personnes exposées à l'insécurité alimentaire et les populations vulnérables qui bénéficieront d'une meilleure protection sociale de l'État du fait du projet, pourraient être au nombre de 6,4 millions de personnes.

123. Le PAM ne communique pas de données sur les bénéficiaires au niveau des effets directs, mais tient compte de la nécessité d'établir une distinction entre "bénéficiaires directs" et "bénéficiaires potentiels". Par "bénéficiaires potentiels", on entend ceux qui ne sont pas comptabilisés au stade de la planification et de la communication des résultats au niveau des produits. Il s'agit notamment des personnes qui bénéficient des activités de développement des capacités et des avantages immédiats résultant pour les communautés de la création d'avoirs par le PAM ou des activités de développement des marchés et de renforcement de la résilience. Le PAM a conscience des retombées à long terme de ses interventions d'assistance alimentaire sur le développement, comme le montrent les exemples cités dans le présent chapitre.

#### **Exemple de pays: Rwanda**

Dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès au Rwanda, 660 agriculteurs membres de 25 organisations paysannes ont bénéficié d'une formation concernant la production agricole, la manutention après récolte, l'assurance qualité, la commercialisation et le financement. Ces paysans ont ensuite formé 24 000 agriculteurs de plus qui ont transmis aux communautés voisines les connaissances acquises dans le cadre de l'initiative, doublant ainsi le nombre de bénéficiaires.

124. Les interventions axées sur le développement des capacités et la création d'avoirs sont des exemples d'activités qui ont des effets bénéfiques pour le développement d'un groupe de "bénéficiaires potentiels" bien plus large que le groupe cible et qu'il est possible de quantifier. L'initiative Achats au service du progrès (P4P) soutient 832 organisations paysannes qui comptent 1,1 million de membres, mais les personnes qui en tirent parti ne se cantonnent pas au seul groupe cible. Cette initiative profite à l'ensemble de la famille et à la communauté, grâce aux retombées des activités de développement des capacités.

#### **Exemple de pays: Soudan du Sud**

Le projet d'assistance alimentaire exécuté au Soudan du Sud avait enregistré 2,7 millions de personnes et les membres de leur famille comme "bénéficiaires directs". Il concernait les zones rurales, qui abritent 83 pour cent de la population, dont 3,8 millions de personnes exposées à une insécurité alimentaire modérée ou grave. Dans le cadre des activités VCA, 13 064 hectares de terres ont été défrichés, 435 kilomètres de routes et 251 salles de classe réparées et 1 728 réserves d'eau communales construites; 3 780 ménages ont reçu un fourneau consommant peu de combustible. Dans le cadre des activités de développement des capacités de préparation aux situations d'urgence, trois dispositifs de suivi de la sécurité alimentaire ont été créés et 150 fonctionnaires gouvernementaux ont bénéficié d'une formation pour apprendre à les utiliser. Compte tenu des retombées et des effets multiplicateurs probables, le nombre de "bénéficiaires potentiels" pourrait s'élever à 7,8 millions.

125. Les exemples cités montrent que les effectifs de bénéficiaires directs indiqués par le PAM ne donnent pas une idée claire des retombées plus larges de ses programmes. Ils montrent également que les méthodes de calcul des coûts par bénéficiaire utilisées par le PAM doivent être revues de façon à prendre en compte la transition de l'aide à l'assistance alimentaire. Il faudra donc élargir le concept de valeur du transfert direct de l'assistance du PAM de façon à inclure l'impact sur le développement à long terme et les avantages secondaires des programmes d'alimentation scolaire, de création d'avoirs et de développement des capacités et des marchés.
126. En 2014, le PAM va donc revoir la définition et les catégories de bénéficiaires et améliorer ses méthodes de comptage et de calcul des coûts. Il conviendra notamment d'évaluer la méthode utilisée par des organismes comparables et d'adopter les meilleures pratiques permettant de quantifier les "bénéficiaires potentiels" ainsi que la valeur, en termes économiques et de développement, des activités d'assistance alimentaire du PAM.

### **Comment établir les priorités dans l'allocation des ressources compte tenu du déficit de financement**

⇒ *Nouvelles priorités de planification pour 2014*

127. Lors de l'examen du rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes de 2011, le Conseil a demandé au Secrétariat de fournir de plus amples détails sur la définition des priorités du PAM et la manière dont les directeurs faisaient face au décalage entre les besoins opérationnels prévus et les prévisions de contributions. Le Secrétariat s'est employé à le faire dans le cadre du Plan de gestion pour 2014–2016.
128. Lors du séminaire sur les questions financières organisé en 2013, le PAM a précisé sa méthode globale de planification, recourant à des scénarios et à une analyse des résultats par Objectif stratégique, activité et catégorie d'activités, et en a expliqué les retombées pour les bénéficiaires. C'est cette année la première fois que le Secrétariat hiérarchise les besoins opérationnels en fonction des niveaux globaux de financement attendus.

129. Ce travail de définition des priorités a commencé par la collecte d'informations sur les besoins prévus à partir du terrain. Des données ont été recueillies pour chaque projet par activité, catégorie d'activités et Objectif stratégique. Les bureaux de pays ont hiérarchisé les besoins des projets à l'échelle de chaque activité sur la base d'un scénario d'après lequel il n'était pas possible de satisfaire la totalité des besoins estimés au vu des ressources disponibles, en prenant pour hypothèse que les contributions ne seraient pas réservées à un emploi spécifique, ce qui permettrait aux directeurs de programme de choisir les priorités le plus librement possible.

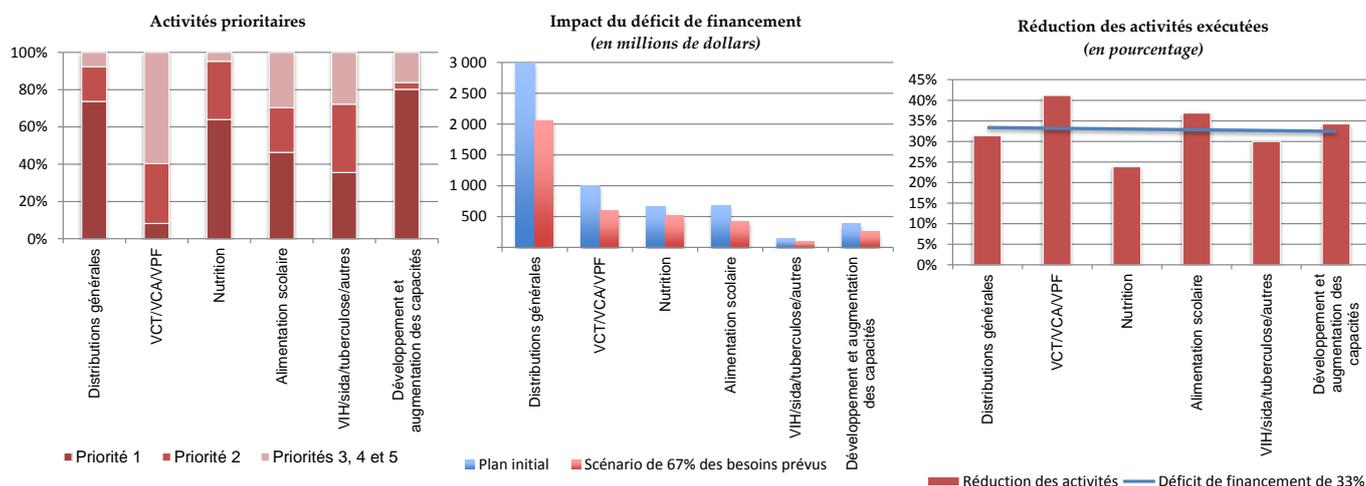
130. Ce travail montre les décisions que doivent prendre les directeurs lorsque les ressources ne sont pas suffisantes; ils peuvent avoir à exécuter les activités principales avec un niveau de financement réduit, à réduire certaines activités ou même à y mettre fin. On obtient ainsi des indications utiles sur ce que pourrait être la situation en cas de déficit de financement, éclairage qui permettra de revoir les priorités effectives d'affectation des ressources présentées dans le Rapport annuel sur les résultats.

131. Le Plan de gestion pour 2014 fait apparaître un décalage de 33 pour cent entre les prévisions de ressources pour 2014, soit 4,20 milliards de dollars (3,93 milliards de dollars après déduction des CAI), et les besoins opérationnels prévus pour 2014, soit 5,86 milliards de dollars.

⇒ *Incidence potentielle du déficit de ressources sur les activités*

132. Les graphiques et les paragraphes ci-après montrent dans quelle mesure les activités seraient réduites si le niveau de financement du PAM devait s'établir à 67 pour cent (3,93 milliards de dollars déduction faite des CAI) de l'ensemble des besoins opérationnels prévus.

**Figure II.7: Activités globales en 2014**

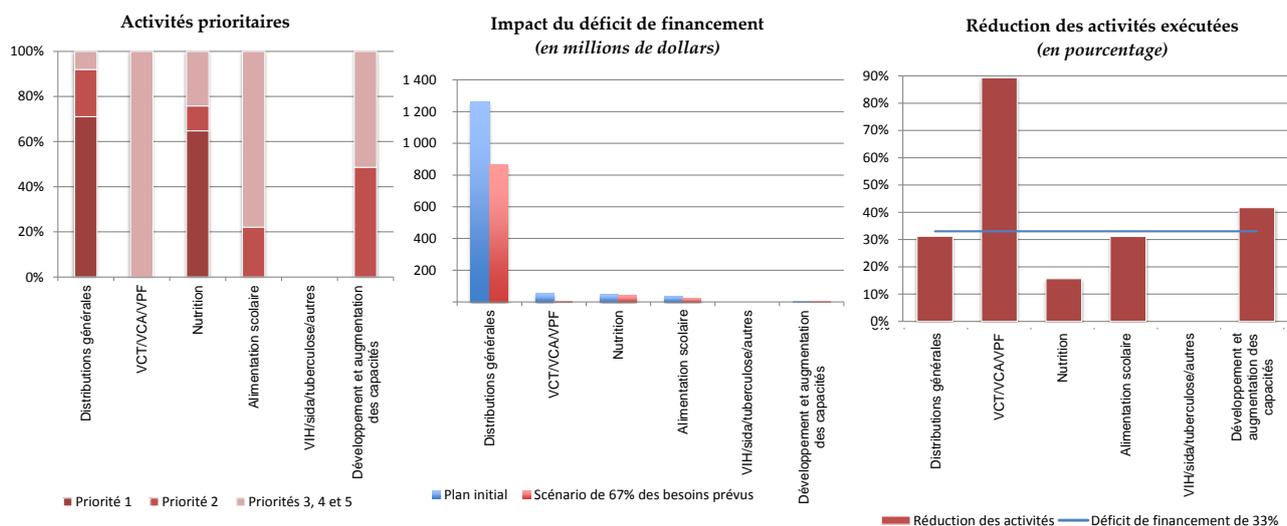


133. La figure II.7 montre que, dans le cas d'un scénario d'exécution des activités à hauteur de 67 pour cent des besoins opérationnels prévus (ce qui correspond à un déficit de financement de 33 pour cent), les activités les moins perturbées, toutes catégories d'activités confondues, sont les distributions générales et les interventions nutritionnelles, qui sont réduites dans une proportion inférieure à 33 pour cent; les activités VCT sont particulièrement touchées dans le cas où elles sont mises en œuvre dans le cadre d'opérations d'urgence et d'IPSR, mais beaucoup moins dans celui de projets de

développement et de programmes de pays dont elles sont le deuxième secteur d'activité principal.

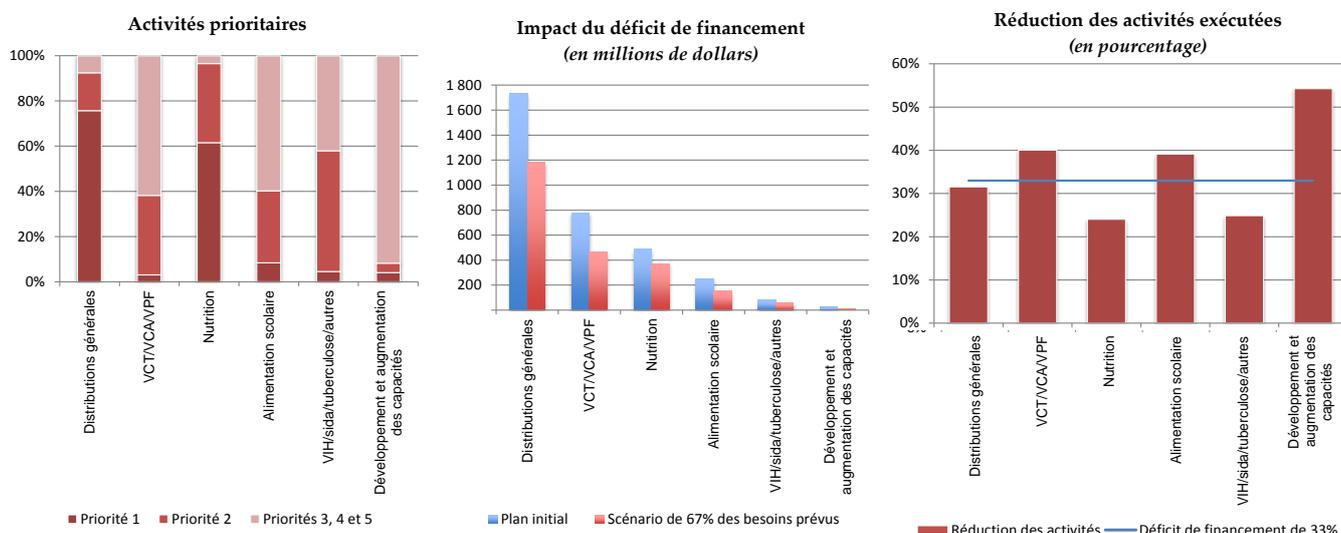
134. Les figures II.8 à II.10 présentent les plans d'exécution pour 2014, par catégorie d'activités et activité, pour un scénario de financement à hauteur de 67 pour cent des besoins prévus.

**Figure II.8: Activités en 2014 – opérations d'urgence**



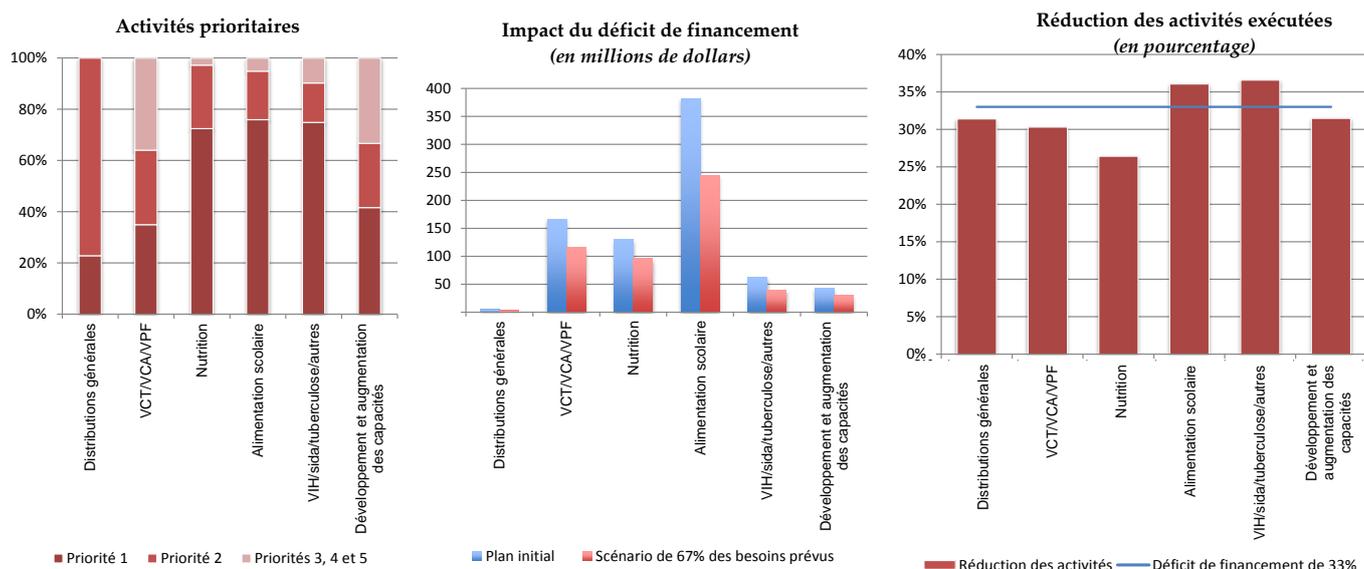
135. Pour ce qui est des opérations d'urgence, les distributions générales et les activités nutritionnelles seraient dans une large mesure maintenues par les directeurs au nombre des priorités; en cas de déficit de financement, les activités VCT, VCA, VPF et les programmes de développement et d'augmentation des capacités seraient quant à eux considérablement réduits.

**Figure II.9: Activités en 2014 – IPSR**



136. S'agissant des IPSR, les distributions générales et les activités se rapportant à la nutrition, au VIH/sida et à la tuberculose seraient prioritaires; les activités VCT, VCA et VPF seraient les premières à être réduites, suivies, si nécessaire, par les programmes d'alimentation scolaire. Les interventions visant à développer et à augmenter les capacités seraient aussi réduites, mais elles ne représentent qu'une faible part des activités menées dans le cadre d'une IPSR.

Figure II.10: Activités en 2014 – projets de développement/programmes de pays

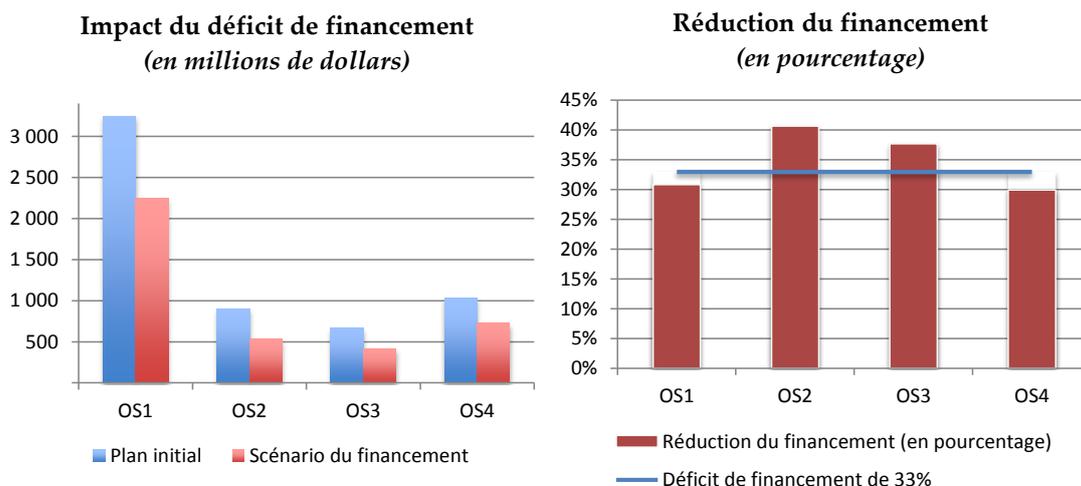


137. Dans le cadre des projets de développement, les activités les plus importantes sont l'alimentation scolaire et les interventions en rapport avec la nutrition, le VIH/sida et la tuberculose. Pour les projets de développement dont les responsables privilégient des activités telles que les interventions nutritionnelles, des réductions relativement importantes des activités d'alimentation scolaire sont à prévoir, supérieures à 33 pour cent; pour ceux qui privilégient l'alimentation scolaire, la réduction serait inférieure à 33 pour cent. Globalement, les activités de développement en rapport avec la nutrition ainsi que les activités VCT, VCA et VPF sont généralement maintenues par les responsables, alors que celles qui concernent l'alimentation scolaire et le VIH/sida, la tuberculose et autres sont réduites.

⇒ *Incidence potentielle des déficits de ressources sur la réalisation des Objectifs stratégiques*

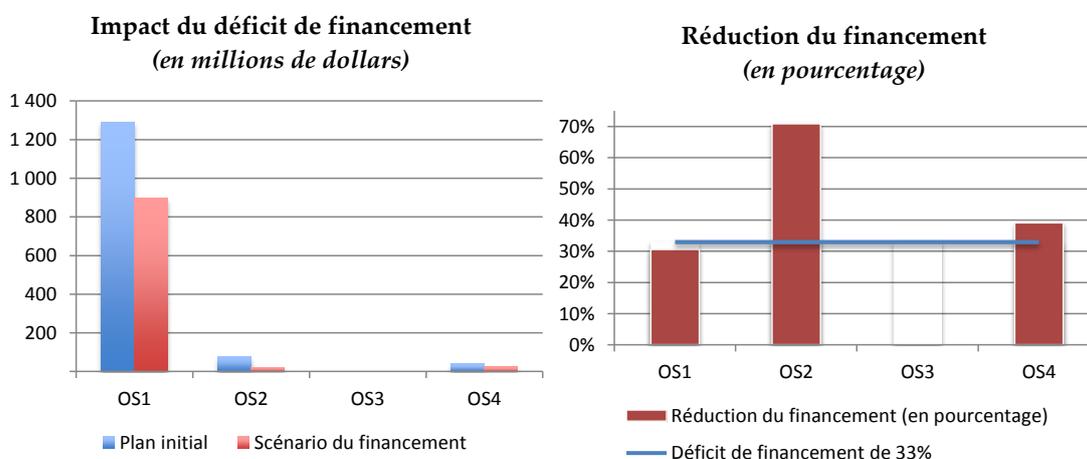
138. La figure II.11 montre l'impact d'un déficit de financement de 33 pour cent par Objectif stratégique. Globalement, les Objectifs stratégiques 1 et 4 en pâtissent moins que les Objectifs stratégiques 2 et 3 en raison de la priorité accordée aux distributions générales et aux interventions nutritionnelles par rapport aux activités VCT, VCA et VPF.

Figure II.11: Situation globale en 2014, par Objectif stratégique



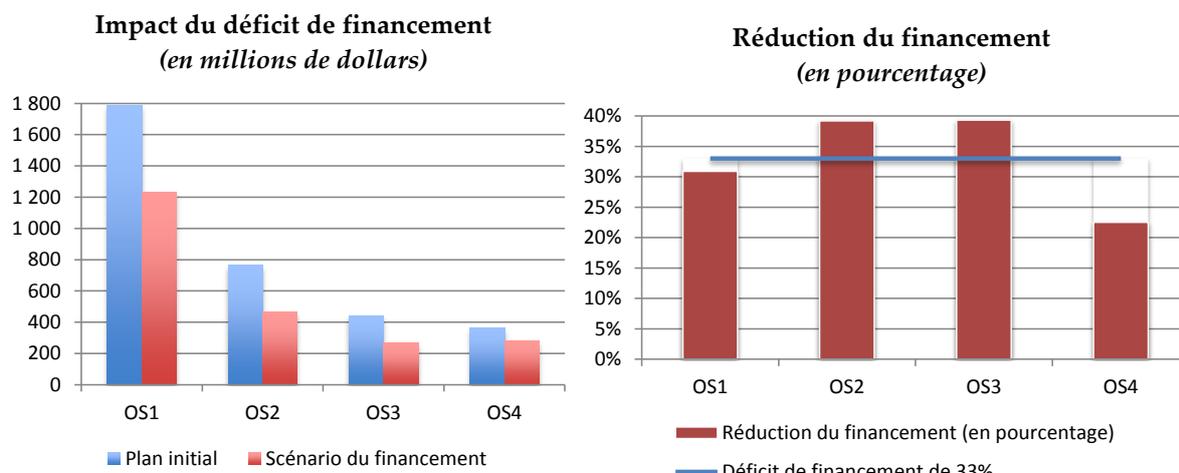
139. Les figures II.12 à II.14 montrent les plans d'exécution du PAM pour 2014, par catégorie d'activités et Objectif stratégique pour le cas où se produirait une réduction de 67 pour cent du niveau de financement.

Figure II.12: Opérations d'urgence en 2014, par Objectif stratégique



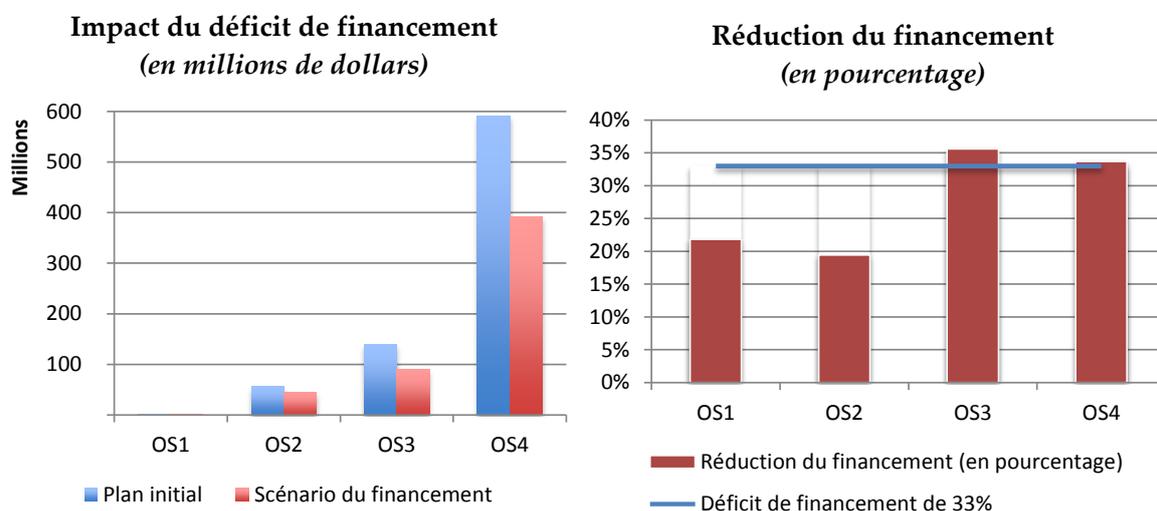
140. S'agissant des opérations d'urgence, les Objectifs stratégiques 1 et 4 sont prioritaires. Les distributions générales et les interventions nutritionnelles seraient dans une large mesure préservées, et les activités telles que les projets VCT en rapport avec l'Objectif stratégique 2 seraient réduites dans une proportion plus marquée pour combler le déficit de financement.

Figure II.13: IPSR en 2014, par Objectif stratégique



141. Pour ce qui est des IPSR, les distributions générales et les autres interventions relevant des Objectifs stratégiques 1 et 4 seraient pour l'essentiel maintenues, les activités VCT, VCA et VPF en rapport avec les Objectifs stratégiques 2 et 3 étant réduites dans une proportion plus importante.

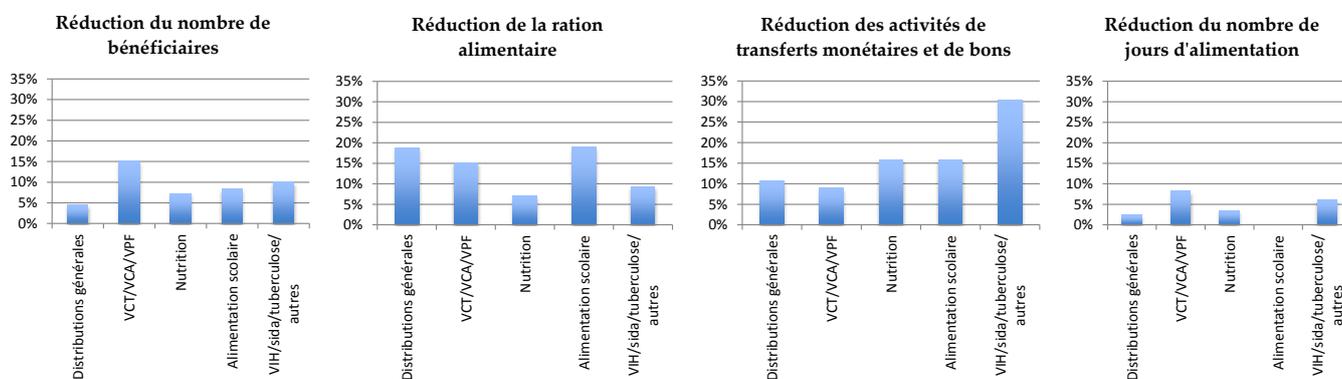
Figure II.14: Projets de développement/programmes de pays en 2014, par Objectif stratégique



142. En ce qui concerne les projets de développement, les activités relevant de l'Objectif stratégique 4 – qui est prioritaire – se verraient réduites proportionnellement au déficit de financement. Celles relevant de l'Objectif stratégique 3, à savoir essentiellement les activités VCT, VCA et VPF, pâtiraient davantage de la situation que celles relevant de l'Objectif stratégique 2 qui englobent, outre ces mêmes activités, des volets importants liés au développement des capacités et à l'alimentation scolaire. L'Objectif stratégique 1 n'a que peu d'importance dans le cadre des projets de développement.

143. En fonction du contexte, le choix des priorités consisterait pour les responsables à décider s'il faut maintenir le nombre de bénéficiaires et réduire les rations ou réduire le nombre de bénéficiaires et maintenir la taille de la ration; cette dernière option pourrait avoir des conséquences préjudiciables dans le cadre d'interventions nutritionnelles.

**Figure II.15: Incidence globale du scénario d'exécution**



144. Un déficit de financement de 33 pour cent aurait des répercussions pour l'ensemble des bénéficiaires car l'assistance prévue ne pourrait être assurée en totalité. Dans un tel scénario, le PAM ne serait pas en mesure d'apporter une assistance à 6 millions de bénéficiaires, soit 8 pour cent de moins que l'effectif auquel il viendrait en aide en l'absence de ce déficit. Cette réduction globale relativement faible du nombre de bénéficiaires s'explique par le fait que le nombre de bénéficiaires des distributions générales ne diminue que dans une proportion de 5 pour cent; pour faire face au déficit de financement concernant les distributions générales, il faudrait principalement réduire de 19 pour cent les transferts de vivres et de 11 pour cent les transferts d'espèces et de bons.

145. S'agissant des activités nutritionnelles, VCT, VCA et VPF, les réductions sont plus équilibrées entre le nombre de bénéficiaires et la taille des rations, ainsi que le nombre de jours d'alimentation pour les activités VCT, VCA et VPF. Par exemple, le nombre de bénéficiaires et la taille de la ration pour les activités nutritionnelles diminuent dans une proportion de 7 pour cent. Pour les programmes d'alimentation scolaire, la réduction des rations est plus marquée en vue de maintenir l'effectif de bénéficiaires.

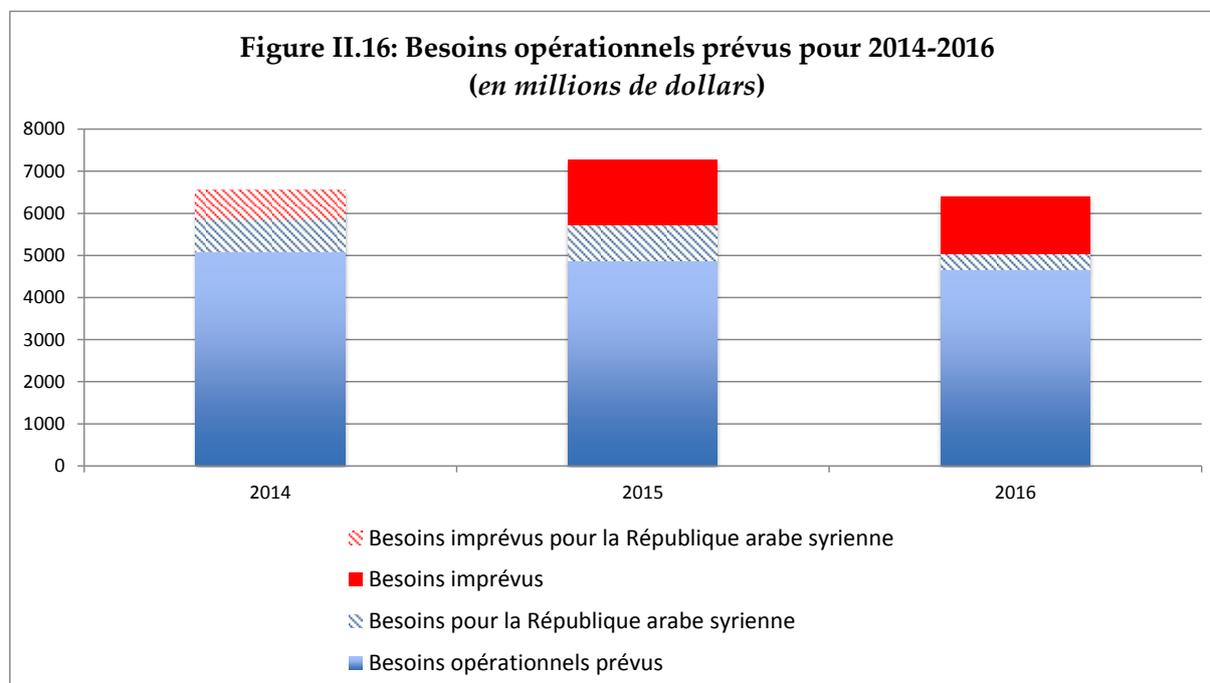
146. Globalement, la quantité de produits alimentaires livrés se verrait réduite dans une proportion de 33,4 pour cent, tombant à 2,7 millions de tonnes. Les transferts monétaires et les bons subiraient une coupe de 32 pour cent, passant de 1 018 millions de dollars à 690 millions de dollars; les réductions des transferts de vivres, d'espèces et de bons amoindrirait également les avantages nutritionnels pour les bénéficiaires.

## Besoins opérationnels – les perspectives pour 2015–2016

147. Les scénarios prévisionnels hauts et bas relatifs aux besoins opérationnels au cours de la période couverte par le Plan de gestion triennal à horizon mobile sont présentés à titre indicatif. Les prévisions basses pour 2015 et 2016 ont été établies à partir des estimations fournies par les bureaux de pays; les prévisions hautes, établies sur la base des tendances constatées depuis 2004<sup>15</sup>, dépassent de 27 pour cent les prévisions basses pour 2014 et pour 2015.

<sup>15</sup> Voir l'annexe IV.

148. Pour 2015, la prévision basse du montant total des besoins opérationnels s'établit à 5,72 milliards de dollars et la prévision haute à 7,27 milliards de dollars. La prévision basse permettrait au PAM de venir en aide à 70 millions de bénéficiaires au moyen de 3,8 millions de tonnes de vivres, ainsi que des transferts monétaires et des bons d'une valeur s'établissant à 1 milliard de dollars.
149. Pour 2016, la prévision basse est de 5,04 milliards de dollars, la haute se situant à 6,41 milliards de dollars. La prévision basse permettrait de venir en aide à 60 millions de bénéficiaires au moyen de 3,5 millions de tonnes de vivres, ainsi que de transferts monétaires et de bons représentant un montant de 814 millions de dollars.
150. Les besoins opérationnels pour l'opération syrienne seront suivis tout au long de 2014; le montant requis pour répondre aux besoins de 6,6 millions de bénéficiaires pourrait dépasser celui de 780 millions de dollars qui est prévu pour les six premiers mois de 2014. Le montant des besoins opérationnels futurs est estimé à 849 millions de dollars pour 4 millions de bénéficiaires en 2015, et à 395 millions de dollars pour 2 millions de bénéficiaires en 2016.



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

### Introduction et vue d'ensemble

151. Le présent chapitre expose le budget AAP pour l'exercice 2014 et présente les hypothèses, la méthodologie et les facteurs d'évolution sur la base desquels il a été établi. Ce budget sert à financer les dépenses d'appui aux programmes des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège, ainsi que les dépenses de gestion et d'administration du Siège.

152. Le budget AAP est financé au moyen des recettes provenant du recouvrement des CAI sur les contributions, conformément à la politique de recouvrement intégral des coûts. Comme par le passé, le budget AAP ordinaire qui est proposé tient compte de l'augmentation de la charge de travail administratif et d'appui aux programmes découlant du relèvement prévu des contributions et de l'intensification des activités opérationnelles connexes. Le tableau III.1 présente les principales variations du budget AAP pour 2014 par rapport à l'exercice précédent.

<b>TABLEAU III.1: ÉVOLUTION COMPARATIVE DU BUDGET ENTRE LE PLAN DE GESTION POUR 2013–2015 ET LE PLAN DE GESTION POUR 2014–2016</b>				
<b>Financement estimatif et projet de budget AAP pour l'exercice 2014</b>	<b>Plan de gestion pour 2014–2016, budget 2014</b>	<b>Plan de gestion pour 2013–2015, budget 2013</b>	<b>Accroissement en 2014 par rapport à 2013</b>	<b>Variation en pourcentage</b>
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Niveau de financement estimatif</b>	<b>4 200,0</b>	<b>3 700,0</b>	<b>500,0</b>	<b>13,6</b>
Budget AAP ordinaire	281,8	256,5*	25,2	9,8
Investissements AAP exceptionnels	9,2	20,0	(10,8)	(53,5)
<b>TOTAL</b>	<b>291,0</b>	<b>276,5</b>	<b>14,5</b>	<b>5,2</b>

\* Le montant relatif à l'exercice 2013 comprend le budget AAP approuvé, d'un montant de 249,1 millions de dollars, ainsi qu'un ajustement de 7,4 millions de dollars résultant de l'inscription au budget des activités menées auprès du secteur privé (voir le paragraphe 122).

153. S'agissant du niveau de financement estimatif, le Plan de gestion pour 2013–2015 faisait état d'un montant de 3,70 milliards de dollars; les contributions prévues pour l'exercice 2014 s'élèvent à 4,20 milliards de dollars, marquant ainsi une progression de 13,6 pour cent.

154. Concernant les dépenses, un budget AAP ordinaire d'un montant de 256,5 millions de dollars<sup>16</sup> avait été approuvé dans le Plan de gestion pour 2013–2015; la proposition

<sup>16</sup> Ce montant a été ajusté pour tenir compte d'un nouveau mode de comptabilisation des fonds mobilisés auprès du secteur privé.

correspondante pour l'exercice 2014 est de 281,8 millions de dollars, soit une hausse de 9,8 pour cent.

155. Le Secrétariat propose pour 2014 une ouverture de crédit distincte d'un montant de 9,2 millions de dollars sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, destinée à couvrir les investissements exceptionnels nécessaires pour concrétiser les objectifs fixés dans le document intitulé "Une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM"; en 2013, l'allocation était de 20,0 millions de dollars.
156. Le tableau III.2 présente les principales évolutions à la hausse du budget AAP ordinaire pour l'exercice 2014; on trouvera dans le présent chapitre une illustration détaillée des variations prévues. En bref:
- Les augmentations non discrétionnaires des dépenses AAP s'élèvent à 9,5 millions de dollars: ce montant comprend les ajustements de coûts découlant d'engagements qui échappent entièrement ou partiellement au contrôle du PAM, à savoir notamment l'augmentation des dépenses de personnel imputées au budget AAP qui est déterminée par la Commission de la fonction publique internationale et par l'Assemblée générale des Nations Unies.
  - Des investissements à hauteur de 15,8 millions de dollars permettent d'assurer un financement adéquat face à la croissance des activités opérationnelles du PAM. Le Secrétariat s'est penché sur les mesures à prendre en 2014 aux fins de l'établissement d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM en tenant compte des éléments suivants: i) le Plan stratégique pour 2014–2017; ii) le Cadre d'action; iii) les indications données par le Conseil; iv) les nouvelles priorités de gestion du PAM (ressources humaines, partenariats, processus et systèmes, programmes, et obligation redditionnelle et financement); et v) les critères de priorité fixés<sup>17</sup>.

<b>TABLEAU III.2: SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX AJUSTEMENTS APPORTÉS AU BUDGET AAP POUR L'EXERCICE 2014 (en millions de dollars)</b>		
Ouvertures de crédits approuvées en 2013		256,5
Augmentations non discrétionnaires des dépenses AAP	9,5	
Investissements récurrents	15,8	
<b>Total partiel: augmentations pour l'exercice 2014</b>		<b>25,3</b>
Crédits AAP demandés pour 2014		281,8

157. Les propositions formulées comportent une augmentation nette de 29 postes d'administrateur recruté sur le plan international situés dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays; en raison de leur importance stratégique, les nouveaux postes ouverts dans les services du Siège au titre de l'administration et de l'appui aux programmes correspondront à des redéploiements de postes du Siège.
158. Les propositions de dépenses AAP ordinaires et exceptionnelles tiennent compte des ressources actuellement disponibles dans les réserves, ainsi que de la nécessité d'assurer le maintien d'un niveau satisfaisant de réserves dans le Compte de péréquation des dépenses

<sup>17</sup> Un processus de hiérarchisation similaire a été suivi pour les investissements exceptionnels proposés pour 2014.

AAP, à la fin de l'exercice 2014. Le solde du Compte de péréquation devrait s'établir à 91,4 millions de dollars à la fin de l'année en cours, contre les 49,0 millions de dollars dont fait état le Plan de gestion pour 2013–2015: cette nouvelle estimation est due au niveau de financement effectif qui a atteint 4 milliards de dollars, contre un montant estimé à 3,75 milliards de dollars en 2012 et à 3,70 milliards de dollars en 2013. Au 31 décembre 2014, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait s'établir à 74,4 millions de dollars, soit l'équivalent de trois mois de dépenses AAP ordinaires.

159. Les propositions suivantes visent à améliorer la gestion financière au cours de la période couverte par le Plan de gestion:

- Le modèle de financement actuel du PAM prévoit la couverture des dépenses indirectes fixes et variables par des contributions volontaires. Cette formule sape la capacité du PAM à effectuer, au niveau des services internes, des investissements à long terme nécessitant une mise de fonds importante et immédiate, remboursable par la voie d'économies administratives ou imputable au budget des projets opérationnels. Un mécanisme de budgétisation des investissements, financé initialement par le Mécanisme de financement anticipé et plafonné à hauteur de 20 millions de dollars, sera mis en place; le lancement à titre pilote du Système d'appui à la gestion logistique (LESS) est également envisagé.
- Le PAM doit être en mesure d'assurer immédiatement un approvisionnement en vivres dans l'éventualité d'une augmentation imprévue de la demande. Dans cette optique, il est proposé de relever le plafond du Mécanisme d'achat anticipé de 300 millions de dollars à 350 millions de dollars. Afin d'atténuer les risques liés au préfinancement et compte tenu des mécanismes de gestion des risques en vigueur et du ratio de levier actuel de 6/1, la réserve opérationnelle sera augmentée de 8,3 millions de dollars.
- Un examen du cadre de financement étendu au mécanisme de budgétisation des investissements et aux stocks renouvelables sera soumis au Conseil à sa première session ordinaire de 2014 dans le cadre du processus d'établissement d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM. Ses objectifs sont les suivants: i) accroître la stabilité des financements; ii) assurer une utilisation optimale des ressources; iii) améliorer la planification et la gestion des coûts; et iv) offrir une plus grande transparence vis-à-vis des parties prenantes.
- Les CAI du PAM n'ont fait l'objet d'aucune analyse exhaustive depuis 2002, bien que des changements soient survenus depuis lors au niveau des effectifs, du programme de travail, des outils, de la structure de coûts et du cadre de financement. L'examen envisagé serait effectué en consultation avec le Conseil et aurait pour objectif de mettre à jour le taux de recouvrement des CAI dans le Plan de gestion pour 2015-2017. Cette démarche s'inscrirait dans le droit fil de l'Examen quadriennal complet de 2012 et d'une étude sur les taux de recouvrement des CAI effectuée par le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et ONU-Femmes.

### **Description du processus d'établissement du budget AAP**

160. Le budget pour 2014 a été établi sur la base des résultats du Cadre d'action mis au point en 2012 et à partir du budget AAP de l'exercice 2013. Les bureaux du Siège et les unités de terrain ont présenté leurs prévisions de dépense au titre du budget AAP ordinaire pour 2014–2016, classées en trois catégories:

- i) les dépenses à imputer en priorité à l'enveloppe budgétaire AAP pour 2013;

- ii) les priorités de dépense allant au-delà de la base de référence 2013, à examiner en vue d'un financement au titre du budget AAP dans la mesure des fonds disponibles; et
- iii) les initiatives à financer en faisant appel aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle.

161. Les contributions apportées par la haute direction à l'examen des propositions de budget AAP et à l'établissement des priorités ont cherché à optimiser l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes. La première étape a consisté à étudier les mesures à prendre en 2014 aux fins de l'établissement d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM conformément au Plan stratégique pour 2014–2017 et compte tenu des discussions menées avec le Conseil à sa session annuelle de 2013.

162. Toutes les prévisions de dépense ont été examinées en vue de dégager celles qui relevaient des priorités institutionnelles du PAM pour la période 2014–2016. Le nouveau cadre des résultats de gestion recense les résultats mesurables qui permettront au PAM d'apporter une aide efficace et efficiente à ceux qui souffrent de la faim partout dans le monde, en tenant compte de ses priorités de gestion — ressources humaines, partenariats, processus et systèmes, programmes, et obligation redditionnelle et financement (voir la figure III.1). Le fait de classer les initiatives par rapport au cadre des résultats facilite l'établissement de l'ordre de priorité des investissements récurrents et exceptionnels à effectuer sur les fonds du budget AAP en 2014.

**Figure III.1. Priorités de gestion**



163. Les critères de priorité qui ont été fixés pour faciliter le choix des investissements à effectuer sur les fonds du budget AAP sont les suivants:

- l'importance relative de l'initiative proposée au regard du Plan stratégique pour 2014-2017 et du processus de mise en place d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM;

- la mesure dans laquelle les propositions tiennent compte des risques institutionnels spécifiques;
- la disponibilité de sources de financement autres que le budget AAP;
- les possibilités d'amélioration de l'efficacité; et
- le caractère d'urgence de la mesure requise.

164. Le budget AAP proposé est donc le résultat de la quantification des mesures les plus urgentes à prendre pour assurer la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2014–2017 et donner au PAM les moyens de financer durablement un plus grand nombre d'opérations et d'élargir l'éventail de ses programmes.

### Principaux domaines d'évolution à la hausse ou à la baisse du budget AAP

165. Le résultat final du processus de budgétisation est présenté dans le tableau III.3. Établies sur la base du budget AAP approuvé pour l'exercice 2013, les ouvertures de crédits sont renforcées progressivement par des ajustements liés à divers facteurs:

- l'inscription au budget AAP, à compter de 2014, des activités menées auprès du secteur privé, conformément à la décision prise par le Conseil en 2013;
- les dépenses non discrétionnaires — ajustements de coûts découlant d'engagements qui échappent entièrement ou partiellement au contrôle du PAM, et dispositions prises au niveau central aux fins d'une bonne gestion financière;
- les investissements destinés à assurer des fonds supplémentaires pour des activités de base menées à l'appui du portefeuille opérationnel grandissant du PAM; et
- les investissements AAP exceptionnels supplémentaires destinés à améliorer l'efficacité et l'efficience du PAM.

<b>TABLEAU III.3. PRINCIPAUX DOMAINES D'ÉVOLUTION À LA HAUSSE OU À LA BAISSÉ DU BUDGET AAP PAR RAPPORT À 2013 (en millions de dollars)*</b>	
<b>Base de référence 2013</b>	
Ouvertures de crédits approuvées en 2013	249,1
Ajustement technique: mobilisation de fonds auprès du secteur privé	7,4
<b>Base de référence ajustée</b>	<b>256,5</b>
<b>Ajustements relatifs aux dépenses non discrétionnaires</b>	
Augmentation des dépenses de personnel	6,4
Crédits sous gestion centrale	3,2
<b>TOTAL</b>	<b>9,5</b>

<b>TABLEAU III.3. PRINCIPAUX DOMAINES D'ÉVOLUTION À LA HAUSSE OU À LA BAISSSE DU BUDGET AAP PAR RAPPORT À 2013 (en millions de dollars)*</b>	
<b>Ajustements au budget AAP ordinaire pour investissements, par priorité de gestion</b>	
Ressources humaines	2,2
Partenariats	3,1
Processus et systèmes	3,3
Programmes	4,3
Obligation redditionnelle et financement	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>15,8</b>
<b>Ouvertures de crédits proposées pour le budget AAP ordinaire de l'exercice 2014</b>	<b>281,8</b>
Investissements AAP exceptionnels	9,2
<b>TOTAL DU PLAFOND DE DÉPENSES AAP POUR 2014</b>	<b>291,0</b>

\* Dans certains tableaux, les totaux ne correspondent pas toujours à la somme des diverses rubriques car certains chiffres ont été arrondis.

### **Ajustement technique: mobilisation de fonds auprès du secteur privé**

166. De 2008 à 2013, les dépenses et les recettes liées aux activités de mobilisation de fonds menées par le PAM auprès du secteur privé ont été comptabilisées dans un compte spécial distinct du budget AAP.

167. À partir de l'exercice 2014, conformément à la stratégie approuvée par le Conseil (voir le document publié sous la cote WFP/EB.A/2013/5-B), les dépenses et les postes liés à ces activités seront inscrits au budget AAP. La décision prise par le Conseil d'inscrire au budget AAP les activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé alourdit ainsi de 7,4 millions de dollars les dépenses AAP pour 2014<sup>18</sup>.

168. Cette stratégie stipule aussi que "le PAM continuera de veiller à ce que les donateurs du secteur privé versent les montants nécessaires pour couvrir les dépenses de gestion et d'administration associées à leurs contributions", à ce que "les activités relatives au secteur privé apportent plus au budget AAP qu'elles ne lui coûtent" et à ce que "aucune subvention croisée ne soit effectuée".

169. Aucune subvention croisée n'a été effectuée: de fait, le solde du compte spécial relatif au secteur privé devrait être suffisant pour pouvoir rembourser les deux tranches de prêts, pour un total de 7,7 millions de dollars — 7,44 millions de dollars reçus au démarrage en 2008 et 220 000 dollars restant d'une deuxième tranche. Le solde sera donc liquidé d'ici au 31 décembre 2013.

170. Le montant des recettes découlant de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé est estimé à 100 millions de dollars en 2014; il est inclus dans le total des contributions

<sup>18</sup> La comparaison entre le budget AAP ordinaire pour 2014 et celui de l'exercice 2013 doit tenir compte des changements apportés au mode de comptabilisation des dépenses liées aux activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé: les chiffres relatifs à l'exercice 2013 ont ainsi été révisés à la hausse de 7,4 millions de dollars, passant de 249,1 millions de dollars à 256,5 millions de dollars. WFP/EB.A/2013/5-B, paragraphes 47 et 48.

prévues pour l'exercice 2014 (4,20 milliards de dollars). Ces contributions généreront des recettes au titre des CAI à un taux moyen minimum de 12 pour cent.

171. Comme le prévoit la stratégie, le PAM continuera de contrôler les recettes et les dépenses liées au secteur privé pour s'assurer que les dons couvrent les dépenses administratives et de gestion connexes. Le secteur privé peut contribuer au renforcement des capacités par des voies diverses: compétences techniques, connaissance des marchés, contacts et relations, processus opérationnels et stages de formation. On trouvera dans le Rapport annuel sur les résultats un récapitulatif des recettes et des dépenses liées au secteur privé, ainsi qu'une analyse de l'efficacité des activités de mobilisation de fonds menées auprès de ce secteur.

## **Ajustements relatifs aux dépenses non discrétionnaires**

⇒ *Augmentation des dépenses de personnel*

172. Les taux standard que le PAM utilise pour comptabiliser les dépenses AAP de personnel et les inscrire au budget sont recalculés chaque année compte tenu des éléments suivants: i) les coûts salariaux effectifs, par classe et lieu d'affectation; ii) le taux de change escompté pour les dépenses en euros liées aux fonctionnaires en poste à Rome; et iii) les provisions au titre d'autres indemnités et prestations relatives au personnel.

173. En 2013, le Secrétariat a amélioré le suivi des coûts effectifs par rapport aux coûts standard afin d'assurer l'établissement en temps opportun de rapports et de prévisions plus précis. En outre, il a examiné la mesure dans laquelle les coûts standard de personnel comprenaient les indemnités de départ et les dépenses engagées dans des cas de figure tels que les congés de maladie ou les congés spéciaux du personnel.

174. L'application des nouveaux taux standard aux dépenses de personnel, dans le Plan de gestion pour 2013–2015, contribue à faire augmenter de 3 pour cent les coûts salariaux de référence — 6,4 millions de dollars. Ce montant est ainsi constitué:

- 3,5 millions de dollars pour la prise en compte de la hausse des coûts salariaux effectifs et d'un faible facteur d'inflation pour les prestations telles que les indemnités de poste et les promotions;
- 1,4 million de dollars, soit 0,75 pour cent des dépenses de personnel, pour la couverture des indemnités de départ futures: le Conseil a approuvé l'utilisation de 15 millions de dollars provenant du fonds d'auto-assurance pour financer les indemnités de départ en juin 2007 (voir le document publié sous la cote WFP/EB.A/2007/6-B/1) et de 10 millions de dollars pour effectuer une vérification des compétences et procéder à des cessations d'emploi ciblées en 2012; en 2013, les indemnités de départ liées au processus visant à établir une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM ont également dû être financées par des crédits exceptionnels provenant des investissements AAP supplémentaires à hauteur de 20 millions de dollars inscrits dans le Plan de gestion pour 2013–2015; la provision couvre l'établissement d'un montant minimum destiné à financer le coût des indemnités de départ et à éviter à l'avenir de devoir prévoir des allocations exceptionnelles à cet effet; et
- 1,5 million de dollars, soit 0,8 pour cent des dépenses de personnel, à utiliser en complément des économies découlant des postes vacants pour financer des situations exceptionnelles telles que les congés de maladie de longue durée ou les congés spéciaux.

⇒ *Crédits sous gestion centrale*

175. Les crédits sous gestion centrale comprennent les dépenses obligatoires et les autres crédits gérés au niveau central qui sont imputés à la rubrique Gestion et administration. Le montant supplémentaire de 3,2 millions de dollars par rapport au niveau de 2013 est ainsi réparti:

- une enveloppe de 1,2 million de dollars destinée à couvrir la part des coûts liés au système de coordonnateurs résidents revenant au PAM; cette disposition qui entre en vigueur à partir de 2014 donne suite à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale demandant des "propositions concrètes sur les modalités de financement du système des coordonnateurs résidents"; les modalités de partage des coûts et la part estimée du PAM ont été approuvées par les chefs du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) en avril 2013;
- une enveloppe de 1,1 million de dollars destinée à financer l'augmentation des dépenses de mutation correspondant aux postes relevant du budget AAP, compte tenu des dépenses engagées récemment et de la proportion désormais accrue de ces postes sur le terrain;
- une contribution financière au Fonds central pour les interventions d'urgence et à l'initiative Global Pulse lancée par le Secrétaire général, ainsi qu'un appui aux détachements interinstitutions en cours; et
- une enveloppe de 700 000 dollars destinée à couvrir d'éventuelles fluctuations monétaires défavorables concernant les dépenses relatives aux technologies de l'information et des communications, aux contrats de construction et aux travaux d'entretien au Siège, qui sont encourues en euros mais imputées au budget en dollars.

<b>TABLEAU III.4: DÉPENSES OBLIGATOIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)</b>		
	<b>Estimation 2013</b>	<b>Projet de budget pour 2014</b>
Dépenses de réaffectation	1 900 000	3 000 000
Primes d'assurance	1 375 000	1 182 500
Corps commun d'inspection	1 000 000	870 000
Commission de la fonction publique internationale	510 000	600 000
Certification des comptes	418 000	400 400
Conseil des chefs de secrétariat	310 000	315 000
Évacuations sanitaires d'urgence	300 000	300 000
Comité d'audit	231 000	194 000
Prestations d'autres organismes	1 447 000	1 635 000
Appui interinstitutions	772 000	1 051 700
Contribution au système des coordonnateurs résidents	–	1 234 000
Réunion mondiale des cadres	265 000	265 000
Provision pour fluctuations monétaires euro/dollar	–	700 000
Autres	1 040 000	981 909

<b>TABLEAU III.4: DÉPENSES OBLIGATOIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)</b>		
	<b>Estimation 2013</b>	<b>Projet de budget pour 2014</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9 568 000</b>	<b>12 729 509</b>

### **Investissements stratégiques pour une efficacité et une efficience accrues**

176. Dans les cinq dernières années, le PAM s'est servi de fonds d'affectation spéciale pour financer la mise au point de nouveaux outils et modalités d'assistance alimentaire, tels que le Mécanisme d'achat anticipé, et en tester l'efficacité et l'efficience avant de les déployer à plus grande échelle. Toutefois, à terme, l'emploi de ces nouvelles modalités devra être généralisé et des ressources relevant du budget AAP allouées à cet effet, car il serait imprudent de continuer à compter sur des fonds d'affectation spéciale pour financer des activités centrales. Un aspect important du passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire est que les nouveaux outils mis en place viennent compléter plutôt que remplacer les modalités existantes, d'où la nécessité d'un appui supplémentaire.
177. L'approbation du Plan stratégique pour 2014–2017 est le moment opportun pour assurer le maintien de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles grâce à un recours accru aux ressources AAP. Les crédits nécessaires doivent provenir du budget AAP, même si les avantages obtenus sont une réduction des dépenses opérationnelles ou une plus grande efficacité dans ce domaine: les avantages sont visibles au niveau des opérations, mais les coûts sont imputés au budget AAP.
178. Compte tenu du budget AAP de référence ajusté pour 2014 et dans la logique du processus de budgétisation illustré ci-dessus, des investissements à hauteur de 25 millions de dollars — 15,8 millions de dollars destinés à couvrir les investissements AAP récurrents et 9,2 millions de dollars pour des investissements exceptionnels — ont été recensés pour l'exercice 2014 dans le cadre des nouvelles priorités de gestion (voir le tableau III.5).

<b>TABLEAU III.5: ANALYSE DES INVESTISSEMENTS EN FONCTION DES PRIORITÉS DE GESTION (en millions de dollars)</b>							
Priorités de gestion	Investissements récurrents			Investissements exceptionnels			Total des investissements
	Siège	Terrain	Total	Siège	Terrain	Total	
Ressources humaines	1,7	0,5	2,2	2,4	0,4	2,8	5,0
Partenariats	1,7	1,4	3,1	–	–	–	3,1
Processus et systèmes	1,1	2,2	3,3	5,3	–	5,3	8,5
Programmes	0,2	4,1	4,3	–	–	–	4,3
Obligation redditionnelle et financement	1,4	1,6	3,0	1,1	–	1,1	4,1
<b>TOTAL</b>	<b>6,0</b>	<b>9,8</b>	<b>15,8</b>	<b>8,8</b>	<b>0,4</b>	<b>9,2</b>	<b>25,0</b>

179. La ventilation des investissements par priorité de gestion montre que la priorité est donnée à l'appui aux programmes — 4,3 millions de dollars d'investissements récurrents, dont 4,1 millions de dollars sur le terrain.

180. Le tableau III.6 présente les 29 postes d'administrateur recruté sur le plan international financés sur le budget AAP et établis dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays qui sont proposés pour l'exercice 2014, ce qui témoigne de la volonté constante de rapprocher le personnel au plus près du terrain. Par ailleurs, les douze postes d'administrateur ouverts dans les services du Siège au titre de l'administration et de l'appui aux programmes correspondront au redéploiement de postes du Siège, dans la droite ligne de l'évolution des profils de compétences inscrite dans la logique du Plan stratégique.

<b>TABLEAU III.6: PROPOSITION DE CRÉATION ET DE REDÉPLOIEMENT DE POSTES D'ADMINISTRATEUR RECRUTÉ SUR LE PLAN INTERNATIONAL, PAR PRIORITÉ DE GESTION</b>			
Priorités de gestion	Postes		Total
	Siège	Terrain	Siège et terrain
Ressources humaines	4	1	5
Partenariats	3	4	7
Processus et systèmes	4	4	8
Programmes	–	15	15
Obligation redditionnelle et financement	1	5	6
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>	<b>(12)</b>	<b>–</b>	<b>(12)</b>
<b>TOTAL NET</b>	<b>–</b>	<b>29</b>	<b>29</b>

181. Les allocations proposées relèvent de la nécessité d'imputer au budget AAP les activités centrales menées à l'appui du nouveau Plan stratégique, ainsi que le passage durable à des modalités d'assistance alimentaire. Sur les 25 millions de dollars d'investissements proposés, 15,8 millions de dollars — soit 63 pour cent — consistent en des engagements récurrents, ce qui garantit un financement stable pour 2014. Dans la logique du processus visant à établir une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM, les deux tiers des dépenses récurrentes prévues intéressent les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

**Encadré 2: Des investissements plus efficaces, plus efficaces et plus économiques: l'exemple de l'appui aux bureaux régionaux – 8,4 millions de dollars**

Dans le cadre des mesures prises pour renforcer les bureaux extérieurs afin de concourir à la mise en place d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM, 8,4 millions de dollars seront utilisés pour combler les lacunes structurelles au niveau des bureaux régionaux. Cet investissement récurrent supplémentaire servira principalement à mettre en place des compétences spécialisées dans un certain nombre de domaines d'activité (analyse des marchés, analyse et cartographie de la vulnérabilité, transferts monétaires et bons, préparation aux situations d'urgence, etc.), et à améliorer la gestion et l'appui fonctionnels dans des secteurs comme les ressources humaines ou la gestion des moyens.

L'appui apporté aux bureaux régionaux amènera un renforcement de l'assurance qualité et du soutien que ces bureaux fournissent aux bureaux de pays; cela permettra de contribuer à améliorer les opérations grâce à une conception des projets plus rationnelle et à un appui à la programmation, de renforcer l'efficacité des procédures du PAM tout au long du cycle du projet, de la planification aux rapports, et de préciser les responsabilités dans la conduite des opérations du PAM, et ce dans tous les bureaux régionaux.

182. Le tableau III.7 présente les postes financés sur le budget AAP qu'il est proposé d'ajouter dans les différentes unités.

Unité	Nombre de postes prévus en 2014	
	Adm.	Total
OMB	3	3
OMC	4	4
OMD	3	7
OMN	4	5
OMJ	5	8
OMP	4	7
Bureaux de pays	6	6
<b>Total partiel</b>	<b>29</b>	<b>40</b>
Gestion des opérations	1	1
Bureau des services juridiques	1	1
Bureau de l'Ombudsman	-	1
Ressources humaines	3	3
Services concernant les partenariats et la gouvernance	1	2

<b>TABLEAU III.7: PROPOSITION DE CRÉATION ET DE REDÉPLOIEMENT DE POSTES À IMPUTER AU BUDGET AAP, PAR UNITÉ</b>		
<b>Unité</b>	<b>Nombre de postes prévus en 2014</b>	
Bureau des ONG	1	1
Bureau de Doubaï	1	1
Bureau de liaison de Bruxelles	1	1
Bureau de liaison de Washington	1	1
Budget et programmation	2	4
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>	<b>(12)</b>	<b>(16)</b>
<b>Total partiel</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>40</b>

⇒ *Ressources humaines (5,0 millions de dollars)*

183. La transformation du PAM en une organisation centrée sur les personnes est un processus pluriannuel. Pour maintenir l'élan, il est nécessaire de poursuivre un certain nombre d'initiatives touchant les ressources humaines lancées en 2013. Sur les investissements relevant de cette priorité de gestion, 2,2 millions de dollars représentent des investissements récurrents et 2,8 millions de dollars constituent des dépenses exceptionnelles.

184. Les investissements récurrents proposés comprennent: i) 700 000 dollars destinés à la régularisation de certains postes pour pouvoir recruter des personnes talentueuses et mieux soutenir l'examen des effectifs hors Siège; ii) 500 000 dollars pour le renforcement des capacités en ressources humaines dans les bureaux régionaux; iii) 300 000 dollars pour aligner les outils d'évaluation du personnel et de reddition de comptes utilisés au Siège sur le Plan stratégique et les priorités de gestion; iv) 300 000 dollars pour une amélioration des infrastructures au profit du bien-être du personnel; v) 200 000 dollars destinés à moderniser les outils de communication interne; vi) 100 000 dollars pour accroître les possibilités de formation et d'apprentissage offertes au personnel en poste sur le terrain; et vii) 100 000 dollars à l'appui du Bureau de l'Ombudsman.

185. Les investissements exceptionnels proposés sont les suivants: i) 1,3 million de dollars destinés à l'achèvement du projet lancé en 2013 visant à améliorer la gestion des services (paie et prestations) en faveur du personnel recruté localement; ii) 1,4 million de dollars pour améliorer la gestion des connaissances, l'apprentissage et la valorisation du personnel; et iii) 100 000 dollars destinés à renforcer les programmes de santé et de bien-être en faveur du personnel.

⇒ *Partenariats (3,1 millions de dollars)*

186. Les partenariats avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les ONG représentent un élément clé du nouveau Plan stratégique. Les investissements récurrents proposés au titre de cette priorité de gestion sont ainsi répartis: i) 2,5 millions de dollars destinés au renforcement des capacités en matière d'établissement de partenariats dans les bureaux régionaux, les bureaux de pays, les bureaux de la région du Golfe et les bureaux du PAM situés ailleurs dans le monde; ii) 200 000 dollars à l'appui du partenariat REACH;

iii) 200 000 dollars destinés à financer la mise en place au Siège d'un poste de chef d'équipe aux fins de l'établissement de partenariats avec les ONG; et iv) 200 000 dollars pour le financement de consultations informelles supplémentaires avec le Conseil.

⇒ *Processus et systèmes (8,5 millions de dollars)*

187. Les investissements récurrents au titre des processus et des systèmes s'élèvent à 3,3 millions de dollars; le montant total des investissements exceptionnels est de 5,3 millions de dollars.

188. Les investissements récurrents sont ainsi répartis: i) 1,7 million de dollars destinés à financer les postes et les systèmes à mettre en place dans les bureaux régionaux, et à renforcer les capacités s'agissant de donner suite au niveau opérationnel aux recommandations formulées par les organes de contrôle; et ii) 1,2 million de dollars à l'appui d'un renforcement des capacités de soutien dans divers domaines, tels que le Mécanisme d'achat anticipé, le Mécanisme de financement anticipé et la présentation de rapports aux donateurs. Ces activités génèrent des gains d'efficacité importants sur le plan opérationnel, et la régularisation de certains postes qui est prévue permettra d'assurer une efficacité continue. Les autres enveloppes consistent en un montant de 200 000 dollars destinés à financer le renforcement des capacités francophones au sein du Bureau des services juridiques, et en une allocation de 200 000 dollars à l'appui de la mise en conformité et du contrôle au niveau des opérations.

189. Les investissements exceptionnels proposés visent principalement à soutenir l'établissement d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM. Le Conseil a approuvé la constitution d'un fonds pour la transition d'un montant de 20 millions de dollars pour l'exercice 2013, destiné à financer une série d'initiatives auxquelles une suite devra être donnée en 2014. L'examen des processus opérationnels, par exemple, a permis de recenser les mesures à prendre pour améliorer les processus et les systèmes du PAM (voir l'encadré 3) et a évalué à 4,1 millions de dollars les investissements supplémentaires nécessaires; 500 000 dollars permettront d'améliorer l'efficacité des services d'achat, 400 000 dollars serviront à financer la gestion des projets, les activités de soutien et les rapports sur la gestion du changement au PAM, et 300 000 dollars seront destinés aux activités menées au Siège à l'appui de la mise en conformité dans les bureaux régionaux.

### **Encadré 3. Examen des processus opérationnels du PAM**

En mai 2013, dans le cadre du processus visant à établir une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM, un examen des processus opérationnels a été lancé dans le but de recenser les goulets d'étranglement et les dysfonctionnements et de définir les mesures à prendre pour pallier ces défaillances, l'accent étant mis sur les domaines suivants: i) la gestion du cycle des programmes; ii) la gestion, l'allocation et l'utilisation des ressources; iii) la gestion de la chaîne d'approvisionnement; et iv) le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation.

Pendant 12 semaines, 196 personnes en poste au Siège et sur le terrain ont ainsi participé à divers ateliers régionaux et mondiaux visant à dégager les problèmes liés aux processus opérationnels, à les hiérarchiser et à recueillir des idées d'amélioration. Les travaux ont été pilotés par les responsables des processus et les spécialistes sur le terrain, en particulier dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

L'examen a permis de dégager 38 propositions d'amélioration hautement prioritaires, assorties de plans de mise en œuvre et d'une estimation des coûts. Les améliorations proposées ont été évaluées au regard de critères d'efficacité et d'efficacité afin de s'assurer de leur complémentarité et de leur conformité avec le Plan stratégique quant à la gestion des risques institutionnels.

190. Dans les prochains mois, les propositions issues de l'examen des processus opérationnels feront l'objet d'une analyse approfondie. L'allocation supplémentaire de 4,1 millions de dollars inscrite au budget AAP sera aussi utilisée pour lancer un examen des fonctions administratives et transactionnelles en matière de ressources humaines, et permettra au Secrétariat de mettre en œuvre les initiatives prioritaires.

⇒ *Programmes (4,3 millions de dollars)*

191. Avec le passage à une action centrée sur l'assistance alimentaire, des programmes nutritionnels et des programmes de transferts d'espèces et de bons sont venus étoffer la palette des interventions du PAM. Tous les investissements prévus au titre de cette priorité de gestion ont un caractère récurrent.

192. En 2014, le Secrétariat effectuera les investissements suivants: i) 3,1 millions de dollars destinés à l'intégration, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, de compétences relatives aux nouvelles modalités; ii) 1,0 million de dollars pour renforcer les capacités du personnel des bureaux de pays à l'appui de la planification et de l'exécution des programmes; et iii) 200 000 dollars pour financer le renforcement des compétences au sein de l'Unité de la planification stratégique en vue de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique en vigueur et de l'élaboration du prochain.

⇒ *Obligation redditionnelle et financement (4,1 millions de dollars)*

193. Des investissements pour un montant total de 4,1 millions de dollars permettront au PAM d'élargir son assise financière et d'améliorer l'efficacité de ses systèmes de reddition de comptes; sur ce total, 3,0 millions de dollars sont destinés à des investissements récurrents.

194. Compte tenu de l'écart existant entre les besoins opérationnels et le niveau projeté des ressources, le Conseil n'a cessé d'encourager le Secrétariat à élargir l'assise financière du PAM et à investir dans l'établissement de partenariats plus efficaces. Les investissements récurrents seront ainsi répartis: i) 1,0 million de dollars destinés à la régularisation de certains postes et activités stratégiques au Siège et dans les régions, afin d'assurer un nouvel apport de ressources; ii) 1,6 million de dollars pour renforcer les capacités du personnel régional aussi bien dans le domaine financier qu'en matière d'établissement de rapports et pour les relations avec les donateurs; iii) 300 000 dollars qui serviront à renforcer les capacités du personnel à l'appui du Comité pour l'affectation stratégique des ressources, afin d'assurer une allocation plus transparente et rigoureuse des fonds multilatéraux pluriannuels; et iv) 100 000 dollars à l'appui du Bureau de l'Inspecteur général et du Bureau de la déontologie.

195. Les dépenses exceptionnelles projetées consistent en un montant de 1,0 million de dollars destiné à financer la mise en place de nouveaux outils de communication des résultats pour améliorer la reddition de comptes, et en un investissement de 100 000 dollars à l'appui du bureau du PAM à Bruxelles.

**Encadré 4: Des investissements plus efficaces, plus efficaces et plus économiques: l'exemple de l'appui au Mécanisme d'achat anticipé – 500 000 dollars**

Avec les achats anticipés, l'évolution de la chaîne d'approvisionnement du PAM se poursuit, mais les moyens nécessaires pour gérer la planification prospective et les procédures d'achat ont jusqu'ici été financés exclusivement à l'aide de fonds extrabudgétaires. Cet investissement à l'appui du Mécanisme d'achat anticipé permettra au PAM d'intégrer la capacité de gérer ce type d'achats et de faire en sorte qu'il continue de faire partie intégrante de ses procédures opératoires.

Les effets – importants - qu'a le Mécanisme d'achat anticipé pour le PAM se font particulièrement sentir au niveau des opérations de terrain: les délais de livraison ont été raccourcis d'environ 70 pour cent, soit 75 jours, dans le cadre des interventions d'urgence menées récemment au Soudan du Sud et dans le Sahel et à l'occasion de la crise syrienne. Cette plus grande rapidité a des effets bénéfiques directs sur la vie des bénéficiaires, qui ont plus de chances de recevoir à temps une assistance alimentaire en quantité suffisante.

⇒ *Utilisation optimale des ressources relevant du budget AAP*

196. Le PAM a fait ses preuves en termes d'innovation et d'efficacité, comme en témoignent les nombreux exemples dont font état les deux derniers rapports annuels sur les résultats:

- L'application du principe de la parité de prix à l'importation pour les achats de produits alimentaires a permis de réduire le coût des denrées livrées et d'économiser ainsi entre 15 millions de dollars (8 pour cent; 17 pour cent en 2011) et 65 millions de dollars (34 pour cent; 28 pour cent en 2011).
- En 2012, le PAM s'est procuré 800 000 tonnes de vivres grâce au Mécanisme d'achat anticipé et le délai moyen entre l'achat et la livraison a été réduit dans une proportion allant jusqu'à 70 pour cent: ainsi, 95 pour cent des vivres destinés au Soudan du Sud ont été livrés à la suite d'achats anticipés et le délai moyen est passé de 106 jours à 22 jours.
- L'efficacité de la chaîne d'approvisionnement s'est améliorée à mesure que les achats de denrées augmentaient et que les délais de livraison diminuaient; de plus, des économies de coûts ont été réalisées dans le transport maritime.
- Les opérations de préfinancement ont considérablement augmenté: en 2012, 1 milliard de dollars — soit 42 pour cent des liquidités — ont ainsi été utilisés sans attendre la réception des contributions pour faire face à des besoins d'urgence, reconstituer les réserves ou réduire les délais de livraison. Ce chiffre était bien supérieur à l'objectif qui était de destiner 25 pour cent des fonds disponibles au préfinancement. Lorsque les achats de produits alimentaires ont été effectués en recourant à la fois à des préfinancements et à des achats anticipés, le délai moyen entre l'achat et la livraison a été réduit de 85 pour cent.

197. Le choix des investissements stratégiques a été fait en tenant compte des priorités de gestion et des critères de priorité fixés, afin d'assurer une utilisation optimale des ressources relevant du budget AAP. Le PAM continuera d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des investissements indiqués ci-dessus et en rendra compte dans le Rapport annuel sur les résultats au titre du nouveau cadre des résultats de gestion.

**Encadré 5: Des investissements plus efficaces, plus efficaces et plus économiques:  
l'exemple de la rationalisation des achats de biens et de services – 500 000 dollars**

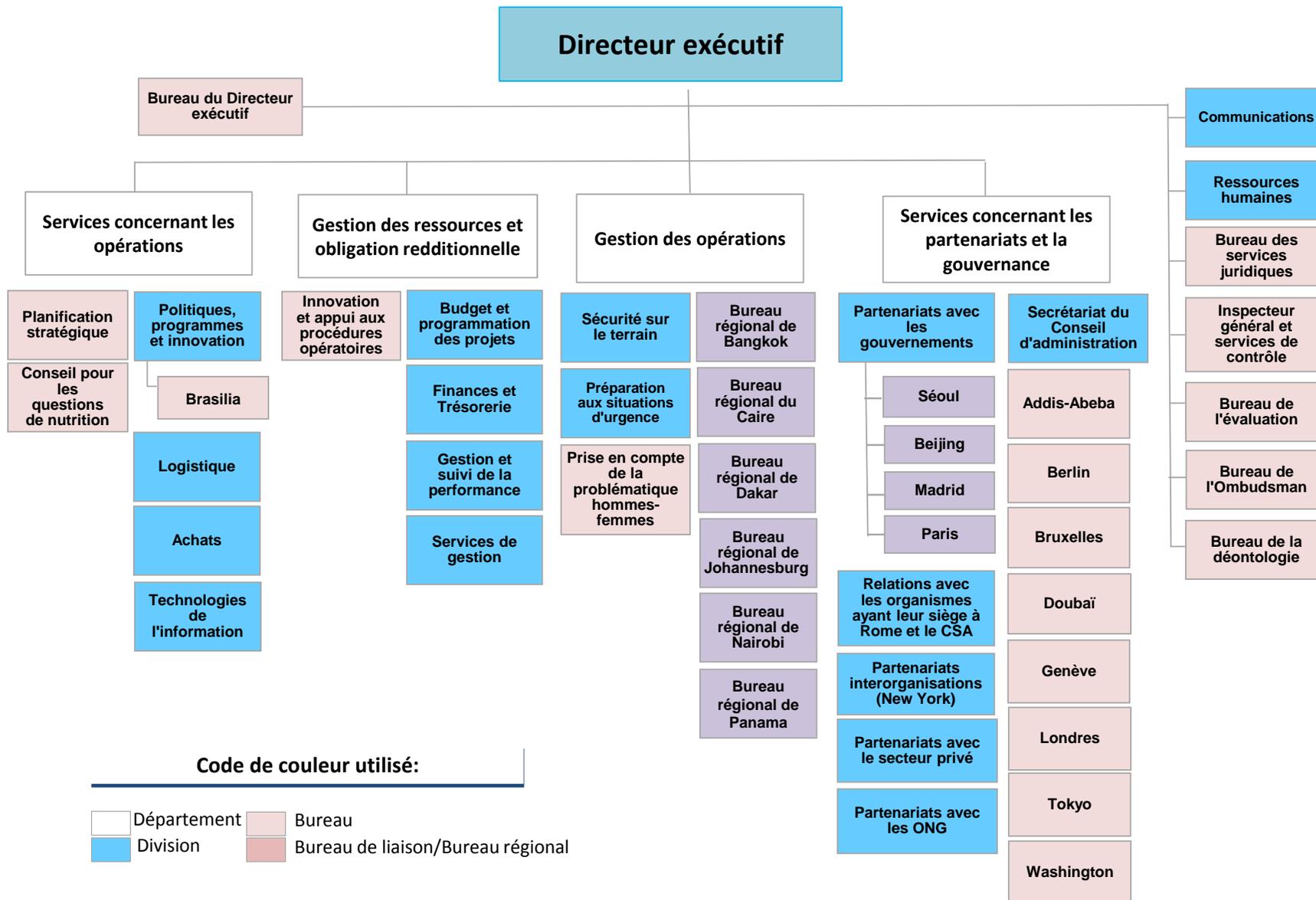
La valeur des biens et des services achetés par le PAM est passée de 49 millions de dollars en 2001 à 463 millions de dollars en 2012. Ajouté aux fonds provenant d'autres sources, cet investissement permettra de rationaliser les procédures en faisant appel à des plateformes novatrices d'achat en ligne et à un système de gestion des relations avec les fournisseurs plus perfectionné.

Les économies devraient être immédiates et aller croissant pour atteindre l'objectif de 10 pour cent par an d'ici à la fin de 2015. Le remaniement des procédures se traduira par des gains d'efficacité puisqu'à terme, les délais de traitement seront raccourcis dans des proportions pouvant aller jusqu'à 40 pour cent. Cet investissement aidera le PAM à faire des économies et à gagner en efficacité à tous les niveaux et lui permettra de faire en sorte que les systèmes d'achat de biens et de services soient adaptés à sa mission.

### **Changements organisationnels: structure du Secrétariat**

198. Le Plan de gestion pour 2013–2015 étant établi sur la base de la structure organisationnelle définie dans le Cadre d'action, peu de changements sont apportés à l'organigramme pour le moment. À l'issue d'un examen de ses bureaux de liaison et autres effectué en 2013, le Secrétariat a considéré les bureaux du PAM établis à Addis-Abeba, Berlin, Bruxelles, Dubaï, Genève, Londres, New York, Tokyo et Washington comme relevant directement du Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services concernant les partenariats et la gouvernance. Le bureau de Séoul, qui relevait précédemment de la Division de la communication, dépendra désormais de la Division des partenariats avec les gouvernements. Compte tenu de la place qu'occupe la société civile parmi les partenaires du PAM, le Bureau des partenariats avec les ONG passera du Département des services concernant les opérations à celui des services concernant les partenariats et la gouvernance.
199. Le Secrétariat étudie les dispositifs organisationnels applicables aux activités transversales telles que la gestion des connaissances et la gestion du changement.

Figure III.2: Organigramme du PAM pour 2014-2016



## PROJET DE BUDGET AAP POUR 2014

200. Conformément aux dispositions de l'article 9.3 du Règlement financier, le budget AAP global est réparti en trois lignes budgétaires:

- i) appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays;
- ii) appui aux programmes: Siège; et
- iii) gestion et administration.

201. Le tableau III.8 montre l'évolution du budget AAP ordinaire par ligne de crédit entre l'exercice 2012 et le budget proposé pour 2014<sup>19</sup>. Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses; le personnel national est inclus dans le nombre total des postes.

	Dépenses 2012		Estimations 2013			Projections 2014			
	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	176	657	73,2	193	736	85,7	227	774	96,7
Appui aux programmes: Siège	169	322	70,3	166	276	54,7	161	276	55,5
Gestion et administration	266	489	103,4	254	515	108,8	286	548	129,6
<b>TOTAL</b>	<b>611</b>	<b>1 468</b>	<b>246,9</b>	<b>613</b>	<b>1 527</b>	<b>249,1</b>	<b>674</b>	<b>1 598</b>	<b>281,8</b>

202. Les lignes budgétaires demeurent inchangées par rapport au Plan de gestion précédent. L'évolution observée entre 2012 et 2013 est imputable à une diminution des ressources au Siège, compensée par une augmentation au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux, et aux changements liés aux nouvelles structures de gestion<sup>20</sup>. Le tableau III.9 présente les principaux ajustements apportés au budget AAP pour 2014. L'augmentation du nombre de postes qui est proposée résulte à la fois de l'inscription au budget AAP des activités menées auprès du secteur privé et de la nécessité d'augmenter les effectifs pour assurer la gestion des investissements stratégiques supplémentaires précités.

<sup>19</sup> Un montant supplémentaire de 9,2 millions de dollars, destiné à des investissements exceptionnels, a été inclus dans le budget AAP proposé pour 2014.

<sup>20</sup> En 2012, la Division des politiques, de la planification et des stratégies était prise en compte dans la ligne budgétaire relative à la gestion et à l'administration. Cette division ayant été fusionnée avec la Division des programmes, le budget de la nouvelle Division des politiques, des programmes et de l'innovation a été rattaché à la ligne Appui aux programmes: Siège dès 2013; la Division des services de gestion a été transférée à la ligne Administration à partir de 2013 puisqu'elle relève désormais du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle.

<b>TABLEAU III.9: SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX AJUSTEMENTS APPORTÉS AU BUDGET AAP POUR 2014</b>		
	<b>Millions de dollars</b>	<b>Nouveaux postes d'administrateur</b>
Crédits approuvés en 2013	249,1	
Ajustement technique: mobilisation de fonds auprès du secteur privé	7,4	28
Augmentations non discrétionnaires des dépenses AAP	9,5	0
Nouveaux postes d'administrateur au Siège et dans les bureaux régionaux proposés au titre des crédits budgétaires approuvés pour 2013	–	4
Investissements récurrents - Siège	6,0	–
Investissements récurrents - Terrain	9,8	29
<b>Crédits proposés pour 2014</b>	<b>281,8</b>	<b>61</b>

### Investissements exceptionnels

203. Les investissements exceptionnels, qui sont présentés ci-dessus par priorité de gestion, se distinguent du budget AAP ordinaire dans la mesure où il est proposé de les financer par prélèvement direct sur le Compte de péréquation des dépenses AAP. Le tableau III.10 récapitule les investissements proposés pour 2014.

<b>TABLEAU III.10: INVESTISSEMENTS EXCEPTIONNELS EN 2014 (en millions de dollars)</b>	
Ressources humaines: Ressources humaines et gestion des talents	2,8
Processus: Examen des processus opérationnels	4,1
Processus: Rationalisation de la procédure d'achat	0,5
Processus: Financement d'initiatives liées au processus d'établissement d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM	0,4
Obligation redditionnelle: Établissement de rapports institutionnels	1,0
Processus/Obligation redditionnelle: Soutien opérationnel	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>9,2</b>

### Synthèse du budget AAP ordinaire pour 2014 et des investissements exceptionnels par priorité de gestion

204. Les priorités de gestion et les résultats correspondants permettent de s'assurer de l'efficacité de l'utilisation des fonds alloués au titre du budget AAP ordinaire et des investissements exceptionnels proposés dans des domaines spécifiques. Des efforts accrus ont été consentis pour permettre aux bureaux régionaux de fournir un soutien aux bureaux de pays en matière d'activités sur le terrain et de gestion. Les capacités ont été renforcées dans divers domaines (conception des programmes, exécution, suivi et évaluation, et établissement de rapports), afin de doter les bureaux de pays des moyens voulus et pour s'assurer que tous les membres du personnel agissent bien dans le respect des politiques du PAM.

205. Le nouveau cadre des résultats de gestion recense les résultats mesurables à obtenir pour soutenir de manière efficace et efficiente l'administration du PAM et l'exécution de ses programmes. Le projet de budget AAP ordinaire et les investissements exceptionnels proposés sont donc présentés par priorité de gestion afin de faciliter le suivi du budget AAP, la reddition de comptes et l'établissement des rapports (voir le tableau III.11)<sup>21</sup>.

<b>TABLEAU III.11: BUDGET AAP PROPOSÉ PAR PRIORITÉ DE GESTION</b> <i>(en millions de dollars)</i>					
<b>Priorités de gestion</b>	<b>Dépenses AAP récurrentes (base)</b>	<b>Dépenses récurrentes supplémentaires</b>	<b>Investissements exceptionnels</b>	<b>Total</b>	<b>Pourcentage du total</b>
Ressources humaines	36,7	2,2	2,8	41,7	14,3
Partenariats	11,9	3,1	-	15,0	5,2
Processus et systèmes	101,5	3,2	5,3	110,0	37,8
Programmes	25,4	4,3	-	29,7	10,2
Obligation redditionnelle et financement	90,5	3,0	1,1	94,6	32,5
<b>TOTAL</b>	<b>266,0</b>	<b>15,8</b>	<b>9,2</b>	<b>291,00</b>	<b>100,0</b>

206. Une part significative des dépenses AAP est consacrée aux processus et systèmes et à l'obligation redditionnelle et au financement parce que ces priorités de gestion couvrent les principaux systèmes opérationnels, financiers et de contrôle du PAM.

⇒ *Ressources humaines: 14,3 pour cent*

207. Le principal atout du PAM est le dévouement de son personnel. L'allocation prévue couvre tous les aspects de la gestion des ressources humaines en vue d'accroître les investissements en faveur de l'apprentissage, du renforcement des capacités et de l'amélioration des résultats, dans une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité mutuelle, centrée sur les personnes.

⇒ *Partenariats: 5,2 pour cent*

208. Le PAM se propose de devenir le partenaire privilégié pour les bénéficiaires, les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les ONG, les universités et le secteur privé. L'allocation proposée lui permettra de nouer de meilleures relations avec ses partenaires et de promouvoir la cohérence et l'efficacité au sein du système des Nations Unies.

⇒ *Processus et systèmes: 37,8 pour cent*

209. Des systèmes efficaces favorisant la conception de projets et leur mise en œuvre, la gestion des chaînes d'approvisionnement, l'apprentissage, le partage et l'innovation sont essentiels pour le PAM. L'allocation proposée permettra d'assurer la bonne conception des

<sup>21</sup> Des ressources ont été allouées au titre des nouvelles priorités de gestion dans l'attente de la mise au point finale du cadre des résultats de gestion. Il pourra être nécessaire d'apporter de légers ajustements à cette répartition dans le courant de l'exercice 2014.

projets et la mise en œuvre de processus opérationnels solides, et de financer la mise en place de plateformes d'apprentissage et d'innovation.

⇒ *Programmes: 10,2 pour cent*

210. Le PAM centre son action sur la mise en œuvre de programmes efficaces et efficients permettant de renforcer les capacités de ses bénéficiaires et de ses partenaires. L'allocation prévue permettra de financer le passage à des modalités d'assistance alimentaire et fournira les ressources nécessaires pour apporter de nouvelles améliorations dans les domaines de l'établissement des rapports et de la sensibilisation.

⇒ *Obligation redditionnelle et financement: 32,5 pour cent*

211. Le PAM doit agir de manière transparente, être responsable de l'ensemble des ressources qui lui sont confiées et être intégralement financé; il doit également assurer l'utilisation optimale des fonds dont il dispose. L'allocation prévue permettra de faire en sorte que des ressources prévisibles, souples et disponibles en temps opportun puissent être obtenues et allouées, que les cadres de reddition de comptes soient en place et que la gestion efficace des ressources puisse être attestée.

### Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

212. Le financement estimatif de 4,20 milliards de dollars prévu pour l'exercice 2014 générera des recettes au titre des CAI à hauteur de 274 millions de dollars. Pour 2014, ce montant comprend les commissions de gestion relatives à la mobilisation de fonds auprès du secteur privé, imputées auparavant à un compte spécial.

213. Le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait s'établir à 91,4 millions de dollars à l'ouverture de l'exercice 2014. Ce chiffre est nettement supérieur au montant de 49,0 millions de dollars prévu dans le Plan de gestion pour 2013–2015, le niveau de financement effectif ayant atteint 4 milliards de dollars contre une estimation de 3,75 milliards de dollars en 2012 et de 3,70 milliards de dollars en 2013.

214. D'après les projections, le solde de clôture de l'exercice 2014 devrait s'établir à 74,4 millions de dollars, soit l'équivalent de trois mois de dépenses AAP ordinaires. Ce montant est inférieur à l'objectif de quatre mois de dépenses (94 millions de dollars), mais encore bien plus élevé que le solde de clôture prévu dans le Plan de gestion pour 2013-2015.

<b>TABLEAU III.12: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP — PROJECTIONS (en millions de dollars)</b>	
Solde d'ouverture au 1 <sup>er</sup> janvier 2014 (projection)	91,4
Recettes au titre des CAI pour 2014 sur la base d'un revenu de 4,20 milliards de dollars, y compris le secteur privé	274,0
Dépenses AAP pour 2014	(281,8)
Investissements exceptionnels AAP pour 2014	(9,2)
Solde de clôture au 31 décembre 2014 (projection)	74,4

### Perspectives AAP pour 2015–2016

215. Les prévisions de recettes pour 2015 et 2016 s'élèvent à 4 milliards de dollars par an. Le projet de budget AAP pour 2014 a été établi de manière à mettre en place une structure

prudente permettant d'assurer un même niveau de soutien aux activités du PAM pendant le restant de la période couverte par le Plan de gestion actuel.

⇒ *Utilisation des intérêts perçus*

216. En vertu de l'article 11.3 du Règlement financier, le PAM est autorisé à créditer au Fonds général les intérêts perçus sur ses portefeuilles de placement et les comptes bancaires et comptes du marché monétaire. Pour 2014, ces intérêts devraient s'élever à 6 millions de dollars.

⇒ *Dépenses engagées au titre de la sécurité*

217. Les dépenses afférentes aux coûts obligatoires du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) et au Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM s'élèvent à 18,8 millions de dollars par an. Ce montant comprend la participation du PAM au budget de l'UNDSS, estimée à 11,5 millions de dollars, sans variation par rapport aux dépenses de 2013, et les ressources allouées au Fonds d'urgence pour la sécurité, soit 7,3 millions de dollars destinés à couvrir le coût des équipements de sécurité.

218. Compte tenu de l'importance que revêt la sécurité dans le cadre des opérations, le PAM propose de faire appel au Fonds général à hauteur d'un montant maximum de 10 millions de dollars pour couvrir les dépenses qui ne peuvent être imputées au budget des opérations en application des modalités de répartition des coûts, en particulier dans les petits bureaux de pays. Il ne s'agit pas d'une solution à long terme: au cours de l'exercice 2014, le Secrétariat devra trouver une solution durable pour assurer le financement de ces dépenses, en tenant compte des besoins sur le terrain et en définissant un nouveau mécanisme financier de répartition des coûts entre les projets et le financement central du PAM.

⇒ *Couverture du risque de change*

219. À sa session annuelle de 2008, le Conseil a approuvé la mise en place d'une politique de couverture du risque de change pour la part des dépenses AAP du Siège libellée en euros afin de renforcer la stabilité du financement du budget AAP.

220. Le Secrétariat a donc procédé à des opérations d'achat à terme des montants mensuels en euros nécessaires selon un calendrier établi en fonction des impératifs d'élaboration du budget AAP pour l'exercice 2014. La politique de couverture pour 2014 a été mise en place en août 2013, lorsque le taux de change moyen était de 1 euro pour 1,33 dollar. Les nouveaux coûts standard de personnel pour 2014 tiennent compte de ce taux de change moyen, ce qui permet de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses AAP libellées en euros. Le Secrétariat continuera de faire rapport régulièrement sur l'impact des dispositions prises en matière de couverture du risque de change.

## **Initiatives en matière de gestion financière**

⇒ *Budgétisation des investissements*

221. La budgétisation des investissements est un processus consistant à effectuer une mise de fonds importante à court terme en vue d'avantages économiques à moyen ou à long terme.

222. Au PAM il n'existe aucun modèle de financement des projets d'investissement. Le cycle de financement du PAM prévoit l'approbation annuelle du budget AAP, lui-même financé par les recettes au titre des CAI provenant des opérations. Dans le passé, le PAM a fait appel à d'autres sources de financement pour ces investissements, notamment les intérêts crédités au Fonds général; un exemple de cette démarche est la mise à niveau du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS). Mais ces ressources sont en

diminution et le problème s'aggrave. L'absence d'une source de financement autorisant des investissements à court terme en vue d'avantages économiques à long terme retarde le lancement d'initiatives viables dont le PAM pourrait tirer profit.

223. L'ampleur du problème est telle que le PAM n'aurait pas les moyens de financer une dépense importante en 2014, même dans la certitude que l'investissement envisagé permettrait d'assurer d'importantes économies financières en 2015–2017. Une institution du secteur privé aurait la possibilité d'effectuer un investissement de cette nature en empruntant des fonds qu'elle rembourserait intégralement ensuite.

#### Établissement d'un mécanisme de budgétisation des investissements

224. Le PAM comblera cette lacune en mettant en place un mécanisme de budgétisation des investissements sur le même principe que d'autres services institutionnels, tels que le Programme mondial d'achat-location de véhicules, afin d'appliquer les meilleures pratiques de gestion. La formule proposée serait un fonds renouvelable sur le modèle du Mécanisme d'achat anticipé, dont le capital initial proviendrait du Mécanisme de financement anticipé. Un plafond serait fixé chaque année dans le cadre du Plan de gestion, dans lequel on trouverait également les nouvelles propositions de projets d'investissement et un récapitulatif des remboursements relatifs à chaque projet. Un plafond de 20 millions de dollars est proposé pour l'exercice 2014.
225. Le nouveau mécanisme proposé permettra de financer des projets faisant valoir des avantages économiques quantifiables et assortis d'un plan de remboursement pour la reconstitution des fonds, moyennant par exemple l'imputation de certains montants aux budgets des opérations, la réalisation d'économies sur le plan administratif ou la facturation à des tiers de services tels que la gestion d'une installation mise en place par le PAM et utilisée par le personnel d'autres organismes des Nations Unies.
226. Sachant que les fonds disponibles dans le mécanisme de budgétisation des investissements seront nécessairement limités, le PAM fixera des critères pour guider le choix entre les différentes propositions de financement. Compte tenu de la nature des activités du PAM, certains éléments de ces critères ne seront pas purement financiers, mais toutes les propositions devront garantir un retour sur investissement. Les projets proposés en vue d'un financement feront l'objet d'un examen interne initial visant à évaluer leur contribution aux priorités institutionnelles.
227. Comme pour toutes les demandes de financement au titre du Mécanisme de financement anticipé, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources examinera chacune des propositions d'investissement et fournira des avis au Directeur exécutif quant aux projets à financer au titre du mécanisme de budgétisation des investissements dans les limites du plafond disponible fixé dans le Plan de gestion pour l'exercice suivant. Cet examen permettra également de s'assurer du remboursement effectif de tous les prêts conformément aux termes de la proposition.

#### Lancement du mécanisme de budgétisation des investissements

228. Le PAM propose de tester le mécanisme proposé en l'utilisant pour financer le système LESS; par la suite, il est notamment envisagé d'utiliser ce mécanisme pour remédier aux problèmes de sécurité des résidences et des bureaux, notamment en Afghanistan, en Iraq et au Soudan du Sud. L'analyse coûts-avantages du système LESS a été mise à jour en 2013 et un examen indépendant a conclu que chaque dollar investi rapporterait 1,35 dollar, et que l'investissement effectué générerait un rendement tangible une fois le système pleinement opérationnel. Cependant, en 2012 et 2013, le Secrétariat a été contraint de mobiliser des fonds spéciaux pour financer le développement du système.

229. Le Secrétariat fera appel au mécanisme de budgétisation des investissements pour financer la mise au point finale du système LESS et son déploiement à l'échelle du PAM. Les fonds avancés seraient remboursés moyennant l'imputation de frais de TTEM, calculés sur la base du volume, pour l'utilisation du système une fois que celui-ci aura été mis en service et que des économies auront pu être réalisées. Grâce à cette formule, les frais imputés aux projets seront compensés par les économies réalisées, conformément au principe consistant à n'imputer aux projets que les coûts qui peuvent leur être directement attribués.
230. Le coût du projet LESS pour 2014–2016 est estimé à 35 millions de dollars. Sachant qu'un certain nombre de pays le mettront en service dès la première année et commenceront à effectuer des remboursements, le plafond proposé pour le financement du système LESS sur le mécanisme de budgétisation des investissements pour la période considérée a été fixé à 20 millions de dollars.

### **Examen des instruments de préfinancement**

231. Le PAM continue de chercher des moyens d'améliorer sa structure de financement afin de conférer davantage de stabilité et de prévisibilité à ses opérations. Les instruments de préfinancement actuels sont devenus essentiels pour la mise en œuvre d'une grande partie des interventions du PAM, en particulier pour faire face aux besoins d'urgence.
232. Ces outils constituent désormais un élément central de la capacité d'intervention du PAM au titre du Mécanisme de financement anticipé, qui s'est considérablement développé depuis sa création en 2004 et dont le plafond est actuellement de 557 millions de dollars. Grâce à eux, le PAM a les moyens de:
- financer le Programme mondial d'achat-location de véhicules et le mécanisme de budgétisation des investissements pour les services internes comme illustré ci-dessus;
  - financer des projets sans attendre la confirmation des contributions, favorisant ainsi la livraison en temps voulu des produits alimentaires aux bénéficiaires; et
  - faciliter l'achat de denrées en tenant compte des exigences régionales groupées et des prévisions de financement au titre du Mécanisme d'achat anticipé, dont le plafond s'élève à 300 millions de dollars: le PAM est ainsi en mesure de réduire considérablement les délais entre l'achat et la livraison.
233. Le Mécanisme d'achat anticipé mis en place pour l'achat de produits alimentaires permet au PAM d'alimenter les filières d'approvisionnement en continu pour faire face aux besoins opérationnels: il a ainsi permis de réduire les délais entre l'achat et la livraison dans une mesure allant jusqu'à 70 pour cent (deux mois et demi en moyenne) par rapport aux méthodes de financement traditionnelles. Le PAM a constaté l'efficacité de son Mécanisme d'achat anticipé dans les situations d'urgence coordonnées au niveau central intéressant le Pakistan, la Corne de l'Afrique, le Sahel et la République arabe syrienne, ainsi que dans le cadre de bien d'autres interventions. Le Mécanisme d'achat anticipé utilise actuellement la totalité des 300 millions de dollars qui lui ont été alloués, aucune allocation supplémentaire n'étant possible.
234. Compte tenu de l'instabilité de la situation dans un certain nombre de régions, le PAM doit pouvoir disposer des ressources nécessaires pour faire face à des demandes croissantes. Actuellement, 50 millions de dollars (soit 57 700 tonnes de vivres) de stocks constitués au titre du Mécanisme d'achat anticipé sont utilisés et reversés dans le mécanisme rien que pour financer les opérations syriennes. Le PAM doit également être préparé à une aggravation de la crise humanitaire, qui exigerait une intervention immédiate

à grande échelle. Avec une capacité de déploiement rapide, en termes d'approvisionnements, de 40 millions de dollars de stocks et de 10 millions de dollars en frais connexes, le PAM aurait la possibilité d'amplifier ses opérations pour faire face à une telle éventualité.

235. Il est donc proposé de relever de 50 millions de dollars le plafond actuel du Mécanisme de financement anticipé, qui passerait ainsi de 557 millions de dollars à 607 millions de dollars, pour pouvoir porter le montant du Mécanisme d'achat anticipé de 300 millions de dollars à 350 millions de dollars; ces fonds permettront de financer la mise à disposition immédiate de moyens supplémentaires au niveau de la chaîne d'approvisionnement.
236. Afin d'atténuer les risques liés au préfinancement et compte tenu des mécanismes de gestion des risques du PAM et de son ratio de levier de 6/1, la réserve opérationnelle sera augmentée de 8,3 millions de dollars<sup>22</sup>.

⇒ *Examen du cadre de financement*

237. Un examen du cadre de financement étendu au mécanisme de budgétisation des investissements et au Mécanisme de financement anticipé sera soumis au Conseil à sa première session ordinaire de 2014 dans le cadre du processus d'établissement d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM. Ses objectifs sont les suivants: i) accroître la stabilité des financements, en particulier en vue d'une plus grande stabilité dans les recrutements de personnel au niveau local; ii) assurer une utilisation optimale des ressources; iii) améliorer la planification et la gestion des coûts; et iv) offrir une plus grande transparence vis-à-vis des parties prenantes. Il s'agit de mettre en place un modèle fonctionnel qui permette de maximiser l'impact de l'action du PAM sur les bénéficiaires. Les options envisagées sont notamment une augmentation du montant de la réserve opérationnelle et une modification du facteur d'accroissement de cette réserve, qui est actuellement fixé au niveau 6.

### **Examen proposé du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects**

238. Selon la formule indiquée dans le document publié sous la cote WFP/EB.A/2006/6-C/1 aux fins de l'établissement du taux de recouvrement des CAI de l'exercice financier à venir, le taux pour 2014 a été calculé comme indiqué au tableau III.13.

<b>TABLEAU III.13: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)</b>	
<b>Taux de référence de 2013</b>	<b>7,07</b>
Augmentation due à l'accroissement des dépenses indirectes pour 2014	+0,60
Réduction due à l'augmentation des financements prévus	-0,25
Augmentation due à la baisse du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP	+0,66
<b>Taux de recouvrement des CAI proposé pour l'exercice 2014</b>	<b>8,08</b>

239. Le Secrétariat recommande néanmoins que pour 2014 le taux soit maintenu à son niveau actuel, c'est-à-dire 7,0 pour cent.
240. Le Conseil a examiné le taux de recouvrement des CAI à sa troisième session ordinaire de 2002. L'un des résultats de cette analyse a été l'approbation d'un abaissement à 7,0 pour cent du taux de recouvrement pour l'exercice 2003, taux qui est resté inchangé depuis.

<sup>22</sup> WFP/EB.2/2010/5-B/1, paragraphe 47.

241. Le Secrétariat propose de réviser le taux de recouvrement des CAI en 2014 au regard des considérations suivantes:

- Lorsque le taux de recouvrement de 2002 a été calculé, le PAM était une organisation quelque peu différente: les revenus étaient bien plus faibles, les préfinancements étaient limités au Compte d'intervention immédiate et le passage d'une aide alimentaire à une assistance alimentaire n'était pas encore à l'horizon.
- Le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes ont récemment revu leurs taux de recouvrement des CAI et en janvier 2013, ils ont recommandé l'application d'un taux de recouvrement harmonisé de 8 pour cent à partir de 2014. Ce taux est utilisé pour leurs projets de budget pour 2014, présentés en septembre 2013.
- L'Examen quadriennal complet encourage les organismes des Nations Unies à adopter des systèmes basés sur le principe du recouvrement intégral des coûts au moyen des ressources de base et des autres ressources, proportionnellement aux montants engagés. Le recouvrement intégral des coûts devrait favoriser une augmentation des contributions de base et assurer des entrées de fonds, autres que les contributions de base, plus prévisibles et plus souples.

242. Le Secrétariat propose un examen en deux étapes: i) la définition d'une formule pour le calcul du nouveau taux de recouvrement des CAI; et ii) l'application de cette formule au sein du PAM pour obtenir un taux de recouvrement indicatif. Les résultats de la première étape pourraient être présentés au Conseil à sa première session ordinaire de 2014, pour examen et approbation; ceux de la seconde étape seraient ensuite examinés lors de la session annuelle de 2014, afin que les recommandations formulées par le Conseil à ce sujet puissent être intégrées dans le Plan de gestion pour 2015–2017.

## CHAPITRE IV: FONDS D’AFFECTATION SPÉCIALE ET COMPTES SPÉCIAUX

### Vue d’ensemble

243. Le présent chapitre du Plan de gestion résume les besoins qui peuvent être financés au moyen de fonds d’affectation spéciale et le niveau d’activité des comptes spéciaux. Conformément à ce qu’a demandé le Conseil, il décrit sommairement comment le PAM prévoit de hiérarchiser les priorités s’agissant de l’utilisation de ces ressources extrabudgétaires au cours de la période 2014–2016.

#### ⇒ *Fonds d’affectation spéciale*

244. Les fonds d’affectation spéciale sont des contributions dont l’objet, la portée et les procédures de notification ne relèvent pas des programmes ordinaires du PAM mais sont conformes à ses objectifs. Ils sont approuvés par le Directeur exécutif en application des dispositions de l’article 5.1 du Règlement financier. Ces fonds sont de deux types: i) les fonds d’affectation spéciale à vocation institutionnelle, établis à l’échelle de l’institution pour accroître la capacité interne du PAM; et ii) les fonds d’affectation spéciale spécifiquement constitués pour un pays, qui sont établis à l’échelle des pays pour permettre aux bureaux de pays d’aider les gouvernements à gérer et à exécuter des programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM.

245. Le PAM estime que les besoins au titre des fonds d’affectation spéciale s’élèvent à 258 millions de dollars pour 2014, dont 188 millions de dollars pour les fonds d’affectation spéciale à vocation institutionnelle et 70 millions de dollars pour les fonds d’affectation spéciale pour des pays (voir le tableau IV.1). Ces estimations prennent en compte: i) les fonds d’affectation spéciale qui existent déjà et devraient être maintenus en 2014 et au-delà; et ii) les nouveaux besoins de financement à ce titre recensés par les bureaux du PAM. Les renseignements relatifs à ces deux catégories de fonds sont recueillis dans le cadre du processus d’établissement du budget. Avoir une idée du niveau effectif et du niveau potentiel des ressources extrabudgétaires pour les années à venir aide également à décider du niveau de financement des dépenses AAP, par activité.

#### ⇒ *Comptes spéciaux*

246. Il s’agit de comptes établis par le Directeur exécutif en application des dispositions de l’article 5.1 du Règlement financier pour permettre au PAM de fournir des services à titre non lucratif et d’appuyer des travaux qui ne relèvent pas de ses catégories d’activités mais de secteurs comme les services aériens, la location de véhicules, les technologies de l’information et la logistique. Le niveau des besoins au titre des comptes spéciaux est estimé à 180 millions de dollars pour 2014 (voir le tableau IV.1), soit le même niveau qu’en 2013.

<b>TABLEAU IV.1: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE ET COMPTES SPÉCIAUX</b>				
	2013		2014	
	<i>En millions de dollars</i>	%	<i>En millions de dollars</i>	%
<b>Fonds d'affectation spéciale</b>				
i) Besoins au niveau institutionnel	161	69	188	73
ii) Besoins au niveau des pays	72	31	70	27
<b>Total, fonds d'affectation spéciale</b>	<b>233</b>	<b>100</b>	<b>258</b>	<b>100</b>
<b>Comptes spéciaux</b>	<b>180</b>		<b>180</b>	

### Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle

247. Il s'agit de fonds qui servent à développer, pendant un laps de temps donné, les capacités institutionnelles du PAM et à compléter les activités principales financées au titre du budget AAP.
248. Le PAM estime qu'il aura besoin en 2014 de 188 millions de dollars pour les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle: 95 millions de dollars, soit 51 pour cent du montant des contributions prévues, sont réservés, c'est-à-dire affectés à des activités spécifiques; 93 millions de dollars, soit 49 pour cent, seront alloués à des activités prioritaires pour accroître la capacité organisationnelle du PAM. Bien que ces fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle soient gérés au niveau central, les deux tiers de ces ressources devraient être utilisées sur le terrain.
249. Le Directeur exécutif prend les décisions relatives aux ressources non affectées à une fin spécifique ou aux ressources multilatérales en se fondant sur les recommandations formulées par le Comité pour l'allocation stratégique des ressources, qui formule celles-ci après avoir procédé à un inventaire des besoins non financés et les avoir classés par ordre de priorité.
250. Les besoins pouvant être financés par des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle qui ne sont affectés à aucune fin particulière sont classés par ordre de priorité après en avoir évalué la pertinence au regard des Objectifs stratégiques et des priorités du PAM en matière de gestion. Tout comme pour la définition des dépenses AAP prioritaires, d'autres critères sont appliqués pour veiller à ce que des activités spécifiques correspondent à des domaines dans lesquels un renforcement institutionnel est nécessaire.
251. Les priorités actuelles sont notamment la préparation aux situations d'urgence, les transferts monétaires et les bons, le développement des capacités, la gestion de la performance, la problématique hommes-femmes, la qualité et la sécurité sanitaire des aliments et la nutrition, ainsi que les Achats au service du progrès.
252. Le Comité pour l'allocation stratégique des ressources établit un lien entre l'allocation des ressources multilatérales et les effets directs spécifiques attendus au cours d'une période donnée, et il établit les mécanismes qui permettent de communiquer l'information au sujet de ces fonds et de rendre compte de leur utilisation.

## Utilisation des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle conformément aux priorités arrêtées

253. Le tableau IV.2 donne des exemples de la manière dont ces ressources ont été utilisées par le passé pour donner suite aux priorités arrêtées par le Comité pour l'allocation stratégique des ressources. Il indique également les activités qui seront appuyées en 2014 et au-delà pour ces mêmes priorités.

<b>TABLEAU IV.2: UTILISATION DES FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE</b>		
<b>Domaine thématique</b>	<b>Exemples d'utilisation de ces fonds par le passé et de réalisations</b>	<b>Utilisation prévue de ces fonds en 2014</b>
<b>Préparation aux situations d'urgence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sensibilisation des bureaux de pays au moyen de la diffusion du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe</li> <li>✓ Adaptation des systèmes du PAM pour y inclure le fichier recensant les spécialistes à déployer en cas de situation d'urgence gérée au niveau central</li> <li>✓ Amélioration de la capacité de formation</li> <li>✓ Élaboration d'outils pour tirer des enseignements de l'expérience</li> <li>✓ Démarrage du travail concernant les interventions gérées par le Siège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuer à soutenir le module mondial de la sécurité alimentaire</li> <li>✓ Poursuivre l'appui en faveur de l'alerte rapide, de l'analyse et de la gestion des crises</li> <li>✓ Renforcer les moyens du PAM en matière d'interventions d'urgence de grande ampleur au niveau institutionnel et à celui des bureaux régionaux et des bureaux de pays</li> <li>✓ Améliorer la plateforme de gestion de l'information</li> </ul>
<b>Transferts monétaires et bons</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Élaboration du manuel et des directives financières relatifs aux transferts monétaires et aux bons</li> <li>✓ Mise au point du site Web de l'initiative Aide monétaire au service du changement, y compris la page Web sur la gestion des connaissances qui permet aux bureaux extérieurs de contacter des spécialistes du PAM en poste partout dans le monde</li> <li>✓ Recherche de solutions novatrices pour la remise des fonds aux bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prévoir des volets opérations, technologies de l'information et finances pour accompagner le développement des transferts monétaires et des bons</li> <li>✓ Cultiver les partenariats en vue de réaliser des économies d'échelle au niveau de la passation des marchés de transfert d'espèces et de bons et des systèmes de paiement</li> <li>✓ Former le personnel de terrain pour qu'il intègre les processus et sélectionne les meilleures modalités de transfert au stade de la conception des projets</li> <li>✓ Conclure des accords de services d'envergure mondiale avec des prestataires de services de transfert d'espèces et de bons</li> </ul>
<b>Développement des capacités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Création du Centre excellence en partenariat avec le Gouvernement brésilien</li> <li>✓ Réalisation de l'étude sur le coût de la faim</li> <li>✓ Partenariat avec la Mutuelle panafricaine de gestion des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Favoriser et promouvoir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire axées sur la sécurité alimentaire</li> <li>✓ Lancer de nouvelles initiatives de perfectionnement du personnel</li> </ul>

<b>TABLEAU IV.2: UTILISATION DES FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE</b>		
<b>Domaine thématique</b>	<b>Exemples d'utilisation de ces fonds par le passé et de réalisations</b>	<b>Utilisation prévue de ces fonds en 2014</b>
<b>Gestion de la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en service des modules de conception PROMIS et COMET dans les bureaux régionaux de Johannesburg et de Panama (soit dans 22 pays)</li> <li>✓ Déploiement de chargés du suivi et de l'évaluation et de conseillers en la matière</li> <li>✓ Appui fourni sur place en Jordanie et en Turquie dans le cadre de la crise régionale due à la situation en République arabe syrienne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mettre au point un système et des outils pour l'élaboration des stratégies de pays</li> <li>✓ Créer des systèmes de suivi ainsi que de gestion de la performance et des risques</li> <li>✓ Mettre en service les systèmes COMET et PROMIS dans tous les bureaux du PAM</li> </ul>
<b>Problématique hommes-femmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place d'un nouvel indicateur pour repérer les inégalités hommes-femmes</li> <li>✓ Élaboration d'un nouveau cadre de responsabilité pour que le personnel et les hauts responsables soient tenus comptables de la prise en compte de cette problématique dans les activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fournir des ressources et assurer une formation pour les projets conduits par les pays à partir d'une analyse de cette problématique</li> <li>✓ Renforcer le cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes</li> </ul>
<b>Qualité et sécurité sanitaire des aliments, et nutrition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcement de la concertation sur la nutrition dans le cadre des initiatives REACH et Renforcer la nutrition (SUN)</li> <li>✓ Mise en œuvre sur le terrain de composantes nutritionnelles déjà testées et exécutées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Améliorer la nutrition dans le monde</li> <li>✓ Développer les activités des bureaux régionaux et des bureaux de pays portant sur l'alimentation et la nutrition</li> </ul>
<b>Achats au service du progrès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lancement d'activités d'Achats au service du progrès dans 20 pays en vue de rapprocher la demande, l'offre, les prestataires de services de crédit et les acteurs politiques en vue de développer les débouchés pour les petits producteurs agricoles</li> <li>✓ Formation de 262 000 agriculteurs aux techniques améliorées de production agricole, de traitement après récolte et d'assurance qualité</li> <li>✓ Achat de 312 000 tonnes de produits alimentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optimiser et développer les achats aux petits producteurs, pour leur permettre d'exploiter leur potentiel commercial</li> <li>✓ Rechercher des indicateurs prenant en compte des modalités d'achat novatrices qui amélioreront les moyens d'existence</li> </ul>
<b>Autres</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fournir une assistance technique aux bureaux de pays pour qu'ils élaborent, mettent à l'essai et évaluent des outils novateurs de gestion des risques climatiques</li> <li>✓ Mener à son terme le partenariat de cinq ans en faveur de la résilience des communautés rurales en vue d'élaborer des méthodes novatrices qui associent des activités VCT et Espèces contre travail à une action communautaire de réduction des risques</li> </ul>

## Analyse des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle par priorité de gestion

254. Étant donné que les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont pour but de renforcer les capacités du PAM, il convient d'en préciser clairement les liens avec les priorités de gestion. Le tableau IV.3 reprend les besoins de ces fonds, par priorité de gestion; les deux tiers sont consacrés aux processus et aux systèmes ainsi qu'aux partenariats, et 64 pour cent vont à des bureaux extérieurs.

<b>TABLEAU IV. 3: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE, PAR PRIORITÉ DE GESTION</b>				
		Projections du PAM		Montants affectés aux bureaux régionaux/bureaux de pays
		<i>En millions de dollars</i>	%	<i>En millions de dollars</i>
PG 1	Ressources humaines	15	8	5,6
PG 2	Partenariats	50	27	32,3
PG 3	Processus et systèmes	75	40	59,6
PG 4	Programmes	27	14	12,6
PG 5	Obligation redditionnelle et financement	21	11	10,9
<b>TOTAL</b>		<b>188</b>	<b>100</b>	<b>121,0</b>

### ⇒ *Priorité de gestion 1 – Ressources humaines*

255. Un montant de 15 millions de dollars, soit 8 pour cent des besoins pour 2014, est alloué à cette priorité de gestion, dont 5,6 millions de dollars en faveur des bureaux extérieurs. Ces ressources serviront à intensifier l'acquisition et le déploiement de talents et la gestion des carrières ainsi qu'à améliorer les services de santé et d'accompagnement psychologique destinés aux employés qui travaillent dans un environnement difficile.

### ⇒ *Priorité de gestion 2 – Partenariats*

256. Un montant de 50 millions de dollars, soit 27 pour cent des besoins pour 2014, est alloué à cette priorité de gestion, dont 32,3 millions de dollars en faveur des bureaux extérieurs. Ces ressources permettront de développer les partenariats entre le PAM et les gouvernements ainsi que d'autres organismes des Nations Unies, notamment:

- le partenariat avec le Gouvernement brésilien pour développer les capacités des gouvernements en matière d'alimentation scolaire, de sécurité alimentaire et de protection sociale;
- le programme commun des institutions dont le siège est à Rome concernant l'autonomisation économique des femmes rurales;
- le partenariat entre les principaux membres du Comité permanent interorganisations et les gouvernements et intervenants militaires en vue de la planification préalable aux fins de la préparation aux catastrophes dans cinq pays à haut risque d'Asie; et

- l'assistance technique fournie à la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, un dispositif novateur d'assurance qui permet aux États participants d'obtenir aisément des liquidités en cas de catastrophe naturelle.

⇒ *Priorité de gestion 3 – Processus et systèmes*

257. Un montant de 75 millions de dollars, soit 40 pour cent des besoins pour 2014, est alloué à cette priorité de gestion, dont 59,6 millions en faveur des bureaux extérieurs. Ces ressources financeront l'amélioration de certains processus, notamment l'optimisation des filières d'approvisionnement, les Achats au service du progrès et les services juridiques en rapport avec les transferts d'espèces et de bons. Un financement supplémentaire permettra à la Division des ressources humaines de ne plus simplement assurer la gestion des transactions et le respect des obligations mais de jouer un rôle en amont en fournissant des services aux directeurs et aux employés du PAM.

⇒ *Priorité de gestion 4 – Programmes*

258. Un montant de 27 millions de dollars, soit 14 pour cent des besoins pour 2014, est affecté à cette priorité de gestion, dont 12,6 millions de dollars en faveur des bureaux extérieurs. Ces ressources serviront à:

- renforcer les moyens de l'Unité chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et des bureaux régionaux pour qu'ils puissent aider les bureaux de pays à systématiquement prendre en compte l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans tous les aspects de leurs opérations;
- mettre en place des programmes visant à accroître la résilience des communautés; et
- soutenir de nouvelles initiatives telles que la mise au point d'une plateforme Web multilingue et modulable du PAM.

⇒ *Priorité de gestion 5 – Obligation redditionnelle et financement*

259. Un montant de 21 millions de dollars, soit 11 pour cent des besoins pour 2014, est affecté à cette priorité de gestion, dont 52 pour cent en faveur des bureaux extérieurs. Ces ressources serviront à:

- améliorer la gestion financière, la gestion des risques et les contrôles internes;
- améliorer la planification et réduire la dispersion des financements pour atténuer les risques et accroître l'efficacité, dans le but ultime de réduire les coûts;
- permettre au PAM d'atteindre l'objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> arrêté pour les organismes des Nations Unies; et
- optimiser les processus et outils de suivi et de gestion de la performance.

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

260. Il s'agit là de fonds reçus au niveau des pays et qui visent à permettre aux bureaux de pays d'aider les gouvernements à gérer et à exécuter des programmes conformes aux quatre nouveaux Objectifs stratégiques du PAM.

261. Le montant des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques devrait être de 70,1 millions de dollars en 2014, soit le même qu'en 2013. Ces ressources par pays proviennent essentiellement des gouvernements hôtes, mais les gouvernements d'autres pays et certaines fondations privées peuvent aussi y contribuer.

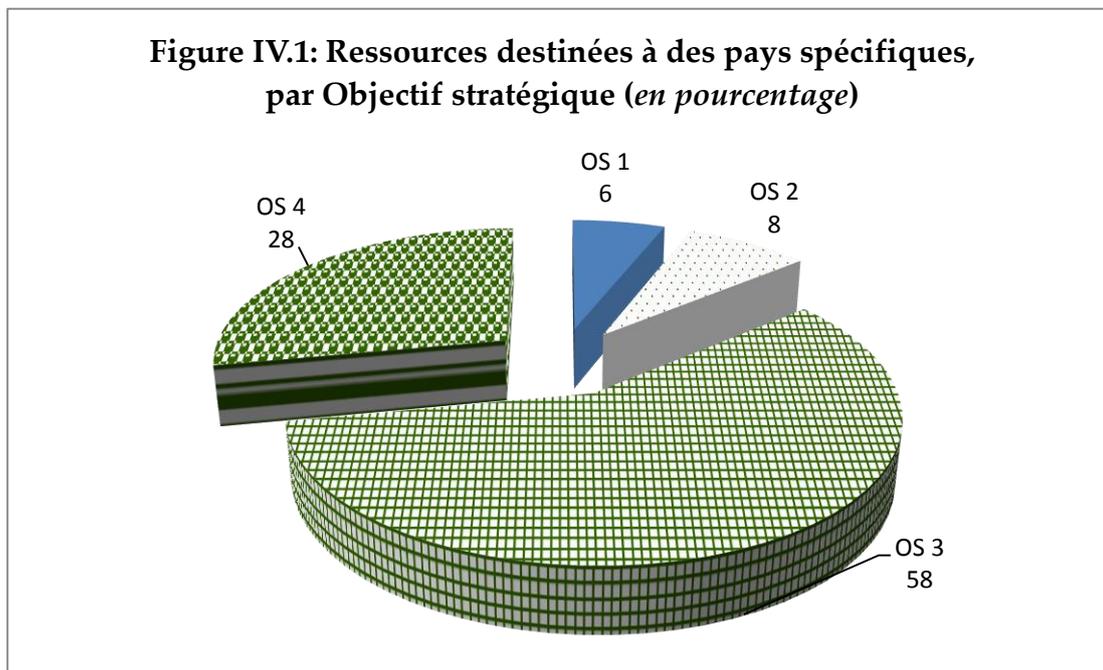
262. Le tableau IV.4 fait apparaître une évolution régionale significative en ce qui concerne l'utilisation de ces fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques. En effet, en 2013, ils étaient presque exclusivement utilisés en Amérique latine, alors que le PAM prévoit une utilisation accrue de ces fonds dans d'autres régions en 2014, notamment en Asie et en Afrique australe.

<b>TABLEAU IV.4: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE POUR DES PAYS SPÉCIFIQUES PRÉVISIONS POUR 2014, PAR RÉGION</b> (en millions de dollars)				
Bureau régional	Prévisions pour 2014 (en millions de dollars)	2013 (en millions de dollars)	2014 (%)	2013 (%)
OMP: Amérique latine et Caraïbes	39,8	66,0	57	92
OMB: Asie	15,0	2,6	21	4
OMJ: Afrique australe	8,2	0,7	12	1
OMD: Afrique de l'Ouest	3,0	0,5	4	1
OMC: Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	2,1	0,2	3	0
OMN: Afrique orientale et centrale	2,0	1,7	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>70,1</b>	<b>71,7</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

263. Le nombre de pays bénéficiant d'un fonds de ce type devrait passer à 23 en 2014, alors qu'il était de 19 en 2013. Les cinq principaux fonds d'affectation spéciale destinés à un programme de pays spécifique représentent un montant global de 40,8 millions de dollars, soit 58 pour cent du montant prévu pour 2014 (voir le tableau IV.5). En 2013, la majeure partie de ces fonds, soit 88 pour cent de leur montant global, a été investie dans la région Amérique latine et Caraïbes, principalement en Colombie, à Cuba, en El Salvador, en Haïti et au Honduras. De nouveaux fonds d'affectation spéciale pour des pays spécifiques devraient être créés en 2014 dans huit autres pays, notamment en Égypte, dans l'État plurinational de Bolivie, en Inde et au Mozambique.

<b>TABLEAU IV.5: LES CINQ PRINCIPAUX FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE CONSTITUÉS POUR DES PAYS SPÉCIFIQUES</b>		
Pays	Prévisions pour 2014 (en millions de dollars)	Plan de gestion 2013 (en millions de dollars)
Colombie (OMP)	10,6	10,5
Inde(OMB)	8,7	0
Mozambique (OMJ)	7,5	0
Équateur (OMP)	7,2	1,0
Honduras (OMP)	6,8	24,4
<b>Total partiel</b>	<b>40,8</b>	<b>35,9</b>
Autres pays	29,3	35,8
<b>TOTAL</b>	<b>70,1</b>	<b>71,7</b>

## Analyse des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques, par Objectif stratégique



264. La figure IV.1 montre que la plupart des fonds d'affectation spéciale se rapportent à l'Objectif stratégique 3 et concernent l'assistance technique et le développement des capacités des gouvernements hôtes.

- En Inde, le PAM appuiera des activités destinées à améliorer l'efficacité des programmes gouvernementaux en faveur de la sécurité alimentaire, notamment le système public de distribution ciblée.
- Au Mozambique, le PAM fournira des services d'achat et de logistique en faveur du programme national de récupération nutritionnelle.
- Dans l'État plurinational de Bolivie, en Équateur, en El Salvador, au Pérou et à Sri Lanka, des fonds d'affectation spéciale serviront à accroître la résilience des communautés face au changement climatique, à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et à prendre en compte la problématique hommes-femmes.

265. Les activités financées au titre de ces fonds d'affectation spéciale en rapport avec le premier Objectif stratégique serviront à améliorer l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, par exemple par l'intermédiaire de centres de communication, et à développer les capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise.

266. Les activités financées par ces fonds en rapport avec l'Objectif stratégique 2 permettront d'analyser le suivi de la sécurité alimentaire.

267. Les activités financées par ces fonds en rapport avec l'Objectif stratégique 4 soutiendront les programmes d'alimentation scolaire et l'enrichissement des aliments destinés aux groupes vulnérables.

## Comptes spéciaux

268. Le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux en application des dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier: i) pour assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques, institutionnelles ou au recouvrement des coûts; et ii) pour appuyer des activités de longue haleine.
269. Les comptes spéciaux permettent au PAM de fournir des services aux organismes humanitaires, par exemple l'évacuation de leur personnel en situation d'urgence ou la livraison de cargaisons par pont aérien dans des zones reculées ou caractérisées par leur insécurité. Ils servent également à financer l'auto-assurance et d'autres arrangements comptables internes, par exemple le Programme mondial d'achat-location de véhicules.
270. Quand les recettes des comptes spéciaux concernent des activités du PAM, elles sont imputées aux budgets des projets opérationnels – par exemple les frais d'achat-location de véhicules ou d'assurance.
271. Les cinq principaux comptes spéciaux, qui représentent 66 pour cent du portefeuille, sont les suivants: i) les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies; ii) le recouvrement des coûts des services informatiques sur le terrain; iii) la sécurité; iv) le Programme mondial d'achat-location de véhicules; et v) les services aériens (voir la figure IV.2)<sup>23</sup>.

**Figure IV.2: Comptes spéciaux – prévisions pour 2014 (en millions de dollars)**



<sup>23</sup> Le compte spécial du Mécanisme d'achat anticipé n'est pas compris étant donné que les achats de produits alimentaires prévus et les coûts s'y rapportant ont déjà été pris en compte dans le programme de travail de 2014.

272. Le montant global des comptes spéciaux s'élève à 180 millions de dollars pour 2014, un niveau similaire à celui de 2013.

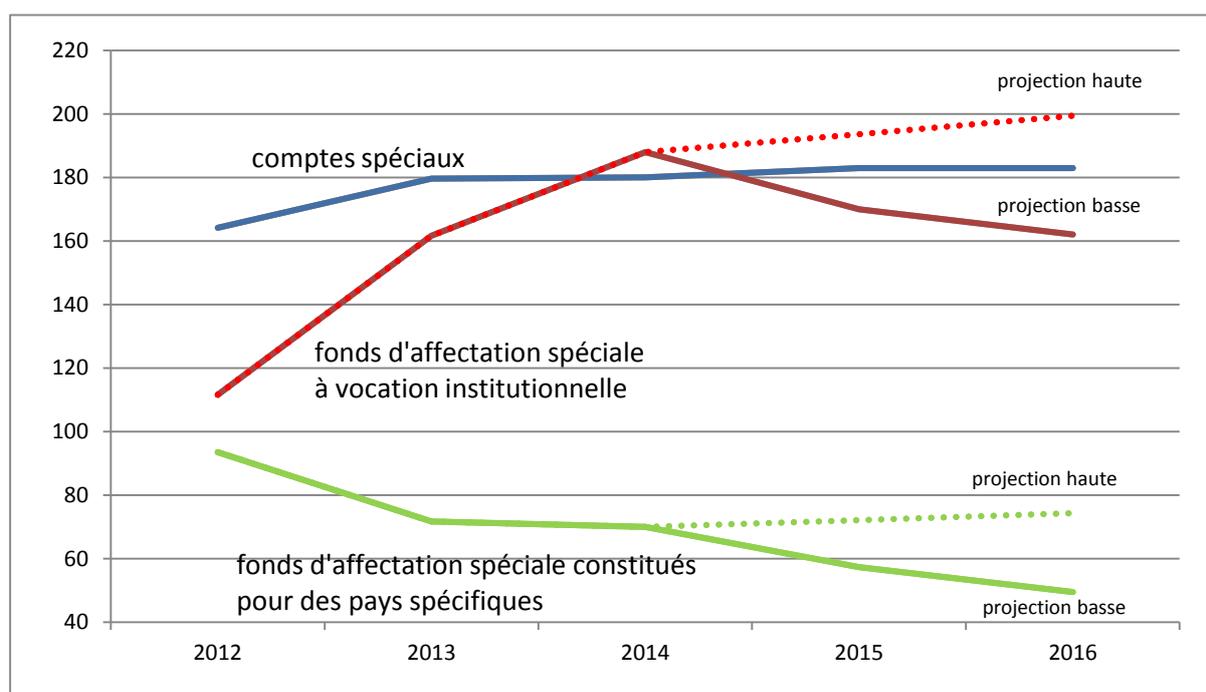
- Le compte spécial pour les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies a été créé en juin 2000 pour assurer la gestion des contributions des donateurs et des redevances perçues sur les services assurés par les plateformes des Entrepôts. Il aide les organismes des Nations Unies et les organisations gouvernementales et non gouvernementales à constituer des stocks pour renforcer la capacité d'intervention des acteurs humanitaires en cas d'urgence.
- Le processus de recouvrement des coûts des services informatiques sur le terrain consolide la gestion des principaux logiciels du PAM en permettant d'estimer les volumes globaux et de négocier les prix au niveau central. Il crée une structure de recouvrement direct des coûts auprès des bureaux extérieurs qui sert à recouvrer les charges récurrentes de fonctionnement afférentes à l'infrastructure informatique de base du PAM.
- Le compte spécial pour la sécurité a été créé en janvier 2012 pour: i) assurer la coordination de la sécurité avec les bureaux chargés de la sécurité sur le terrain au niveau régional; ii) faire face à tous les incidents liés à la sécurité sur le terrain; iii) envoyer du personnel spécialisé sur le terrain pour aider les responsables de la sécurité; iv) mener une enquête en cas de décès de membres du personnel lors d'attaques malveillantes; et v) fournir une assistance en matière de gestion des prises d'otages ou en cas d'arrestation ou de détention de membres du personnel.
- Le compte spécial relatif au Programme mondial d'achat-location de véhicules a été établi en 2006 pour simplifier les achats de véhicules, réduire les charges administratives et les coûts des bureaux de pays et permettre une gestion souple du parc de véhicules. Il permet de mettre immédiatement à disposition des véhicules conformes aux règles de sécurité, de gérer et d'utiliser plus efficacement ces véhicules ainsi que d'en centraliser et d'en simplifier l'achat.
- Le compte spécial pour les services aériens a été créé en 2003 pour assurer la gestion financière des services de transport aérien du PAM et en améliorer la qualité et les réseaux. Il permet de fournir des services de pont aérien et de largage pour garantir la distribution de vivres sans interruption quand les routes sont bloquées ou que l'infrastructure est en mauvais état, ou encore en cas de conflit ou de catastrophe naturelle.
- D'autres comptes spéciaux permettent de financer un appui en matière de logistique, de communications et de sécurité alimentaire à la communauté internationale, l'auto-assurance et le Bureau d'appui sur le terrain et en situation d'urgence.

### **Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux – perspectives pour 2014-2016**

273. On verra à la figure IV.3 les projections hautes et basses concernant les fonds d'affectation spéciale dans le cadre du Plan de gestion triennal à horizon mobile. Les projections basses pour 2015 et 2016 s'appuient sur les estimations des bureaux de pays et des divisions du Siège; les projections hautes, établies sur la base des tendances constatées et des perspectives envisagées depuis 2012, devraient dépasser de 24 pour cent le niveau des projections basses.

274. S'agissant des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, la projection basse se situe à 170 millions de dollars pour 2015, et à 162 millions de dollars pour 2016. La projection haute est de 194 millions de dollars pour 2015 et de 199 millions de dollars pour 2016. La projection basse prévoit un niveau moindre d'investissements, notamment dans les Achats au service du progrès et dans le partenariat REACH. La projection haute, en progression de 3 pour cent par rapport à celle de 2014, a été établie sur la base du développement du renforcement des capacités au niveau institutionnel.
275. Pour ce qui est des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques, la projection basse se situe à 57 millions de dollars pour 2015 et à 50 millions de dollars pour 2016. La projection haute est de 72 millions de dollars pour 2015 et de 74 millions de dollars pour 2016. La projection haute, en progression de 3 pour cent par rapport à celle de 2014, a été établie sur la base des tendances actuelles de l'appui fourni par les gouvernements hôtes.
276. En 2015 et 2016, d'après les évaluations des activités futures réalisées par les administrateurs des comptes spéciaux, le niveau de ces comptes devrait rester stable par rapport à celui de 2014, soit 180 millions de dollars.

**Figure IV.3: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux – tendances et projections 2012–2016 (en millions de dollars)**





**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,  
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	GS (Siège et bur. de liais.)	Total général
<b>A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>														
<b>BUREAUX RÉGIONAUX</b>														
<b>Bureau régional – Asie</b>														
2013	AAP	-	-	1	1	5	9	1	-	-	17	31	-	48
2014	AAP	-	-	1	1	5	12	3	1	-	23	30	-	53
<b>Bureau régional – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale</b>														
2013	AAP	-	-	1	1	5	6	4	-	-	17	40	-	57
2014	AAP	-	-	1	1	5	9	7	-	-	23	40	-	63
<b>Bureau régional – Afrique de l'Ouest</b>														
2013	AAP	-	-	1	1	4	11	5	-	-	22	34	1	57
2014	AAP	-	-	1	1	4	12	7	-	-	25	39		64
<b>Bureau régional – Afrique orientale et centrale</b>														
2013	AAP	-	-	1	3	3	10	3	-	-	20	44	1	65
2014	AAP	-	-	1	4	6	11	3	-	-	24	45	-	69
<b>Bureau régional – Afrique australe</b>														
2013	AAP	-	-	1	1	3	5	4	-	-	14	32	-	46
2014	AAP	-	-	1	1	3	9	5	-	-	19	35	-	54
<b>Bureau régional – Amérique latine et Caraïbes</b>														
2013	AAP	-	-	1	1	4	5	1	-	-	12	31	-	43
2014	AAP	-	-	1	1	4	8	2	-	-	16	35	-	51
<b><u>Total partiel, bureaux régionaux</u></b>														
2013	AAP	-	-	6	8	24	46	18	-	-	102	212	2	316
2014	AAP	-	-	6	9	27	61	27	1	-	130	224	-	354



**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,  
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	GS (Siège et bur. de liais.)	Total général	
<b>BUREAUX DE PAYS</b>															
2013	AAP	-	-	11	30	29	5	16	-	-	91	329	-	420	
	CAD	-	-	-	15	79	218	449	138	-	899	5 552	-	6 451	
2014	AAP	-	-	11	30	28	1	27	-	-	97	323	-	420	
	CAD	-	-	1	15	91	236	514	101	6	964	6 190	-	7 154	
<b>TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>															
2013	AAP	-	-	17	38	53	51	34	-	-	193	541	2	736	
	CAD	-	-	-	15	79	218	449	138	-	899	5 552	-	6 451	
	<b>TOTAL 2013</b>	-	-	17	53	132	269	483	138	-	1 092	6 093	2	7 187	
2014	AAP	-	-	17	39	55	62	54	1	-	227	547	-	774	
	CAD	-	-	1	15	91	236	514	101	6	964	6 190	-	7 154	
	<b>TOTAL 2014</b>	-	-	18	54	146	298	568	102	6	1 191	6 737	-	7 928	
<b>B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE</b>															
<b>Département des opérations – Bureau du DEA et Directeur de l'Administration générale</b>															
2013	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
2014	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
<b>Bureau de l'appui au DEA et Directeur de l'Administration générale</b>															
2013	AAP	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2	-	4	6	
2014	AAP	-	-	-	-	1	1	1	-	-	3	-	6	9	
<b>Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes</b>															
2013	AAP	-	-	-	1	-	2	-	-	-	3	-	1	4	
2014	AAP	-	-	-	1	-	2	-	-	-	3	-	1	4	

**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,  
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	GS (Siège et bur. de liais.)	Total général
<b>Division de la sécurité sur le terrain</b>														
2013	AAP	-	-	-	1	1	1	-	1	-	4	-	1	5
2014	AAP	-	-	-	1	1	1	-	1	-	4	-	1	5
<b>Division de la préparation aux situations d'urgence</b>														
2013	AAP	-	-	1	-	2	5	-	1	-	9	-	2	11
2014	AAP	-	-	1	-	2	5	-	1	-	9	-	2	11
<b>Département des services concernant les opérations – Bureau du DEA</b>														
2013	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2014	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
<b>Bureau de la planification stratégique</b>														
2013	AAP	-	-	-	2	-	-	1	-	-	3	-	-	3
2014	AAP	-	-	-	2	-	1	-	-	-	3	-	1	4
<b>Bureau de conseil pour les questions de nutrition</b>														
2013	AAP	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2014	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
<b>Bureau des partenariats avec les ONG</b>														
2013	AAP	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Division des politiques, des programmes et de l'innovation</b>														
2013	AAP	-	-	1	3	9	11	9	1	-	34	-	12	46
2014	AAP	-	-	1	3	9	11	9	1	-	34	-	12	46
<b>Division de la logistique</b>														
2013	AAP	-	-	1	4	7	13	13	2	1	41	-	38	79
2014	AAP	-	-	1	4	7	14	12	2	1	41	-	38	79



**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,  
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	GS (Siège et bur. de liais.)	Total général	
<b>Division des achats</b>															
2013	AAP	-	-	1	1	3	6	3	2	-	16	-	12	28	
2014	AAP	-	-	1	1	3	5	3	2	-	15	-	13	28	
<b>Division des technologies de l'information</b>															
2013	AAP	-	-	1	1	5	12	18	10	-	47	18	17	82	
2014	AAP	-	-	1	1	5	12	17	9	-	45	19	17	81	
<b>Bureau de Doubaï</b>															
2013	AAP	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>															
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	(1)	-	-	(1)	-	-	(1)	
<b>TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE</b>															
2013	AAP	-	2	7	13	28	54	44	17	1	166	18	92	276	
2014	AAP	-	2	5	14	28	54	41	16	1	161	19	96	276	
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>															
<b>GESTION</b>															
<b>Bureau du Directeur exécutif</b>															
2013	AAP	1	-	1	1	-	2	3	-	-	8	-	9	17	
2014	AAP	1	-	1	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16	
<b>Division de la communication</b>															
2013	AAP	-	-	1	1	8	7	3	2	-	22	1	11	34	
2014	AAP	-	-	1	1	8	7	3	2	-	22	-	11	33	



**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,  
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	GS (Siège et bur. de liais.)	Total général
<b>Division des ressources humaines</b>														
2013	AAP	-	-	1	2	6	5	21	10	-	45	-	52	97
2014	AAP	-	-	1	2	7	7	21	10	-	48	-	52	100
<b>Bureau des services juridiques</b>														
2013	AAP	-	-	1	1		5	2	4	-	13	-	5	18
2014	AAP	-	-	1	1	1	4	4	3	-	14	-	5	19
<b>Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle</b>														
2013	AAP	-	-	1	2	4	8	9	4	1	29	-	8	37
2014	AAP	-	-	1	2	4	8	9	4	1	29	-	8	37
<b>Bureau de l'évaluation</b>														
2013	AAP	-	-	1	-	4	4	-	-	-	9	-	3	12
2014	AAP	-	-	1	-	4	4	-	-	-	9	-	3	12
<b>Bureau de l'Ombudsman</b>														
2013	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2014	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	2	3
<b>Bureau de la déontologie</b>														
2013	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2014	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
<b>Département des services concernant les partenariats et la gouvernance – Bureau du DEA</b>														
2013	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2014	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
<b>Département des services concernant les partenariats et la gouvernance – Bureau du DEA – Bureau d'appui</b>														
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2014	AAP	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1	2

**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,  
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	GS (Siège et bur. de liais.)	Total général
<b>Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome</b>														
2013	AAP	-	-	-	1	1		1		-	3	-	1	4
2014	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
<b>Division des partenariats avec les ONG</b>														
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2014	AAP	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2	-	-	2
<b>Bureau de Doubaï</b>														
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2014	AAP	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	-	2
<b>Bureaux de liaison du PAM (Addis-Abeba, Berlin, Bruxelles, Genève, Tokyo, Washington)</b>														
2013	AAP	-	-	-	5	4	2	6	-	-	17	2	12	31
2014	AAP	-	-	-	5	4	4	6	-	-	19	2	12	33
<b>Division des partenariats avec le secteur privé</b>														
2013	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4
2014	AAP	-	-	1	1	2	4	13	11	-	31	-	5	36
<b>Division des partenariats interorganisations (New York)</b>														
2013	AAP	-	-	1	1	1	2		-	-	5	-	3	8
2014	AAP	-	-	1	1	1	2	-	-	-	5	-	3	8
<b>Division des partenariats avec les gouvernements (y compris Rome, Beijing, Paris)</b>														
2013	AAP	-	-	1	1	4	3	6	2	-	17	5	12	34
2014	AAP	-	-	1	1	4	3	6	2	-	17	5	12	34
<b>Division du Secrétariat du Conseil d'administration</b>														
2013	AAP	-	-	-	1	2	5	-	-	-	8	-	16	24
2014	AAP	-	-	-	1	2	5	-	-	-	8	-	16	24

**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,  
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	GS (Siège et bur. de liais.)	Total général	
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>															
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2014	AAP	-	-	-	-	(2)	(5)	(2)	-	-	(9)	-	(2)	(11)	
<b><i>Total partiel, Gestion</i></b>															
<b>2013</b>	<b>AAP</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>182</b>	<b>8</b>	<b>137</b>	<b>327</b>	
<b>2014</b>	<b>AAP</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>37</b>	<b>49</b>	<b>64</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>213</b>	<b>7</b>	<b>140</b>	<b>359</b>	
<b>ADMINISTRATION</b>															
<b>Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle – Bureau du SDE et du Directeur financier</b>															
2013	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
2014	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
<b>Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires</b>															
2013	AAP	-	-	-	1	1	1	1	1	-	5	-	2	7	
2014	AAP	-	-	-	1	1	-	3	-	-	5	-	2	7	
<b>Division du budget et de la programmation</b>															
2013	AAP	-	-	1	2	4	3	8	-	-	18	-	26	43	
2014	AAP	-	-	1	2	3	3	9	-	-	18	-	30	48	
<b>Division des finances et de la Trésorerie</b>															
2013	AAP	-	-	1	1	4	4	9	3	-	22	3	29	54	
2014	AAP	-	-	1	1	4	4	10	2	-	22	3	27	52	
<b>Division de la gestion et du suivi de la performance</b>															
2013	AAP	-	-	-	1	3	3	5	-	-	12	-	5	17	
2014	AAP	-	-	-	1	3	3	4	-	-	11	-	5	16	

**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,  
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres			
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	GS (Siège et bur. de liais.)	Total général	
<b>Département de la gestion des opérations</b>															
2013	AAP	-	-	-	1	3	2	3	1	-	10	5	46	61	
2014	AAP	-	-	-	1	3	3	6	1	-	14	5	44	63	
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>															
2013	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	(2)	-	-	(2)	-	(2)	(4)	
<b><u>Total partiel, Administration</u></b>															
2013	AAP	-	1	2	6	15	14	26	5	-	69	8	109	185	
2014	AAP	-	1	2	6	14	14	30	3	-	70	8	108	186	
<b>Crédits sous gestion centrale</b>															
2013	AAP	-	-	-	-	3	-	-	-	-	3	-	-	3	
2014	AAP	-	-	-	1	2	-	-	-	-	3	-	-	3	
<b>TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION</b>															
2013	AAP	1	2	10	25	53	59	77	27	1	254	16	245	515	
2014	AAP	1	2	11	27	53	63	94	35	1	286	15	247	548	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>															
2013	AAP	1	4	34	76	134	164	155	44	2	613	575	339	1 527	
	CAD	-	-	-	15	79	218	449	138	-	899	5 552	-	6 451	
	<b>TOTAL 2013</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>91</b>	<b>213</b>	<b>382</b>	<b>604</b>	<b>182</b>	<b>2</b>	<b>1 512</b>	<b>6 127</b>	<b>339</b>	<b>7 978</b>	
2014	AAP	1	4	33	80	135	179	189	52	2	674	581	343	1 598	
	CAD	-	-	1	15	91	236	514	101	6	964	6 190	-	7 154	
	<b>TOTAL 2014</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>95</b>	<b>226</b>	<b>415</b>	<b>703</b>	<b>153</b>	<b>8</b>	<b>1 638</b>	<b>6 771</b>	<b>343</b>	<b>8 752</b>	



TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., net. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>																					
<b>BUREAUX RÉGIONAUX</b>																					
<b>Bureau régional – Asie</b>																					
2013	4 164	2 220	606	2	8	336	79	354	37	18	1 182	2	9	2	45	6	0	0	1	4 905	9 069
2014	5 419	2 106	758	138	4	672	219	338	100	28	1 059	3	7	2	38	6	0	0	16	5 492	10 911
<b>Bureau régional – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale</b>																					
2013	4 046	927	148	241	8	250	98	126	39	101	760	0	39	5	10	0	0	0	0	2 751	6 797
2014	5 374	1 174	353	308	8	237	159	139	41	117	1 049	0	45	5	5	0	0	0	0	3 640	9 014
<b>Bureau régional – Afrique de l'Ouest</b>																					
2013	5 181	1 391	0	0	10	440	50	0	105	235	1 143	21	35	6	45	0	0	0	0	3 480	8 661
2014	5 825	1 710	50	88	10	523	30	360	128	236	1 107	28	39	8	45	0	0	0	0	4 363	10 188
<b>Bureau régional – Afrique orientale et centrale</b>																					
2013	4 882	1 310	420	0	10	700	50	510	45	100	1 240	10	50	0	75	0	0	0	0	4 520	9 402
2014	6 023	1 836	400	73	20	750	50	250	47	171	1 161	10	50	0	75	0	0	0	20	4 915	10 937
<b>Bureau régional – Afrique australe</b>																					
2013	3 299	1 666	0	24	8	150	20	636	26	154	943	11	45	0	0	12	0	0	0	3 696	6 995
2014	4 484	1 904	0	83	8	210	20	625	56	159	862	11	54	0	0	12	0	0	10	4 015	8 500
<b>Bureau régional – Amérique latine et Caraïbes</b>																					
2013	3 015	1 171	0	0	4	250	0	24	121	20	621	5	16	0	9	0	0	0	0	2 242	5 257
2014	3 929	1 592	0	73	4	250	0	99	121	20	543	5	16	8	9	0	0	0	0	2 742	6 671
<b>Total partiel bureaux régionaux</b>																					
2013	24 587	8 686	1 173	266	48	2 126	297	1 649	374	628	5 888	49	195	13	184	18	0	0	1	21 594	46 181
2014	31 054	10 322	1 562	763	54	2 642	478	1 811	493	733	5 782	57	211	23	172	18	0	0	46	25 167	56 221

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>Bureaux de pays</b>																					
2013	27 817	5 079	475	605	13	822	30	686	247	647	1 603	0	518	7	406	312	0	0	201	11 653	39 470
2014	28 430	5 524	575	650	15	937	0	650	250	550	1 353	0	550	10	450	350	0	0	175	12 039	40 470
<b>TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>																					
2013	52 404	13 765	1 648	871	61	2 948	327	2 336	621	1 275	7 492	49	713	20	590	330	0	0	202	33 247	85 651
2014	59 485	15 846	2 137	1 413	69	3 579	478	2 461	743	1 283	7 135	57	761	33	622	368	0	0	221	37 206	96 691
<b>B. SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE</b>																					
<b>Bureau du DEA et Directeur de l'Administration générale</b>																					
2013	1 422	0	80	0	7	81	0	0	0	24	74	0	0	2	0	0	0	0	25	294	1 716
2014	1 989	0	90	3	10	103	0	0	0	34	84	0	0	3	0	0	0	0	23	350	2 340
<b>Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes</b>																					
2013	779	0	21	0	0	50	3	0	0	5	19	0	0	0	0	0	0	0	0	98	877
2014	811	0	21	0	0	50	3	0	0	5	19	0	0	0	0	0	0	0	0	98	909
<b>Division de la sécurité sur le terrain</b>																					
2013	957	0	0	0	0	40	0	0	0	4	11	0	0	10	0	0	0	0	0	66	1 023
2014	995	0	0	0	0	40	0	0	0	4	21	0	0	0	0	0	0	0	0	66	1 060
<b>Division de la préparation aux situations d'urgence</b>																					
2013	2 132	5	12	1	0	0	0	0	6	18	53	0	0	4	0	0	0	0	2	101	2 234
2014	2 222	5	12	1	0	0	0	0	6	18	53	0	0	4	0	0	0	0	2	101	2 324
<b>Département des services concernant les opérations – Bureau du SDE</b>																					
2013	736	0	40	0	4	62	0	0	0	9	54	0	0	2	0	0	0	0	0	171	907
2014	766	0	40	0	4	62	0	0	0	9	54	0	0	2	0	0	0	0	0	171	938
<b>Bureau de la planification stratégique</b>																					
2013	781	0	97	0	0	20	0	0	0	80	7	0	0	0	0	0	0	0	0	203	984
2014	899	0	234	0	0	40	0	0	0	20	15	0	0	0	0	0	0	0	0	309	1 209

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>Bureau de conseil pour les questions de nutrition</b>																					
2013	421	0	36	2	0	7	0	0	0	16	18	0	0	0	0	0	0	0	0	80	501
2014	396	0	48	5	0	29	0	0	0	17	18	0	0	0	0	0	0	0	0	117	513
<b>Bureau des partenariats avec les ONG</b>																					
2013	198	0	50	0	0	10	2	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	0	11	79	277
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Division des politiques, des programmes et de l'innovation</b>																					
2013	8 160	0	208	50	6	160	10	0	0	75	179	0	0	0	0	0	0	0	7	694	8 854
2014	8 501	0	150	50	5	200	10	0	0	75	179	0	0	0	0	0	0	0	26	694	9 195
<b>Division de la logistique</b>																					
2013	11 541	0	0	0	25	213	0	0	0	54	395	0	0	0	0	0	0	0	0	687	12 227
2014	12 200	0	32	0	5	214	0	0	0	50	393	0	0	0	0	0	0	0	0	695	12 894
<b>Division des achats</b>																					
2013	4 358	0	23	108	0	34	0	1	0	32	191	0	0	0	56	0	0	0	0	445	4 803
2014	4 390	0	100	217	0	60	20	0	0	45	200	0	0	0	0	0	0	0	10	652	5 042
<b>Division des technologies de l'information</b>																					
2013	10 009	0	939	974	40	436	346	0	0	10	1 826	0	0	0	4 282	742	0	0	0	9 595	19 604
2014	10 107	300	1 132	1 360	40	690	260	192	0	10	1 762	0	0	0	3 250	0	0	0	0	8 996	19 103
<b>Bureau de Dubaï</b>																					
2013	395	0	0	0	0	0	0	0	0	250	14	0	0	0	0	0	0	0	0	264	658
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>																					
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2014	-166	0	166	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	166	0

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE</b>																					
2013	41 888	5	1 505	1 136	82	1 114	361	1	6	579	2 843	0	0	18	4 338	742	0	0	46	12 776	54 665
2014	43 110	305	2 026	1 636	64	1 488	293	192	6	287	2 797	0	0	9	3 250	0	0	0	61	12 415	55 526
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>																					
<b>GESTION</b>																					
<b>Bureau du Directeur exécutif</b>																					
2013	2 829	0	80	0	70	500	50	0	0	120	183	0	0	80	0	0	0	0	69	1 152	3 981
2014	3 026	0	80	0	70	500	40	0	0	120	180	0	0	66	0	0	0	0	75	1 131	4 157
<b>Division de la communication</b>																					
2013	5 807	50	951	0	8	85	12	139	0	168	632	0	0	8	0	0	0	0	304	2 357	8 164
2014	5 976	0	988	200	8	149	12	185	4	168	716	0	0	8	0	0	0	0	320	2 757	8 733
<b>Division des ressources humaines</b>																					
2013	12 486	0	759	99	0	198	90	0	0	20	354	0	0	0	0	0	0	0	0	1 520	14 006
2014	13 923	0	287	0	0	134	665	8	0	40	698	0	0	0	0	0	0	0	54	1 885	15 808
<b>Bureau des services juridiques</b>																					
2013	2 851	0	272	130	0	35	0	0	0	25	83	0	0	0	0	0	0	0	66	610	3 461
2014	3 195	0	100	269	0	35	0	0	0	25	83	0	0	0	0	0	0	0	17	530	3 724
<b>Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle</b>																					
2013	6 301	0	306	5	2	681	70	0	0	28	146	0	0	1	0	0	0	0	98	1 337	7 638
2014	6 576	0	406	10	2	704	70	0	0	33	153	0	0	5	0	0	0	0	20	1 403	7 979
<b>Bureau de l'évaluation</b>																					
2013	2 266	0	2 347	0	0	550	40	0	0	10	46	0	0	0	0	15	3	0	0	3 011	5 277
2014	2 387	0	2 625	0	0	265	46	0	0	10	46	0	0	0	0	15	4	0	0	3 011	5 397

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., net. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>Bureau de l'Ombudsman</b>																					
2013	418	0	15	0	2	92	20	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0	0	10	150	568
2014	522	0	15	0	2	92	20	0	0	2	16	0	0	0	0	0	0	0	10	156	678
<b>Bureau de la déontologie</b>																					
2013	418	0	40	0	0	31	0	0	0	0	40	0	0	0	3	0	0	0	7	121	540
2014	434	0	54	0	0	40	0	0	0	11	41	0	0	0	3	0	0	0	7	155	590
<b>Département des services concernant les partenariats et la gouvernance – Bureau du SDE</b>																					
2013	736	0	0	0	15	85	6	0	0	6	31	0	0	7	0	0	0	0	20	170	906
2014	766	0	0	0	15	85	6	0	0	6	31	0	0	7	0	0	0	0	20	170	937
<b>Département des services concernant les partenariats et la gouvernance – Bureau d'appui</b>																					
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2014	345	0	100	70	10	80	2	0	0	70	60	0	0	0	0	0	0	0	20	412	756
<b>Bureau de Doubaï</b>																					
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2014	546	162	35	12	7	21	17	0	20	23	21	5	21	12	0	0	0	0	0	354	900
<b>Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale</b>																					
2013	785	0	44	0	0	13	0	0	0	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	72	857
2014	819	0	45	0	0	12	0	0	0	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	72	891
<b>Bureau des partenariats avec les ONG</b>																					
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2014	373	0	50	32	0	20	2	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0	0	113	486

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>Division des partenariats avec le secteur privé</b>																					
2013	871	0	0	0	0	0	0	0	0	80	9	0	0	0	0	0	0	0	0	89	960
2014	6 020	400	400	300	10	400	30	250	25	300	234	0	0	2	2	0	0	0	30	2 382	8 402
<b>Division des partenariats avec les gouvernements (y compris Rome, Beijing, Paris)</b>																					
2013	4 508	168	148	33	7	248	6	63	3	54	148	2	4	6	1	0	0	0	149	1 039	5 547
2014	4 706	168	196	125	7	245	12	63	3	96	160	2	4	7	1	0	0	0	150	1 236	5 943
<b>Division des partenariats interorganisations (New York)</b>																					
2013	1 681	0	162	0	0	10	0	321	41	6	99	0	0	3	0	0	0	0	0	641	2 322
2014	1 603	0	245	0	0	84	30	297	59	11	78	1	0	3	0	0	0	0	0	809	2 412
<b>Bureau de liaison du PAM (Addis-Abeba, Berlin, Bruxelles, Genève, Tokyo, Washington)</b>																					
2013	5 506	111	161	16	5	181	26	604	66	129	281	6	7	11	46	10	0	0	62	1 721	7 227
2014	5 644	81	237	164	12	347	47	651	68	122	328	8	9	6	46	10	0	0	17	2 152	7 796
<b>Division du Secrétariat du conseil d'administration</b>																					
2013	3 251	0	0	679	46	1	10	0	0	114	69	0	0	36	1	0	194	0	610	1 760	5 011
2014	3 513	0	58	660	60	6	10	0	0	38	120	0	0	20	0	0	329	0	700	2 000	5 513
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>																					
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2014	- 2 085	0	1 908	177	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 085	0
<b>Total partiel gestion</b>																					
2013	50 715	329	5 285	962	155	2 710	329	1 126	109	765	2 144	7	11	152	51	25	197	0	1 395	15 751	66 466
2014	58 290	811	7 829	2 019	202	3 218	1 009	1 454	179	1 078	2 982	15	34	135	51	25	332	0	1 440	22 813	81 103

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>ADMINISTRATION</b>																					
<b>Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle – Bureau du SDE et Directeur financier</b>																					
2013	767	0	20	0	3	70	0	0	0	6	34	0	0	2	0	0	0	0	5	140	907
2014	800	0	20	0	8	70	0	0	0	6	34	0	0	2	0	0	0	0	0	140	940
<b>Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires</b>																					
2013	1 172	0	0	10	0	40	0	0	0	0	46	0	0	0	0	0	0	0	2	97	1 269
2014	1 223	0	0	10	0	30	0	0	0	5	46	0	0	0	0	0	0	0	2	93	1 316
<b>Division du budget et de la programmation</b>																					
2013	5 974	0	38	160	10	26	0	0	0	40	112	0	0	0	0	0	0	0	0	386	6 361
2014	6 714	0	400	250	50	70	0	0	0	80	180	0	0	0	0	0	0	0	0	1 030	7 743
<b>Division des finances et de la Trésorerie</b>																					
2013	6 805	172	39	31	53	119	34	0	11	0	141	0	0	0	3	0	0	0	0	603	7 408
2014	7 117	200	50	31	35	110	30	7	12	50	180	0	0	0	3	0	0	0	0	708	7 825
<b>Division de la gestion et du suivi de la performance</b>																					
2013	2 848	0	150	0	0	53	0	0	0	0	38	0	0	0	0	0	0	0	39	281	3 128
2014	2 837	0	200	30	8	88	21	0	0	40	60	0	0	0	0	0	0	0	0	446	3 284
<b>Division des services de gestion</b>																					
2013	5 382	124	1 095	240	107	254	285	0	3 009	1 520	1 277	150	167	2	70	0	0	0	0	8 297	13 679
2014	6 555	124	530	240	101	254	285	0	3 158	1 500	1 401	250	167	0	70	0	0	0	0	8 079	14 634
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>																					
2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2014	-542	0	332	210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	542	0
<b>Total partiel administration</b>																					
2013	22 947	296	1 342	441	172	563	318	0	3 020	1 566	1 648	150	167	4	73	0	0	0	45	9 804	32 751
2014	24 705	324	1 532	771	201	621	335	7	3 170	1 682	1 901	250	167	2	73	0	0	0	2	11 038	35 742

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2013 ET 2014 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
<b>Crédits sous gestion centrale</b>																					
2013	2 715	0	2	0	5	580	0	0	0	200	7	1 375	0	1	1 317	2 500	0	70	795	6 852	9 568
2014	3 808	0	483	0	0	170	0	0	0	605	0	1 183	0	0	1 502	3 202	0	100	1 676	8 921	12 730
<b>TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION</b>																					
2013	76 377	625	6 628	1 403	332	3 853	647	1 126	3 129	2 531	3 798	1 532	178	157	1 441	2 525	197	70	2 235	32 408	108 785
2014	86 804	1 134	9 844	2 790	403	4 009	1 344	1 461	3 350	3 365	4 883	1 448	201	137	1 626	3 227	332	100	3 118	42 771	129 575
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>																					
2013	170 669	14 395	9 781	3 410	475	7 914	1 335	3 463	3 756	4 385	14 133	1 582	891	195	6 369	3 597	197	70	2 483	78 431	249 100
2014	189 399	17 285	14 006	5 839	536	9 077	2 115	4 113	4 099	4 935	14 814	1 505	962	179	5 499	3 595	332	100	3 400	92 393	281 792

## ANNEXE II

## PRÉCISIONS CONCERNANT LE PROJET DE BUDGET AAP POUR 2014, PAR LIGNE DE CRÉDIT

1. Le tableau A.II.I présente la ventilation du budget AAP par ligne de crédit pour 2012, 2013 (estimations) et 2014 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses. Les colonnes intitulées "Total" sous la rubrique "Nombre de postes" englobent les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.II.1: BUDGET AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT									
	Dépenses 2012			Estimations 2013			Projections 2014		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Appui aux programmes — bureaux régionaux et bureaux de pays	176	657	73,2	193	736	85,7	227	774	96,7
Appui aux programmes – Siège	169	322	70,3	166	276	54,7	161	276	55,5
Gestion et administration	266	489	103,4	254	515	108,8	286	548	129,6
<b>TOTAL</b>	<b>611</b>	<b>1 468</b>	<b>246,9</b>	<b>613</b>	<b>1 527</b>	<b>249,1</b>	<b>674</b>	<b>1 598</b>	<b>281,8</b>

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

⇒ *Bureaux régionaux*

2. Les bureaux régionaux sont en première ligne pour épauler les bureaux de pays, et ils permettent aux directeurs de pays de se faire entendre. Faisant partie intégrante des services centraux, ils permettent au PAM d'avancer sur la voie de la concrétisation de l'engagement souscrit en faveur de la décentralisation des responsabilités et des décisions, car ils renforcent l'efficacité de la gestion, les partenariats, la supervision des opérations et la cohérence au niveau régional et à celui des pays et font en sorte que la stratégie et les politiques du PAM soient appliquées.
3. Ils assurent les grandes fonctions suivantes:
- fournir un encadrement, un soutien en matière de politiques et des orientations à l'appui des opérations du PAM;
  - apporter leur appui en matière de gestion et superviser le programme de travail des bureaux de pays;
  - suivre l'exécution des programmes des bureaux de pays;
  - assurer la supervision de la gestion et des questions budgétaires; et

- fournir aux bureaux de pays un appui fonctionnel de manière à ce qu'ils disposent des moyens techniques et opérationnels dont ils ont besoin, et faciliter la mutualisation des ressources techniques entre bureaux de pays.
4. Le tableau A.II.2 indique la répartition des postes et des coûts relevant du budget AAP entre les différents bureaux régionaux et pour l'ensemble des bureaux de pays. Dans la logique de la mise en place d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM, la majeure partie de la hausse des dépenses récurrentes (9,8 millions de dollars, soit 62 pour cent) concerne les bureaux régionaux et les bureaux de pays, qui recevront 34 pour cent du budget AAP prévu pour 2014, qui se monte à 281,8 millions de dollars.
5. Comme dans le tableau A.II.1, les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et le nombre total de postes englobe les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

<b>TABLEAU A.II.2: APPUI AUX PROGRAMMES—BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>									
	Dépenses 2012			Estimations 2013			Projections 2014		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
OMB	15	39	7,9	17	48	9,1	23	53	10,9
OMC	17	41	6,2	17	57	6,8	23	63	9,0
OMD	20	49	8,1	22	57	8,7	25	64	10,2
OMJ	11	38	6,1	14	46	7,0	19	54	8,5
OMN	14	41	7,5	20	65	9,4	24	69	10,9
OMP	10	33	5,0	12	43	5,3	16	51	6,7
Bureaux de pays	87	416	32,4	91	420	39,5	97	420	40,5
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>657</b>	<b>73,2</b>	<b>193</b>	<b>736</b>	<b>85,7</b>	<b>227</b>	<b>774</b>	<b>96,7</b>

⇒ *Bureaux de pays*

6. Les bureaux de pays sont le centre de gravité du PAM. Leurs principales responsabilités sont les suivantes:
- concevoir les projets et programmes et les exécuter conformément au Plan stratégique du PAM et à ses politiques, et obtenir des résultats, en assurer le suivi et en faire la démonstration, tout en assurant la concordance avec les activités de l'équipe de pays des Nations Unies;
  - assumer la responsabilité pleine et entière de la gestion des ressources des bureaux de pays, y compris les ressources humaines, et de la coordination des mesures intéressant la sûreté et la sécurité du personnel;
  - forger des partenariats avec les pouvoirs publics du pays, les ONG, les groupements de la société civile, les donateurs, le secteur privé, les établissements financiers et les organismes de recherche, l'objectif étant de renforcer l'efficacité des programmes; et

- planifier et mettre en place un certain nombre d'initiatives et utiliser de nouveaux outils.
7. Les dotations au titre du budget AAP sont affectées aux bureaux de pays en fonction de leur taille, comme indiqué au tableau A.II.3.

<b>TABLEAU A.II.3: STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS</b>		
<b>Taille du bureau</b>	<b>Dotation au titre du budget AAP</b>	<b>Nombre de bureaux</b>
Très grand	1 directeur de pays	12
Grand	1 directeur de pays	11
Moyen	1 directeur de pays, plus 150 000 dollars pour les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	18
Petit	1 directeur de pays, plus 200 000 dollars pour les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	22
Très petit	1 directeur de pays, plus 250 000 dollars pour les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	15
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>

\* En outre, 27 postes de niveau P-3 sont attribués aux bureaux de pays afin d'apporter un soutien stratégique et ciblé aux opérations menées sur le terrain.

### **Appui aux programmes — Siège**

8. Le tableau A.II.4 fait apparaître le montant des crédits au titre du budget AAP affectés à l'appui aux programmes assuré par le Siège, à Rome, pour 2012, 2013 (estimations) et 2014 (projections).

9. Comme dans le tableau A.II.1, les colonnes intitulées “Coût total” englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et le nombre total de postes englobe les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

<b>TABLEAU A.II.4: APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE (ROME)</b>									
	<b>Dépenses 2012</b>			<b>Estimations 2013</b>			<b>Projections 2014</b>		
	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>
	<b>Adm.</b>	<b>Total</b>		<b>Adm.</b>	<b>Total</b>		<b>Adm.</b>	<b>Total</b>	
<b>Département de la gestion des opérations</b>									
Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	5	8	1,9	4	10	1,7	5	13	2,3
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes**	-	-	-	3	4	0,9	3	4	0,9
Division de la sécurité sur le terrain	4	5	1,0	4	5	1,0	4	5	1,1
Division de la préparation aux situations d'urgence	8	11	2,2	9	11	2,2	9	11	2,3
<b>Département des services concernant les opérations</b>									
Bureau du Sous-Directeur exécutif	-	-	-	2	4	0,9	2	4	0,9
Bureau de la planification stratégique	-	-	-	3	3	1,0	3	4	1,2
Bureau du conseil pour les questions de nutrition	6	6	1,5	1	2	0,5	1	2	0,5
Bureau des partenariats avec les ONG	-	-	-	1	1	0,3	-	-	-
Division des politiques, des programmes et de l'innovation**	-	-	-	34	46	8,9	34	46	9,2
Division des programmes**	33	44	8,3	-	-	-	-	-	-
Division de la logistique	44	84	13,3	41	79	12,2	41	79	12,9
Division des achats	12	23	4,3	16	28	4,8	15	28	5,0
Division des technologies de l'information	47	76	23,0	47	82	19,6	45	81	19,1

TABLEAU A.II.4: APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE (ROME)									
	Dépenses 2012			Estimations 2013			Projections 2014		
	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Bureau du PAM à Doubaï	-	-	-	1	1	0,7	-	-	-
Division des services de gestion**	10	65	14,8	-	-	-	-	-	-
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-
<b>TOTAL</b>	169	322	70,3	166	276	54,7	161	276	55,5

\* Les chiffres mentionnés à la colonne "coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses.

\*\* Les chiffres indiqués pour 2013 correspondent à la nouvelle structure organisationnelle. Pour 2012, les crédits de la Division des politiques, de la planification et des stratégies et du Bureau de la prise en compte de la problématique hommes-femmes étaient imputés à la ligne budgétaire relative à la gestion. Pour 2013, la Division des politiques, de la planification et des stratégies et la Division des programmes ont fusionné pour constituer la Division des politiques, des programmes et de l'innovation. La Division des services de gestion a été transférée à la ligne "Administration" (voir le tableau A.II.5) puisqu'elle relève désormais du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle. Le Bureau des partenariats avec les ONG, qui relevait de la Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG en 2012, a été transféré en 2013 au Département des services concernant les opérations et relève pour 2014 du Département des services concernant les partenariats et la gouvernance.

## Gestion et administration

10. Le tableau A.II.5 fait apparaître la ventilation des dépenses de gestion et d'administration et la répartition des postes pour 2012, 2013 (estimations) et 2014 (projections).

TABLEAU A.II.5: GESTION ET ADMINISTRATION									
	Dépenses 2012			Estimations 2013			Projections 2014		
	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
<b>GESTION</b>									
Bureau du Directeur exécutif	8	17	4,0	8	17	4,0	8	16	4,2
Division des politiques, de la planification et des stratégies	15	20	4,7	-	-	-	-	-	-
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes**	2	2	0,5	-	-	-	-	-	-

<b>TABLEAU A.II.5: GESTION ET ADMINISTRATION</b>									
	<b>Dépenses 2012</b>			<b>Estimations 2013</b>			<b>Projections 2014</b>		
	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>
	<b>Adm.</b>	<b>Total</b>		<b>Adm.</b>	<b>Total</b>		<b>Adm.</b>	<b>Total</b>	
Division de la communication	26	40	<b>9,9</b>	22	34	<b>8,2</b>	22	33	<b>8,7</b>
Division des ressources humaines	45	96	<b>13,7</b>	45	97	<b>14,0</b>	48	100	<b>15,8</b>
Bureau des services juridiques	13	18	<b>3,2</b>	13	18	<b>3,5</b>	14	19	<b>3,7</b>
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle	28	37	<b>6,8</b>	29	36	<b>7,6</b>	29	37	<b>8,0</b>
Bureau de l'évaluation	8	11	<b>4,9</b>	8	11	<b>5,3</b>	9	12	<b>5,4</b>
Bureau de l'Ombudsman	1	2	<b>0,5</b>	1	2	<b>0,6</b>	1	3	<b>0,7</b>
Bureau de la déontologie	1	2	<b>0,5</b>	1	2	<b>0,5</b>	1	2	<b>0,6</b>
Bureau pour les solutions au problème de la faim **	1	3	<b>0,7</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Département des services concernant les partenariats et la gouvernance</b>									
Bureau du Sous-Directeur exécutif	2	4	<b>1,0</b>	2	4	<b>0,9</b>	3	6	<b>1,7</b>
Bureau de Doubaï	-	-	-	-	-	-	2	2	<b>0,9</b>
Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale	-	-	-	3	4	<b>0,9</b>	3	4	<b>0,9</b>
Bureau des partenariats avec les ONG	-	-	-	-	-	-	2	2	<b>0,5</b>
Division des partenariats avec le secteur privé.	3	4	<b>1,1</b>	3	4	<b>1,0</b>	31	36	<b>8,4</b>

<b>TABLEAU A.II.5: GESTION ET ADMINISTRATION</b>									
	<b>Dépenses 2012</b>			<b>Estimations 2013</b>			<b>Projections 2014</b>		
	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>
	<b>Adm.</b>	<b>Total</b>		<b>Adm.</b>	<b>Total</b>		<b>Adm.</b>	<b>Total</b>	
Division des partenariats avec les gouvernements	18	37	<b>6,2</b>	17	34	<b>5,5</b>	17	34	<b>5,9</b>
Division des partenariats interorganisations (New York)	5	8	<b>2,4</b>	5	8	<b>2,3</b>	5	8	<b>2,4</b>
Bureaux du PAM	18	32	<b>7,2</b>	17	31	<b>7,2</b>	19	33	<b>7,8</b>
Secrétariat du Conseil d'administration	8	24	<b>5,0</b>	8	24	<b>5,0</b>	8	24	<b>5,5</b>
Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG**	7	10	<b>1,6</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>	-	-	-	-	-	-	(9)	(11)	-
<b>Total partiel, gestion</b>	209	367	<b>74,0</b>	182	326	<b>66,5</b>	213	359	<b>81,1</b>
<b>ADMINISTRATION</b>									
<b>Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle -</b>									
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier	2	3	<b>0,8</b>	2	4	<b>0,9</b>	2	4	<b>0,9</b>
Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires	6	9	<b>1,5</b>	5	7	<b>1,3</b>	5	7	<b>1,3</b>
Division du budget et de la programmation	18	43	<b>6,1</b>	18	43	<b>6,4</b>	18	48	<b>7,7</b>
Division des finances et de la Trésorerie	23	54	<b>7,8</b>	22	54	<b>7,4</b>	22	52	<b>7,8</b>
Division de la gestion et du suivi de la performance	8	12	<b>2,0</b>	12	17	<b>3,1</b>	11	16	<b>3,3</b>
Division des services de gestion**	-	-	-	10	61	<b>13,7</b>	14	63	<b>14,6</b>

<b>TABLEAU A.II.5: GESTION ET ADMINISTRATION</b>									
	<b>Dépenses 2012</b>			<b>Estimations 2013</b>			<b>Projections 2014</b>		
	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de postes</b>		<b>Coût total* (en millions de dollars)</b>
	<b>Adm.</b>	<b>Total</b>		<b>Adm.</b>	<b>Total</b>		<b>Adm.</b>	<b>Total</b>	
<b>Réductions de postes (à déterminer)</b>	-	-	-	-	-	-	(2)	(4)	-
<b>Total partiel, administration</b>	57	122	<b>18,3</b>	69	185	<b>32,8</b>	70	186	<b>35,7</b>
Crédits sous gestion centrale	-	-	<b>11,1</b>	3	3	<b>9,6</b>	3	3	<b>12,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>489</b>	<b>103,4</b>	<b>254</b>	<b>515</b>	<b>108,8</b>	<b>286</b>	<b>548</b>	<b>129,6</b>

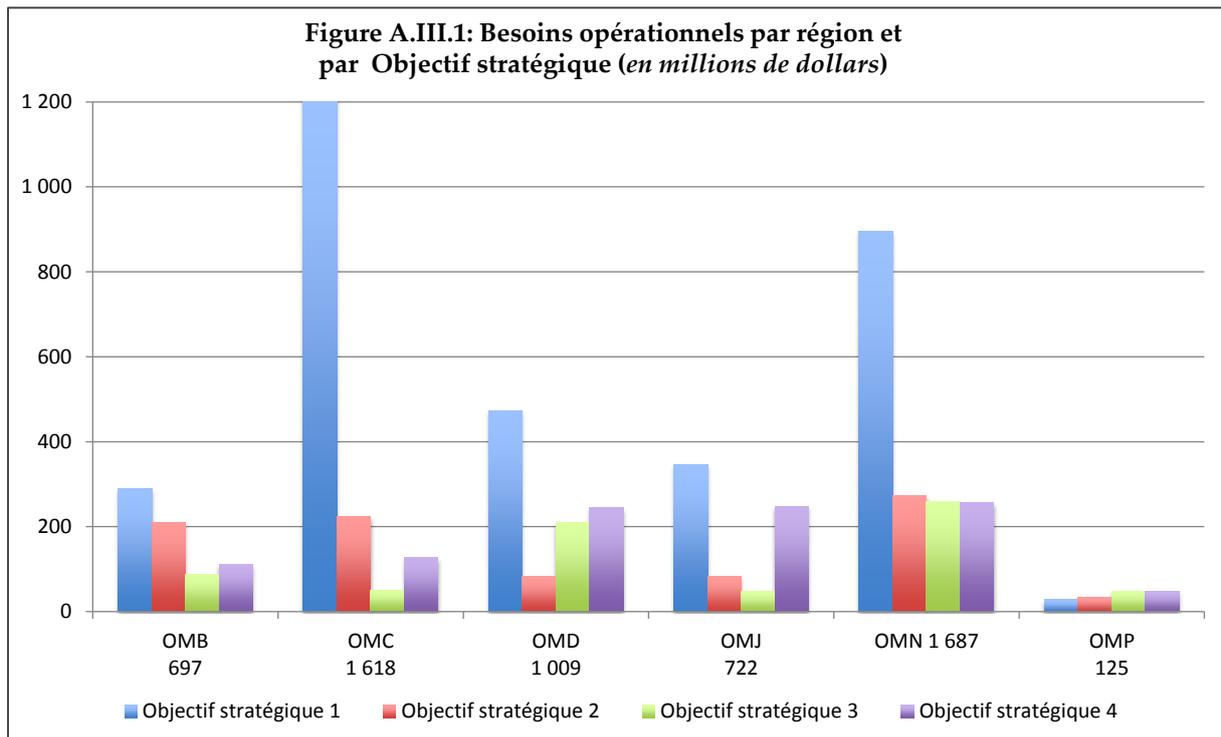
\* Les chiffres mentionnés à la colonne "coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses.

\*\* Les estimations indiquées pour 2013 correspondent à la nouvelle structure organisationnelle. En 2012, les crédits de la Division des politiques, de la planification et des stratégies et du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes étaient imputés à la ligne budgétaire relative à la gestion. En 2013, la Division des politiques, de la planification et des stratégies a fusionné avec la Division des programmes pour constituer la Division des politiques, des programmes et de l'innovation. La Division des services de gestion a été transférée à la ligne "Administration" puisqu'elle relève désormais du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle. Le Bureau des partenariats avec les ONG, qui relevait de la Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG en 2012, a été transféré en 2013 au Département des services concernant les opérations et relève pour 2014 du Département des services concernant les partenariats et la gouvernance.

## ANNEXE III

## TOUR D'HORIZON RÉGIONAL DES BESOINS OPÉRATIONNELS

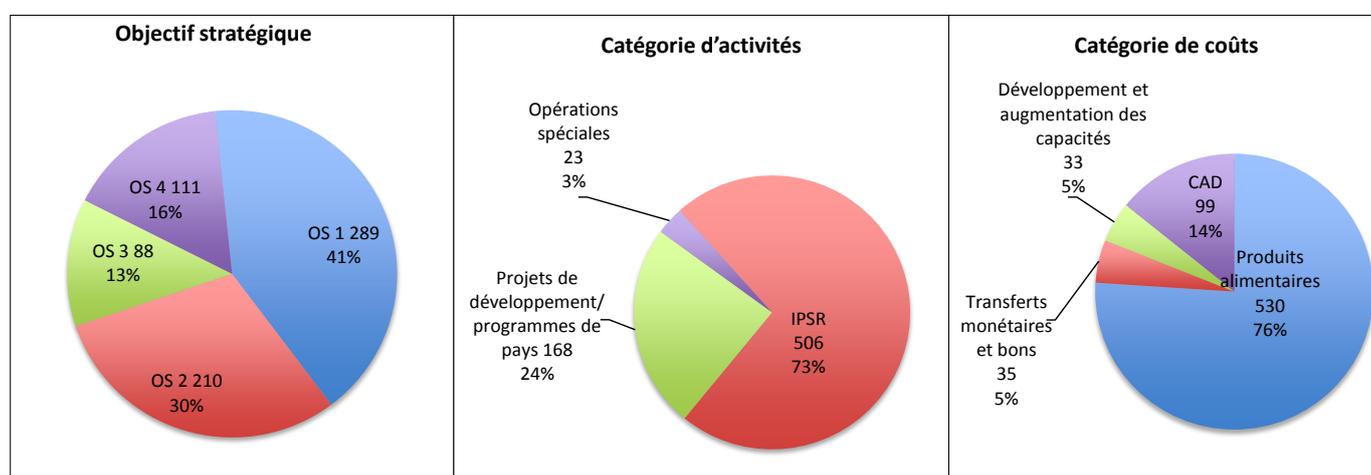
1. On trouvera ci-après un tour d'horizon régional des besoins opérationnels prévus, l'incidence du contexte actuel sur les programmes et la mise en œuvre, et les plans de chaque région destinés à appuyer l'exécution du Plan stratégique.
2. Les besoins sont présentés par région et par Objectif stratégique à la figure A.III.1.



## Bureau régional de Bangkok (OMB)

TABLEAU A.III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMB	
Montant total des besoins opérationnels	697 millions de dollars
Nombre de bénéficiaires	13,9 millions
Quantité de produits alimentaires	0,6 million de tonnes
Nombre d'opérations	17
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	12: Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, République populaire démocratique de Corée et Sri Lanka

Figure A.III.2: Besoins opérationnels d'OMB (en millions de dollars)



- La région Asie est confrontée à des problèmes économiques, politiques, sociaux et environnementaux complexes qu'aggravent encore l'insécurité alimentaire et le niveau alarmant des indicateurs nutritionnels. On trouve cependant dans la région plusieurs pays émergents à revenu intermédiaire et des secteurs d'activité dont la croissance économique est rapide.
- La plupart des activités que mènera le PAM au cours de la période 2014–2016 seront exécutées dans des situations de secours prolongés à l'appui des Objectifs stratégiques 1 et 3. Les deux principales interventions seront des IPSR en Afghanistan et au Pakistan: elles ont été réorientées pour tenir compte des difficultés croissantes que posent l'accès humanitaire restreint, la sécurité et les fluctuations des financements. Dans l'un et l'autre de ces pays, le PAM souhaite réduire la malnutrition, améliorer la fréquentation scolaire, faire face aux déplacements de population qui reprennent et atténuer les risques que font peser les catastrophes naturelles sur les communautés. L'assistance du PAM joue un rôle important pour promouvoir la stabilité.
- Les activités du PAM relevant de l'Objectif stratégique 4 s'attaqueront aux causes de l'insécurité alimentaire à long terme dans la région. Les programmes de pays exécutés au Bangladesh, au Cambodge, en Indonésie, en République démocratique populaire lao et au

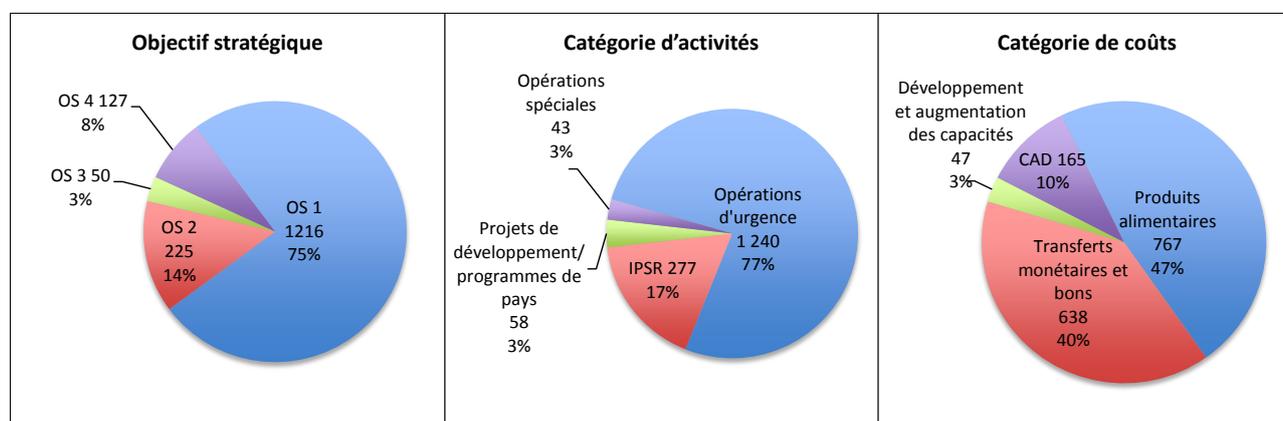
Népal vont poursuivre la transition engagée entre l'exécution directe des activités par le PAM et le renforcement des capacités de prise en charge par les gouvernements de la lutte contre la faim et la malnutrition. C'est au Cambodge, en Indonésie et en République démocratique populaire lao que les activités de développement des capacités s'intensifient le plus: le PAM aidera les gouvernements de ces pays dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la préparation et des interventions en cas de situation d'urgence ainsi que de la gestion des risques de catastrophe. Au Bhoutan, le PAM envisage de transférer au Gouvernement en 2018 l'intégralité de la gestion et de l'exécution du programme national d'alimentation scolaire. En Inde, il aidera le Gouvernement à transposer à plus grande échelle l'utilisation des techniques biométriques pour identifier les bénéficiaires du système public de distribution et éliminer ainsi les doublons et les discordances. Le programme final du PAM en Inde s'achèvera en 2013 et un programme bilatéral d'assistance technique démarrera en 2014.

6. La nutrition et la préparation aux situations d'urgence sont des priorités régionales. Une initiative commune sera lancée en 2014 avec l'UNICEF pour réduire les retards de croissance dans deux pays pilotes en adoptant une approche multisectorielle. Des projets d'enrichissement du riz à l'aide d'aliments nutritifs produits sur place visent à améliorer la nutrition, en privilégiant les 1 000 premiers jours de la vie; à long terme, il est envisagé que ces produits soient adoptés par des projets d'aide extérieure et par les services de santé publique et les programmes de nutrition et de filets de sécurité, et qu'ils soient finalement commercialisés à des prix abordables.
7. Les plans communs du PAM en cas de scénario à haut risque susceptible d'avoir de lourdes conséquences feront appel aux gouvernements, aux organisations humanitaires et aux forces armées. Ils porteront notamment sur le développement des capacités des bureaux nationaux chargés de la gestion des catastrophes, en particulier en matière de logistique et de secours. Le PAM collaborera davantage avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires lors de la préparation aux catastrophes naturelles, en particulier au Bangladesh, en Indonésie, au Myanmar, au Népal et aux Philippines.
8. Là où les transferts monétaires et les bons seront la modalité d'intervention la plus efficace, le PAM en assurera la distribution, en parallèle de celle de produits alimentaires, dans le cadre d'activités de secours, de création d'avoirs et de mise en place de moyens d'existence durables. Les transferts d'espèces et de bons vont augmenter de 40 pour cent, passant à 42 millions de dollars entre 2014 et 2016, les augmentations les plus importantes concernant l'Afghanistan, le Myanmar et la République démocratique populaire lao.
9. Au cours des trois années à venir, le PAM viendra en aide aux populations sous-alimentées et exposées à l'insécurité alimentaire, aux personnes déplacées en raison de conflits ou de catastrophes, aux rapatriés et à d'autres groupes vulnérables. Les activités principales seront les distributions générales, l'alimentation scolaire, les activités nutritionnelles et la création d'avoirs, qui permettent au PAM de sauver des vies et de protéger les moyens d'existence à court terme, tout en atténuant les risques et en aidant les populations à subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels à long terme. Le portefeuille d'activités de 2014 permet au PAM de subvenir à toute une gamme de besoins dans une région complexe et en pleine évolution.

## Bureau régional du Caire (OMC)

TABLEAU A.III.2: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMC	
Montant total des besoins opérationnels	1,62 milliards de dollars
Nombre de bénéficiaires	18,8 millions
Quantité de produits alimentaires	0,8 million de tonnes
Nombre d'opérations	29
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	16: Algérie, Arménie, Égypte, Iran (République islamique d'), Iraq, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine, République arabe syrienne, République kirghize, Soudan, Tadjikistan, Tunisie, Turquie, Yémen

Figure A.III.3: Besoins opérationnels d'OMC (en millions de dollars)



10. Le rayon d'action du bureau régional englobe de nombreux pays à revenu intermédiaire dont les marchés sont tout à fait opérationnels. La transition à des modalités d'assistance alimentaire qu'effectue le PAM permet aux pays de passer de l'assistance alimentaire directe à la modalité des transferts monétaires. L'opération menée pour faire face à la crise syrienne est pour le PAM la première situation d'urgence de grande ampleur dans le cadre de laquelle les distributions de vivres ne sont pas la modalité principale de transfert; les transferts monétaires et les bons sont également utilisés en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban, en Palestine, au Soudan, en Tunisie et en Turquie.

11. Sous l'effet des conflits et de l'instabilité politique, le nombre de personnes vulnérables, de personnes déplacées et de réfugiés augmente. Le PAM continuera de faire face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition à court terme, tout en s'orientant vers l'amélioration de la résilience des populations vulnérables, conformément aux Objectifs stratégiques 1 et 2. La sécurité continuera à poser des problèmes, notamment en Iraq, en République arabe syrienne, au Soudan et au Yémen.

12. Au titre de l'Objectif stratégique 2, l'une des priorités est d'améliorer les capacités de gestion des risques en associant la réduction des risques, la préparation aux situations d'urgence et le renforcement de la résilience, en vue d'appuyer les bureaux de pays.

13. En République arabe syrienne, le nombre de personnes déplacées a doublé au cours du premier semestre de 2013, atteignant 4 millions; la situation ne devrait pas s'améliorer alors que les réfugiés cherchent abri dans les pays voisins. Les opérations d'urgence menées dans le pays et à l'échelle régionale seront prolongées en 2014. Les besoins opérationnels prévus ont été calculés pour 4 millions de personnes déplacées en République arabe syrienne et 2,5 millions de réfugiés dans les pays voisins au cours du premier semestre de 2014. L'assistance alimentaire fournie dans le cadre de l'opération d'urgence régionale sera principalement distribuée au moyen de bons électroniques pour que les bénéficiaires puissent acheter les aliments qu'ils préfèrent, le but étant d'améliorer la diversité du régime alimentaire et de soutenir les marchés locaux. La situation pourrait s'améliorer d'ici à 2015, mais du fait de l'ampleur des destructions en République arabe syrienne, l'assistance devra être prolongée en faveur des personnes déplacées et des réfugiés: en 2015, ces opérations se transformeront donc en IPSR d'une durée de deux ans prévoyant une réduction progressive du nombre des bénéficiaires en 2015 et 2016.
14. Le PAM continuera de venir en aide aux réfugiés en Algérie, en Iran, en Palestine, au Soudan et au Yémen au titre des Objectif stratégiques 1 et 2 et d'appuyer les populations vulnérables et déplacées dans les pays touchés par un conflit ou sortant d'un conflit, par exemple en Iraq et en République kirghize.
15. Au Soudan, l'environnement opérationnel est complexe. Depuis 2009, le PAM restructure son assistance, tout en maintenant des secours de grande ampleur en vue de stabiliser les moyens d'existence, de renforcer la résilience, de réduire la dépendance à l'égard de l'aide alimentaire et de développer les capacités du Gouvernement et des institutions civiles pour que l'assistance du PAM ne soit plus nécessaire. L'opération d'urgence menée en 2014 et l'IPSR exécutée en 2015 et au-delà tiendront compte de cette approche. Le PAM poursuivra l'assistance alimentaire en faveur des personnes touchées par le conflit et les chocs au Darfour, dans les États du centre, de l'est et des Trois Zones, du Kordofan méridional et du Nil bleu, où il est le seul organisme des Nations Unies à pouvoir accéder.
16. Le PAM modifie son portefeuille d'activités au Yémen pour le réorienter sur la résilience et il va restructurer l'opération d'urgence pour faire face au niveau alarmant de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. C'est au Yémen que les quantités les plus importantes de produits nutritifs spéciaux de toute la région seront distribuées en 2014.
17. Pour atteindre les Objectifs stratégiques 3 et 4, le PAM soutiendra les systèmes nationaux de subventionnement des produits alimentaires, l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les dispositifs nationaux de suivi de la sécurité alimentaire, le renforcement de la protection sociale et des filets de sécurité, l'alimentation scolaire et l'adaptation au changement climatique. En concertation avec les gouvernements et d'autres partenaires, il va investir dans le développement des capacités conformément aux plans nationaux, de façon à parvenir à des résultats durables.
18. Le PAM maintiendra et développera les programmes d'alimentation scolaire au titre des Objectif stratégiques 3 et 4; de nouveaux projets seront lancés en Jordanie et en République kirghize. Le PAM devrait aider les gouvernements marocain et tunisien à développer leur capacité en vue d'améliorer les programmes d'alimentation scolaire intégrés à leurs systèmes de filets de sécurité et de protection sociale.
19. En ce qui concerne l'Objectif stratégique 4, le PAM va s'attaquer aux carences en nutriments en augmentant les capacités des autorités nationales pour qu'elles puissent prendre en charge les problèmes nutritionnels. Le bureau régional doit lutter contre la malnutrition sur deux fronts – celui des retards de croissance causés par la malnutrition

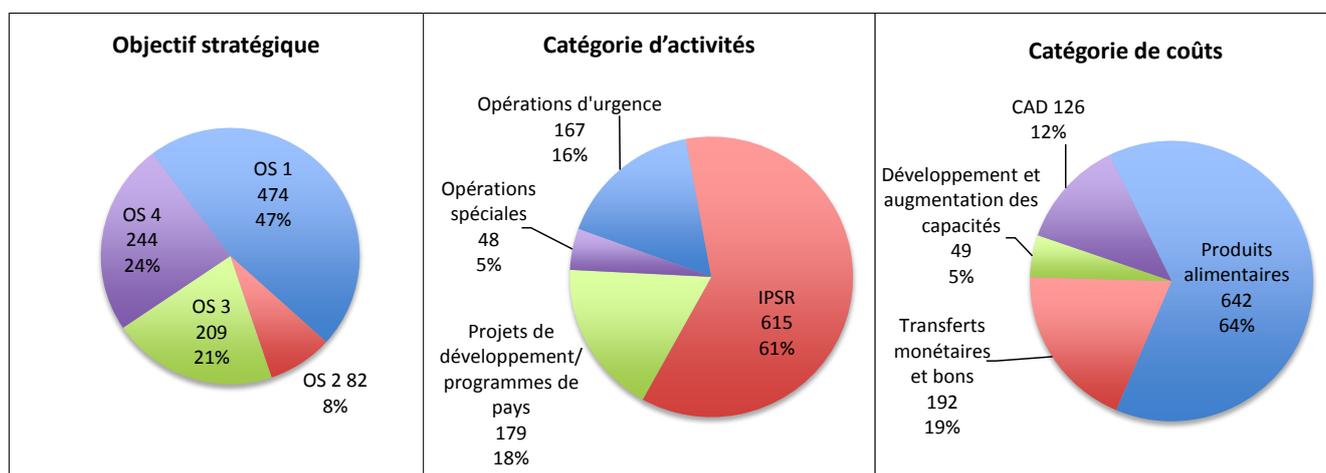
chronique et celui de l'obésité due à la suralimentation; dans les pays à revenu intermédiaire, on signale encore des carences en micronutriments, en particulier chez les enfants de moins de 5 ans et les femmes en âge de procréer. En partenariat avec d'autres parties prenantes, le PAM développera sa capacité d'appui à la conception et à l'exécution d'interventions nutritionnelles correspondant aux priorités nationales.

20. Le PAM collabore avec d'autres organismes des Nations Unies en vue d'élaborer des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement propres aux pays considérés, des stratégies d'intervention et des cadres d'action au niveau régional dans le contexte des transformations en cours, afin d'obtenir des résultats durables sur le front du développement.

### Bureau régional de Dakar (OMD)

TABLEAU A.III.3: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMD	
Montant total des besoins opérationnels	1,01 milliards de dollars
Nombre de bénéficiaires	12,5 millions
Quantité de produits alimentaires	0,6 million de tonnes
Nombre d'opérations	40
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	19: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad, Togo

Figure A.III.4: Besoins opérationnels d'OMD (en millions de dollars)



21. Dans la région Afrique de l'Ouest, l'insécurité alimentaire et la malnutrition sont très répandues, et encore amplifiées par la pauvreté chronique, l'instabilité politique, les déplacements de population de vaste ampleur, les fluctuations des prix et les catastrophes naturelles. Dans le nord du Mali, au Nigéria et en République centrafricaine, l'insécurité aggrave les diverses formes de vulnérabilité.

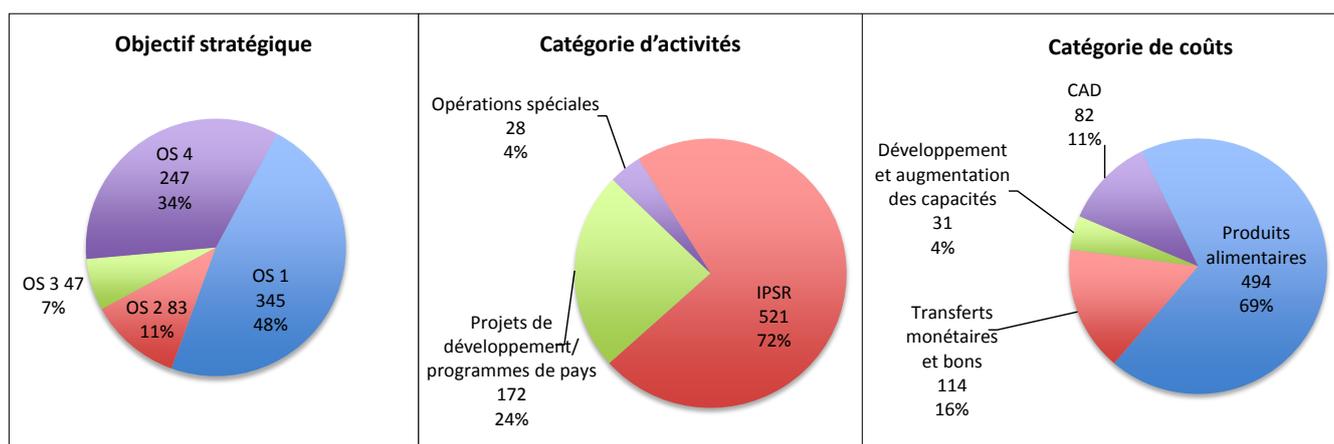
22. À l'aide de distributions de produits alimentaires et d'espèces effectuées au titre du premier Objectif stratégique, le PAM va porter assistance aux bénéficiaires recensés lors des évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Compte tenu de la nature des besoins régionaux, il faudra trouver un juste milieu entre la satisfaction des besoins urgents et le renforcement de la résilience à long terme. Les activités destinées à sauver des vies et celles de redressement et de développement doivent se renforcer mutuellement, et l'amélioration de la résilience et le développement des capacités occuper une place centrale dans tous les programmes.
23. S'attaquer à la dénutrition est une priorité: au titre de l'Objectif stratégique 4, le Ghana, le Mali, la Mauritanie, le Niger et la Sierra Leone investissent dans la prévention de la dénutrition en privilégiant les 1 000 premiers jours de la vie. Le PAM exécutera des programmes ciblés ou généralisés de supplémentation alimentaire et il viendra en aide aux personnes vulnérables vivant avec le VIH et la tuberculose.
24. Conformément aux Objectifs stratégiques 2 et 3, le PAM souhaite atténuer l'impact des chocs et renforcer la résilience face aux chocs futurs. Des activités de création d'emplois visant à renforcer cette résilience seront exécutées avec la participation des membres des communautés aptes au travail. Des activités d'alimentation scolaire sont menées dans la plupart des pays de la région, principalement au titre de l'Objectif stratégique 4.
25. Le niveau des interventions faisant appel aux transferts monétaires et aux bons devrait tripler, et celui des activités de développement des capacités doubler au cours des années à venir par rapport aux prévisions de 2013. On peut en déduire que les programmes de réduction de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition sont dans une large mesure pris en charge par les gouvernements, qui ont la capacité d'exécution requise. Le PAM exécute des programmes de développement des capacités, par exemple au Togo et au Cap-Vert, ainsi qu'une gamme de programmes d'assistance technique et alimentaire en vue de pouvoir progressivement transférer la responsabilité des interventions en Côte d'Ivoire, en Gambie et à Sao Tomé-et-Principe.
26. Le PAM met davantage l'accent sur le renforcement de la résilience, le redressement et d'autres activités à long terme, qui seront exécutées en collaboration avec des partenaires tels que les gouvernements et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, dans le cadre d'une intervention multisectorielle intégrée exécutée dans les 19 pays de la région. Au Sénégal, l'Initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales, qui entend mobiliser les communautés pour construire des équipements agricoles et mettre en place des systèmes d'assurance, de crédit et d'épargne, est copilotée avec Oxfam en tirant parti des programmes déjà en place concernant les moyens d'existence et les filets de sécurité.
27. Le PAM et ses partenaires vont continuer à remédier aux problèmes de l'agriculture paysanne, un secteur vital pour les pays d'Afrique, en soutenant le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine, qui offre d'excellentes possibilités aux pays d'accroître leur productivité agricole et de réduire la faim à long terme; il est prévu de lancer la phase II d'un projet pilote d'Achats au service du progrès au Burkina Faso et au Mali.
28. Les partenariats noués avec les gouvernements et des interlocuteurs tels que le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Réseau de systèmes d'alerte rapide sur les risques de famine, le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'UNICEF sont

fondamentaux pour réaliser les évaluations de la sécurité alimentaire, de la nutrition et des marchés qui sont le point de départ de toutes les interventions du PAM.

### Bureau régional de Johannesburg (OMJ)

TABLEAU A.III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMJ	
Montant total des besoins opérationnels	722 millions de dollars
Nombre de bénéficiaires	12,2 millions
Quantité de produits alimentaires	0,6 million de tonnes
Nombre d'opérations	22
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	10: Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, République démocratique du Congo, République du Congo, République-Unie de Tanzanie, Swaziland, Zambie, Zimbabwe

Figure A.III.5: Besoins opérationnels d'OMJ (en millions de dollars)



29. Les pays de l'Afrique australe sont confrontés à de nouveaux problèmes dus aux pressions environnementales et sociales. Sans compter les crises humanitaires qui se prolongent, 47 situations d'urgence humanitaire d'ampleur internationale ont été recensées entre 2000 et 2012, et 14 millions de personnes ont eu besoin d'une assistance humanitaire à la suite d'inondations. Les personnes vulnérables sont de plus en plus nombreuses à cause des conflits qui frappent l'Angola et la République démocratique du Congo ainsi que des troubles politiques à Madagascar, au Mozambique et au Zimbabwe. Trois millions de personnes de la région vivent dans une situation préoccupante, la République démocratique du Congo comptant à elle seule 2,6 millions de personnes déplacées et 140 000 réfugiés.

30. C'est dans cette région que l'on trouve bon nombre des taux les plus élevés au monde pour le retard de croissance et la mortalité infantile: huit des 36 pays affichant le plus grand nombre d'enfants souffrant d'un retard de croissance sont situés en Afrique australe, soit au total 11,8 millions d'enfants. OMJ couvre également sept des dix pays au monde où la prévalence du VIH/sida est la plus forte: 8 millions de personnes sont séropositives, et chaque année 625 000 personnes contractent le VIH et 415 000 en meurent.

31. Au titre du premier Objectif stratégique, le PAM prévoit d'atténuer les effets des catastrophes en recourant à l'analyse et à la cartographie de la vulnérabilité, à une planification prévoyant divers scénarios et à son savoir-faire dans le domaine de la logistique; il collaborera avec la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), les comités régionaux et nationaux d'évaluation de la vulnérabilité redynamisés et la nouvelle Mutuelle panafricaine de gestion des risques.
32. Le PAM abordera les activités relevant de l'Objectif stratégique 2 en lançant ou en améliorant l'établissement de profils de risque de catastrophe dans les pays exposés à des crises à répétition, et en collaborant avec la FAO à l'élaboration d'une feuille de route commune pour la réduction des risques de catastrophe, qui est actuellement mise à l'essai au Mozambique, en Zambie et au Zimbabwe. Il continuera à se tenir prêt à investir dans les activités de préparation aux situations d'urgence dans les pays où il n'intervient pas, en collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. À l'aide de projets VCT et VCA, il aidera les communautés et les gouvernements à améliorer la résilience face aux chocs et à élaborer des interventions efficaces.
33. Les activités lancées à l'appui de l'Objectif stratégique 3 seront notamment des programmes d'alimentation scolaire, de supplémentation alimentaire et de nutrition en faveur des femmes, des enfants et des personnes vivant avec le VIH. Les transferts d'argent et de vivres au profit de la création d'avoirs, notamment la construction de digues et de routes, serviront à accroître la résilience des communautés. Le PAM étudiera la possibilité de recourir davantage aux transferts monétaires et aux bons en 2014 au Malawi, au Mozambique, en République démocratique du Congo et au Zimbabwe.
34. Pour progresser vers l'Objectif stratégique 4, le PAM s'efforcera de faire reculer la faim chronique et la dénutrition conformément à sa politique en matière de nutrition et au cadre d'intervention de l'initiative Renforcer la nutrition; la dénutrition des enfants sera prise en charge en ciblant les adolescentes, tous les enfants pendant les 1 000 premiers jours de la vie, de la conception à l'âge de 2 ans, ainsi que les femmes qui allaitent. La coordination des activités nutritionnelles sera facilitée en s'alignant sur l'initiative REACH et en signant des mémorandums d'accord avec l'UNICEF et la SADC. Le PAM continuera à encourager l'enrichissement des aliments, à l'échelle commerciale ou à domicile, en collaborant avec des ONG et des partenariats public-privé, notamment l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition; il fournira par ailleurs un appui technique et financier à des installations industrielles locales pour accroître la capacité locale de production à un prix abordable d'aliments complémentaires pour les jeunes enfants, d'aliments prêts à consommer et de suppléments nutritifs à base de lipides.
35. Les activités d'alimentation scolaire cibleront les enfants en âge d'aller à l'école primaire, en particulier les orphelins et les autres enfants vulnérables. En collaboration avec le FNUAP, le PAM lancera à titre pilote des projets nutritionnels en faveur des adolescentes scolarisées. Les activités s'adressant aux petits producteurs seront, dans la mesure du possible, reliées aux repas scolaires et aux programmes d'alimentation scolaire issue de la production locale, dans le but d'accroître leurs revenus. L'UNICEF, la FAO, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et le PAM continueront à fournir l'ensemble d'interventions essentielles destinées aux écoliers et, en collaboration avec le Centre d'excellence situé au Brésil, à promouvoir la prise en charge par les pays et à améliorer la gestion locale des programmes de distributions de repas scolaires au Lesotho, au Malawi, au Mozambique et en Zambie.
36. Du fait de la très forte prévalence du VIH et de la tuberculose et des taux élevés de dénutrition, le PAM va accélérer l'adoption des pratiques optimales dans les interventions concernant le VIH, le sida et la nutrition, par exemple en renforçant les filets de sécurité

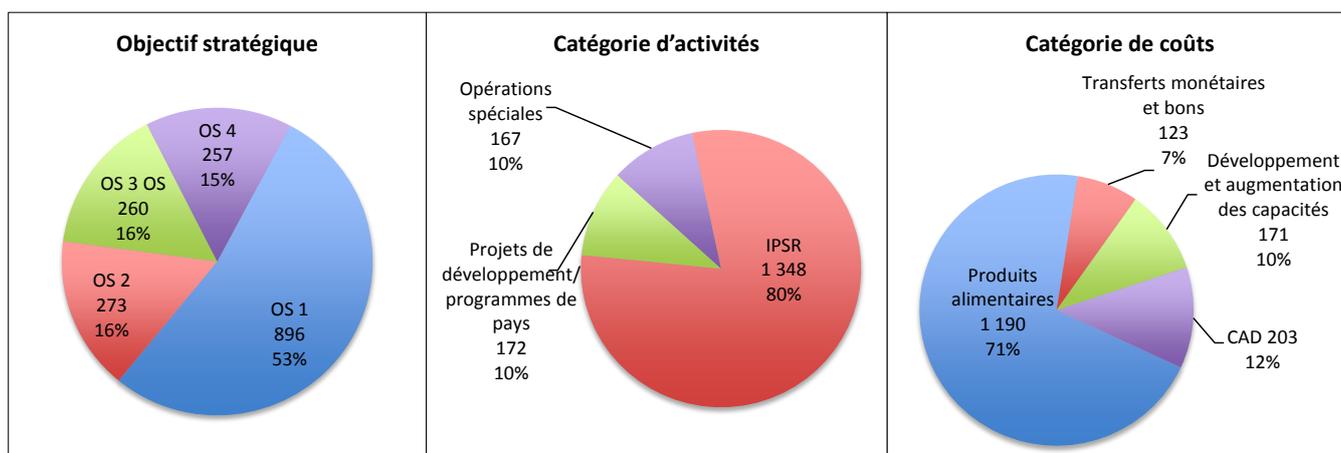
publics concernant spécifiquement le VIH et la nutrition dans le cadre des systèmes de protection sociale.

37. OMJ recourra dans toute la mesure possible aux achats locaux et régionaux lorsque la situation sera propice. Des initiatives telles que les Achats au service du progrès, qui font appel à des partenariats avec la FAO, le FIDA, l'Alliance pour une révolution verte en Afrique et des entreprises du secteur privé, s'adresseront aux petits exploitants agricoles et aux agricultrices en particulier. Le Mécanisme d'achat anticipé permettra au PAM de choisir le meilleur moment et les modalités optimales pour acheter des produits alimentaires dans la région, notamment au Mozambique, en République-Unie de Tanzanie ou en Zambie, selon le cas. OMJ privilégiera une gestion régionale de la filière d'approvisionnement de façon à réduire au minimum les ruptures d'approvisionnement et à pouvoir répondre efficacement aux besoins recensés.
38. L'inégalité entre les sexes est un problème majeur dans la région, qu'aggravent encore diverses formes de violence sexiste. En raison des taux élevés de séropositivité, le fardeau pesant sur les femmes s'est alourdi et la création de revenus et le développement humain s'en ressentent; le PAM a donc accéléré la prise en compte de la problématique hommes-femmes à tous les niveaux et élaboré un plan d'action commun avec ONU-Femmes.
39. Conformément à sa politique relative à la protection humanitaire adoptée en 2012, le PAM a intensifié le volet protection de ses activités d'assistance alimentaire, par exemple en surveillant les pratiques potentiellement préjudiciables sur le terrain, en dispensant une formation sur les questions liées à la protection, en sensibilisant les parties prenantes à la question de la violence de nature sexiste et en assurant la sécurité lors du ramassage du bois de chauffe.
40. La collaboration avec des organisations intergouvernementales, notamment le Marché commun pour l'Afrique orientale et australe et l'Alliance pour le commerce des produits de base en Afrique orientale et australe, contribuera à l'instauration d'un environnement politique favorable qui permettra de développer les échanges commerciaux à l'échelle régionale et d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM continuera d'accompagner l'élaboration des plans d'investissement dans l'agriculture et la sécurité alimentaire du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine, en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, des gouvernements, des entités non étatiques, la SADC, l'Union africaine et le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique. Les autres partenaires œuvrant en faveur de la sécurité alimentaire et d'objectifs s'y rapportant sont notamment le Bureau d'appui régional pour la coordination interinstitutions et le GNUD chargé de la région.

### Bureau régional de Nairobi (OMN)

<b>TABLEAU A.III.5: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMN</b>	
<b>Montant total des besoins opérationnels</b>	<b>1,69 milliards de dollars</b>
Nombre de bénéficiaires	16,0 millions
Quantité de produits alimentaires	1,3 million de tonnes
Nombre d'opérations	29
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	8: Burundi, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Rwanda, Somalie, Soudan du Sud

Figure A.III.6: Besoins opérationnels d'OMN (en millions de dollars)



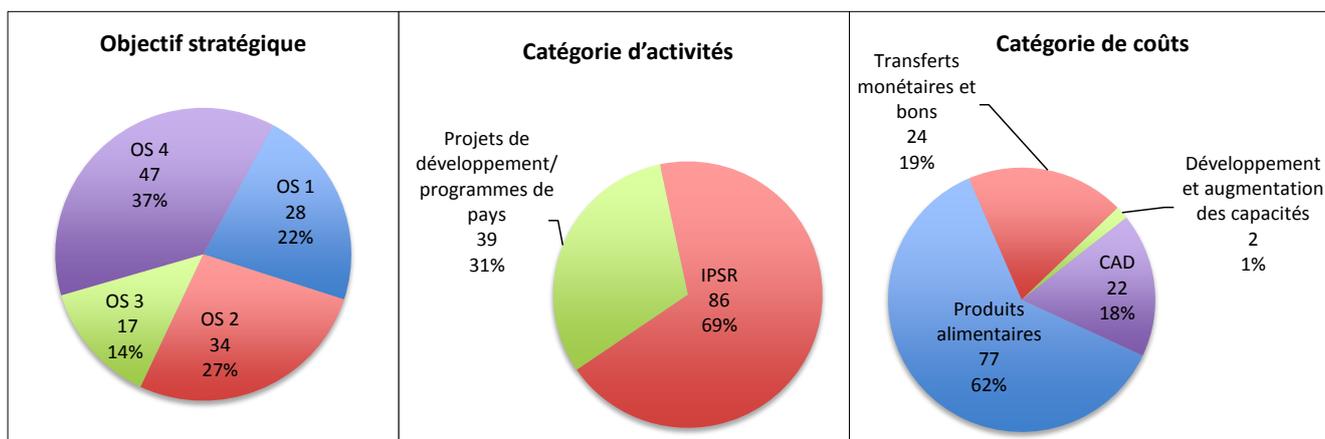
41. Dans la région de l'Afrique orientale et centrale, où se déroulent quatre des opérations les plus vastes et les plus complexes du PAM, la pauvreté et la faim ont pour cause des problèmes politiques, environnementaux, économiques et sociaux. Les principales problématiques à l'origine des opérations du PAM sont la vulnérabilité face aux conflits et aux chocs répétés qui entraînent fréquemment de vastes déplacements de populations. Pour s'attaquer à l'insécurité alimentaire et à la faim, il faut renforcer la résilience, consolider les marchés, faire reculer la dénutrition et améliorer les capacités d'intervention en situation d'urgence. Il est indispensable de collaborer avec toute une gamme d'acteurs et de s'engager à donner aux populations, aux communautés et aux pays les moyens de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels.
42. Le plus gros des besoins de la région correspondent à des interventions d'urgence. Au titre de son premier Objectif stratégique, le PAM continuera d'accompagner les efforts conduits par les pays en vue de sauver des vies et de protéger les moyens d'existence en situation d'urgence en apportant une assistance alimentaire aux personnes dont la vie est en jeu.
43. En collaboration avec des partenaires tels que la FAO et l'UNICEF, le PAM s'attachera à soutenir la résilience des communautés face aux chocs à l'aide de programmes de filets de sécurité, de création d'avoins ainsi que de transferts monétaires et de bons. Les activités d'assistance alimentaire au profit de la création d'avoins communautaires et de la formation, qui représentent 18 pour cent des besoins opérationnels, relèvent principalement des Objectifs stratégiques 2 et 3. Les pays de la région bénéficieront également d'un appui pour l'élaboration de systèmes d'alerte rapide, de préparation aux situations d'urgence et de réduction des risques de catastrophe.
44. Cette région accueille plus de réfugiés que toutes les autres. Le PAM continuera de soutenir le HCR pour répondre aux besoins urgents des réfugiés et contribuer à leurs moyens d'existence et à leur autosuffisance; il va notamment expérimenter de nouvelles approches pour parvenir à des solutions durables au Soudan du Sud et en Ouganda. Des partenariats mis en place avec des gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies et des ONG pour venir en aide aux personnes déplacées recourront à la gamme complète des outils d'assistance alimentaire et représenteront une part non négligeable des besoins opérationnels relevant des Objectifs stratégiques 1, 2 et 4.

45. Faire reculer la dénutrition chez les enfants et les adultes constitue également une priorité de la région. Des études récentes soulignent le coût économique de la dénutrition: l'édition 2013 de l'étude sur le coût de la faim en Afrique estime par exemple que la malnutrition fait perdre à l'Ouganda 5,6 pour cent et à l'Éthiopie 16,5 pour cent de leur produit intérieur brut annuel. Le PAM collaborera avec les gouvernements et d'autres partenaires tels que l'UNICEF pour abaisser les taux élevés de malnutrition à l'aide de programmes ciblés d'assistance alimentaire et nutritionnelle relevant des Objectifs stratégiques 2 et 4, conformément à la stratégie de l'Union africaine pour la nutrition, au partenariat REACH, à l'initiative Renforcer la nutrition et au partenariat concernant les 1 000 jours. Des fournisseurs régionaux fabriquent de nouveaux produits nutritionnels, qui sont désormais disponibles par le biais du Mécanisme d'achat anticipé, ce qui contribue à améliorer les moyens d'intervention du PAM dans le domaine de la nutrition.
46. Le développement des capacités nationales de lutte contre l'insécurité alimentaire et la faim représente 11 pour cent des opérations prévues d'OMN pour 2014. Les bureaux de pays collaboreront avec les gouvernements, la FAO, la Banque mondiale et les organisations régionales en vue de soutenir les achats de produits alimentaires régionaux, de développer l'infrastructure commerciale et de relier les producteurs agricoles aux marchés.
47. Il est prévu au cours de la période 2014-2016 une augmentation de 15 pour cent des activités faisant appel aux transferts monétaires et aux bons, en vue d'améliorer le rapport coût-efficacité, de diversifier davantage le régime alimentaire, d'appuyer les marchés et de donner un plus grand pouvoir décisionnel aux bénéficiaires. Le PAM va continuer à accorder un caractère prioritaire à l'analyse et à la prise en compte de la problématique hommes-femmes et à veiller à ce que ses projets répondent aux besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons.
48. Le PAM développera ses partenariats avec la FAO, l'UNICEF, le HCR, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Banque mondiale, ainsi que des ONG, des entités du secteur privé et des instituts de recherche, et poursuivra sa collaboration avec l'Union africaine, la Communauté d'Afrique de l'Est, l'Autorité intergouvernementale pour le développement et le Marché commun de l'Afrique orientale et australe pour promouvoir la sécurité alimentaire et la résilience dans la région.

### Bureau régional de Panama (OMP)

<b>TABLEAU A.III.6: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMP</b>	
<b>Montant total des besoins opérationnels</b>	<b>125 millions de dollars</b>
Nombre de bénéficiaires	2,5 millions
Quantité de produits alimentaires	0,08 million de tonnes
Nombre d'opérations	14
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	10: Bolivie (État plurinational de), Colombie, Cuba, El Salvador, Équateur, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua, Pérou

Figure A.III.7: Besoins opérationnels d'OMP (en millions de dollars)



49. La pauvreté, les inégalités, les catastrophes naturelles, les chocs économiques, l'instabilité des prix des produits alimentaires, le chômage et les migrations sont à l'origine de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle qui sévit dans la région, à laquelle sont exposées de manière disproportionnée les populations vulnérables et qui réduit leur résilience face aux chocs.
50. Pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, le PAM a adopté une approche programmatique intégrée englobant:
- l'appui aux gouvernements pour améliorer les réseaux de protection sociale;
  - l'appui aux gouvernements et aux communautés pour accroître leur résilience face aux catastrophes naturelles; et
  - l'amélioration des débouchés commerciaux et de la production agricole des petits exploitants.
51. Le PAM aide les gouvernements à mettre en œuvre des filets de protection sociale plus efficaces pour réduire la faim et la dénutrition au titre de l'Objectif stratégique 4, dont relèvent la plupart de ses besoins opérationnels, par exemple au moyen de programmes axés sur l'alimentation scolaire et la nutrition.
52. Les opérations d'urgence et les interventions de secours et de redressement qui relèvent du premier Objectif stratégique concourent à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et contribuent par conséquent au maintien de la paix et de la stabilité. Les capacités de préparation et d'intervention en cas de crise s'améliorent mais l'impact des investissements réalisés ne se ressentira pleinement que dans quelque temps.
53. Une IPSR d'une durée de trois ans axée sur la préparation aux situations d'urgence et les secours, qui relève des Objectifs stratégiques 2 et 3, aidera El Salvador, le Guatemala, le Honduras et le Nicaragua à atténuer les effets des catastrophes naturelles. Une nouvelle IPSR en faveur de Haïti lancée en 2014 aura pour but d'améliorer la résilience, notamment au moyen d'activités VCT et VCA. Les programmes de développement se poursuivront à Cuba, dans l'État plurinational de Bolivie, au Guatemala, au Honduras et au Nicaragua.
54. Les transferts monétaires et les distributions de bons seront plus souvent utilisés, en remplacement des distributions de vivres; les transferts monétaires pourraient atteindre 21 millions de dollars en 2014, alors que 5,9 millions de dollars étaient prévus en 2013.

55. Le PAM est bien placé pour fournir une assistance technique et des services et pour développer les capacités des gouvernements au moyen des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques. Le montant de ces fonds devrait s'élever à 40 millions de dollars en 2014, alors que le montant prévu en 2013 était de 66 millions de dollars, un écart qui s'explique dans une large mesure par le fait que l'appui fourni par Cuba en faveur des filets de sécurité prendra fin en 2013 et que le fonds d'affectation spéciale destiné à l'alimentation scolaire au Honduras sera clôturé en 2014. De nouvelles interventions financées au moyen de fonds d'affectation spéciale sont toutefois en cours d'élaboration, pour venir en aide aux petits producteurs de Cuba et d'El Salvador ainsi que pour promouvoir les politiques relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition en Colombie.
56. Les dispositifs de protection sociale offrent au PAM l'occasion d'encourager la coopération Sud-Sud et le partage des connaissances sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM est le partenaire privilégié de nombreux pays pour appuyer les plans de lutte contre la faim et la dénutrition; les accords de coopération qu'il a conclus avec plusieurs gouvernements couvrent une bonne part du portefeuille régional du point de vue du nombre de bénéficiaires et de la taille des programmes.

## ANNEXE IV

## BESOINS IMPRÉVUS DE 2014

1. Les besoins opérationnels du PAM pour 2014 sont établis à partir des besoins prévus des opérations en cours et de leurs phases ultérieures logiques; les chiffres ne comprennent pas les besoins imprévus susceptibles de voir le jour en cours d'année. Le tableau A.IV.1 compare les besoins imprévus au programme de travail initial<sup>1</sup>.

	Programme de travail initial	Besoins imprévus	Programme de travail définitif	Augmentation (en %)
2004–2005	4 784	1 076	5 860	22
2006–2007	6 198	252	6 450	4
2008–2009	5 792	5 987	11 779	103
2010	4 606	2 241	6 848	49
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356*	6 673*	26
Moyenne (hors exercice 2008–2009)	3 801	1 041	4 842	27

\* Chiffres du milieu de l'année.

2. Compte tenu de l'instabilité inhérente aux facteurs sociopolitiques, environnementaux et économiques, il est probable que le niveau du programme de travail du PAM pour 2014 devra être relevé, sans que l'on connaisse dès à présent l'ampleur de cette modification. À l'exception de l'exercice biennal 2008–2009, les révisions à la hausse du programme de travail ont varié de 4 à 49 pour cent, soit en moyenne 27 pour cent par an. Les risques contextuels associés sont pris en compte dans le registre des risques institutionnels et résumés ci-après.

## Facteurs sociopolitiques

3. L'instabilité sociopolitique, les conflits, le chômage des jeunes, les aléas de l'économie et l'instabilité des prix des produits alimentaires continueront à menacer la sécurité alimentaire dans de nombreuses régions où le PAM opère. Les interventions lancées pour lutter contre l'insécurité alimentaire sont, par exemple, souvent entravées par des problèmes de sécurité et d'accès.
4. Comme on l'a vu au chapitre II, en raison de la nature imprévisible de la crise syrienne, il n'est possible de planifier qu'à court terme, jusqu'en juin 2014; jusqu'à cette date, les besoins correspondent aux estimations établies en 2013. Il est prématuré d'établir des prévisions ainsi que de quantifier les besoins imprévus et de déterminer l'éventail des modalités adaptées pour toute la durée de la période de planification de 2014. Le HCR et le

<sup>1</sup> Le programme de travail comprend les besoins opérationnels et les coûts d'appui indirects.

Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont adopté une méthode de planification similaire.

5. La prolongation du conflit aura une incidence sur l'infrastructure économique de la République arabe syrienne et pourrait compromettre la stabilité régionale. Une évaluation conjointe FAO/PAM des récoltes et de la sécurité alimentaire réalisée en mai et juin a mis en évidence l'insécurité alimentaire et la destruction des moyens d'existence résultant de la baisse de la production agricole. Si la crise se poursuit, la situation ne fera que s'aggraver.
6. Le PAM continuera à revoir et à actualiser ses plans d'intervention pour s'assurer que la gamme des modalités de transfert est bien adaptée et que les capacités d'exécution prévues sont celles nécessaires à la mise en œuvre d'interventions de grande envergure recourant à des transferts monétaires et à des bons. Les indications préliminaires concernant le deuxième semestre de 2014 se situent dans une fourchette de 700 à 800 millions de dollars car l'évolution de la situation en 2013 fait apparaître un accroissement constant du nombre de bénéficiaires.

### **Facteurs environnementaux**

7. Des catastrophes naturelles pourraient compromettre la sécurité alimentaire et entraîner des besoins imprévus; l'accès du PAM aux bénéficiaires pourrait, dans bien des cas, être limité en raison de l'inadéquation des capacités nationales d'intervention d'urgence et de l'infrastructure.

### **Facteurs économiques**

8. L'instabilité des prix des produits alimentaires et des carburants et les fluctuations monétaires ont des effets disproportionnés sur les groupes vulnérables et peuvent limiter la capacité d'exécution des programmes du PAM.
9. L'indice FAO des prix des aliments a progressé de 5 pour cent entre juin 2012 et juin 2013. Le recul de 1 pour cent enregistré en mai 2013 est attribuable à une baisse des cours du sucre et des produits laitiers.

### **Indice PAM des prix des céréales**

10. Les cours internationaux des produits alimentaires ont des répercussions importantes sur le budget que le PAM consacre aux produits alimentaires. Le PAM surveille les prix au moyen d'un indice des prix des céréales et compare périodiquement les prix qu'il utilise pour établir ses prévisions budgétaires et les prix effectifs de ses achats.
11. Les prix du blé, du maïs, du sorgho et du riz devraient rester stables ou n'enregistrer qu'un léger recul en 2014 en raison du niveau élevé de la production mondiale et de l'accroissement des stocks.

### **Indice des prix des carburants**

12. Le PAM surveille l'évolution des prix des carburants au moyen d'un indice des prix du pétrole brut établi à partir des cours à terme du Brent. Les coûts de transport représentent une part non négligeable des coûts opérationnels directs du PAM et, s'ils augmentent, ils peuvent limiter la capacité du PAM de venir en aide aux bénéficiaires.
13. Cet indice fait actuellement apparaître un recul de 5 pour cent des cours à terme du pétrole par rapport aux prévisions de 2013.

## ANNEXE V

## EXAMEN DU PLAN DE GESTION POUR 2013-2015

1. Cette annexe présente les grandes lignes des modifications apportées au Plan de gestion pour 2013–2015<sup>1</sup> sur la base des données disponibles au mois d'août 2013.
2. Le montant du budget tel qu'il avait été approuvé, comprenant les besoins opérationnels, le budget AAP, les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale, s'élevait à 5,66 milliards de dollars. Les recettes pour l'exercice étaient estimées à 3,70 milliards de dollars.

## Programme de travail

3. Sur la base des données disponibles au mois d'août 2013, le montant du programme de travail<sup>2</sup> pour 2013 est estimé à 6,67 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 26 pour cent par rapport au montant initialement projeté, qui était de 5,32 milliards de dollars. Le programme de travail a augmenté, dans 43 pays, de 1,54 milliards de dollars au total, tandis qu'il a diminué, dans 29 pays, de 178 millions de dollars, ce qui se traduit par un accroissement net de 1,36 milliards de dollars, comme indiqué au tableau A.V.1.

<b>TABLEAU A.V.1: BESOINS IMPRÉVUS POUR 2013, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)</b>				
	<b>Plan de gestion initial</b>	<b>Besoins imprévus*</b>	<b>Programme de travail en milieu d'année*</b>	<b>Variation (en pourcentage)</b>
Projets de développement/ programmes de pays	898	-108	790	-12
Opérations d'urgence	1 149	1 346	2 495	117
IPSR	2 996	79	3 075	3
Opérations spéciales	275	39	314	14
<b>TOTAL</b>	<b>5 317</b>	<b>1 356</b>	<b>6 673</b>	<b>26</b>

\* Pour 2013, le montant des besoins imprévus et celui du programme de travail en milieu d'année sont établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation au 25 août 2013.

4. Le tableau A.V.2 fait apparaître la répartition du programme de travail par catégorie de coûts. En 2013, la part des interventions faisant appel à des transferts d'espèces et de bons dans le montant total des besoins opérationnels a augmenté, passant de 10 pour cent à 14 pour cent. Cette progression est en majeure partie imputable à l'accroissement, à hauteur de 405 millions de dollars, de la valeur des transferts d'espèces et de bons utilisés dans le cadre de l'opération d'urgence régionale syrienne.

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2013/5-A/1.

<sup>2</sup> On entend par "programme de travail" les besoins opérationnels et les CAI.

<b>TABLEAU A.V.2: PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2013, PAR CATÉGORIE DE COÛTS</b>				
	<b>Plan de gestion initial (en millions de dollars)</b>	<b>Pourcentage des besoins opérationnels</b>	<b>Programme de travail en milieu d'année* (en millions de dollars)</b>	<b>Pourcentage des besoins opérationnels</b>
Produits alimentaires	3 544	71	4 295	69
Espèces et bons	464	10	892	14
Développement et augmentation des capacités	304	6	305	5
CAD	657	13	744	12
Montant total des besoins opérationnels	4 969	100	6 236	100
CAI	348	–	437	–
<b>Total du programme de travail</b>	<b>5 317</b>	<b>–</b>	<b>6 673</b>	<b>–</b>

\* Pour 2013, le montant des besoins imprévus et celui du programme de travail en milieu d'année sont établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation jusqu'au 25 août 2013.

5. Le tableau A.V.3 fait apparaître les besoins imprévus les plus importants en 2013.

<b>TABLEAU A.V.3: PAYS ET RÉGIONS AYANT ENREGISTRÉ LES BESOINS IMPRÉVUS LES PLUS IMPORTANTS EN 2013</b>				
	<b>Plan de gestion initial (en millions de dollars)</b>	<b>Besoins imprévus* (en millions de dollars)</b>	<b>Programme de travail en milieu d'année* (en millions de dollars)</b>	<b>Augmentation (en pourcentage)</b>
Crise syrienne**	156	949	1 105	608
Répercussions de la situation au Mali***	77	136	213	176
Malawi	56	51	107	92
Soudan du Sud	422	40	462	9
Pakistan	193	37	230	19

\* Pour 2013, le montant des besoins imprévus et celui du programme de travail en milieu d'année sont établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation jusqu'au 25 août 2013.

\*\* Égypte, Iraq, Jordanie, Liban, République arabe syrienne et Turquie.

\*\*\* Burkina Faso, Mali, Mauritanie et Niger.

6. En 2013, l'aggravation de la situation en République arabe syrienne et l'afflux croissant de réfugiés syriens en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie sont les deux facteurs qui ont entraîné les besoins imprévus les plus importants. Les dernières révisions budgétaires en date concernant l'opération d'urgence syrienne ont pour objet de prendre en charge les activités prévues par le PAM afin de: i) porter le nombre de bénéficiaires ciblés à 4 millions; ii) accroître le nombre d'enfants qui reçoivent une supplémentation

alimentaire généralisée et porter la durée de l'intervention de 90 à 180 jours; et iii) prévoir des rations prêtes à consommer pour venir en aide aux bénéficiaires durant les premiers jours de leur déplacement. Une augmentation budgétaire a été approuvée afin de prolonger l'opération d'urgence régionale jusqu'en décembre 2013, d'accroître le nombre de bénéficiaires prévus et d'amplifier de manière significative le recours aux transferts d'espèces et de bons.

7. Les activités d'assistance alimentaire d'urgence menées par le PAM au Mali ont été regroupées en une seule et même opération d'urgence afin de répondre aux besoins urgents des populations vulnérables en situation d'insécurité alimentaire dans le nord du Mali et des ménages déplacés et familles d'accueil en situation précaire victimes de la sécheresse dans le sud du pays. La majeure partie des besoins supplémentaires reflètent la nécessité d'augmenter l'assistance ciblée sous forme de produits alimentaires et de transferts monétaires et de mettre en place des activités de supplémentation alimentaire. L'opération d'urgence régionale liée à la situation au Mali a été prolongée jusqu'en décembre 2013 afin de fournir une assistance indispensable aux réfugiés Maliens et aux communautés vulnérables qui les accueillent au Burkina Faso, en Mauritanie et au Niger. Les besoins ont augmenté car il faut financer des activités ciblées d'assistance sous forme de produits alimentaires et de transferts monétaires, des interventions nutritionnelles et des activités d'alimentation scolaire d'urgence.
8. Au Malawi, il faut s'attendre à un accroissement des besoins opérationnels à partir d'octobre 2013, lorsque débutera la période de soudure; selon l'estimation établie lors de l'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence réalisée en juin 2013, jusqu'à 1,93 million de personnes seront confrontées à des disponibilités alimentaires insuffisantes pour répondre aux besoins alimentaires des ménages. La préparation d'une intervention d'urgence du PAM est en cours.
9. Au Soudan du Sud, les besoins opérationnels sont en hausse en raison de la persistance de la crise touchant la sécurité alimentaire et la nutrition, qui a entraîné une montée en puissance des interventions fondées sur les marchés et une augmentation des besoins en vivres.
10. La révision approuvée pour le budget de l'IPSR au Pakistan permet au PAM de répondre aux besoins alimentaires d'urgence des personnes touchées par les opérations de maintien de l'ordre dans les zones tribales sous administration fédérale; les besoins des populations qui subissent encore les répercussions des inondations provoquées par la mousson de 2012 sont également considérables. Au total, le PAM va porter assistance à 1,04 million de bénéficiaires de plus.

### **Prévisions de recettes**

11. Le Plan de gestion du PAM pour 2013-2015 tablait sur des recettes s'élevant à 3,70 milliards de dollars en 2013, qui devaient générer 236 millions de dollars au titre des CAI. Les dernières projections en matière de recettes laissent présager pour 2013 un montant de 4,0 milliards de dollars, ce qui devrait générer environ 255 millions de dollars au titre des CAI. Cette prévision est conforme à l'évolution constatée lors des précédents exercices: le montant des contributions engrangées jusqu'à la mi-septembre 2013 dépasse de 5,2 pour cent les sommes mobilisées au cours de la même période en 2012, et les recettes du PAM ont atteint la barre des 4 milliards de dollars à quatre reprises au cours des cinq dernières années.

## Budget AAP

12. Un budget AAP ordinaire d'un montant de 249,1 millions de dollars a été approuvé pour l'exercice 2013, réparti entre une enveloppe de 86,3 millions de dollars destinée à financer les dépenses d'appui aux programmes des bureaux régionaux et des bureaux de pays, une enveloppe de 54,0 millions de dollars destinée à financer les dépenses d'appui aux programmes du Siège, et 108,8 millions de dollars de crédits affectés au financement des dépenses de gestion et d'administration<sup>3</sup>.
13. L'inscription au budget AAP de crédits supplémentaires à hauteur de 20,0 millions de dollars a été approuvée en 2013 à l'appui des changements présentés dans les documents intitulés "Un Cadre d'action pour renforcer le PAM" et "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM". Cette enveloppe a permis au PAM de procéder à une reconfiguration des effectifs qui s'imposait pour mettre en place la nouvelle structure organisationnelle et d'ouvrir plusieurs nouveaux champs d'action de manière à renforcer les activités opérationnelles, dans la droite ligne de la réorientation opérée par le PAM pour mieux s'adapter à sa mission. L'annexe VI présente des informations complémentaires sur les mesures déjà appliquées ou prévues afin de gérer ces changements.
14. Plusieurs dépenses imputées à la portion non affectée du Fonds général ont été approuvées. Le compte spécial pour la sécurité créé en 2012 a servi à prendre en charge les contributions au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et les dépenses afférentes à la sécurité sur le terrain, et le Fonds général financera à hauteur de 10,0 millions de dollars les dépenses de sécurité qu'il n'est pas possible de mettre à la charge des projets. Compte tenu de l'enveloppe de 400 000 dollars provenant du Fonds général pour mettre la dernière main au système de gestion de la trésorerie, le PAM aura investi dans ce système un montant total de 2,0 millions de dollars. Ce système, utilisé à compter de 2013, devrait permettre d'économiser au moins 2,5 millions de dollars par an.

## Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

15. Le tableau A.V.4 permet de comparer le budget révisé des fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux prévu pour 2013 avec le budget prévu dans le Plan de gestion pour 2013–2015. Alors que le budget des fonds d'affectation spéciale devrait rester conforme aux prévisions, celui des comptes spéciaux pourrait diminuer de 11 pour cent, principalement sous l'effet de la réduction des crédits nécessaires au titre des comptes spéciaux pour le transport aérien, le Programme mondial d'achat-location de véhicules et les technologies de l'information et des communications.
16. En 2013, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle générale ont servi à appuyer le renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM, principalement en finançant des activités qui concernent notamment les Achats au service du progrès, les transferts d'espèces et de bons, la qualité et la sécurité sanitaire des aliments et la nutrition, la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, la prise en compte de la problématique hommes-femmes, le développement des capacités et la gestion de la performance.

---

<sup>3</sup> À la suite de l'approbation par le Conseil du document intitulé "Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé" (WFP/EB.A/2013/5-B), il a été décidé de procéder à un ajustement de 7,4 millions de dollars afin d'intégrer au budget AAP les activités intéressant le secteur privé; ainsi, le budget AAP initial pour 2013 s'est établi à 256,5 millions de dollars.

<b>TABLEAU A.V.4: MONTANTS RÉVISÉS DES COMPTES SPÉCIAUX ET FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE PRÉVUS POUR 2013</b>			
	<b>Plan de gestion pour 2013</b>	<b>Montant prévu après révision</b>	<b>Augmentation/diminution en pourcentage du montant prévu dans le Plan de gestion</b>
Fonds d'affectation spéciale	233,3	232,7	0
Comptes spéciaux	179,6	160,1	-11
<b>TOTAL</b>	<b>412,9</b>	<b>392,8</b>	<b>-5</b>

17. Les crédits des fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques, qui sont attribués au niveau des pays et sont apportés essentiellement par les gouvernements hôtes, permettent aux bureaux de pays de collaborer avec les gouvernements pour gérer et mettre en œuvre des programmes concordant avec les Objectifs stratégiques du PAM. Comme c'était déjà le cas auparavant, en 2013, la région de l'Amérique latine et des Caraïbes a absorbé la majeure partie des crédits de ces fonds (92 pour cent du total), qui servent notamment à financer des activités d'alimentation scolaire à Cuba, en El Salvador et au Honduras, et de développement des capacités en Colombie.
18. En 2013, le PAM a continué de faire appel aux comptes spéciaux pour financer des activités telles que le transport aérien, les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les technologies de l'information et des communications, le Programme mondial d'achat-location de véhicules et la logistique.

## ANNEXE VI

### VUE D'ENSEMBLE DE L'AFFECTATION DES CRÉDITS SUPPLÉMENTAIRES AU TITRE DU BUDGET AAP

1. En juillet 2012, la Directrice exécutive a lancé un processus de renforcement organisationnel. Les documents intitulés "Un cadre d'action pour renforcer le PAM" et "Une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM" ont permis de tracer un nouveau cap pour l'institution. Dans le droit fil de cette orientation, le Plan de gestion pour 2013–2015 a engagé une réorganisation de la structure du PAM, qui a été mise en place en février 2013.
2. Afin d'enclencher le processus de gestion du changement, qui devrait prendre au moins deux ans, le Plan de gestion pour 2013–2015 prévoyait une enveloppe supplémentaire de 20 millions de dollars financée sur les crédits du budget AAP. Ces investissements supplémentaires étaient requis pour mettre en place: i) un fonds permettant de gérer en souplesse l'évolution des effectifs; et ii) un ensemble de mesures de gestion du changement visant à mettre en œuvre le Cadre d'action.
3. La présente annexe apporte des précisions sur les mesures déjà appliquées ou prévues au titre du programme de gestion du changement.

#### Un financement pour gérer en souplesse l'évolution des effectifs

4. La moitié environ (soit 10,1 millions de dollars) de l'allocation supplémentaire au titre du budget AAP a servi à prendre en charge les coûts de gestion de l'évolution des effectifs découlant de la restructuration qui vise à doter le PAM d'une architecture organisationnelle adaptée à sa mission. Ces crédits ont permis de faire en sorte que le PAM dispose du personnel qui convient au poste qui convient en finançant: i) une campagne spéciale de réaffectation accompagnant la restructuration organisationnelle au service de la mission du PAM; et ii) un programme de départs volontaires proposé au personnel du PAM.
5. La campagne spéciale de réaffectation a concerné le personnel du cadre organique aux échelons supérieurs comme aux autres échelons: plus de 100 postes de haut niveau et 450 autres postes d'administrateur ont été passés en revue dans le cadre de cette campagne, qui avait pour objet de mettre les postes de direction et d'encadrement en adéquation avec la structure organisationnelle remaniée pour être adaptée à la mission du PAM. Cette opération a coûté 3,4 millions de dollars afin de prendre en charge un nombre de mutations internationales plus élevé, mais aussi l'ensemble des dépenses de personnel liées aux transferts de postes et aux mutations.
6. Le solde des coûts de réorganisation, soit 6,7 millions de dollars, correspond au programme de départs volontaires qui s'est déroulé en 2013. Ce programme s'adressait aux directeurs et aux administrateurs recrutés sur le plan international, ainsi qu'aux agents des services généraux en poste au Siège ou dans les bureaux de liaison. En 2013, dans le cadre de ce programme, ont quitté le PAM 12 directeurs (2,1 millions de dollars), 28 administrateurs recrutés sur le plan international (3,2 millions de dollars) et 11 agents

des services généraux (1,3 million de dollars)<sup>4</sup>. La forte proportion de fonctionnaires appartenant aux échelons supérieurs (directeur, P-5, P-4, G-6) qui ont pris part au programme a permis à la direction de disposer d'une marge de manœuvre plus importante pour gérer l'évolution des effectifs, conformément aux orientations définies dans le Plan de gestion pour 2013–2015; conjugué à l'exercice de réaffectation concernant les postes de haut niveau, ce programme a permis à un grand nombre de membres du personnel compétents qui avaient fait la preuve de leurs capacités d'accéder à des fonctions d'encadrement.

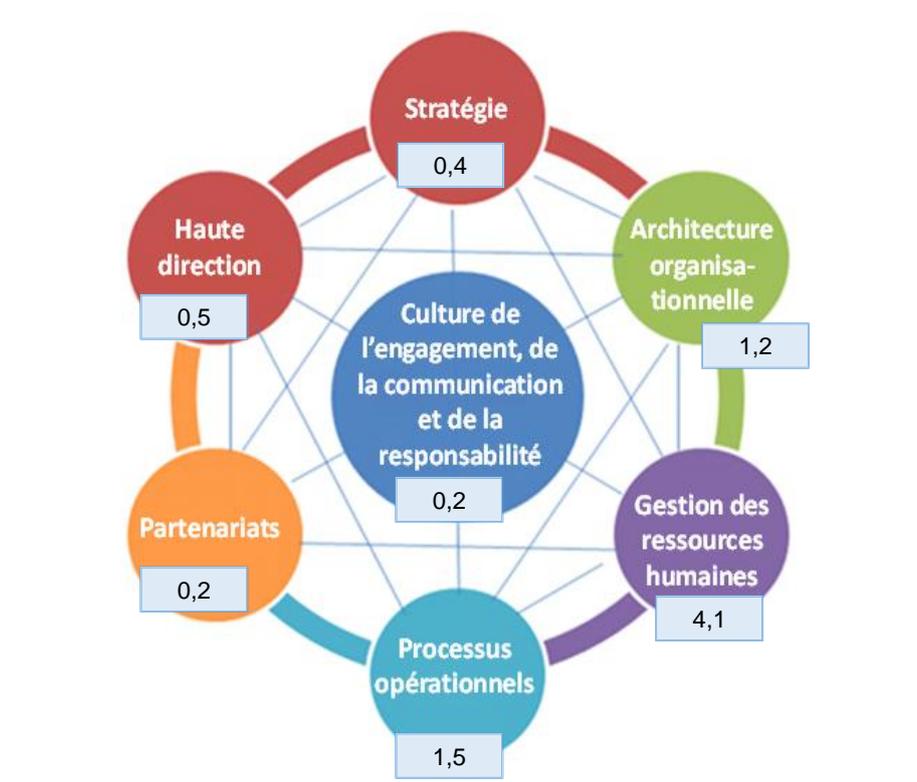
### **Le renforcement institutionnel: thèmes et champs d'action**

7. Le Cadre d'action définit sept thèmes interdépendants: stratégie, architecture organisationnelle, gestion des ressources humaines, processus opérationnels, partenariats, haute direction, et culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité.
8. Dans le cadre de ces thèmes, la direction a défini plusieurs champs d'action dans lesquels il était nécessaire de prendre des mesures pour renforcer l'organisation du PAM. Si, pour un certain nombre d'entre eux, il était possible de commencer à apporter des améliorations, dans d'autres cas il fallait poursuivre l'analyse avant de passer à la mise en œuvre.
9. Le Chef de cabinet a été chargé de conduire le processus de changement, épaulé par une équipe de gestion du changement resserrée composée de membres du Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires, qui relève du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle. La responsabilité de la gestion de chaque champ d'action a été assignée à un seul et même haut responsable appelé à rendre compte de l'efficacité de la mise en œuvre des mesures prises. Un groupe de pilotage présidé par le Chef de cabinet s'est chargé des relations transversales entre les différents champs d'action.
10. Sur le solde de crédits disponibles, soit 9,9 millions de dollars, une enveloppe de 8,0 millions de dollars est affectée au financement d'activités en rapport avec la gestion du changement (voir la figure A.VI.1).
11. Selon les projections, le montant total des dépenses financées sur l'enveloppe de 20 millions de dollars de crédits supplémentaires au titre du budget AAP devrait être compris entre 16 millions de dollars et 18 millions de dollars.

---

<sup>4</sup> Outre la campagne menée en 2013, le Conseil a également approuvé en 2012 une enveloppe d'un montant maximum de 10 millions de dollars financée sur les crédits du fonds d'auto-assurance pour un programme de départ sélectifs. Un montant total de 9,998 millions de dollars a ainsi été utilisé pour financer 154 départs négociés (8 directeurs, 28 administrateurs recrutés sur le plan international, 21 agents des services généraux et 97 agents recrutés sur le plan national).

**Figure A.VI.1: Crédits supplémentaires au titre du budget AAP:  
répartition par thème de renforcement organisationnel (en millions de dollars)**



### Précisions concernant chaque champ d'action

12. On trouvera dans le tableau A.VI.1 des précisions à propos des objectifs, de la raison d'être et de l'état d'avancement de chaque champ d'action.

TABLEAU A.VI.1: PRÉCISIONS CONCERNANT LES CHAMPS D'ACTION

Thème	Champ d'action (état d'avancement)	Objectifs et raison d'être	Activités	Produits	Responsable
Stratégie	1.1 Donner une traduction opérationnelle au Plan stratégique  (activité achevée)	Recenser et supprimer les obstacles qui empêchent le PAM de mettre en œuvre l'intégralité du Plan stratégique  <b>Raison d'être.</b> Le PAM a vu se multiplier les initiatives visant à mettre au point de nouveaux outils afin d'accompagner la transition stratégique effectuée de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Ces initiatives n'ont pas toujours été en phase avec les besoins recensés sur le terrain, et elles ne sont pas intégrées de manière systématique aux processus opérationnels essentiels	<b>Phase 1:</b> Organisation d'un atelier à l'intention des directeurs régionaux et concertation avec les directeurs de pays afin d'analyser la situation et d'élaborer des recommandations préconisant les investissements nécessaires au niveau régional et national. Présentation des conclusions au Groupe de haut niveau chargé de la gestion pour approbation  <b>Phase 2:</b> Appui à la transition, en coordination avec les autres processus de changement au sein du PAM. Examen des recommandations approuvées durant la préparation du Plan de gestion pour 2014-2016 et production d'un document émanant du Groupe de référence de l'Examen quadriennal complet	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les lacunes dans la réalisation des Objectifs stratégiques sont évaluées</li> <li>➤ Les nouvelles mesures sont conformes aux recommandations, y compris en ce qui concerne les investissements nécessaires</li> <li>➤ Des contributions sont apportées au Plan de gestion pour 2014–2016 chaque fois que nécessaire</li> <li>➤ Des enseignements sont dégagés de manière à contribuer à la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique</li> </ul>	Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services concernant les opérations
Architecture organisationnelle	2.1 Passage à la nouvelle architecture organisationnelle  (activité achevée)	Assurer le bon déroulement du passage à la nouvelle architecture organisationnelle  <b>Raison d'être.</b> La mise en place de la nouvelle architecture doit être coordonnée de manière à faciliter la transition et en assurer la réussite	<b>Phase 1:</b> Préparation et mise en œuvre de la campagne spéciale de réaffectation  <b>Phase 2:</b> Appui à la transition moyennant la définition des besoins, la mise en place d'une unité d'appui à la transition et l'élaboration de listes récapitulatives pour le transfert des responsabilités et la transition  <b>Phase 3:</b> Institutionnalisation des changements organisationnels permettant de transférer efficacement les responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La nouvelle architecture organisationnelle est mise en place en février 2013, comme prévu</li> <li>➤ Les enseignements et les retours d'informations dégagés des processus de réaffectation et de transition sont utilisés pour faire évoluer et pour perfectionner les modalités ordinaires de mutation et autres procédures de gestion des ressources humaines</li> </ul>	Chef de cabinet

TABLEAU A.VI.1: PRÉCISIONS CONCERNANT LES CHAMPS D'ACTION

Thème	Champ d'action (état d'avancement)	Objectifs et raison d'être	Activités	Produits	Responsable
Architecture organisationnelle	2.2 Mise en place de la nouvelle architecture organisationnelle dans les bureaux régionaux  (activité en cours)	Faire en sorte que les bureaux régionaux endossent le nouveau rôle qui leur est dévolu de manière efficace et coordonnée  <b>Raison d'être.</b> La nouvelle architecture organisationnelle donne aux bureaux régionaux les moyens de renforcer l'appui apporté aux opérations et activités du PAM dans leur région d'intervention. Pour que les bureaux régionaux endossent leur rôle et leurs responsabilités ainsi redéfinies, il faut analyser et éventuellement adapter les structures opérationnelles et organisationnelles en prenant en considération les stratégies régionales et les besoins spécifiques des bureaux de pays en matière d'appui	<b>Phase 1:</b> Examen des nouveaux rôles et des nouvelles responsabilités des bureaux régionaux afin d'analyser les changements à apporter en matière opérationnelle et de proposer une structure de base uniformisée pour l'organisation et les fonctions des bureaux régionaux <b>Phase 2:</b> Aide à la planification de l'évolution des bureaux régionaux moyennant l'analyse des lacunes à combler pour atteindre les objectifs fixés, à l'occasion d'ateliers organisés à l'intention des directeurs régionaux adjoints. Présentation des conclusions assorties d'un plan d'action concernant la transition <b>Phase 3:</b> Mise en œuvre moyennant la prise en compte des besoins des bureaux régionaux dans le Plan de gestion pour 2014–2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un modèle de base uniformisé est élaboré pour la structure organisationnelle et les fonctions des bureaux régionaux</li> <li>➤ Des plans de transition des bureaux régionaux sont établis</li> <li>➤ Toutes les fonctions pertinentes sont transférées du Siège aux bureaux régionaux</li> <li>➤ L'appui apporté aux bureaux de pays par les bureaux régionaux est conforme aux objectifs fixés</li> </ul>	Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale
Architecture organisationnelle	2.3 Examen de la présence dans les pays  (activité en cours)	Évaluer la présence du PAM dans les pays au regard des grands objectifs organisationnels arrêtés dans le Plan stratégique pour 2014–2017, de l'évolution globale de la faim et de la malnutrition et des perspectives de partenariat stratégique  <b>Raison d'être.</b> Sa présence sur le terrain permet au PAM de venir en aide aux bénéficiaires et de répondre efficacement aux besoins alimentaires en situation d'urgence ou dans le cadre d'interventions prolongées, de	<b>Phase 1:</b> Recueil d'informations factuelles permettant de dresser un tableau initial de la présence du PAM dans les pays, ainsi que de données de référence concernant chaque pays <b>Phase 2:</b> Analyse et perfectionnement des critères d'évaluation de la situation dans chaque pays, en concertation avec les principales parties prenantes <b>Phase 3:</b> Mise au point de différentes formules de présence du PAM dans les pays et de directives concernant l'affectation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un ensemble de critères et un référentiel nationaux sont établis</li> <li>➤ Les différentes modifications envisageables pour la présence du PAM dans les pays sont définies</li> <li>➤ Des contributions au Plan de gestion pour 2015-2017 sont apportées</li> </ul>	Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale

TABLEAU A.VI.1: PRÉCISIONS CONCERNANT LES CHAMPS D'ACTION

Thème	Champ d'action (état d'avancement)	Objectifs et raison d'être	Activités	Produits	Responsable
		favoriser le développement économique et social et de promouvoir la sécurité alimentaire mondiale. Globalement, la couverture et la portée des interventions du PAM doivent correspondre aux besoins de ses bénéficiaires, de manière à favoriser la réalisation efficiente et efficace des Objectifs stratégiques			
Architecture organisationnelle	2.4 Renforcement de la gestion des ressources des bureaux de pays  (activité en cours)	Renforcer la gestion des ressources des bureaux de pays du PAM afin de faciliter la réalisation efficiente et efficace des Objectifs stratégiques  <b>Raison d'être.</b> Du fait de leur proximité avec les bénéficiaires, les bureaux de pays sont le centre de gravité du PAM. Assurer l'utilisation efficiente et efficace des ressources constitue un levier à part entière pour renforcer les moyens d'action des bureaux de pays	<b>Phase 1:</b> Recueil de données de référence pour chaque pays et début de l'élaboration de l'outil d'analyse comparative des bureaux de pays <b>Phase 2:</b> Perfectionnement d'une méthode et d'un outil d'évaluation de l'efficience des ressources, afin de favoriser une gestion des ressources conforme à la stratégie dans les bureaux de pays les plus importants <b>Phase 3:</b> Mise en œuvre de projets pilotes dans un certain nombre de bureaux de pays, appui aux directeurs de pays pour l'établissement d'un plan d'action, et élaboration d'une feuille de route pour les prochains examens de la gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une méthode et une boîte à outils sont mises au point pour l'examen de la gestion stratégique des ressources</li> <li>➤ Les premiers projets pilotes sont achevés dans les bureaux de pays retenus</li> <li>➤ La feuille de route est établie pour les futurs projets à mettre en œuvre dans les grands bureaux de pays</li> </ul>	Sous-Directeur exécutif chargé de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et Directeur financier
Architecture organisationnelle	2.5 Examen de la présence assurée par les bureaux de liaison  (activité achevée)	Analyser la couverture des bureaux de liaison et de communication du PAM et élaborer un cadre de référence pour guider la structure et l'implantation des bureaux afin de faire en sorte qu'ils soient aussi utiles que possible pour le PAM	<b>Phase 1:</b> Élaboration d'un référentiel permettant d'évaluer la couverture actuelle des bureaux de liaison du PAM, et analyse et évaluation comparative des bureaux au regard de ce référentiel <b>Phase 2:</b> Recensement et mise en œuvre des modifications à apporter	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les critères d'évaluation des bureaux de liaison sont élaborés</li> <li>➤ Des modifications sont apportées à la structure des bureaux de liaison conformément à leur</li> </ul>	Sous-Directrice exécutive chargée des services concernant les partenariats et la gouvernance

TABLEAU A.VI.1: PRÉCISIONS CONCERNANT LES CHAMPS D'ACTION

Thème	Champ d'action (état d'avancement)	Objectifs et raison d'être	Activités	Produits	Responsable
		<b>Raison d'être.</b> Les bureaux de liaison du PAM ont de multiples missions (relations avec les donateurs, relations interinstitutions, communication, etc.), qui ont évolué en fonction des besoins. Il est nécessaire de revoir le mandat et la structure de base de ces bureaux		nouveau mandat	
Gestion des ressources humaines	3.1 Examen des procédures essentielles en matière de ressources humaines et recensement des améliorations à apporter  (activité en cours)	<p>Entreprendre une analyse approfondie des modalités de recrutement, de mutation et de promotion, ainsi que des systèmes en relation avec la gestion de la performance, l'apprentissage et le perfectionnement, et les prestations et indemnités, de manière à recenser les mesures susceptibles de porter rapidement leurs fruits et les améliorations à plus long terme qui permettront de renforcer les modalités de gestion et de mise en valeur des ressources humaines au sein du PAM</p> <p><b>Raison d'être.</b> Dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle architecture organisationnelle adaptée à la mission du PAM, une série de questions ayant trait à la manière dont le PAM gère son personnel, qui est sa principale ressource, ont été recensées</p>	<p><b>Phase 1:</b> Élaboration d'une base de données factuelles permettant d'analyser les modalités de gestion des ressources humaines s'appuyant sur les évaluations antérieures et sur la collecte de données concernant ces modalités. Présentation des premières conclusions</p> <p><b>Phase 2:</b> Évaluation des améliorations envisageables et détermination des priorités, l'accent étant mis sur les mesures de nature à porter rapidement leurs fruits. Évaluation du temps nécessaire pour mettre en œuvre les améliorations et de leurs effets potentiels</p> <p><b>Phase 3:</b> Mise au point des recommandations définitives et élaboration d'un plan général d'exécution</p> <p><b>Phase 4:</b> Mise en œuvre des recommandations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un rapport sur l'évaluation des procédures essentielles en matière de ressources humaines, assorti de recommandations préconisant des améliorations, est établi</li> <li>➤ Un plan d'exécution indiquant les améliorations prioritaires et leurs effets potentiels est établi</li> <li>➤ Des mesures susceptibles de porter rapidement leurs fruits sont mises en œuvre dans plusieurs domaines, notamment les promotions, l'évaluation et le reclassement des emplois et la stratégie pour l'organisation des carrières; des recommandations préconisant des améliorations à plus long terme apportent une contribution à la stratégie en matière de ressources humaines</li> </ul>	Directrice de la Division des ressources humaines

TABLEAU A.VI.1: PRÉCISIONS CONCERNANT LES CHAMPS D'ACTION

Thème	Champ d'action (état d'avancement)	Objectifs et raison d'être	Activités	Produits	Responsable
Gestion des ressources humaines	3.2 Projet de transfert des contrats du personnel recruté sur le plan local  (activité en cours)	<p>Mettre en place les modalités contractuelles, les structures administratives et les systèmes informatiques nécessaires pour transférer les contrats du personnel national qui relèvent du PNUD sous le régime du Statut et Règlement du personnel PAM/FAO</p> <p><b>Raison d'être.</b> La Directrice exécutive a décidé que le personnel national devrait relever d'un régime de ressources humaines commun fondé sur le Statut et le règlement du personnel PAM/FAO</p>	<p><b>Phase 1:</b> Activités de préparation et d'analyse afin de cerner les difficultés à résoudre, les solutions envisageables en matière de mise en œuvre et la planification détaillée du projet qui est nécessaire</p> <p><b>Phase 2:</b> Définition des règles, principes et procédures du nouveau régime, notamment en ce qui concerne le cadre administratif, juridique et politique nécessaire</p> <p><b>Phase 3:</b> Examen des incidences qu'auraient différents scénarios sur le rapport coût-efficacité du transfert, y compris les options prévoyant la conversion de tous les contrats de durée déterminée en contrats de la FAO, parallèlement à l'externalisation de la gestion des états de paie et du paiement des indemnités et des prestations à un centre de services du PNUD, sur la base du recouvrement des coûts</p> <p><b>Phase 4:</b> Mise en œuvre des principales mesures de transition – consistant par exemple à s'assurer que les données concernant les ressources humaines qui figurent dans WINGS sont complètes, exactes et à jour – afin d'être en mesure d'assurer efficacement la transition, et établissement de nouveaux contrats pour l'ensemble du personnel national</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'ensemble du personnel national relève d'un régime de ressources humaines commun fondé sur le Statut et Règlement du personnel PAM/FAO</li> <li>➤ Le nouveau Manuel, les systèmes informatiques et les procédures de transfert sont en place et les données concernant le personnel national sont saisies</li> </ul>	Directrice de la Division des ressources humaines

TABLEAU A.VI.1: PRÉCISIONS CONCERNANT LES CHAMPS D'ACTION

Thème	Champ d'action (état d'avancement)	Objectifs et raison d'être	Activités	Produits	Responsable
Gestion des ressources humaines	3.3 Stratégie de gestion et de mise en valeur des ressources humaines  (activité en cours)	Élaborer une stratégie pluriannuelle de gestion et de mise en valeur des ressources humaines du PAM correspondant à la nouvelle architecture organisationnelle et aux nouvelles priorités stratégiques  <b>Raison d'être.</b> La stratégie du PAM en matière de ressources humaines doit être mise à jour afin de prendre en considération aussi bien les principes visant à adapter le PAM à sa mission que le nouveau Plan stratégique	<b>Phase 1:</b> Examen des évaluations et recommandations antérieures (rapport final de l'audit des compétences au PAM et recommandations issues de l'examen des procédures en matière de ressources humaines) et des principales conclusions de l'enquête mondiale menée auprès du personnel  <b>Phase 2:</b> Définition d'initiatives permettant d'atteindre les buts stratégiques  <b>Phase 3:</b> Mise en place d'initiatives en matière d'apprentissage et de développement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La stratégie de gestion et de mise en valeur des ressources humaines du PAM est élaborée</li> <li>➤ Les premières étapes de la mise en œuvre des mesures arrêtées sont définies</li> <li>➤ La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines est élaborée</li> </ul>	Directrice de la Division des ressources humaines
Processus opérationnels	4.1 Délimitation du champ d'investigation de l'examen des processus opérationnels  (activité en cours)	Examiner les principaux processus opérationnels afin de s'assurer qu'ils sont conformes à la nouvelle architecture organisationnelle et aux nouvelles priorités stratégiques du PAM  <b>Raison d'être.</b> L'analyse des procédures en vigueur fera apparaître les lacunes et les discordances, ce qui permettra d'élaborer des mesures de nature à améliorer la situation	<b>Phase 1:</b> Analyse des difficultés et recensement des domaines dans lesquels il est possible d'apporter des améliorations – au moyen de mesures qui porteront rapidement leurs fruits, mais aussi de solutions qui méritent une étude approfondie – dans le cadre d'ateliers de perfectionnement des procédures  <b>Phase 2:</b> Contribution à une étude plus poussée, lorsque la nécessité s'en fait sentir, et extension de l'examen des procédures à de nouveaux domaines d'activité du PAM (administration et ressources humaines)  <b>Phase 3:</b> Mise en œuvre des mesures d'amélioration des procédures jugées prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une description générale des principales procédures est fournie</li> <li>➤ Les possibilités d'amélioration sont quantifiées et hiérarchisées</li> <li>➤ Des dossiers d'analyse des options prioritaires sont établis</li> <li>➤ Des mesures susceptibles de porter rapidement leurs fruits sont mises en place</li> </ul>	Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services concernant les opérations

TABLEAU A.VI.1: PRÉCISIONS CONCERNANT LES CHAMPS D'ACTION

Thème	Champ d'action (état d'avancement)	Objectifs et raison d'être	Activités	Produits	Responsable
Partenariats	5.1 Examen de la démarche suivie en matière de partenariat  (activité en cours)	Examiner la démarche adoptée par le PAM en matière de partenariat afin de déterminer les mesures à prendre pour renforcer les partenariats existants et en forger de nouveaux, en particulier au niveau du terrain, l'objectif étant de porter assistance aux bénéficiaires du PAM de manière plus efficace  <b>Raison d'être.</b> Les partenariats constituent un élément essentiel de la mise en œuvre du Plan stratégique. Le PAM s'efforce de nouer des partenariats lorsque cela permet manifestement de tirer un meilleur profit de la collaboration et lorsque travailler ensemble présente des avantages pour les deux parties	<b>Phase 1:</b> Élaboration d'une stratégie de partenariat à soumettre à l'approbation du Conseil, en s'appuyant sur un inventaire de l'éventail des partenariats noués par le PAM, sur la perception que les tiers ont du PAM en tant que partenaire actuel et futur, et sur des principes clairs de nature à favoriser des partenariats efficaces, l'objectif étant d'aider le PAM à mettre en place des partenariats judicieux <b>Phase 2:</b> Élaboration d'un plan d'action afin de poursuivre au cours de l'année 2014 sur la voie de la mise en œuvre des aspects concernant les partenariats inscrits dans la nouvelle architecture organisationnelle adaptée à la mission du PAM et dans le nouveau Plan stratégique <b>Phase 3:</b> Mise au point d'actions prioritaires de nature à renforcer l'efficacité des partenariats du PAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un projet de stratégie en matière de partenariats est élaboré pour être soumis à l'examen du Groupe de haut niveau chargé de la gestion et présenté au Conseil à sa session annuelle de juin 2014</li> <li>➤ Un plan d'action de nature à conférer au PAM un statut de partenaire recherché est établi</li> <li>➤ Une approche plus ciblée et une collaboration de qualité avec les organismes des Nations Unies et les partenaires intergouvernementaux sont mises au point</li> <li>➤ Le personnel du PAM, quel que soit son niveau, est doté des compétences requises pour nouer des partenariats et en assurer la gestion</li> </ul>	Sous-Directrice exécutive chargée des services concernant les partenariats et la gouvernance
Haute direction	6.1 Renforcement de la performance et de la responsabilisation de l'encadrement  (activité en cours)	Renforcement de la culture de gestion au PAM moyennant: i) la définition de mesures de nature à améliorer la gestion de la performance et la responsabilisation de l'encadrement; et ii) l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants du PAM, l'accent étant mis sur les femmes	Élaboration d'un pacte de performance pour les principaux postes de direction précisant les responsabilités essentielles, les délégations de pouvoir et les grands indicateurs de performance  Élaboration d'un processus plus perfectionné en matière de planification de la performance, examen des résultats obtenus sur le plan de l'organisation, en faisant le lien entre tous les échelons du	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les pactes de performance sont institutionnalisés pour le Directeur exécutif adjoint, les sous-directeurs exécutifs et le Chef de cabinet</li> <li>➤ Une procédure plus efficace est mise en place pour l'examen périodique par les hauts responsables des résultats obtenus</li> </ul>	Sous-Directeur exécutif chargé de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et Directeur financier

TABLEAU A.VI.1: PRÉCISIONS CONCERNANT LES CHAMPS D'ACTION

Thème	Champ d'action (état d'avancement)	Objectifs et raison d'être	Activités	Produits	Responsable
		<b>Raison d'être.</b> Il faut rendre le processus de gestion de la performance plus rigoureux en demandant aux responsables de répondre de l'utilisation des ressources, de l'obtention de résultats et de la stricte application des politiques	PAM, depuis les bureaux de pays jusqu'au Siège mondial, et examen périodique de la haute direction  Configuration des systèmes existants, tels que PROMIS, de manière à aider la direction à prendre des décisions à la lumière des données disponibles  Élaboration d'un cadre d'obligation redditionnelle pour le PAM	➤ Un cadre d'obligation redditionnelle est élaboré pour le PAM	
Haute direction	6.2 Examen de la haute direction  (activité achevée)	Examiner les processus de décision et de gestion de la direction du PAM afin d'assurer la responsabilisation et un contrôle efficace au niveau de la haute direction  <b>Raison d'être.</b> Des structures de décision et des circuits d'information rationnels et efficaces sont essentiels pour assurer une véritable décentralisation sur le terrain	<b>Phase 1:</b> Analyse des procédures actuelles de décision et de gestion portant notamment sur la structure des comités et du Bureau du Directeur exécutif <b>Phase 2:</b> Recensement des perspectives d'amélioration s'appuyant sur l'analyse effectuée au cours de la phase 1, y compris en envisageant le cas échéant la suppression ou la fusion de comités <b>Phase 3:</b> Mise en œuvre des changements à apporter à la structure du Bureau du Directeur exécutif et à la structure des comités	➤ Une note conceptuelle sur l'amélioration des pratiques de gestion est transmise au Groupe de haut niveau chargé de la gestion	Chef de cabinet

TABLEAU A.VI.1: PRÉCISIONS CONCERNANT LES CHAMPS D'ACTION

Thème	Champ d'action (état d'avancement)	Objectifs et raison d'être	Activités	Produits	Responsable
Culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité	7.1 Nouvelles démarches de communication et d'apprentissage au sein du PAM  (activité en cours)	Instaurer une culture commune fondée sur l'engagement, la communication et la responsabilité, l'ensemble du personnel se mobilisant pour obtenir constamment des améliorations  <b>Raison d'être.</b> La communication et l'apprentissage constituent des éléments essentiels de nombreux autres champs d'action. Le PAM va mettre en place des mécanismes types de communication et de retour d'information afin d'aider les hauts responsables à favoriser l'importante évolution culturelle qui sous-tend l'ensemble du processus de changement et à en assurer le suivi	<b>Phase 1:</b> Définir et mettre en place de nouveaux canaux de communication ouverts, tels que: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le dialogue avec la haute direction, avec la participation et la mobilisation du personnel (activité en cours)</li> <li>➤ des réunions trimestrielles rassemblant l'ensemble du personnel, sous la conduite du Directeur exécutif, d'autres réunions étant organisées si nécessaire</li> <li>➤ l'institutionnalisation du principe selon lequel "il suffit de demander" pour le personnel qui souhaite soumettre des questions au Directeur exécutif</li> <li>➤ des enquêtes mondiales auprès du personnel</li> <li>➤ l'amélioration des communications afin de faire mieux connaître le Plan stratégique et le Rapport annuel sur les résultats</li> <li>➤ la traduction du contenu de WFPgo dans un plus grand nombre de langues des Nations Unies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De nouveaux canaux de communication sont mis en place</li> <li>➤ L'enquête mondiale auprès du personnel est achevée et son analyse est présentée au personnel</li> <li>➤ Les premières étapes de la mise en œuvre de nouvelles initiatives sont effectuées</li> </ul>	Directeur de la Division de la communication

## ANNEXE VII

### PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2014

#### Introduction

1. La présente annexe expose le programme des évaluations et des activités connexes que le Bureau de l'évaluation propose de mener à bien en 2014 et donne les grandes lignes de ce qui est prévu pour 2015 et 2016. Le Bureau de l'évaluation appuie les efforts déployés par le PAM pour atteindre ses Objectifs stratégiques en apportant des éléments probants concernant les résultats obtenus, qui servent à la reddition de comptes et à l'apprentissage, et contribuent à éclairer les débats sur les questions stratégiques et à déterminer les mesures à prendre pour reproduire les expériences couronnées de succès et corriger les erreurs. Les évaluations permettent de renseigner toutes les parties prenantes sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des politiques, des stratégies et des opérations du PAM, ainsi que sur l'efficacité de leur mise en œuvre.
2. L'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM effectué par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Comité d'aide au développement, qui a été lancé en 2013 et dont il sera rendu compte au Conseil à sa session annuelle en 2014, marquera une étape importante pour la fonction d'évaluation au PAM et ses résultats influenceront sur le programme du Bureau de l'évaluation pour 2015 et 2016. Par conséquent, les grandes lignes de l'évaluation n'ont pas été définitivement arrêtées pour ces années afin que le Bureau de l'évaluation puisse donner suite aux constatations et aux recommandations qui seront formulées. Cet examen permettra de faire le point sur les progrès accomplis depuis l'examen effectué en 2007, et tiendra compte des changements contextuels survenus récemment, notamment l'évolution des dispositions à l'échelle du système des Nations Unies concernant l'évaluation dans le cadre de l'examen quadriennal complet, le Programme de transformation établi par le Comité permanent interorganisations, le nouveau Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 et l'intérêt renouvelé pour le suivi et l'évaluation qui ressort du Cadre d'action du PAM.

#### STRATÉGIE D'ÉVALUATION

3. La stratégie d'évaluation actuelle sera poursuivie jusqu'à la fin de 2014 et le Bureau de l'évaluation affectera en priorité ses ressources de base à son programme principal regroupant les évaluations complexes portant sur plusieurs opérations, une stratégie ou une politique. Parallèlement, compte tenu de la volonté renouvelée du PAM de fournir des données factuelles et de rendre compte des résultats au titre de son nouveau Plan stratégique et de son Cadre d'action, le Bureau de l'évaluation intensifiera ses activités relatives à l'évaluation des interventions d'aide humanitaire menées au niveau interinstitutions et par le PAM, ainsi que le soutien qu'il apporte à la direction aux fins de l'établissement d'une fonction d'évaluation décentralisée dans le cadre de la stratégie de suivi et d'évaluation.
4. D'autre part, la série d'évaluations d'opérations spécifiques, incorporée à titre temporaire dans la stratégie du Bureau de l'évaluation en 2013, se poursuivra pendant trois ans, comme prévu. Cette série est conforme à la stratégie de suivi et d'évaluation et au renforcement connexe des procédures opératoires du PAM, qui prévoient notamment un nouveau mécanisme de financement.

5. Afin de promouvoir l'apprentissage organisationnel, veiller à l'utilité des évaluations réalisées et favoriser les synergies, le Bureau de l'évaluation continuera autant que possible d'effectuer des évaluations en série, en établissant à chaque fois un rapport de synthèse. Il continuera également de mener des évaluations conjointement avec des organisations partenaires dans la mesure du possible; d'investir en faveur de la diffusion et de l'exploitation des enseignements dégagés des évaluations; et de participer aux travaux de réseaux d'évaluation internationaux.

## SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2014

6. Le programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2014 a été établi en fonction du budget arrêté par la direction du PAM. Le montant des crédits inscrits au budget AAP pour couvrir les frais autres que les dépenses de personnel afin de permettre au Bureau de l'évaluation de mener à bien son programme de travail principal en 2014 s'établit à 3 millions de dollars, soit le même niveau qu'en 2013. Le nouveau mécanisme de financement des évaluations d'opérations spécifiques repose sur les ressources des projets et générera 3,7 millions de dollars pour 2014, soit une hausse de 82 pour cent par rapport à 2013. Le nombre d'évaluations de ce type devrait donc augmenter et passer de 11<sup>1</sup> engagées en 2013 à 24 devant débuter en 2014<sup>2</sup>.
7. Avec la série d'évaluations d'opérations spécifiques, que le Bureau de l'évaluation assure de manière temporaire, le montant total des ressources prévues pour les évaluations gérées par le Bureau en 2014 représente 0,22 pour cent du total du produit des contributions prévues, soit une augmentation de près de 10 pour cent par rapport à 2013. Toutefois, l'enveloppe de crédits AAP affectée à l'exécution du programme de travail principal du Bureau de l'évaluation, qui regroupe les évaluations complexes, représente 0,13 pour cent du montant total du projet de budget du PAM pour 2014, soit une proportion inférieure aux 0,14 pour cent prévus pour l'exercice 2013<sup>3</sup>.
8. Le Bureau de l'évaluation est sans cesse plus sollicité pour réaliser des évaluations complexes, qui entrent dans le cadre de son programme de travail principal; il est en outre nécessaire d'apporter un appui technique pour renforcer la fonction d'évaluation au PAM et accroître les capacités d'évaluation décentralisées sur fond de mise en œuvre de la stratégie de suivi et d'évaluation, comme cela est de plus en plus souvent demandé.
9. Compte tenu des ressources disponibles, des changements contextuels récents mentionnés plus haut et de considérations liées au calendrier et à l'utilité du travail effectué, les priorités indiquées dans les plans provisoires précédents, qui ont été examinés avec la direction du PAM, le Conseil et d'autres parties prenantes, ont été modifiées comme indiqué ci-après<sup>4</sup>.
10. En 2014, les nouveautés consisteront à:
  - appuyer l'établissement de la fonction d'évaluation décentralisée du PAM;

<sup>1</sup> Y compris une opération régionale portant sur plusieurs pays.

<sup>2</sup> Ce chiffre devrait être porté à 30 en 2015, conformément à l'objectif fixé dans la politique d'évaluation de 2008.

<sup>3</sup> C'est la première fois que la part de ces crédits diminue depuis 2009.

<sup>4</sup> Comme indiqué plus haut, le programme prévu pour 2015 et 2016 ne contient aucun thème nouveau, en dehors de ceux contenus dans le Plan de gestion pour 2013-2015, afin de pouvoir prendre en compte les conclusions de l'examen par les pairs effectué par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Comité d'aide au développement.

- renforcer les évaluations interinstitutions de l'aide humanitaire menées sous la houlette du Comité permanent interorganisations, en mettant l'accent sur les situations d'urgence de niveau 3 telles que définies dans le Cycle des programmes d'action humanitaire, en prévoyant éventuellement une évaluation de l'intervention lancée pour faire face à la crise syrienne; et
  - analyser dans quelle mesure le nouveau Plan stratégique pour 2014–2017 se prête à une évaluation, afin de jeter les bases d'une évaluation complète à la fin de la période couverte par le Plan de gestion.
11. Les changements suivants ont été apportés au programme provisoire d'évaluation<sup>5</sup>:
- le lancement de la série d'évaluations d'impact portant sur la lutte contre la malnutrition aiguë modérée a été reporté de 2014 à 2015;
  - la portée de l'évaluation de la politique relative à la nutrition, dont le Conseil a demandé qu'il lui soit rendu compte en 2015, se limitera à la qualité de la politique et à ses modalités d'exécution. Une évaluation de ses résultats sera effectuée en 2016, une fois achevée la série d'évaluations d'impact consacrées à la lutte contre la malnutrition aiguë modérée;
  - le travail mené par le PAM pour lutter contre l'insécurité alimentaire en milieu urbain ne fera pas l'objet d'une évaluation à part, mais sera traité comme un thème spécifique dans les trois évaluations stratégiques de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise qui doivent encore être menées (voir les paragraphes 19 et 20) et dans l'évaluation de la politique relative aux transferts monétaires et aux bons (voir le paragraphe 15).
12. Cela signifie que tandis que le volume global des évaluations s'accroîtra modérément en 2014 du fait des évaluations d'opérations spécifiques qui seront menées en toute conformité avec les dispositions de la politique du PAM en matière d'évaluation, celui des évaluations complexes relevant du programme principal du Bureau n'augmentera pas. En 2013, sept évaluations engagées en 2012 ont été poursuivies et dix nouvelles ont été entreprises, soit au total 17 évaluations en cours. Ce chiffre devrait être ramené à 13 évaluations en cours en 2014 – huit nouvelles et cinq engagées en 2013. Selon les premières prévisions pour 2015, deux évaluations engagées en 2014 seraient poursuivies et neuf nouvelles entreprises.
13. Le tableau A.VII.1 récapitule le programme de travail du Bureau de l'évaluation par année et par type d'évaluation. Les évaluations d'opérations spécifiques sont présentées séparément du programme principal car, à moyenne échéance, elles devraient passer sous la responsabilité de la direction du PAM, conformément à la stratégie de suivi et d'évaluation et aux dispositions de la politique d'évaluation relatives à la décentralisation des activités.

<sup>5</sup> Ainsi qu'indiqué dans la section "Perspectives" de l'annexe III du Plan de gestion pour 2013–2015 et/ou évoqué lors de la consultation annuelle sur l'évaluation, tenue en mai 2013.

**TABLEAU A.VII.1: SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL DU  
BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2014–2016<sup>6</sup>**

Type d'évaluation	2014 (session du Conseil)	2015 (session du Conseil)	2016 (session du Conseil)
<b>Politiques</b>	<i>Poursuite du travail engagé en 2013:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problématique hommes femmes (1/2014)</li> </ul> <i>Nouvelles évaluations:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transferts monétaires et bons (2/2014)</li> <li>➤ Nutrition</li> </ul>	<i>Poursuite du travail engagé en 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nutrition (2/2015)</li> </ul> <i>Nouvelle évaluation:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ VIH/sida</li> </ul>	<i>Poursuite du travail engagé en 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ VIH/sida</li> </ul> <i>Nouvelle évaluation:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Développement des capacités</li> </ul>
<b>Stratégies</b>	<i>Poursuite du travail engagé en 2013:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilisation par le PAM des fonds de financement commun (2/2014)</li> <li>➤ Module mondial de la sécurité alimentaire (2/2014)</li> <li>➤ Achats au service du progrès (2/2014)</li> </ul> <i>Nouvelles évaluations:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) (1/2015)</li> <li>➤ Partenariat REACH visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants</li> </ul>	<i>Poursuite du travail engagé en 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Partenariat REACH (2/2015)</li> </ul>	<i>À planifier à l'issue de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM</i>
<b>Portefeuilles de pays</b>	<i>Nouvelles évaluations:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ouganda (2/2014)</li> <li>➤ République démocratique du Congo (2/2014)</li> <li>➤ À définir (1/2015)</li> <li>➤ Indonésie (1/2015)</li> </ul>	<i>Nouvelles évaluations:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iraq (2/2015)</li> <li>➤ République centrafricaine (2/2015)</li> <li>➤ République-Unie de Tanzanie (2/2015)</li> </ul>	<i>À planifier à l'issue de l'examen par les pairs</i>
<b>Portefeuilles régionaux</b>	<i>Poursuite du travail engagé en 2013:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amérique centrale (A/2014)</li> </ul>		<i>À planifier à l'issue de l'examen par les pairs</i>
<b>Impact</b>	<i>Pas de nouvelle évaluation</i>	<i>Nouvelles évaluations:</i> Malnutrition aiguë modérée: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pays 1</li> <li>➤ pays 2</li> <li>➤ pays 3</li> <li>➤ pays 4</li> <li>➤ pays 5</li> </ul>	<i>Poursuite du travail engagé en 2015:</i> Malnutrition aiguë modérée: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pays 1 (1/2016)</li> <li>➤ pays 2 (1/2016)</li> <li>➤ pays 3 (1/2016)</li> <li>➤ pays 4 (A/2016)</li> <li>➤ pays 5 (A/2016)</li> </ul>

<sup>6</sup> À l'exclusion des autres activités liées à l'évaluation.

**TABLEAU A.VII.1: SYNTHÈSE DU PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2014–2016<sup>6</sup>**

Type d'évaluation	2014 (session du Conseil)	2015 (session du Conseil)	2016 (session du Conseil)
<b>Total du programme principal</b>	<b>Poursuite du travail engagé en 2013 = 5</b> <b>Nouvelles évaluations= 8</b>	<b>Poursuite du travail engagé en 2014 = 2</b> <b>Nouvelles évaluations= 9</b>	<b>Poursuite du travail engagé en 2015 = 3</b> <b>Nouvelles évaluations= 1</b>
<b>Synthèses d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impact des activités Vives pour la création d'avoires sur la résilience des moyens d'existence (A/2014);</li> <li>➤ Évaluations d'opérations spécifiques 2013 et 2014</li> <li>➤ Rapport annuel sur l'évaluation en 2013 (A/2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Série d'évaluations de stratégies: préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise (A/2015)</li> <li>➤ Insécurité alimentaire en milieu urbain (A/2015)</li> <li>➤ Évaluations d'opérations spécifiques en 2014 et 2015</li> <li>➤ Rapport annuel sur l'évaluation en 2014 (A/2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Série d'évaluations d'impact des programmes de lutte contre la malnutrition aiguë modérée</li> <li>➤ Évaluations d'opérations spécifiques en 2015 et 2016</li> <li>➤ Rapport annuel sur l'évaluation en 2015 (A/2015)</li> </ul>
<b>Divers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM (A/2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Développement des capacités – méta-évaluation</li> <li>➤ <i>(À confirmer) Mesures prises pour faire face à la crise syrienne</i></li> </ul>	
<b>Opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poursuite des 11 évaluations engagées en 2013</li> <li>➤ Lancement de 24 nouvelles évaluations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poursuite des 24 évaluations engagées en 2014</li> <li>➤ Lancement de 30 nouvelles évaluations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Parachèvement des 30 évaluations lancées l'année précédente</li> </ul>

## PROGRAMME DE TRAVAIL DÉTAILLÉ POUR 2014

### Évaluations de politiques

14. Compte tenu du document intitulé "Élaboration des politiques du PAM" (WFP/EB.A/2011/5-B), qu'avait approuvé le Conseil, le Recueil des politiques du PAM, établi chaque année, oriente le cycle d'évaluation des politiques, notamment parce qu'il prévoit de planifier une évaluation entre quatre et six ans après le début de la mise en œuvre d'une politique. Les évaluations de ce type examinent les grandes questions ci-après: la qualité d'une politique, y compris sa cohérence et sa pertinence au regard du champ d'action du PAM et au-delà, par rapport aux bonnes pratiques et autres références internationales; ses effets, sa mise en œuvre et ses résultats; et les moyens mobilisés pour obtenir ceux-ci. Les évaluations ci-dessous démarreront en 2014.
15. *Transferts monétaires et bons.* Cette évaluation fait partie des priorités du programme de travail de 2014. L'utilisation des transferts d'espèces et de bons constitue l'une des évolutions les plus marquantes du PAM sur le plan stratégique, puisqu'il est prévu que d'ici à 2015 l'aide apportée sous cette forme représentera 40 pour cent de l'assistance assurée par le PAM. L'évaluation mettra l'accent sur la qualité, les modalités d'exécution et les résultats obtenus, en exploitant les données probantes recueillies par la Division des politiques du PAM depuis 2009 et par l'Unité chargée de l'initiative Aide monétaire au service du changement.

16. *Nutrition.* Le Conseil a approuvé en 2012 la politique du PAM en matière de nutrition, qui remplace les orientations de portée plus étroite adoptées en 2004. Une évaluation devrait normalement être menée entre 2016 et 2018, mais lorsqu'il a approuvé cette politique, le Conseil a demandé qu'un rapport d'évaluation soit présenté en 2015. Étant donné qu'il est trop tôt pour pouvoir évaluer pleinement les résultats et que les ressources disponibles en 2014 seront limitées (voir les paragraphes 6 à 11), cette évaluation sera axée sur la qualité de la politique; elle en examinera les modalités d'exécution et étudiera la mesure dans laquelle elle se prête à une évaluation. En 2016, les données probantes issues des évaluations d'impact consacrées au travail mené par le PAM pour lutter contre la malnutrition aiguë modérée et d'autres évaluations seront prises en compte dans le cadre d'une évaluation complémentaire des résultats de la politique.
17. *Développement des capacités (Perspectives pour 2015 et 2016).* En attendant l'évaluation exhaustive de la politique du PAM en matière de développement des capacités, prévue en 2016, le Bureau de l'évaluation conduira une "méta-évaluation" faisant la synthèse des enseignements tirés des évaluations récentes.

### Évaluations stratégiques

18. Sachant que le PAM ne cesse d'évoluer, les évaluations stratégiques analysent les nouvelles priorités institutionnelles et les questions systémiques et transversales qui influent sur la façon dont le PAM travaille. Elles étudient les résultats obtenus dans le domaine à l'examen et les facteurs qui empêchent le PAM de travailler comme il l'avait initialement prévu, plutôt que d'examiner une politique ou un programme en particulier.
19. Trois évaluations stratégiques consacrées aux différents aspects de la *préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise* s'achèveront en 2014; deux ont débuté en 2013. Afin d'étayer les orientations stratégiques du PAM et de renforcer l'efficacité de celui-ci, cette série d'évaluations prendra en considération l'évolution des conditions auxquelles sont soumises les populations urbaines et rurales; les conflits complexes, les crises survenant brutalement et les situations d'urgence à évolution lente, qui mobilisent un nombre croissant d'organismes d'aide humanitaire; et le dispositif international d'aide humanitaire et son Programme de transformation.
20. Les évaluations examineront sous différents angles certains aspects des activités du PAM en matière de préparation et d'intervention en cas d'urgence; ces aspects auront été sélectionnés à la faveur d'un processus consultatif. Une synthèse des thèmes et constats communs sera établie, de même qu'une synthèse des constatations relatives à la question de l'insécurité alimentaire en milieu urbain.
21. *Module mondial de la sécurité alimentaire co-dirigé par la FAO et le PAM.* Cette évaluation, qui sera effectuée de concert avec le Bureau de l'évaluation de la FAO, aura pour objet de mesurer la valeur ajoutée apportée par ce module, dont le PAM et la FAO sont les deux chefs de file, et son efficacité. Elle permettra de mieux appréhender le dispositif d'intervention mis en place à l'échelon international et donnera à deux des organismes établis à Rome l'occasion de dégager un certain nombre d'enseignements.
22. *Utilisation par le PAM des fonds de financement commun pour la préparation et les interventions en cas de crise humanitaire.* Cette évaluation analysera l'utilisation et les avantages de ces fonds dans le cadre des activités du PAM relatives à la préparation et à l'intervention en cas de crise, notamment son travail avec les partenaires d'exécution et les partenaires chargés de la coordination. Parmi les fonds qui seront examinés figurent le Fonds central pour les interventions d'urgence, les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires et les fonds humanitaires communs.

23. *Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise.* Le PREP est une initiative transversale qui vise à développer le nouveau modèle d'intervention du PAM en cas de crise de grande ampleur. Son évaluation sera l'occasion de mesurer les progrès accomplis en ce qui concerne l'adaptation des moyens, systèmes, directives, services et partenariats en vue de pouvoir intervenir dans des environnements de plus en plus imprévisibles et difficiles, dans le contexte de la transition opérée par le PAM de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire.
24. Deux initiatives lancées par le PAM à l'échelle mondiale feront également l'objet d'une évaluation stratégique:
- *Le projet pilote Achats au service du progrès (2008–2013).* Cette évaluation finale utilisera le système interne de suivi et d'évaluation du projet pour rassembler des éléments factuels beaucoup plus probants que ceux dont dispose généralement le PAM. Cette évaluation est classée dans la catégorie des évaluations stratégiques en raison de la grande envergure opérationnelle des Achats au service du progrès, des méthodes novatrices utilisées pour tirer parti des opérations du PAM en cours en vue d'en accroître l'impact sur le développement, et des incidences vis-à-vis de la stratégie future du PAM dans certains domaines comme les achats, le développement des capacités, les partenariats et le suivi et l'évaluation.
  - *Partenariat REACH des Nations Unies visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants.* Cette initiative lancée en 2011 a pour but d'améliorer la gouvernance et la gestion des programmes dans le domaine de la nutrition, afin d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan nutritionnel. L'évaluation prévue présente un intérêt stratégique, car le PAM joue un rôle de chef de file dans cette initiative associant plusieurs partenaires. Elle permettra de mieux cerner le travail effectué en partenariat par le PAM en matière de programmes de nutrition, ainsi que ses capacités pour ce qui est de remédier au problème de la perpétuation de la faim, points qui ont été soulevés dans les récentes évaluations stratégiques portant sur le passage de l'aide à l'assistance alimentaire. Cette évaluation complétera les autres études consacrées aux activités nutritionnelles du PAM, dont l'importance va croissant.

## Évaluations de portefeuilles de pays

25. Instaurées en 2009, les évaluations de portefeuilles de pays portent sur l'ensemble des opérations menées par le PAM dans un pays pendant une période donnée, qui dure en général de trois à cinq ans. Elles doivent servir à la fois d'instrument permettant de rendre des comptes à l'échelon institutionnel et d'outil d'apprentissage devant contribuer à orienter la stratégie et les opérations futures dans le pays, souvent dans le contexte de l'initiative Unis dans l'action, du PNUAD et d'autres initiatives de réforme relevant du système des Nations Unies. Les pays sont choisis en prenant en considération l'équilibre sur le plan régional, la taille du portefeuille, la gamme d'interventions et la portée des précédentes évaluations menées dans chaque pays. Ces évaluations de portefeuilles se fondent sur une série de questions concernant le positionnement stratégique du PAM et la convergence avec les stratégies et les partenaires à l'échelon national et international, les facteurs déterminant les choix stratégiques et la qualité de ceux-ci, et la performance du portefeuille d'activités et les résultats obtenus.
26. D'ici à 2015, 25 évaluations de portefeuilles de pays auront été effectuées depuis 2009, dont une évaluation régionale en Amérique centrale. Le tableau A.VII.2 et la figure A.VII.1 contiennent des données statistiques sur les évaluations de portefeuilles de pays; à quelques exceptions près, la couverture a été satisfaisante pour ce qui est de la présence

régionale, de la valeur du portefeuille, du nombre de bénéficiaires et du nombre d'opérations. Toutefois, un bureau de pays n'est couvert à l'heure actuelle qu'une fois tous les 20 ans environ, compte tenu du nombre moyen d'évaluations de portefeuilles de pays effectuées chaque année et du nombre total de bureaux de pays du PAM.

27. Pour l'après-2015, les plans seront établis après l'examen par les pairs et la révision des critères de sélection appliqués aux évaluations de portefeuilles. Ces plans viseront à donner une portée optimale aux évaluations, compte tenu de facteurs plus généraux tels que l'ensemble des priorités et des besoins en matière d'évaluation; la nouvelle série d'évaluations d'opérations spécifiques; l'approche du PAM vis-à-vis des documents de stratégie de pays; les nouveautés à l'échelle du système des Nations Unies, s'agissant en particulier de l'examen quadriennal complet et des évaluations conjointes du PNUAD; et la possibilité d'opter pour de nouvelles approches, telles que les évaluations de portefeuilles à l'échelle régionale pour améliorer la couverture des petits portefeuilles de pays.

**TABLEAU A.VII.2: AMPLEUR DES ÉVALUATIONS DE PORTEFEUILLE DE PAYS, PAR RÉGION**

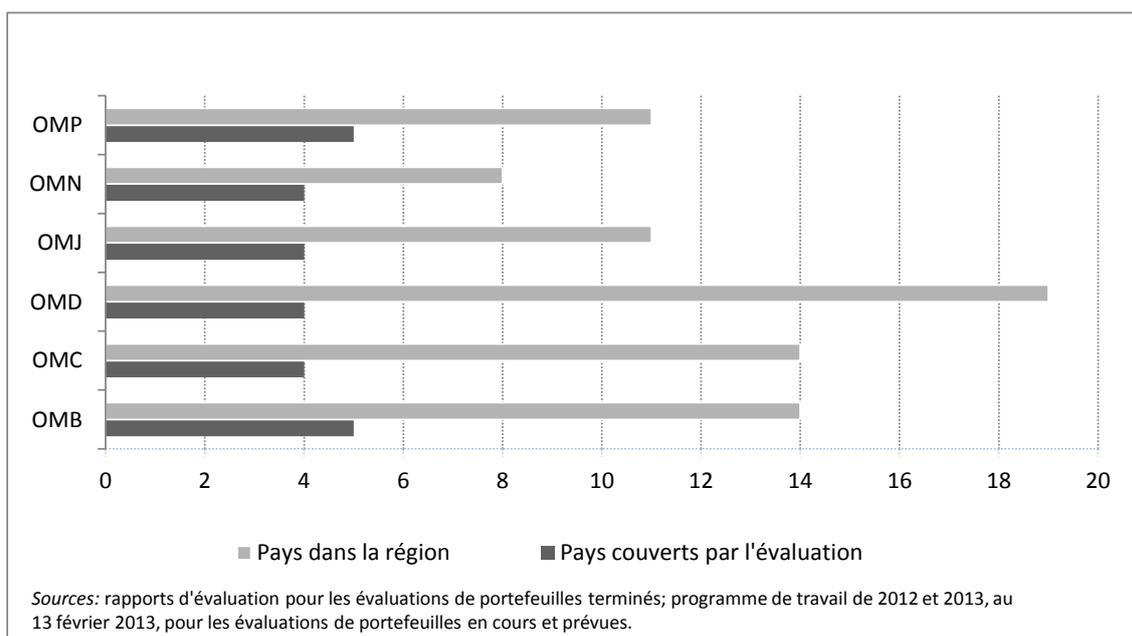
	OMB	OMC	OMD	OMJ	OMN	OMP
% de la valeur du portefeuille exprimée en dollars	44	49	56	62	44	87
% d'opérations	39	50	31	42	42	62
% du nombre de bénéficiaires effectifs indiqué dans les rapports	26	73	49	64	93	74
% de pays	36	29	21	36	50	45

Sources: % de la valeur du portefeuille exprimée en dollars et % d'opérations: rapports d'évaluation pour les évaluations de portefeuilles terminées; programme de travail opérationnel de 2012 et 2013, au 13 février 2013, pour les évaluations de portefeuilles en cours et prévues.

% du nombre de bénéficiaires effectifs indiqué dans les rapports: Dacota 201.

% de pays: base de données du Bureau de l'évaluation.

**Figure A.VII.1: Évaluations de portefeuilles de pays par région (2009–2015)**



## Évaluations d'impact

28. Un élément important de la stratégie adoptée par le Bureau de l'évaluation consiste à mieux évaluer les effets directs et l'impact des activités du PAM sur l'existence des personnes concernées. Les évaluations d'impact visent à aider le PAM à mieux rendre compte de son action aux bénéficiaires, à améliorer la programmation des opérations et à étayer l'élaboration des futures politiques et stratégies dans le domaine d'activité à l'étude. Les évaluations associent généralement plusieurs méthodes pour analyser un domaine d'activité dans plusieurs pays, en passant en revue plusieurs opérations sur une période de plusieurs années, ce afin que suffisamment de temps s'écoule pour que des changements durables puissent se produire. La sélection est fondée sur les principes ci-après: l'utilité, la contribution à l'acquisition de connaissances qui font défaut, et la possibilité d'évaluer l'activité considérée.

⇒ *Évaluations d'impact prévues en 2014*

29. Étant donné que plus de 50 pour cent du programme de travail du PAM vise à faire face aux risques découlant de catastrophes naturelles et leur impact sur la sécurité alimentaire, la série d'évaluations en cours consacrées à l'impact des activités Vivres pour la création d'avoirs sur la résilience des moyens d'existence présente un intérêt vis-à-vis de la stratégie du PAM ainsi que de certaines opérations. En 2014, un rapport de synthèse des évaluations menées en 2013 au Bangladesh, au Guatemala, au Népal, en Ouganda et au Sénégal sera établi. Pour donner suite à la recommandation issue de l'évaluation stratégique de l'efficacité du PAM dans les interventions visant à rétablir les moyens d'existence, menée en 2009, cette série approfondira l'analyse de l'impact, et en particulier le rôle de l'assistance alimentaire dans les processus de redressement et les efforts entrepris par les populations pour se constituer des moyens d'existence plus solides.

⇒ *Évaluations d'impact prévues en 2015 (perspectives)*

30. *Malnutrition aiguë modérée.* Le Bureau de l'évaluation consacrera une nouvelle série d'évaluations d'impact aux interventions du PAM visant à lutter contre la malnutrition aiguë modérée. Cette série complétera les travaux de recherche en cours et le suivi et l'évaluation effectués par la direction du PAM en fournissant les connaissances qui font défaut dans le contexte des programmes.

31. Cette série évaluera la contribution des activités nutritionnelles du PAM à la réalisation des objectifs plus généraux des programmes dans certains contextes opérationnels. Outre la contribution directe des activités à la concrétisation des effets directs escomptés en matière de nutrition, les évaluations pourraient également examiner les apports du PAM s'agissant des interventions sanitaires complémentaires, la capacité technique des partenaires et des prestataires de services sanitaires et nutritionnels, et les améliorations apportées au cadre politique et budgétaire qui appuient ces services. Il est utile de mettre l'accent sur ces résultats plus généraux dans le cadre d'interventions complexes, qui font entrer en ligne de compte de nombreux facteurs interdépendants et non un simple lien de cause à effet.

32. Le PAM concentre ses interventions en lien avec la malnutrition aiguë modérée dans 23 pays tous lourdement touchés par la malnutrition, caractérisés par des capacités et un contexte nationaux qui leur sont propres. La sélection se fera parmi eux. Le rapport de synthèse de la série sera achevé en 2016.

## Évaluations d'opérations spécifiques et décentralisation de la fonction d'évaluation

33. Les évaluations d'opérations spécifiques s'attachent à mesurer l'efficacité et l'efficacité d'une opération au regard de la réalisation de ses objectifs et du respect des normes et critères en vigueur à l'échelle internationale et au PAM, en examinant la qualité de la conception, de l'exécution et des résultats.
34. La politique d'évaluation de 2008 prévoyait que les évaluations d'opérations seraient gérées tantôt par le Bureau de l'évaluation, tantôt de manière décentralisée. Toutefois, pour plusieurs raisons, la répartition des évaluations effectuées selon cette formule n'a pas été satisfaisante. Le Bureau de l'évaluation souhaiterait qu'à plus long terme, les évaluations décentralisées deviennent l'outil privilégié pour les évaluations d'opérations spécifiques, et qu'elles soient menées en nombre suffisant et selon des critères de qualité établis de telle sorte qu'elles fournissent des données factuelles fiables sur la performance et les résultats des opérations du PAM et d'autres initiatives. Cependant, étant donné qu'il faudra un certain temps pour parvenir à mener des évaluations décentralisées de qualité en nombre suffisant, des mesures transitoires devront être prises.
35. Grâce au renforcement des moyens de suivi et d'évaluation, tant au Siège qu'au niveau régional, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie correspondante et à la création d'un compte spécial doté des ressources nécessaires, le Bureau de l'évaluation a pu lancer en 2013 une nouvelle série d'évaluations, portant sur 11 opérations. Le nombre d'évaluations sera porté à 24 en 2014 et à 30 en 2015. Une synthèse annuelle des constatations sera présentée au Conseil, lors de la deuxième session ordinaire la première année, puis en même temps que le rapport annuel sur l'évaluation par la suite.
36. En 2014, le Bureau de l'évaluation intensifiera l'appui technique qu'il apporte à la Division de la gestion et du suivi de la performance et aux bureaux régionaux ainsi que sa collaboration avec eux, afin de renforcer la capacité, les systèmes et les structures d'évaluation décentralisée du PAM dans le cadre de la stratégie de suivi et d'évaluation et d'initiatives connexes.
37. L'évaluation des opérations lancées par le PAM pour faire face à la crise syrienne ne sera pas décentralisée, car il s'agit d'une situation d'urgence de niveau 3 qui doit être gérée au niveau du Siège. Il demeurera du ressort du Bureau de l'évaluation d'évaluer cette intervention conformément aux accords conclus au sein des instances interinstitutions chargées de l'aide humanitaire. La question du moment le plus propice pour procéder à l'évaluation est à l'étude.

## Évaluation du Plan stratégique pour 2014–2017

38. Compte tenu de l'expérience et de la demande liée à l'examen quadriennal complet de 2012, le Bureau de l'évaluation analysera en 2014 la mesure dans laquelle le nouveau Plan stratégique du PAM se prête à une évaluation<sup>7</sup>, en tenant compte du Cadre de résultats stratégiques qui l'accompagne et des récentes améliorations apportées au système de mesure de la performance du PAM. Cette analyse recensera les principales difficultés conceptuelles et les obstacles à la bonne exécution qu'il conviendra de surmonter dès le début de la mise en œuvre du plan, afin de permettre que le suivi, l'élaboration des rapports

---

<sup>7</sup> Une telle analyse étudie si les objectifs sont correctement définis et si les résultats sont suffisamment vérifiables pour permettre une évaluation crédible et fiable.

et, ultérieurement, l'évaluation de la performance globale du PAM au regard de son Plan stratégique, soient effectués de manière efficace.

### **Autres activités relatives à l'évaluation prévues pour 2014 et au-delà**

⇒ *Collaboration avec le système international d'évaluation*

39. Outre l'examen des opérations en temps réel, le cycle des programmes d'action humanitaire relevant du Programme de transformation établi par le Comité permanent interorganisations contient désormais des mécanismes permettant de déclencher une évaluation interinstitutions des interventions humanitaires, et il devrait beaucoup influencer sur les évaluations interinstitutions de l'action humanitaire qui seront réalisées à l'avenir. Le Bureau de l'évaluation prendra part aux échanges de vues sur ces questions, ainsi qu'aux évaluations spécifiques effectuées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires lorsqu'elles auront trait à l'une des priorités du PAM, en particulier l'intervention d'urgence concernant la République arabe syrienne. Le système des Nations Unies accorde de plus en plus d'importance à l'évaluation; il l'a manifesté récemment dans la résolution sur l'examen quadriennal complet, dans laquelle le Corps commun d'inspection était prié d'étudier la capacité d'évaluation des Nations Unies, ainsi qu'à la faveur de l'élaboration d'une politique pour une évaluation à l'échelle du système.
40. Chaque fois que cela sera souhaitable et réalisable, les évaluations seront effectuées conjointement. L'évaluation du module de la sécurité alimentaire a été entreprise de concert avec la FAO, et les possibilités de procéder conjointement aux évaluations de l'impact des activités de lutte contre la malnutrition aiguë modérée seront examinées à mesure que la planification avancera. La récente déclaration d'intention formulée par les bureaux de l'évaluation des institutions ayant leur siège à Rome devrait permettre de renforcer la collaboration en ce qui concerne la planification et la conduite des évaluations, ainsi que la diffusion de leurs résultats.
41. Afin de faire connaître sa démarche, de se doter de points de comparaison et d'actualiser ses procédures, le Bureau de l'évaluation continuera de collaborer avec des réseaux professionnels internationaux, notamment:
- le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation - dont la vice-présidence est actuellement assurée par la Directrice du Bureau de l'évaluation- et ses équipes spéciales s'intéressant aux normes et règles en matière d'évaluation, à la problématique hommes-femmes et aux évaluations conjointes;
  - les réseaux d'évaluation de l'action humanitaire, tels que le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (le Bureau de l'évaluation est membre de son groupe directeur) et le groupe de pilotage de l'évaluation du Comité permanent interorganisations; et
  - les réseaux chargés des évaluations d'impact, comme le Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact et l'Initiative internationale pour les évaluations d'impact.

---

## **DIFFUSION ET EXPLOITATION DES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS**

42. Le Bureau de l'évaluation continuera d'apporter une valeur ajoutée dans son domaine en élaborant des produits comme des notes et des synthèses sur les évaluations, ce qui diversifie les moyens de diffuser les connaissances.

43. Faisant fond sur les mises à jour récentes de ses procédures opératoires et de son système d'assurance qualité, le Bureau de l'évaluation facilitera l'exploitation des évaluations dans la prise de décisions: en prévoyant dès le stade de la conception des plans devant permettre l'utilisation des résultats des évaluations; en favorisant la consultation et la participation des parties prenantes ainsi que la communication avec elles; et en engageant une réflexion commune sur les constatations et les recommandations lors du processus d'évaluation. Il s'emploiera à diffuser plus largement les enseignements afin d'accroître l'exploitation des évaluations dans le cadre des politiques et des pratiques au niveau international et interinstitutions. D'autres outils et approches seront pris en considération à la lumière des résultats de l'examen par les pairs.

### **Améliorer la qualité des évaluations**

44. Les améliorations apportées au système d'assurance qualité du Bureau de l'évaluation, comme celles concernant la problématique hommes-femmes et l'efficacité, seront prises en compte lors des nouvelles évaluations prévues pour 2014, y compris celles d'opérations spécifiques. Les directives et les normes d'assurance qualité applicables à ces dernières seront également utiles pour les évaluations décentralisées. D'autres mesures pourront être mises au point pour prendre en compte les constatations issues de l'examen par les pairs.

### **Examen de la fonction d'évaluation au PAM**

45. Ainsi qu'il est indiqué dans l'introduction, l'examen par les pairs assuré par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Comité d'aide au développement fera le point sur les progrès accomplis depuis 2007 et formulera des recommandations afin de faire en sorte que la fonction d'évaluation au PAM soit pleinement adaptée à la mission qui est la sienne, compte tenu des changements contextuels survenus en interne et en externe. Une réponse de la direction sera établie, et des mesures seront prises à compter de 2014.

## ANNEXE VIII

### TERMINOLOGIE

Dans toute la mesure possible, la terminologie habituellement utilisée par le système des Nations Unies dans le domaine budgétaire a été employée dans le présent document. Dans certains cas, des expressions et définitions propres au PAM ont été utilisées. La présente annexe comporte également une description des activités appuyées dans le but de répondre aux besoins des bénéficiaires.

#### **Activité**

Action permettant de venir en aide aux bénéficiaires du PAM, qui peut prendre diverses formes (par exemple distribution générale, activités Vivres pour la création d'avoirs ou Vivres contre travail, supplémentation alimentaire, repas scolaires, développement des capacités, etc.).

#### **Augmentation des capacités**

Ensemble des activités intégrées qui visent à mettre en place, consolider ou développer les institutions et les processus nécessaires à la gestion des programmes relatifs à la sécurité alimentaire et des interventions humanitaires.

#### **Bénéficiaire**

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

#### **Besoins opérationnels**

Ensemble des coûts opérationnels directs et des coûts d'appui directs liés aux projets approuvés et à leurs phases ultérieures prévisibles.

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

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

#### **Budget du PAM**

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

#### **Cadre d'action**

Processus visant à améliorer l'organisation, les structures, les procédures et la culture du PAM, ayant pour finalité d'optimiser l'efficacité et l'efficience de celui-ci.

## **Catégorie d'activités**

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

## **Compte**

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

## **Compte spécial**

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

## **Conseil**

Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

## **Contribution**

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

## **Contribution multilatérale**

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

## **Contribution multilatérale à emploi spécifique**

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

## **Coûts d'appui directs**

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

## **Coûts d'appui indirects**

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

## **Coûts opérationnels**

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

## **Développement des capacités**

Activités non alimentaires qui favorisent un processus d'apprentissage pour améliorer l'aptitude d'un pays ou d'une région à lutter contre la faim. Les activités de développement des capacités du PAM mettent en commun les compétences spécialisées et les méthodes de celui-ci pour répertorier les besoins liés à la faim, élaborer des stratégies de réduction de la faim, mettre en œuvre des programmes appuyés par l'aide alimentaire et en mesurer l'impact.

## **Directeur exécutif**

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

## **Distribution générale**

Transfert, sans condition, de vivres, d'espèces ou de bons à tous les ménages ou sous-groupes ciblés au sein d'une population donnée de façon à satisfaire leurs besoins nutritionnels essentiels.

## **Enrichissement des aliments**

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

## **Évaluation**

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

## **Fonds**

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

## **Fonds d'affectation spéciale**

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

## **Fonds général**

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

## **Indicateur**

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

## **Intervention d'urgence**

Série organisée de procédures, de mesures et d'actions qui permettent d'assurer la fourniture en temps utile d'une assistance alimentaire d'urgence rapide, efficace et appropriée aux populations bénéficiaires ciblées afin de sauver des vies et de protéger les moyens d'existence.

## **Lignes de crédit**

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

## **Malnutrition**

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

## **Mécanisme d'achat anticipé**

Mécanisme qui permet au PAM d'acheter des vivres en tenant compte du volume global des besoins estimé à l'échelle régionale et des prévisions de financement, l'objectif étant de réduire les délais de livraison des produits alimentaires aux bénéficiaires ainsi que les délais d'intervention, et d'acheter les produits alimentaires lorsque le moment est favorable. Ses fonds proviennent principalement du Mécanisme de financement anticipé, et il peut également bénéficier d'autres sources de financement.

## **Mécanisme de budgétisation des investissements**

Fonds renouvelable permettant d'affecter immédiatement des ressources financières à des projets dans la perspective d'avantages économiques à moyen ou long terme. Il est prévu que le capital initial provienne du Mécanisme de financement anticipé.

## **Mécanisme de financement anticipé**

Mécanisme interne dont les principaux objectifs consistent: i) à utiliser au mieux les ressources des projets; et ii) à mettre les vivres à disposition plus rapidement. Ce mécanisme permet aux projets de recevoir un financement anticipé en attendant la confirmation des contributions attendues, en appliquant les paramètres établis en matière de gestion des risques.

## **Ménage**

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

## **Nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM**

Document qui expose les changements apportés à l'organisation du PAM pour donner suite aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation organisationnelle rapide et de l'initiative en faveur de l'architecture organisationnelle et du réalignement.

## **Ouverture de crédit**

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

## **Partenaires coopérants**

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

## **Performance**

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

## **Plan de gestion**

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

## **Plan stratégique**

Plan portant sur une période de quatre ans qui fixe un cap, des objectifs stratégiques et des priorités à moyen terme pour le PAM.

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

Systèmes, mesures, dispositifs et procédures utilisés dans l'attente d'une crise humanitaire potentielle afin d'assurer une approche rapide, efficace et appropriée de la gestion des risques et des interventions propre à sauver des vies et à préserver des moyens d'existence. La préparation aux situations d'urgence comprend divers systèmes, outils et fonctions: préparation en matière d'alerte rapide et d'information, planification prévisionnelle et opérationnelle, lignes directrices et développement des capacités (formation), mise en place de capacités de réserve accompagnées de capacités et de mécanismes de financement permettant une montée en puissance de l'intervention. Une préparation efficace permet une intervention plus efficiente.

## **Programme de travail**

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

## **Projet**

Activité bien définie s'inscrivant dans une catégorie d'activités précise.

## **Rapport annuel sur les résultats**

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

## **Recouvrement intégral des coûts**

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

## **Règlement financier**

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

## **Repas scolaires**

Distribution quotidienne, pendant toute l'année scolaire, de repas à l'école - petit déjeuner, collation en milieu de matinée ou déjeuner ou encore combinaison de ces divers repas - pour encourager la fréquentation scolaire et soulager la faim des enfants à court terme. Les rations à emporter sont habituellement des rations familiales qui sont distribuées aux élèves dans les zones où coexistent une pauvreté endémique, la malnutrition, de faibles indicateurs d'instruction, de fortes inégalités entre les sexes dans l'éducation et/ou un fort taux de prévalence du VIH/sida.

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

Les activités Vivres pour la création d'avoirs sont entreprises dans le cadre de processus participatifs à assise communautaire qui permettent de créer ou de remettre en état des avoirs en vue de renforcer, rétablir ou assurer la résilience des ménages bénéficiaires vulnérables. Dans le cadre des projets et activités Vivres contre travail, des produits alimentaires sont fournis à titre de paiement intégral ou partiel de travaux exécutés dans le contexte d'un programme encadré.

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

Budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
COD	coûts opérationnels directs
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
OMB	Bureau régional de Bangkok (Asie)
OMC	Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale)
OMD	Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)
OMJ	Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe)
OMN	Bureau régional de Nairobi (Afrique orientale et centrale)
OMP	Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme
P4P	Achats au service du progrès
Partenariat REACH	Partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PREP	Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise
RMP	Division de la gestion et du suivi de la performance
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
TIC	technologies de l'information et des communications
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VCA	Vivres pour la création d'avoirs
VCT	Vivres contre travail
VPF	Vivres pour la formation
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM