

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



Consultation informelle

20 septembre 2013

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

TABLE DES MATIÈRES

Résumé

(figurera dans la version définitive du document)

Projet de décision

(figurera dans la version définitive du document)

| | |
|--|-----------|
| Chapitre I: Introduction | 1 |
| Chapitre II: Besoins opérationnels prévus | 6 |
| Chapitre III: Budget administratif et d'appui aux programmes | 28 |
| Chapitre IV: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux | 53 |

Annexe I:

Tableau A.I.1: Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP en 2014 et 2015

(figurera dans la version définitive du document)

Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2014 et 2015

(figurera dans la version définitive du document)

Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2014 et 2015

(figurera dans la version définitive du document)

Annexe II: Projet de budget AAP par rubrique budgétaire: textes explicatifs et tableaux récapitulatifs

(figurera dans la version définitive du document)

| | |
|--|-----------|
| Annexe III: Tour d'horizon régional des besoins opérationnels | 65 |
|--|-----------|

| | |
|--|-----------|
| Annexe IV: Besoins imprévus de 2014 | 79 |
|--|-----------|

Annexe V: Examen du Plan de gestion pour 2013–2015

(figurera dans la version définitive du document)

| | |
|--|-----------|
| Annexe VI: Vue d'ensemble de l'affectation des crédits supplémentaires au titre du budget AAP | 82 |
|--|-----------|

Annexe VII: Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2014

(figurera dans la version définitive du document)

Annexe VIII: Terminologie

(figurera dans la version définitive du document)

| | |
|---|-----------|
| Liste des sigles utilisés dans le présent document | 96 |
|---|-----------|

CHAPITRE I: INTRODUCTION

Structure du document et guide du lecteur

1. 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.
2. 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.
3. 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 du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) 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.
4. 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

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

Chapitre I: Introduction

6. 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

7. Les besoins opérationnels prévus¹ pour 2014 s'élèvent au total à 5 857 millions 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.

¹ 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.

Globalement, les besoins opérationnels ont augmenté par rapport à ceux figurant dans les plans de gestion récents.

8. 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

9. 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.
10. Le Secrétariat propose que le pouvoir délégué au Directeur exécutif d'ajuster le niveau du budget AAP soit désormais lié au niveau estimé des recettes et non plus à celui des besoins opérationnels prévus. Les premières sont en effet un indicateur plus précis que les seconds de l'accroissement des tâches administratives et d'appui aux programmes qui sont nécessaires pour mener à bien un volume plus important d'activités opérationnelles.
11. 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.
12. 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.
13. 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) et de l'UNICEF.

Chapitre IV: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

14. 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 prix coûtant, d'améliorer les capacités institutionnelles et de mobiliser des ressources complémentaires pour des programmes menés dans certains pays.

CONTEXTE STRATÉGIQUE

15. 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.

16. 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.
17. 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'avoirs, 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.
18. 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.
19. 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.
 20. 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.
 21. 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.
 22. 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

23. 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.

24. 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 4 000 millions de dollars et il prévoit un programme de travail pour 2014 de près de 6 000 millions de dollars pour fournir une assistance alimentaire et nutritionnelle à ses bénéficiaires.
25. 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.
26. 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.
27. Le montant proposé de 6 000 millions 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.
28. Les prévisions de recettes pour 2014 qui permettent de calculer les coûts d'appui aux programmes s'élèvent à 4 200 millions de dollars, conformément aux tendances et hypothèses indiquées ci-après:
 - Depuis 2008, le niveau du financement a dépassé 4 000 millions de dollars tous les ans, sauf en 2011. Selon les prévisions actuelles pour 2013, il devrait atteindre 4 000 millions de dollars.
 - 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 4 200 millions de dollars.

CHAPITRE II: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS

Introduction et vue d'ensemble

29. On trouvera dans le présent chapitre les besoins opérationnels prévus du PAM². 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.
30. Le montant des besoins opérationnels du PAM pour 2014 se chiffre à 5 857 millions 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 projets³ exécutés dans 75 pays⁴.
31. 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 2013–2015⁵. Les besoins opérationnels pour 2014 tiennent compte du programme de travail en cours⁶ 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.
32. 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).
33. 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.

² 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.

³ 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.

⁴ 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.

⁵ WFP/EB.2/2012/5-A/1.

⁶ Le programme de travail englobe les besoins opérationnels et les CAI.

| TABLEAU II.1: LES DIX PLUS GROS PROGRAMMES DU PAM | | |
|--|--|------------|
| | Besoins opérationnels prévus pour 2014 (en millions de dollars) | % |
| 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 |
| TOTAL | 3 584 | 60 |
| Total des besoins opérationnels prévus | 5 857 | 100 |

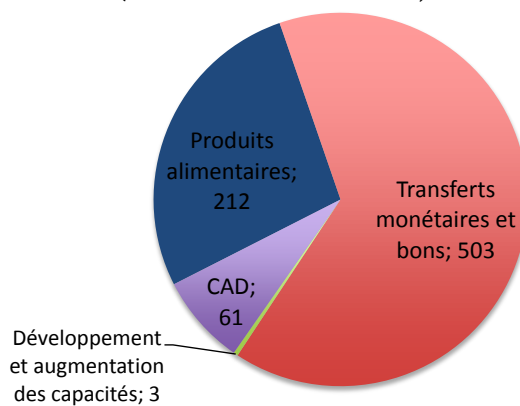
34. De nouveaux éléments apparaissent pour la première fois dans le chapitre du Plan de gestion concernant les besoins opérationnels. Le premier décrit sommairement les mesures prises par le PAM pour améliorer les paramètres chiffrés communiqués sur les bénéficiaires, par exemple l'adoption d'une méthode 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".
35. 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 en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie.

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



- 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.

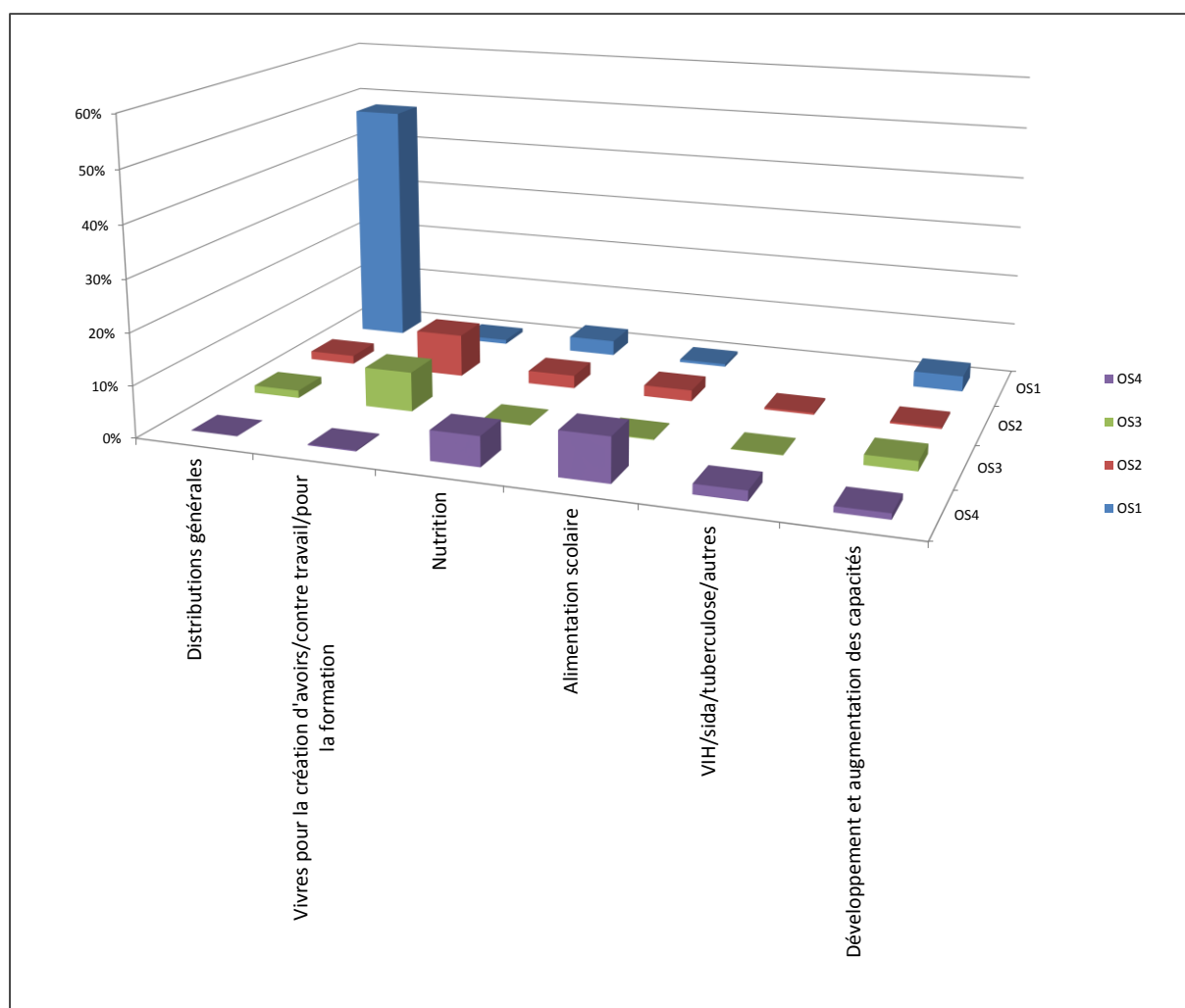
Présentation des besoins opérationnels prévus pour 2014

36. Pour 2014, le PAM prévoit que ses besoins opérationnels se chiffreront à 5 857 millions 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*

37. 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



Notes: 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 |
|--|-------------------------|---------------------------------------|------------|-----------------------|------------|---|--------------|
| 3: 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 | 670 |
| 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim | 1 | 12 | 337 | 503 | 113 | 66 | 1 032 |
| TOTAL | 2 995 | 1 001 | 668 | 672 | 141 | 379 | 5 857 |

38. Cinquante-cinq pour cent des besoins opérationnels prévus du PAM (3 248 millions de dollars) appuieront la réalisation de l'Objectif stratégique 1⁷. Les modalités d'intervention privilégiées à ce titre seront les distributions générales de vivres, d'espèces et de bons⁸. 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.

39. Les activités se rapportant à l'Objectif stratégique 2⁹ 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.

⁷ 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.

⁸ Transferts non assortis de conditions.

⁹ 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.

40. S'agissant de l'Objectif stratégique 3¹⁰, 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.
41. Les activités relevant de l'Objectif stratégique 4¹¹ représentent 18 pour cent du montant total des besoins opérationnels (1 032 millions 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

42. 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.

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

43. 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

¹⁰ 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.

¹¹ 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.

44. Les besoins opérationnels de la catégorie des IPSR augmenteront de 20 pour cent, passant à 3 354 millions 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 1 700 millions de dollars sera nécessaire.
45. 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*

46. 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.

| TABLEAU II.4: BESOINS OPÉRATIONNELS, PAR CATÉGORIE DE COÛTS — PLANS DE GESTION DE 2013 ET 2014 | | | | |
|---|---------------------------------|------------|---------------------------------|------------|
| 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 |
| Total partiel | 4 312 | 87 | 5 160 | 88 |
| Coûts d'appui directs (CAD) | 657 | 13 | 697 | 12 |
| TOTAL, BESOINS OPÉRATIONNELS | 4 969 | 100 | 5 857 | 100 |

⇒ *Produits alimentaires et coûts opérationnels directs connexes*

47. 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 3 699 millions 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 2 256 millions 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 |
| TOTAL | 100 | 531 | 100 | 556 | -0,1 | 4,7 |

48. 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.
49. La proportion d'aliments de base traditionnels tels que les céréales a diminué de 1,7 pour cent. Dans l'assortiment de céréales distribué dans le cadre de l'opération syrienne, le coût des pâtes, du boulgour et du riz est certes supérieur à celui d'autres céréales, mais 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.
50. 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.
51. 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.

52. 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.

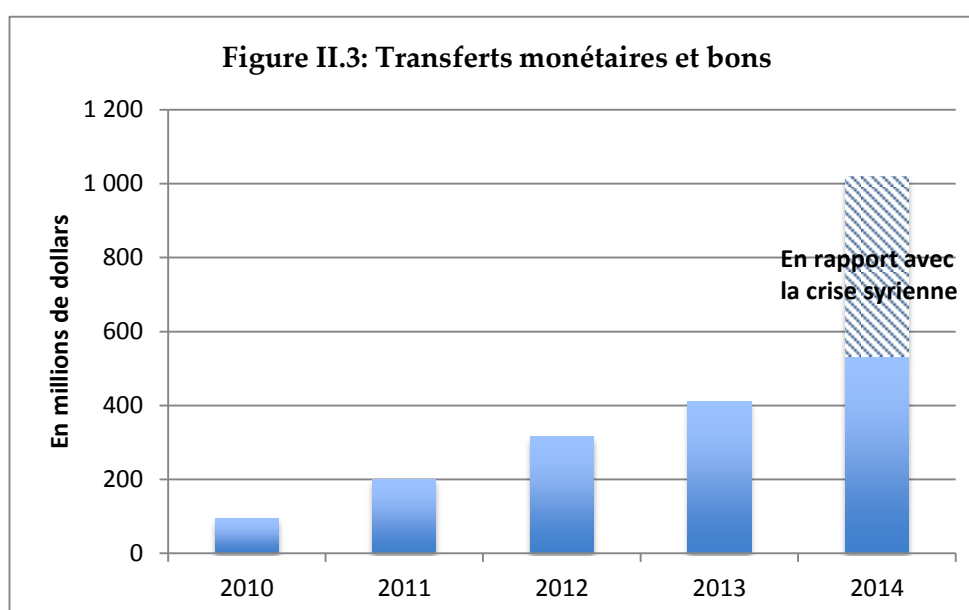
⇒ *Transferts monétaires et bons et COD connexes*

53. Les transferts monétaires et les bons représentent, avec les COD connexes, un montant de 1 127 millions 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.

54. La valeur prévue des transferts monétaires et des bons – 1 018 millions 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.

55. 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.

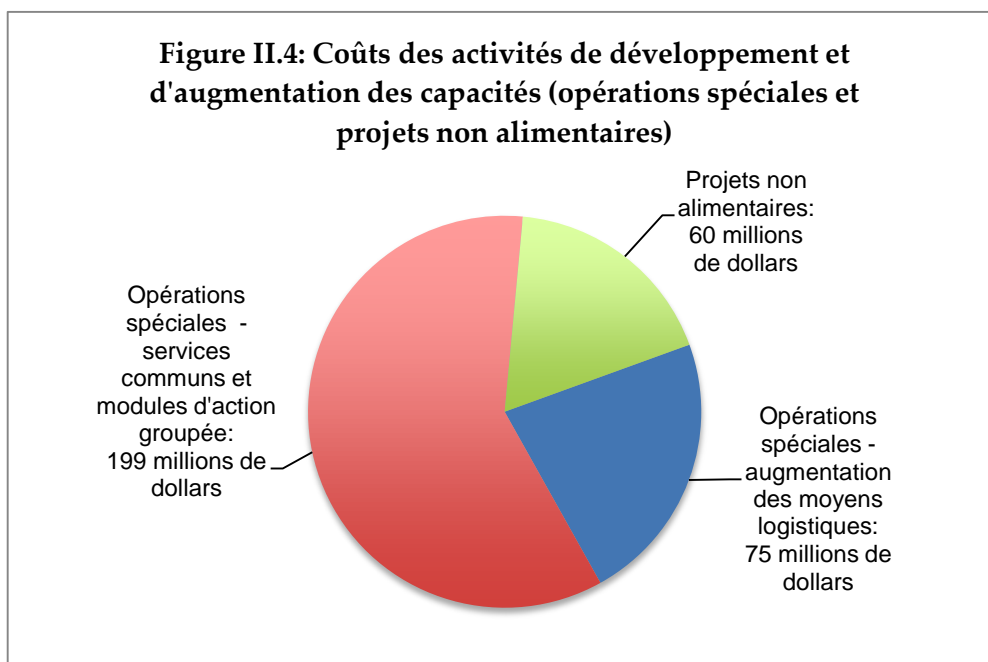
56. La progression des programmes faisant appel à des transferts monétaires entre 2010 et 2014 (voir la figure II.3) est le reflet de la politique suivie par les bureaux de pays, qui accordent une attention égale à toutes les modalités de transfert. Elle montre par ailleurs que le PAM a désormais pris 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.



57. 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*

58. 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.



59. 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.

60. 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

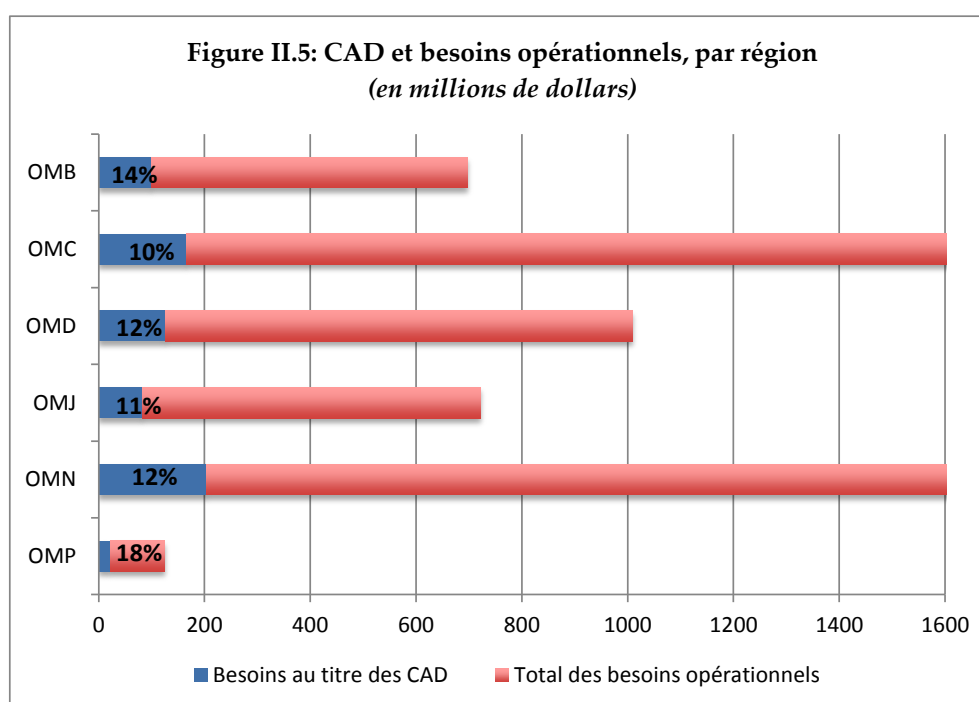
dollars en 2014. Le chapitre IV comporte de plus amples renseignements concernant les fonds d'affectation spéciale destinés au développement des capacités.

⇒ *Coûts d'appui directs*

61. 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 |

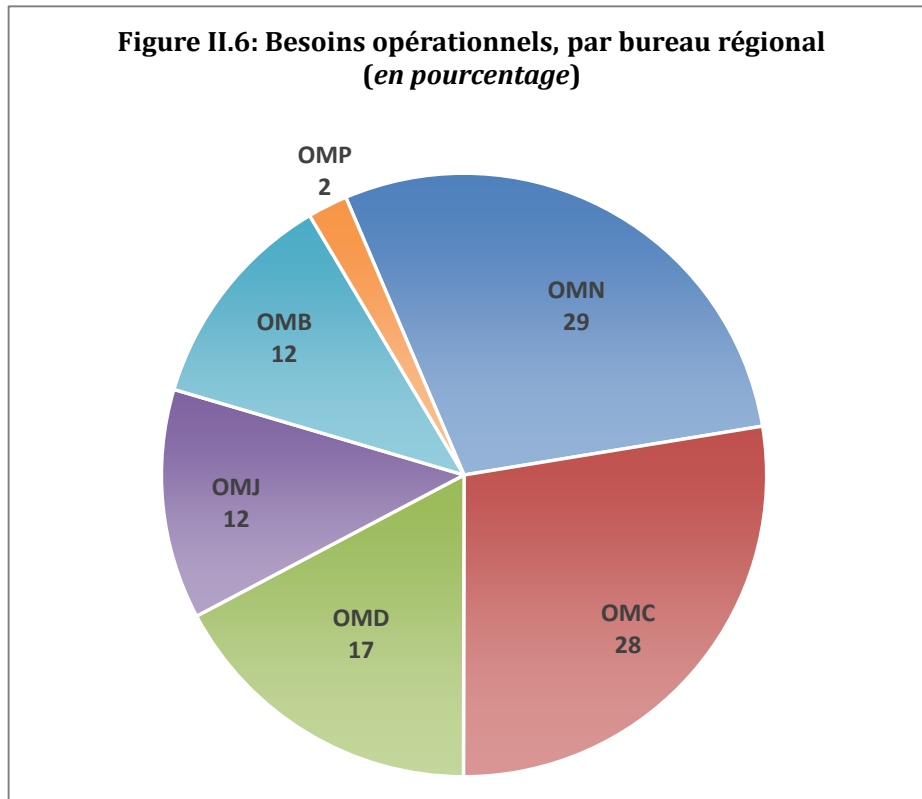
62. La part des CAD, en pourcentage du montant total des coûts opérationnels, varie en fonction de la catégorie d'activités, ce qui tient aux différences entre activités alimentaires et non alimentaires. En 2014, la part des CAD devrait être de 13 pour cent pour les projets de développement/programmes 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.
63. 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*

64. 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.



65. 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.

66. 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.

67. La progression la plus importante des besoins opérationnels, par rapport aux chiffres prévisionnels de 2013, concerne OMC, qui aura besoin de 1 618 millions 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.

68. 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 1 009 millions 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.
69. 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.
70. La part la plus importante des besoins opérationnels – 1 687 millions 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.
71. 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

72. 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.
73. 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*
74. 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.
75. 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.

76. 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*

77. 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.

78. 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.

79. 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.

80. 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.
81. 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*

82. 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.
83. 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.

84. 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.

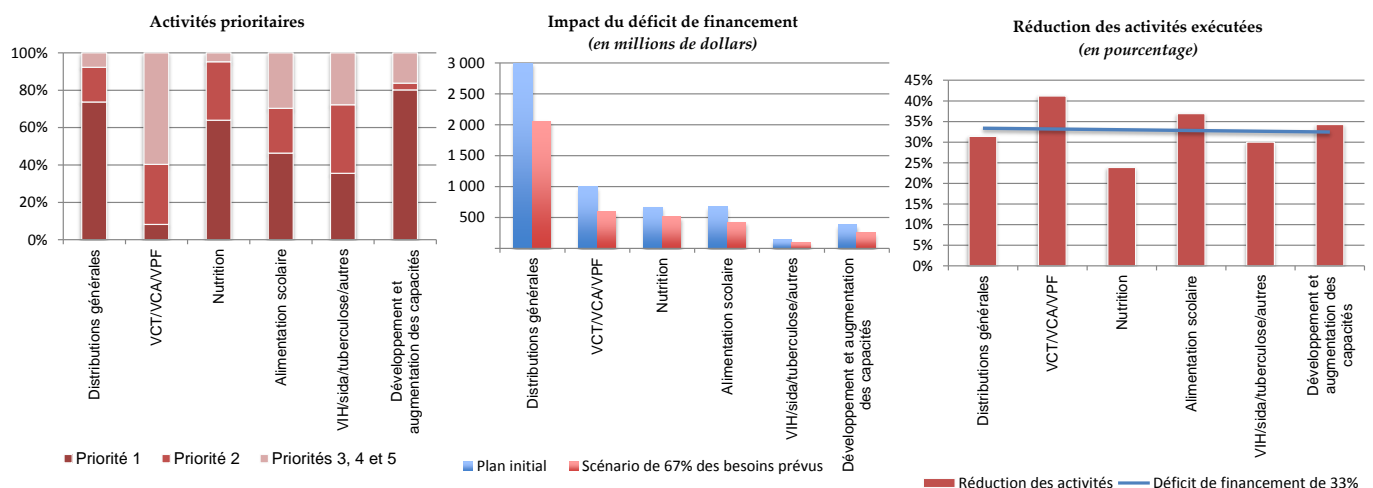
85. Ce travail montre les décisions que doivent prendre les directeurs lorsque les ressources ne sont pas suffisantes; ils peuvent avoir à exécuter les activités principales avec un niveau de financement réduit, à réduire certaines activités ou même à y mettre fin. On obtient ainsi des indications utiles 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.

86. Le Plan de gestion pour 2014 fait apparaître un décalage de 33 pour cent entre les prévisions de ressources pour 2014, soit 4 200 millions de dollars (3 925 millions de dollars après déduction des CAI), et les besoins opérationnels prévus pour 2014, soit 5 857 millions de dollars.

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

87. 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 (3 925 millions de dollars déduction faite des CAI) de l'ensemble des besoins opérationnels prévus.

Figure II.7: Activités globales en 2014

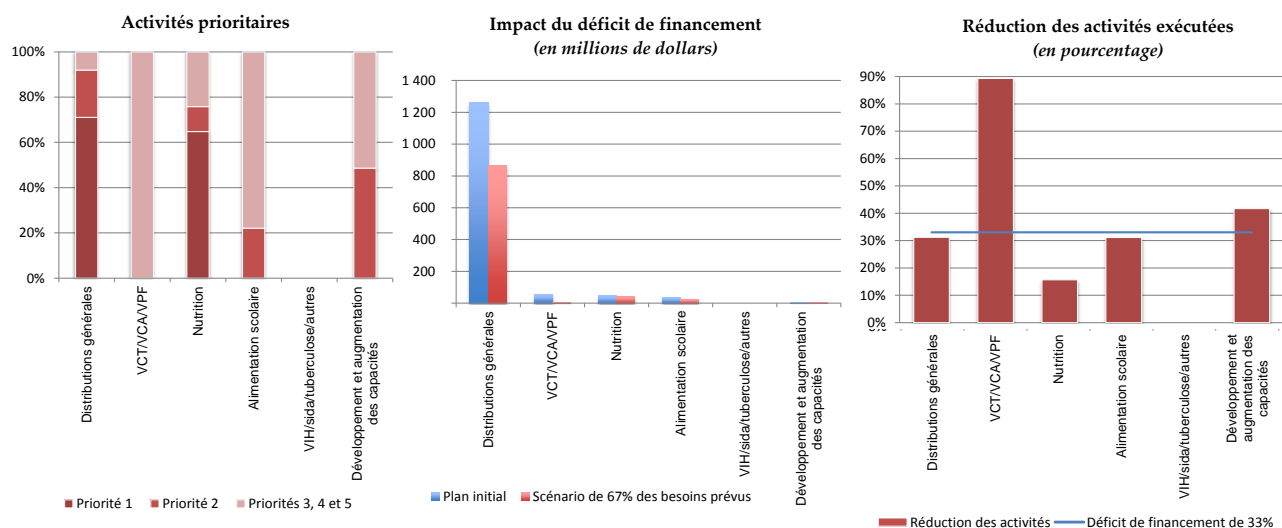


88. La figure II.7 montre que, dans le cas d'un scénario d'exécution des activités à hauteur de 67 pour cent des besoins opérationnels prévus (ce qui correspond à un déficit de financement de 33 pour cent), les activités les moins perturbées, toutes catégories d'activités confondues, sont les distributions 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.

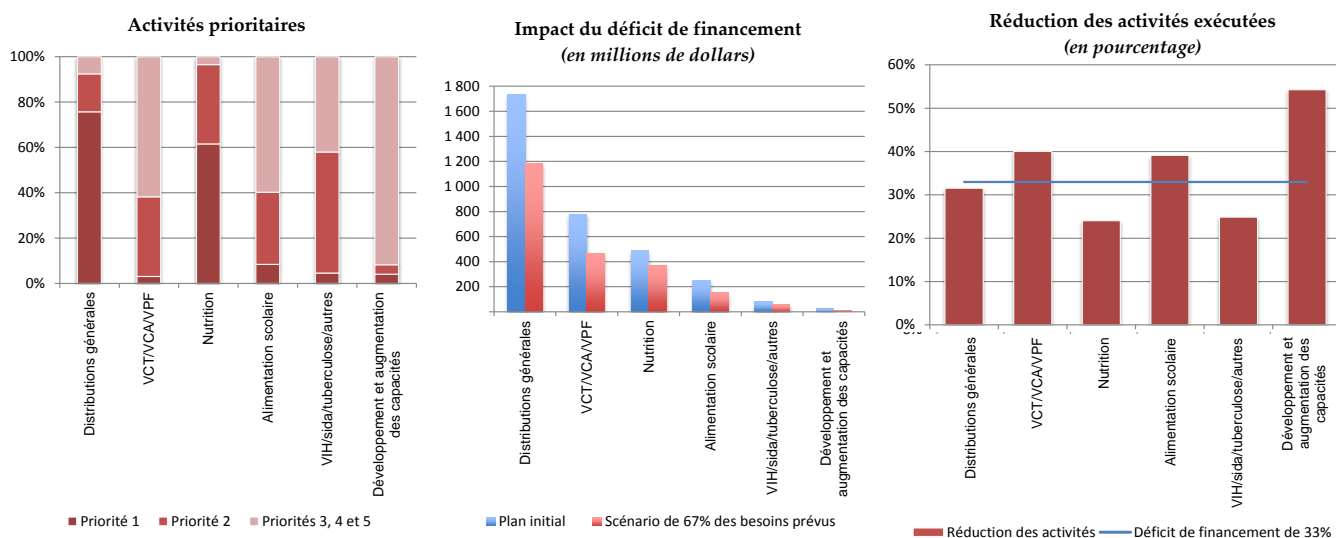
89. Les figures II.8 à II.10 présentent les plans d'exécution pour 2014, par catégorie d'activités et activité, pour un scénario de financement à hauteur de 67 pour cent des besoins prévus.

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



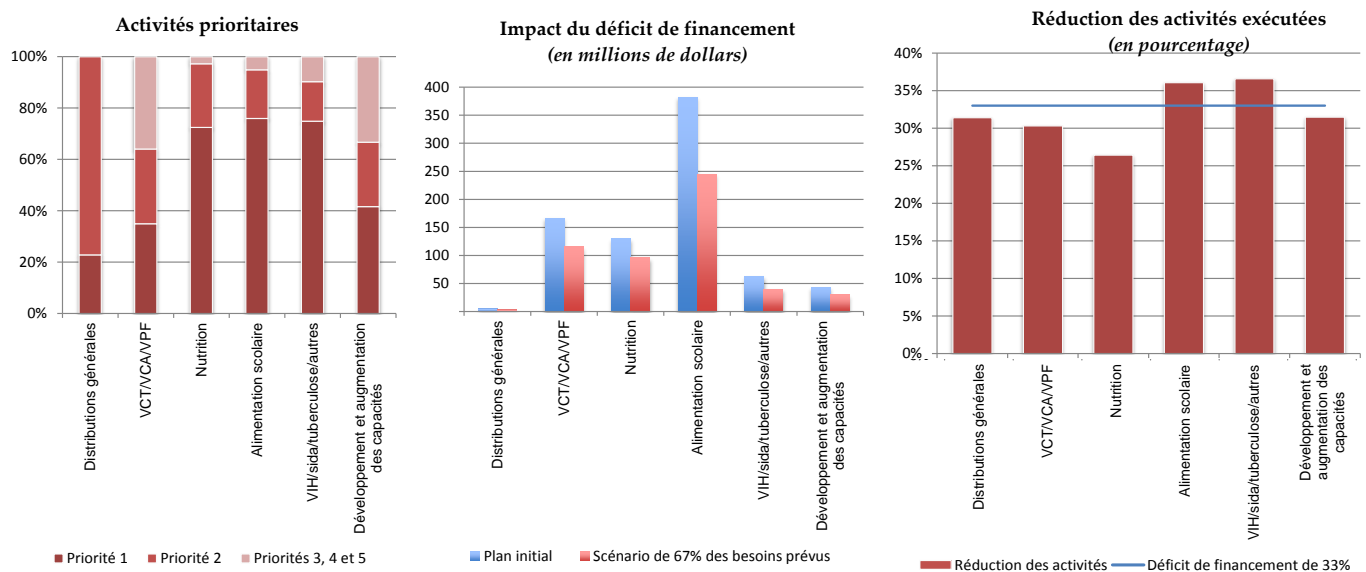
90. Pour ce qui est des opérations d'urgence, les distributions générales et les activités nutritionnelles seraient dans une large mesure maintenues par les directeurs au nombre des priorités; en cas de déficit de financement, les activités VCT, VCA, VPF et les programmes de développement et d'augmentation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

Figure II.9: Activités en 2014 – IPSR



91. 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

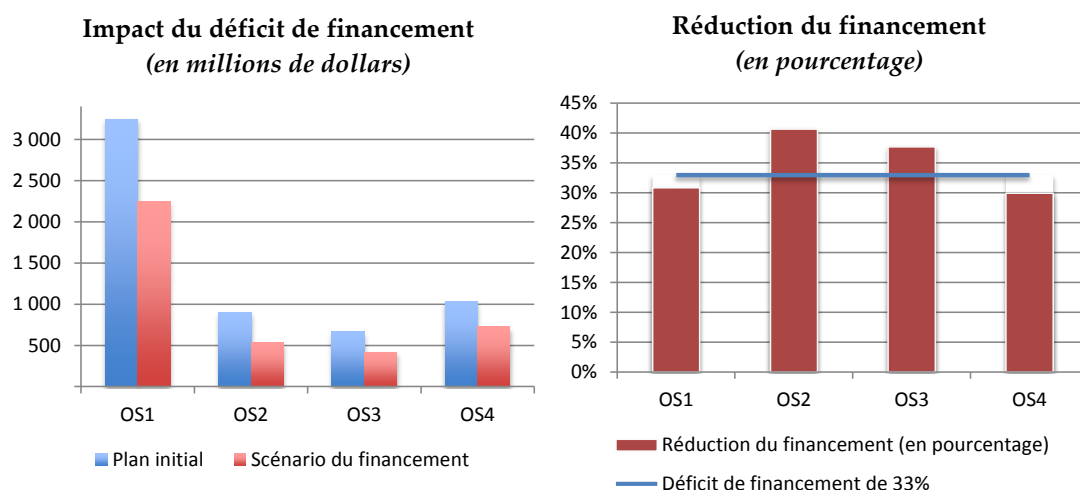


92. Dans le cadre des projets de développement, les activités les plus importantes sont l'alimentation scolaire et les interventions en rapport avec la nutrition, le VIH/sida et la tuberculose. Pour les projets de développement dont les responsables privilégient des activités telles que les interventions 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*

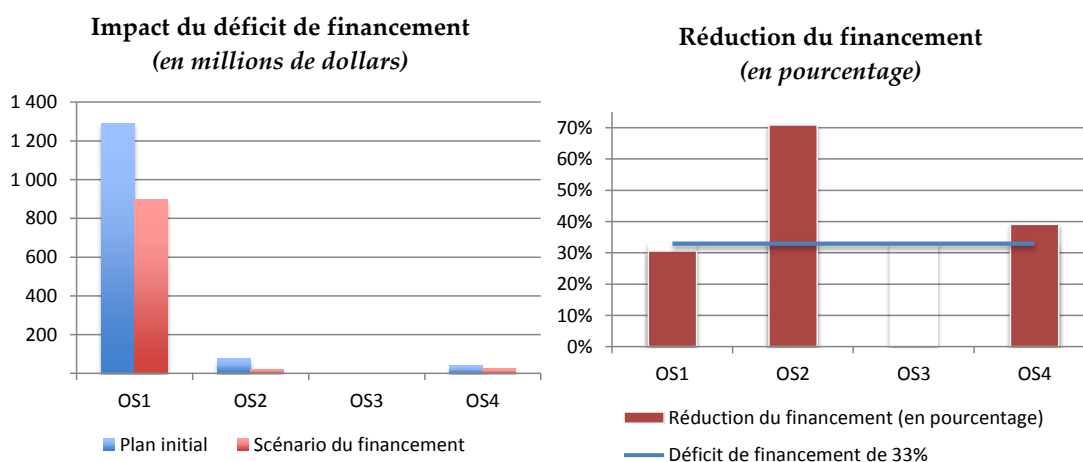
93. La figure II.11 montre l'impact d'un déficit de financement de 33 pour cent par Objectif stratégique. Globalement, les Objectifs stratégiques 1 et 4 en pâtissent moins que les Objectifs stratégiques 2 et 3 en raison de la priorité accordée aux distributions générales et aux interventions nutritionnelles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

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



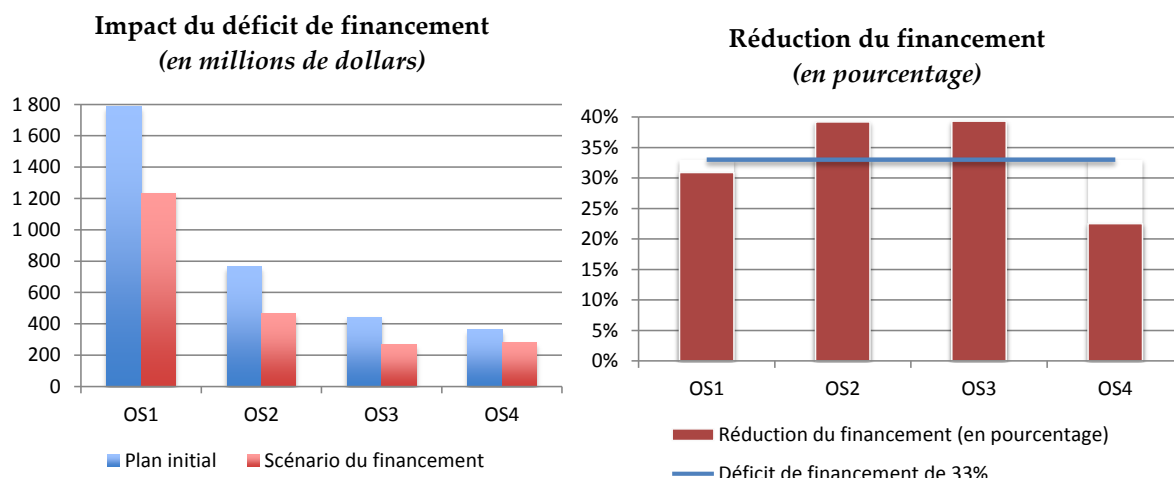
94. Les figures II.12 à II.14 montrent les plans d'exécution du PAM pour 2014, par catégorie d'activités et Objectif stratégique pour le cas où se produirait une réduction de 67 pour cent du niveau de financement.

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



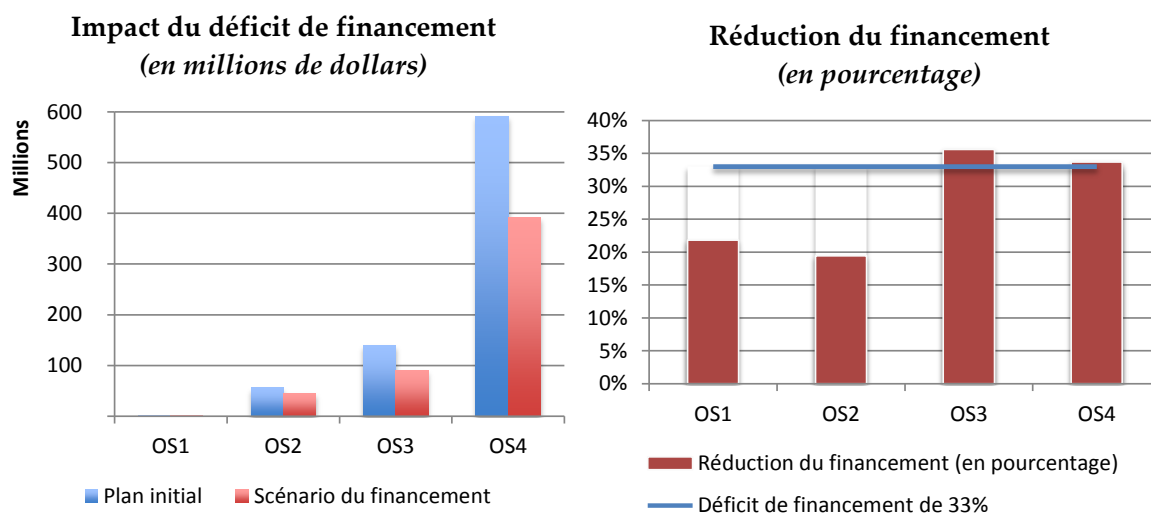
95. S'agissant des opérations d'urgence, les Objectifs stratégiques 1 et 4 sont prioritaires. Les distributions générales et les interventions nutritionnelles seraient dans une large mesure préservées, et les activités telles que les projets VCT en rapport avec l'Objectif stratégique 2 seraient réduites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

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



96. 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.

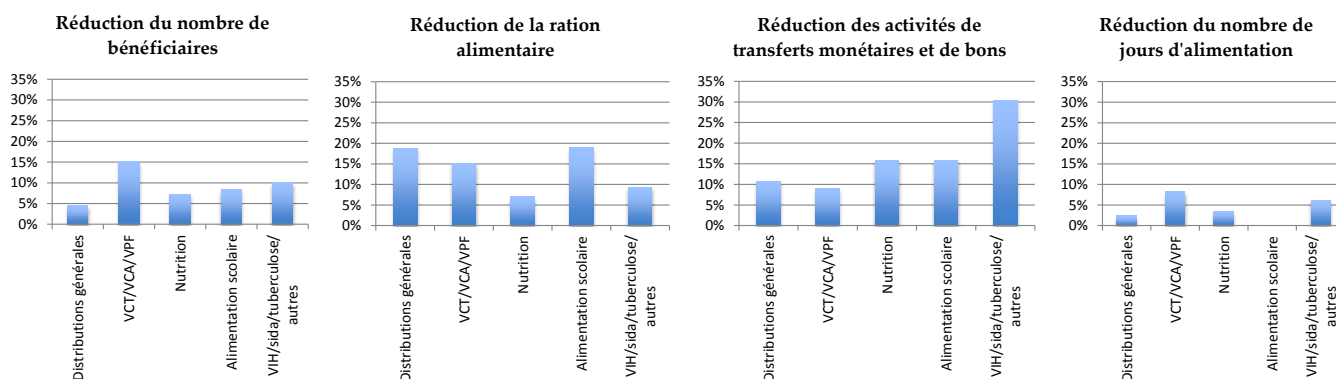
Figure II.14: Projets de développement/programmes de pays en 2014, par Objectif stratégique



97. 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.

98. 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



99. 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.

100. 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.

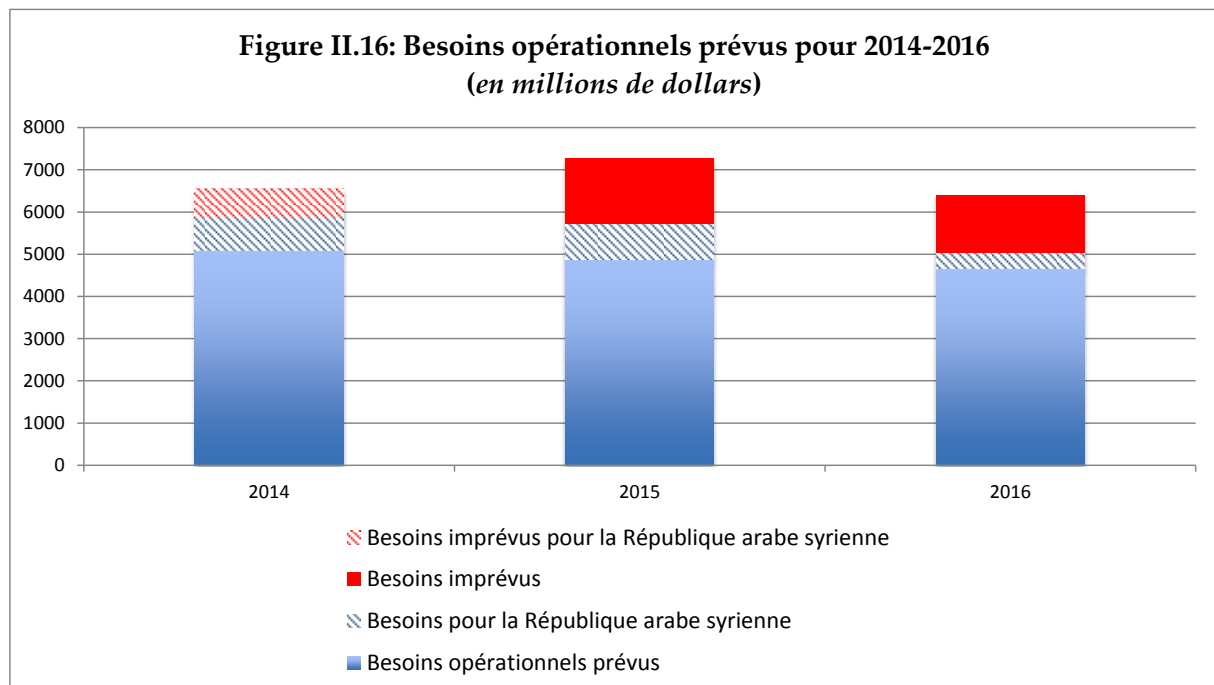
101. Globalement, la quantité de produits alimentaires livrés se verrait réduite dans une proportion de 33,4 pour cent, tombant à 2,7 millions de tonnes. Les transferts monétaires et les bons subiraient une coupe de 32 pour cent, passant de 1 018 millions de dollars à 690 millions de dollars; les réductions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

Besoins opérationnels – les perspectives pour 2015–2016

102. 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 2004¹², dépassent de 27 pour cent les prévisions basses pour 2014 et pour 2015.

¹² Voir l'annexe IV.

103. Pour 2015, la prévision basse du montant total des besoins opérationnels s'établit à 5 721 millions de dollars et la prévision haute à 7 266 millions 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 1 000 millions de dollars.
104. Pour 2016, la prévision basse est de 5 044 millions de dollars, la haute se situant à 6 406 millions 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.
105. 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

106. 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.

107. 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.

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

* 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).

108. S'agissant du niveau de financement estimatif, le Plan de gestion pour 2013–2015 faisait état d'un montant de 3 700 millions de dollars; les contributions prévues pour l'exercice 2014 s'élèvent à 4 200 millions de dollars, marquant ainsi une progression de 13,6 pour cent.

109. Concernant les dépenses, un budget AAP ordinaire d'un montant de 256,5 millions de dollars¹³ avait été approuvé dans le Plan de gestion pour 2013–2015; la proposition correspondante pour l'exercice 2014 est de 281,8 millions de dollars, soit une hausse de 9,8 pour cent.

¹³ Ce montant a été ajusté pour tenir compte d'un nouveau mode de comptabilisation des fonds mobilisés auprès du secteur privé.

110. 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 ponctuels 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.
111. 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 fixés¹⁴.

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

112. Les propositions formulées comportent une augmentation nette de 41 postes d'administrateur recruté sur le plan international, dont 29 dans des bureaux régionaux et des bureaux de pays, 15 d'entre eux devant être affectés aux programmes.
113. Les propositions de dépenses AAP ordinaires et ponctuelles 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 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 4 000 millions de dollars, contre un montant estimé à

¹⁴ Un processus de hiérarchisation similaire a été suivi pour les investissements ponctuels proposés pour 2014.

3 750 millions de dollars en 2012 et à 3 700 millions 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.

114. 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 à partir de 2014; 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 l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes).
- Le Secrétariat propose que l'augmentation des crédits inscrits au budget AAP, dont peut décider le Directeur exécutif, soit effectuée en fonction du niveau de financement estimé plutôt que des besoins opérationnels prévus, car ledit niveau constitue un meilleur indicateur de l'accroissement des tâches administratives et d'appui aux programmes qui sont nécessaires pour mener à bien un volume plus important d'activités opérationnelles. Sur la base du taux de recouvrement des CAI recommandé pour l'exercice 2014, qui est de 7,0 pour cent, l'augmentation autorisée des crédits inscrits au budget AAP serait limitée à 3,5 pour cent par rapport au niveau de financement pour 2014, estimé à 4 200 millions de dollars.

Description du processus d'établissement du budget AAP

115. 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:
- les dépenses à imputer en priorité à l'enveloppe budgétaire AAP pour 2013;
 - 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
 - les initiatives à financer au moyen de ressources extrabudgétaires.
116. 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.
117. 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 ponctuels à effectuer sur les fonds du budget AAP en 2014.

Figure III.1. Priorités de gestion



118. 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.

119. 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

120. 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 ponctuels supplémentaires destinés à améliorer l'efficacité et l'efficience du PAM.

| 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)* | |
|---|--------------|
| Base de référence 2013 | |
| Ouvertures de crédits approuvées en 2013 | 249,1 |
| Ajustement technique: mobilisation de fonds auprès du secteur privé | 7,4 |
| Base de référence ajustée | 256,5 |
| Ajustements relatifs aux dépenses non discrétionnaires | |
| Augmentation des dépenses de personnel | 6,4 |
| Crédits sous gestion centrale | 3,2 |
| TOTAL | 9,5 |
| Ajustements au budget AAP ordinaire pour investissements, par priorité de gestion | |
| Ressources humaines | 2,2 |
| Partenariats | 3,1 |
| Processus et systèmes | 3,3 |
| Programmes | 4,3 |
| Obligation redditionnelle et financement | 3,0 |
| TOTAL | 15,8 |
| Ouvertures de crédits proposées pour le budget AAP ordinaire de l'exercice 2014 | 281,8 |
| Investissements AAP ponctuels | 9,2 |
| TOTAL DU PLAFOND DE DÉPENSES AAP POUR 2014 | 291,0 |

* 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

121. 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.

122. 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 2014¹⁵.

¹⁵ 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.

123. 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".
124. 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.
125. 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 prévues pour l'exercice 2014 (4 200 millions de dollars). Ces contributions généreront des recettes au titre des CAI à un taux moyen minimum de 12 pour cent.
126. 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

127. 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.
128. 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.
129. 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 ponctuels 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 ponctuelles 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*

130. 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.

| TABLEAU III.4: DÉPENSES OBLIGATOIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE | | |
|---|------------------------|-----------------------------------|
| | Estimation 2013 | Projet de budget pour 2014 |
| 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 |
| TOTAL | 9 568 000 | 12 729 509 |

Investissements stratégiques pour une efficacité et une efficience accrues

131. 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.
132. 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.
133. 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 dépenses AAP récurrentes et 9,2 millions de dollars pour des dépenses ponctuelles — ont été recensés pour l'exercice 2014 dans le cadre des nouvelles priorités de gestion (voir le tableau III.5).

TABLEAU III.5: ANALYSE DES INVESTISSEMENTS EN FONCTION DES PRIORITÉS DE GESTION (en millions de dollars)

| Priorités de gestion | Investissements récurrents | | | Investissements ponctuels | | | 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 |
| TOTAL | 6,0 | 9,8 | 15,8 | 8,8 | 0,4 | 9,2 | 25,0 |

134. 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.

135. Le tableau III.6 présente les 41 postes d'administrateur recruté sur le plan international financés sur le budget AAP qui ont été proposés pour l'exercice 2014; 29 de ces postes seraient établis dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, dont 15 pour l'appui aux programmes.

TABLEAU III.6: NOUVEAUX POSTES D'ADMINISTRATEUR RECRUTÉ SUR LE PLAN INTERNATIONAL, PAR PRIORITÉ DE GESTION

| 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 |
| TOTAL | 12 | 29 | 41 |

136. 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.

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

| TABLEAU III.7: POSTES SUPPLÉMENTAIRES À IMPUTER AU BUDGET AAP, PAR UNITÉ | | |
|---|--|--------------|
| 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 |
| Total partiel | 29 | 40 |
| 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 |
| 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 |
| Total partiel | 12 | 16 |
| TOTAL | 41 | 56 |

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

138. 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 ponctuelles.

139. 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.

140. Les investissements ponctuels 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 sur le plan national; 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)*

141. 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)*

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

143. 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.

144. Les investissements ponctuels 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 2) 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 2. 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'efficience afin de s'assurer de leur complémentarité et de leur conformité avec le Plan stratégique quant à la gestion des risques institutionnels.

145. 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 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)*

146. 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.

147. 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)*

148. 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.
149. 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 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.
150. Les dépenses ponctuelles 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.

⇒ *Utilisation optimale des ressources relevant du budget AAP*

151. 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, 1 000 millions 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.

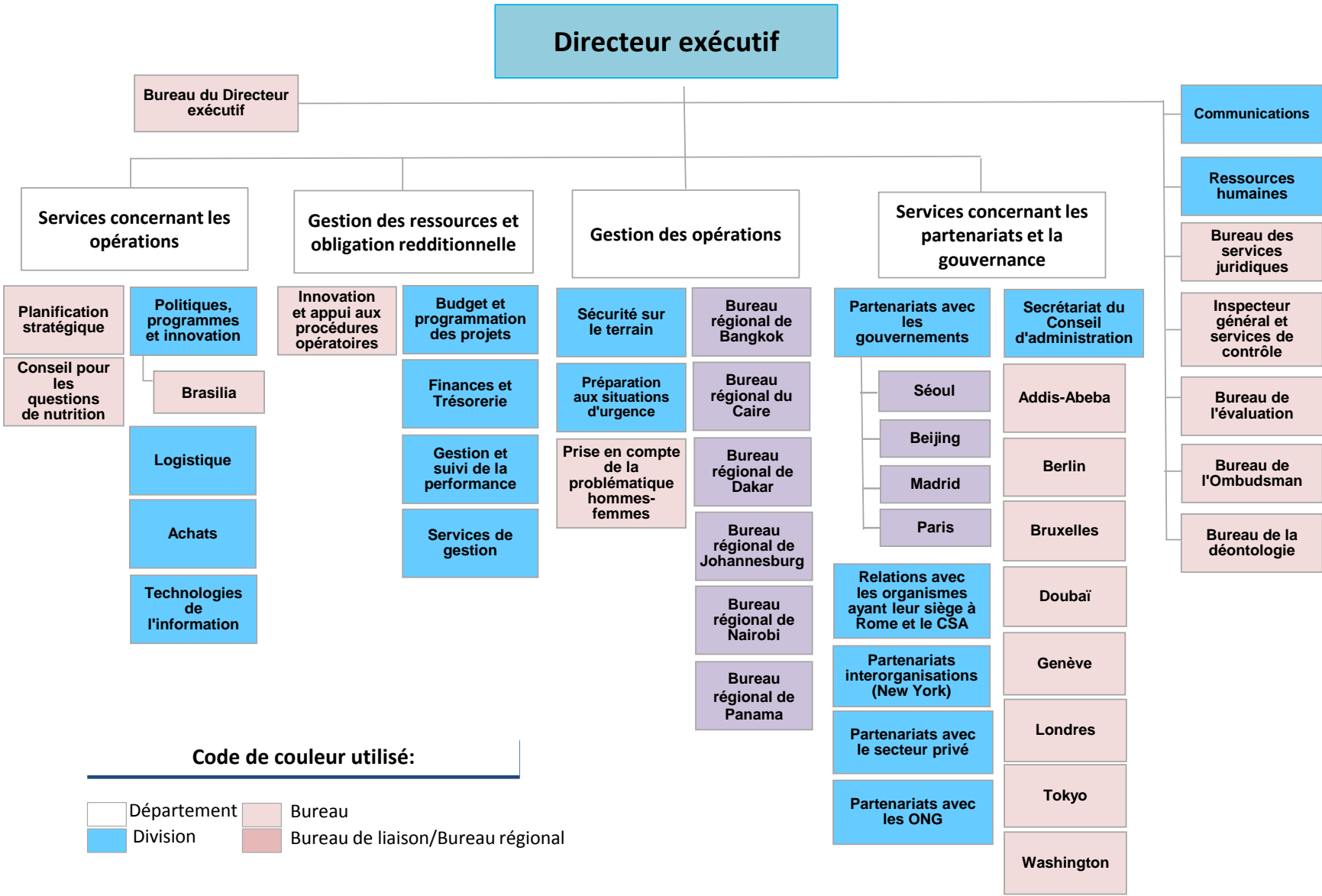
152. Le choix des investissements stratégiques a été fait en tenant compte des priorités de gestion et des critères de priorité fixés, afin d'assurer une utilisation optimale des ressources relevant du budget AAP. Le PAM continuera d'évaluer l'efficacité et l'efficience des investissements indiqués ci-dessus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

Changements organisationnels: structure du Secrétariat

153. 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, Doubaï, 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.

154. 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

155. 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.

156. Le tableau III.8 montre l'évolution du budget AAP ordinaire par ligne de crédit entre l'exercice 2012 et le budget proposé pour 2014¹⁶. 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 | | Coût total | Estimations 2013 | | Coût total | Projections 2014 | | Coût total |
|--|------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|
| | Nombre de postes | | | Nombre de postes | | | Nombre de postes | | |
| | 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 | 162 | 277 | 55,5 |
| Gestion et administration | 266 | 489 | 103,4 | 254 | 515 | 108,8 | 296 | 563 | 129,6 |
| TOTAL | 611 | 1 468 | 246,9 | 613 | 1 527 | 249,1 | 685 | 1 614 | 281,8 |

157. 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 gestion¹⁷. 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.

¹⁶ Un montant supplémentaire de 9,2 millions de dollars, destiné à des investissements ponctuels, a été inclus dans le budget AAP proposé pour 2014.

¹⁷ 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.

| TABLEAU III.9: SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX AJUSTEMENTS APPORTÉS AU BUDGET AAP POUR 2014 | | |
|---|----------------------------|---|
| | Millions de dollars | Nouveaux postes d'administrateur |
| 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 | – | 3 |
| Investissements stratégiques - Siège (dépenses récurrentes) | 6,0 | 12 |
| Investissements stratégiques - Terrain (dépenses récurrentes) | 9,8 | 29 |
| Crédits proposés pour 2014 | 281,8 | 72 |

Investissements ponctuels

158. Les investissements ponctuels, 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.

| TABLEAU III.10: INVESTISSEMENTS PONCTUELS EN 2014 (en millions de dollars) | |
|---|------------|
| 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 |
| TOTAL | 9,2 |

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

159. 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 ponctuels 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.

160. 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 ponctuels 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)¹⁸.

| TABLEAU III.11: BUDGET AAP PROPOSÉ PAR PRIORITÉ DE GESTION <i>(en millions de dollars)</i> | | | | | |
|--|--|---|----------------------------------|---------------|-----------------------------|
| Priorités de gestion | Dépenses AAP récurrentes (base) | Dépenses récurrentes supplémentaires | Investissements ponctuels | Total | Pourcentage du total |
| 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 |
| TOTAL | 266,0 | 15,8 | 9,2 | 291,00 | 100,0 |

161. 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*

162. 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*

163. 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*

164. 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

¹⁸ 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*

165. 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*

166. 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

167. Le financement estimatif de 4 200 millions 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.

168. 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 4 000 millions de dollars contre une estimation de 3 750 millions de dollars en 2012 et de 3 700 millions de dollars en 2013.

169. 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.

| TABLEAU III.12: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP — PROJECTIONS (en millions de dollars) | |
|--|---------|
| Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2014 (projection) | 91,4 |
| Recettes au titre des CAI pour 2014 sur la base d'un revenu de 4 200 millions de dollars, y compris le secteur privé | 274,0 |
| Dépenses AAP pour 2014 | (281,8) |
| Investissements ponctuels pour 2014 | (9,2) |
| Solde de clôture au 31 décembre 2014 (projection) | 74,4 |

Perspectives AAP pour 2015–2016

170. Les prévisions de recettes pour 2015 et 2016 s'élèvent à 4 000 millions 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*

171. 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*

172. 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.

173. 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*

174. 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.

175. 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 en 2014

⇒ *Budgétisation des investissements*

176. 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.

177. Au PAM il n'existe aucun modèle de financement des projets d'investissement. Le cycle de financement du Programme prévoit l'approbation annuelle du budget AAP, à son tour 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, notamment en utilisant les intérêts perçus au titre d'investissements d'équipement 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.

178. L'ampleur du problème est telle que le PAM n'a pas les moyens de financer une mise de fonds 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

179. 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 de roulement 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.
180. 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 l'imputation 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.
181. 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.
182. 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

183. Le PAM propose de tester le mécanisme proposé en l'utilisant pour financer le lancement du système LESS. L'analyse coûts-avantages de ce système 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 déploiement du système.

184. 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.
185. Le coût du projet LESS pour 2014–2016 est estimé à 35 millions de dollars. Sachant qu'un certain nombre de pays seront "actifs" 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

186. 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.
187. 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;
 - 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.
188. 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.
189. 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.

190. 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.
191. 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 dollars¹⁹.

⇒ *Examen du cadre de financement*

192. 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 opérationnelle 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 CAI

193. 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.

| TABLEAU III.13: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage) | |
|--|-------------|
| Taux de référence de 2013 | 7,07 |
| 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 |
| Taux de recouvrement des CAI proposé pour l'exercice 2014 | 8,08 |

194. Le Secrétariat recommande néanmoins que pour 2014 le taux soit maintenu à son niveau actuel, c'est-à-dire 7,0 pour cent.
195. 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.

¹⁹ WFP/EB.2/2010/5-B/1, paragraphe 47.

196. 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, qui seront 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.

197. 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.

Proposition de modification des pouvoirs d'ajustement du budget AAP revenant au Directeur exécutif

198. Le Directeur exécutif est autorisé, depuis le Plan de gestion 1996–1997, à ajuster la composante AAP du budget lorsque les variations du volume des besoins opérationnels sont supérieures à 10 pour cent. La direction a ainsi la possibilité d'apporter des ajustements temporaires au niveau du budget AAP pour faire face à une augmentation importante et imprévue des opérations. S'agissant du présent Plan de gestion, le Secrétariat propose que les décisions concernant de tels ajustements soient prises compte tenu des prévisions de financement indiquées dans le Plan de gestion plutôt que des besoins opérationnels prévus. Le financement est plus difficile à prévoir que les besoins opérationnels, mais il reflète de manière plus précise le volume d'activités et, partant, le montant des fonds nécessaires au titre du budget AAP pour assurer la mise en œuvre effective des opérations.

199. Le Secrétariat propose donc que, pour le Plan de gestion pour 2014–2016, la Directrice exécutive soit autorisée à apporter des ajustements à la composante AAP du budget pour 2014 si le financement attendu dépasse les 4 200 millions de dollars prévus dans le présent Plan. Aux fins d'une bonne gestion financière, l'augmentation autorisée des crédits inscrits au budget AAP serait limitée à la moitié de l'accroissement prévu des recettes au titre des CAI résultant d'un niveau de financement plus élevé. Sur la base du taux de recouvrement des CAI recommandé pour l'exercice 2014 (7,0 pour cent), l'augmentation autorisée serait limitée à 3,5 pour cent de la hausse prévue des contributions par rapport au niveau de financement pour 2014, estimé à 4 200 millions de dollars. Le projet de décision soumis au Conseil pour adoption tiendrait compte de cette proposition.

CHAPITRE IV: FONDS D’AFFECTATION SPÉCIALE ET COMPTES SPÉCIAUX

Vue d’ensemble

200. 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*

201. 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.

202. 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*

203. 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 prix coûtant 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.

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

Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle

204. 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.
205. 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.
206. 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.
207. 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.
208. 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.
209. 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

210. 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.

| TABLEAU IV.2: UTILISATION DES FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE | | |
|---|---|---|
| DOMAINE THÉMATIQUE | EXEMPLES D'UTILISATION DE CES FONDS PAR LE PASSÉ ET DE RÉALISATIONS | UTILISATION PRÉVUE DE CES FONDS EN 2014 |
| PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ 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 ✓ Amélioration de la capacité de formation ✓ Élaboration d'outils pour tirer des enseignements de l'expérience ✓ Démarrage du travail concernant les interventions gérées par le Siège | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuer à soutenir le module mondial de la sécurité alimentaire ✓ Poursuivre l'appui en faveur de l'alerte rapide, de l'analyse et de la gestion des crises ✓ 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 ✓ Améliorer la plateforme de gestion de l'information |
| TRANSFERTS MONÉTAIRES ET BONS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration du manuel et des directives financières relatifs aux transferts monétaires et aux bons ✓ 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 ✓ Recherche de solutions novatrices pour la remise des fonds aux bénéficiaires | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prévoir des volets opérations, technologies de l'information et finances pour accompagner le développement des transferts monétaires et des bons ✓ 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 ✓ 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 ✓ Conclure des accords de services d'envergure mondiale avec des prestataires de services de transfert d'espèces et de bons |
| DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Création du Centre excellence en partenariat avec le Gouvernement brésilien ✓ Réalisation de l'étude sur le coût de la faim ✓ Partenariat avec la Mutuelle panafricaine de gestion des risques | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Favoriser et promouvoir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire axées sur la sécurité alimentaire ✓ Lancer de nouvelles initiatives de perfectionnement du personnel |

| TABLEAU IV.2: UTILISATION DES FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE | | |
|---|---|--|
| DOMAINE THÉMATIQUE | EXEMPLES D'UTILISATION DE CES FONDS PAR LE PASSÉ ET DE RÉALISATIONS | UTILISATION PRÉVUE DE CES FONDS EN 2014 |
| GESTION DE LA PERFORMANCE | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en service des modules de conception PROMIS et COMET dans les bureaux régionaux de Johannesburg et de Panama (soit dans 22 pays) ✓ Déploiement de chargés du suivi et de l'évaluation et de conseillers en la matière ✓ Appui fourni sur place en Jordanie et en Turquie dans le cadre de la crise régionale due à la situation en République arabe syrienne | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre au point un système et des outils pour l'élaboration des stratégies de pays ✓ Créer des systèmes de suivi ainsi que de gestion de la performance et des risques ✓ Mettre en service les systèmes COMET et PROMIS dans tous les bureaux du PAM |
| PROBLÉMATIQUE HOMMES-FEMMES | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en place d'un nouvel indicateur pour repérer les inégalités hommes-femmes ✓ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fournir des ressources et assurer une formation pour les projets conduits par les pays à partir d'une analyse de cette problématique ✓ Renforcer le cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes |
| QUALITÉ ET SÉCURITÉ SANITAIRE DES ALIMENTS, ET NUTRITION | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcement de la concertation sur la nutrition dans le cadre des initiatives REACH et Renforcer la nutrition (SUN) ✓ Mise en œuvre sur le terrain de composantes nutritionnelles déjà testées et exécutées | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliorer la nutrition dans le monde ✓ Développer les activités des bureaux régionaux et des bureaux de pays portant sur l'alimentation et la nutrition |
| ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ Formation de 262 000 agriculteurs aux techniques améliorées de production agricole, de traitement après récolte et d'assurance qualité ✓ Achat de 312 000 tonnes de produits alimentaires | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimiser et développer les achats aux petits producteurs, pour leur permettre d'exploiter leur potentiel commercial ✓ Rechercher des indicateurs prenant en compte des modalités d'achat novatrices qui amélioreront les moyens d'existence |
| AUTRES | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ 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 |

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

211. 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.

| TABLEAU IV. 3: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE, PAR PRIORITÉ DE GESTION | | | | |
|---|--|-------------------------------|------------|---|
| | | 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 | 26 | 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 |
| TOTAL | | 188 | 100 | 121,0 |

⇒ *Priorité de gestion 1 – Ressources humaines*

212. 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*

213. Un montant de 50 millions de dollars, soit 26 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*

214. 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*

215. 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*

216. Un montant de 21 millions de dollars, soit 12 pour cent des besoins pour 2014, est affecté à cette priorité de gestion, dont 51 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 CO₂ 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

217. 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.

218. 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.

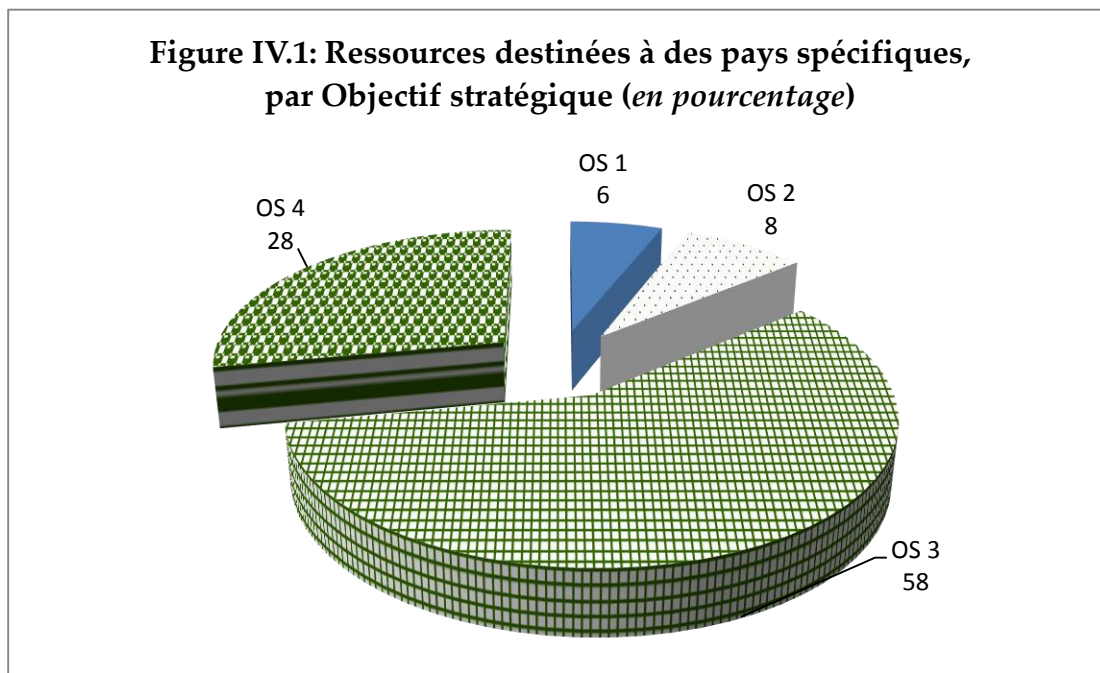
219. Le tableau IV.4 fait apparaître une évolution régionale significative en ce qui concerne l'utilisation de ces fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques. En effet, en 2013, ils étaient presque exclusivement utilisés en Amérique latine, alors que le PAM prévoit une utilisation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

| TABLEAU IV.4: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE POUR DES PAYS SPÉCIFIQUES PRÉVISIONS POUR 2014, PAR RÉGION (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 |
| TOTAL | 70,1 | 71,7 | 100 | 100 |

220. 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.

| TABLEAU IV.5: LES CINQ PRINCIPAUX FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE CONSTITUÉS POUR DES PAYS SPÉCIFIQUES | | |
|--|--|--|
| 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 |
| Total partiel | 40,8 | |
| Autres pays | 29,3 | |
| TOTAL | 70,1 | 71,7 |

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



221. 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.

222. 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.

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

224. 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

225. 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.
226. 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.
227. 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.
228. 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)²⁰.

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



²⁰ 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.

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

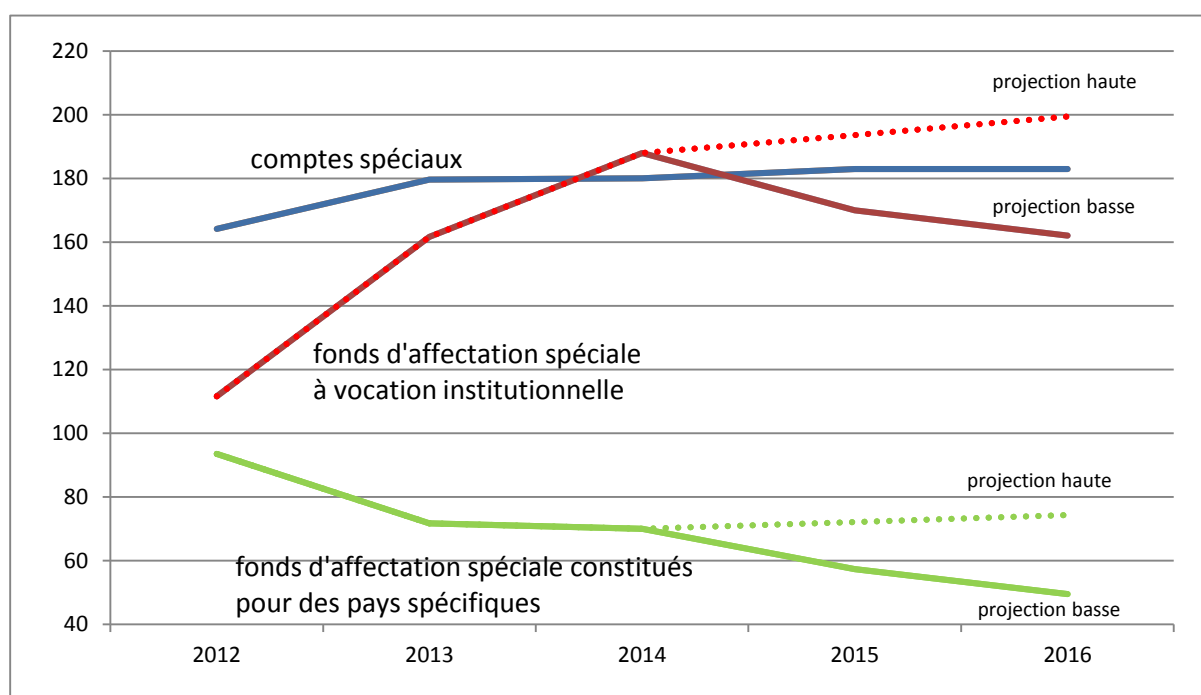
- Le compte spécial pour les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies a été créé en juin 2000 pour assurer la gestion des contributions des donateurs et des redevances perçues sur les services assurés par les plateformes des Entrepôts. Il aide les organismes des Nations Unies et les organisations 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

230. 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.

231. 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 197 millions de dollars pour 2015 et de 203 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.
232. 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.
233. 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)



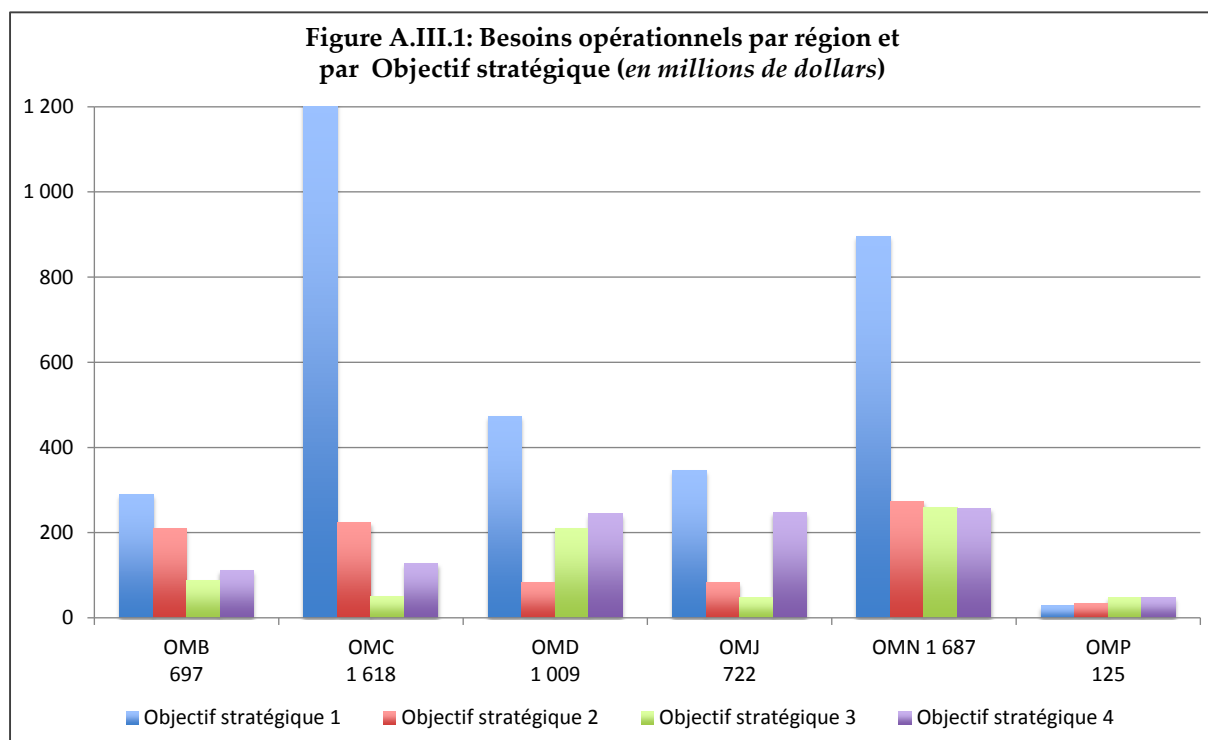
ANNEXES I et II

Les annexes I et II, qui présentent en détail le budget AAP, figureront dans la version définitive du document.

ANNEXE III

TOUR D'HORIZON RÉGIONAL DES BESOINS OPÉRATIONNELS

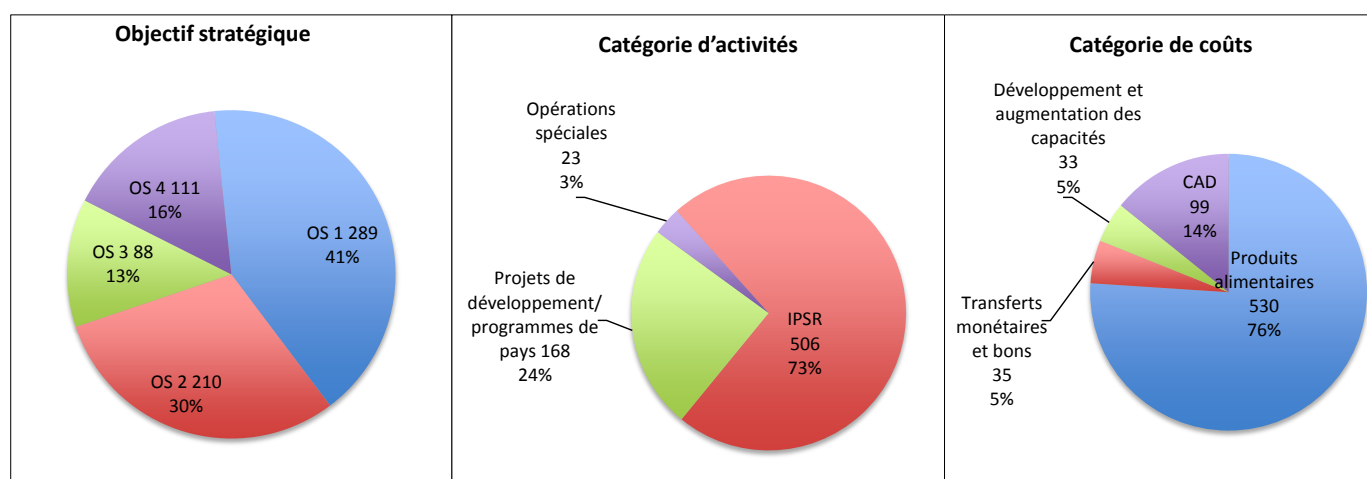
1. On trouvera ci-après un tour d'horizon régional des besoins opérationnels prévus, l'incidence du contexte actuel sur les programmes et la mise en œuvre, et les plans de chaque région destinés à appuyer l'exécution du Plan stratégique.
2. Les besoins sont présentés par région et par Objectif stratégique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

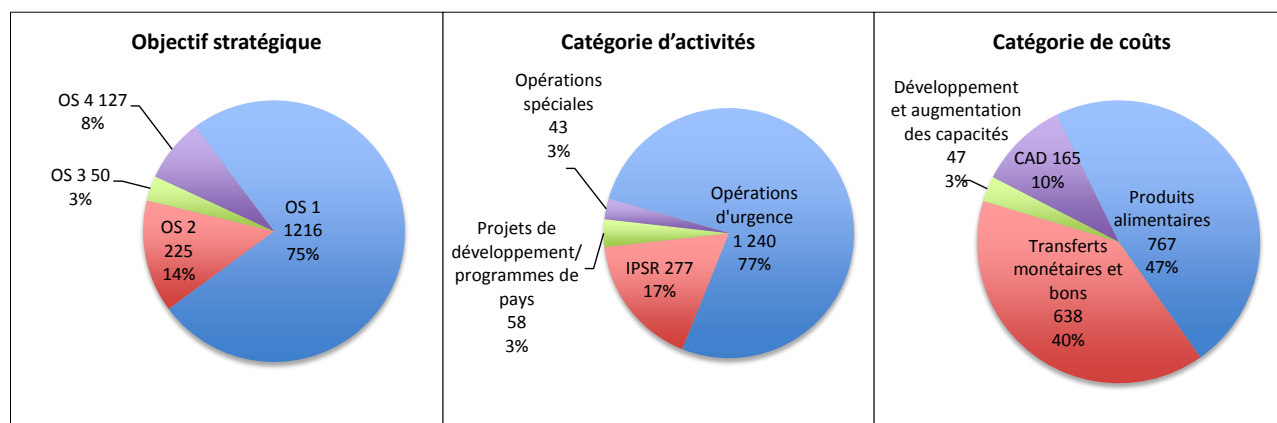
démocratique populaire lao que les activités de développement des capacités s'intensifient le plus: le PAM aidera les gouvernements de ces pays dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la préparation et des interventions en cas de situation d'urgence ainsi que de la gestion des risques de catastrophe. 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 | 1 618 millions 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

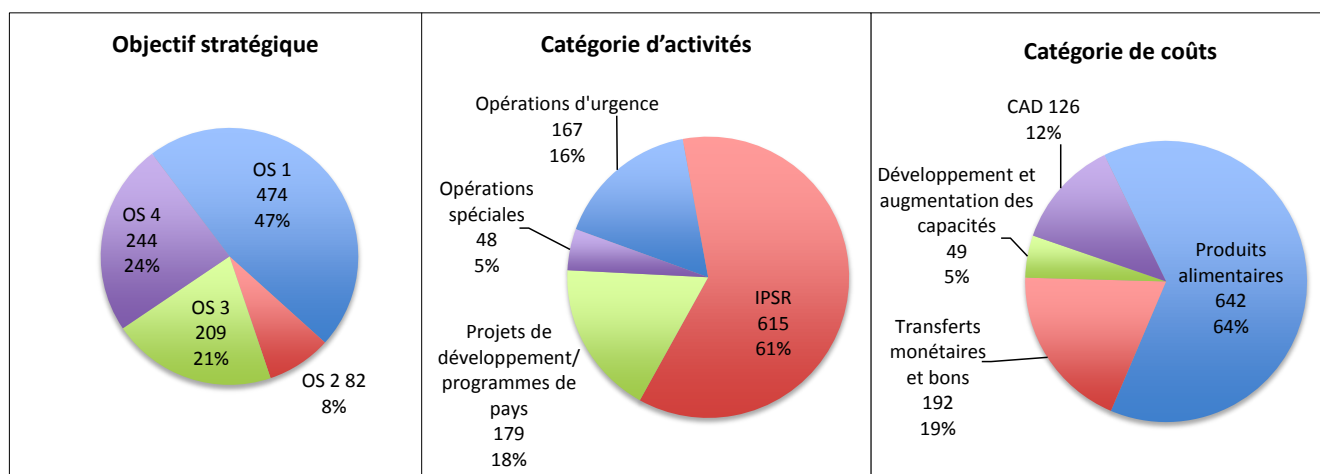
parties prenantes, le PAM développera sa capacité d'appui à la conception et à l'exécution d'interventions nutritionnelles correspondant aux priorités nationales.

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 | 1 009 millions 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

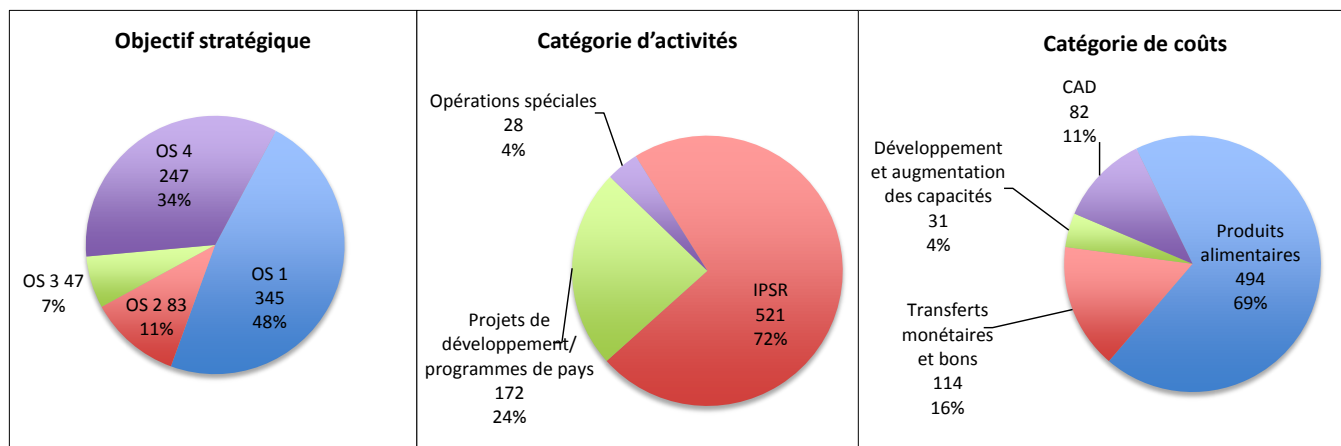
l'amélioration de la résilience et le développement des capacités occuper une place centrale dans tous les programmes.

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.

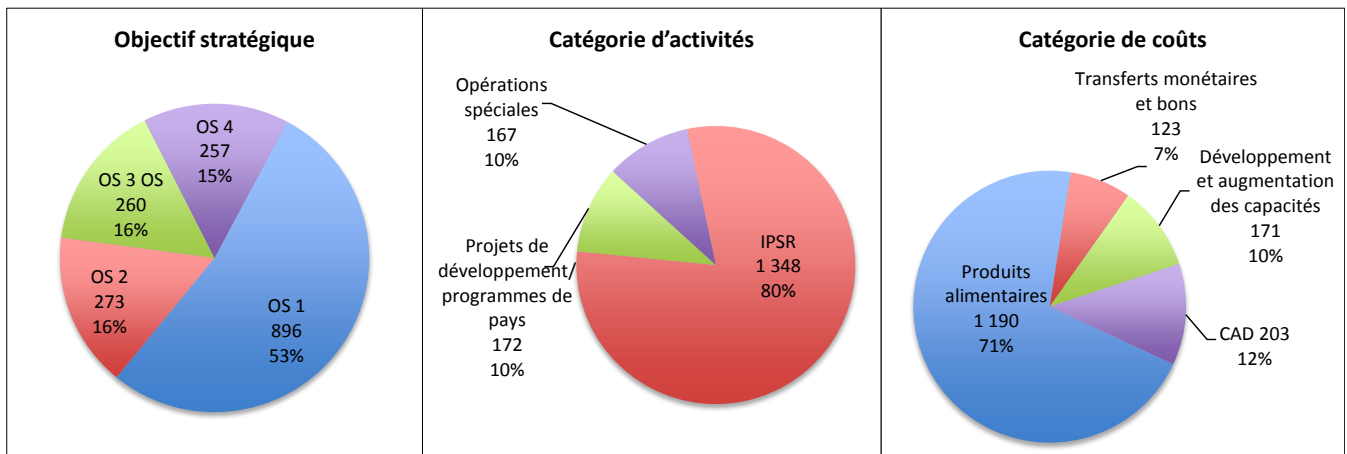
32. Le PAM abordera les activités relevant de l'Objectif stratégique 2 en lançant ou en améliorant l'établissement de profils de risque de catastrophe dans les pays exposés à des crises à répétition, et en collaborant avec la FAO à l'élaboration d'une feuille de route commune pour la réduction des risques 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'emplois, 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'aggrave 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)

| TABLEAU A.III.5: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMN | |
|---|--|
| Montant total des besoins opérationnels | 1 687 millions de dollars |
| 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)



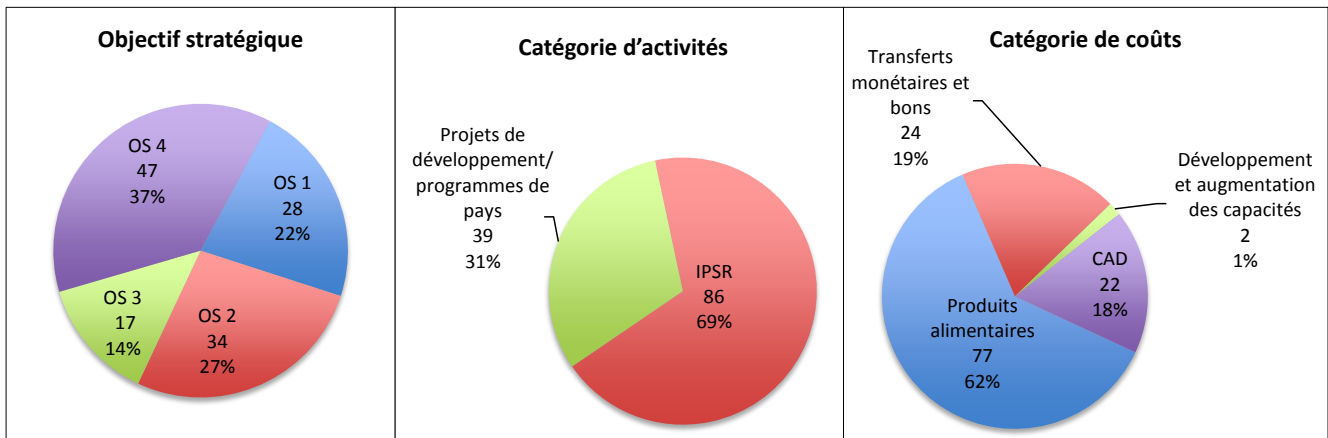
41. Dans la région de l'Afrique orientale et centrale, où se déroulent quatre des opérations les plus vastes et les plus complexes du PAM, la pauvreté et la faim ont pour cause des problèmes politiques, environnementaux, économiques et sociaux. Les principales problématiques à l'origine des opérations 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'avoires ainsi que de transferts monétaires et de bons. Les activités d'assistance alimentaire au profit de la création d'avoires 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)

| TABLEAU A.III.6: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMP | |
|---|--|
| Montant total des besoins opérationnels | 125 millions de dollars |
| 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 initial¹.

| | 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

¹ 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 8 pour cent des cours à terme du pétrole par rapport aux prévisions de 2013.

ANNEXE V

**EXAMEN DU PLAN DE GESTION POUR 2013-2015
(figurera dans la version définitive du document)**

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

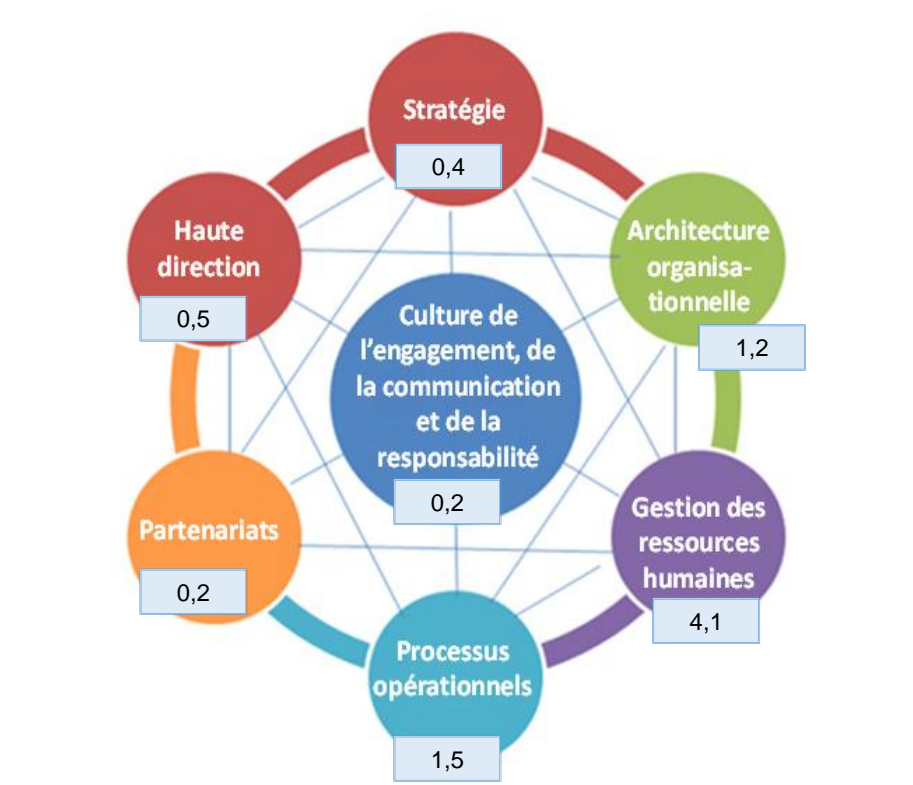
des services généraux (1,3 million de dollars)¹. La forte proportion de fonctionnaires appartenant aux échelons supérieurs (directeur, P-5, P-4, G-6) qui ont pris part au programme a permis à la direction de disposer d'une marge de manœuvre plus importante pour gérer l'évolution des effectifs, conformément 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.

¹ Outre la campagne menée en 2013, le Conseil d'administration 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 Raison d'être. 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 | Phase 1: 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 Phase 2: 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"> ➤ Les lacunes dans la réalisation des Objectifs stratégiques sont évaluées ➤ Les nouvelles mesures sont conformes aux recommandations, y compris en ce qui concerne les investissements nécessaires ➤ Des contributions sont apportées au Plan de gestion pour 2014–2016 chaque fois que nécessaire ➤ Des enseignements sont dégagés de manière à contribuer à la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique | 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 Raison d'être. La mise en place de la nouvelle architecture doit être coordonnée de manière à faciliter la transition et en assurer la réussite | Phase 1: Préparation et mise en œuvre de la campagne spéciale de réaffectation Phase 2: 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 Phase 3: Institutionnalisation des changements organisationnels permettant de transférer efficacement les responsabilités | <ul style="list-style-type: none"> ➤ La nouvelle architecture organisationnelle est mise en place en février 2013, comme prévu ➤ 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 | 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 Raison d'être. 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 | Phase 1: 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 Phase 2: 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 Phase 3: 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"> ➤ Un modèle de base uniformisé est élaboré pour la structure organisationnelle et les fonctions des bureaux régionaux ➤ Des plans de transition des bureaux régionaux sont établis ➤ Toutes les fonctions pertinentes sont transférées du Siège aux bureaux régionaux ➤ L'appui apporté aux bureaux de pays par les bureaux régionaux est conforme aux objectifs fixés | 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 Raison d'être. 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 | Phase 1: 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 Phase 2: Analyse et perfectionnement des critères d'évaluation de la situation dans chaque pays, en concertation avec les principales parties prenantes Phase 3: 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"> ➤ Un ensemble de critères et un référentiel nationaux sont établis ➤ Les différentes modifications envisageables pour la présence du PAM dans les pays sont définies ➤ Des contributions au Plan de gestion pour 2015-2017 sont apportées | 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 Raison d'être. 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 | Phase 1: Recueil de données de référence pour chaque pays et début de l'élaboration de l'outil d'analyse comparative des bureaux de pays Phase 2: Perfectionnement d'une méthode et d'un outil d'évaluation de l'efficacité des ressources, afin de favoriser une gestion des ressources conforme à la stratégie dans les bureaux de pays les plus importants Phase 3: 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"> ➤ Une méthode et une boîte à outils sont mises au point pour l'examen de la gestion stratégique des ressources ➤ Les premiers projets pilotes sont achevés dans les bureaux de pays retenus ➤ La feuille de route est établie pour les futurs projets à mettre en œuvre dans les grands bureaux de pays | 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 | Phase 1: 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 Phase 2: Recensement et mise en œuvre des modifications à apporter | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les critères d'évaluation des bureaux de liaison sont élaborés ➤ Des modifications sont apportées à la structure des bureaux de liaison conformément à leur | 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 |
|---------------------------------|---|---|--|---|---|
| | | Raison d'être. 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>Raison d'être. 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>Phase 1: 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>Phase 2: 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>Phase 3: Mise au point des recommandations définitives et élaboration d'un plan général d'exécution</p> <p>Phase 4: Mise en œuvre des recommandations</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un rapport sur l'évaluation des procédures essentielles en matière de ressources humaines, assorti de recommandations préconisant des améliorations, est établi ➤ Un plan d'exécution indiquant les améliorations prioritaires et leurs effets potentiels est établi ➤ 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 | 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>Raison d'être. 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>Phase 1: 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>Phase 2: Définition des règles, principes et procédures du nouveau régime, notamment en ce qui concerne le cadre administratif, juridique et politique nécessaire</p> <p>Phase 3: 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>Phase 4: 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"> ➤ L'ensemble du personnel national relève d'un régime de ressources humaines commun fondé sur le Statut et Règlement du personnel PAM/FAO ➤ Le nouveau Manuel, les systèmes informatiques et les procédures de transfert sont en place et les données concernant le personnel national sont saisies | 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 Raison d'être. 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 | Phase 1: 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 Phase 2: Définition d'initiatives permettant d'atteindre les buts stratégiques Phase 3: Mise en place d'initiatives en matière d'apprentissage et de développement organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> ➤ La stratégie de gestion et de mise en valeur des ressources humaines du PAM est élaborée ➤ Les premières étapes de la mise en œuvre des mesures arrêtées sont définies ➤ La nouvelle stratégie en matière de ressources humaines est élaborée | 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 Raison d'être. 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 | Phase 1: 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 Phase 2: 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) Phase 3: Mise en œuvre des mesures d'amélioration des procédures jugées prioritaires | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Une description générale des principales procédures est fournie ➤ Les possibilités d'amélioration sont quantifiées et hiérarchisées ➤ Des dossiers d'analyse des options prioritaires sont établis ➤ Des mesures susceptibles de porter rapidement leurs fruits sont mises en place | 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 Raison d'être. 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 | Phase 1: 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 Phase 2: 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 Phase 3: Mise au point d'actions prioritaires de nature à renforcer l'efficacité des partenariats du PAM | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ➤ Un plan d'action de nature à conférer au PAM un statut de partenaire recherché est établi ➤ Une approche plus ciblée et une collaboration de qualité avec les organismes des Nations Unies et les partenaires intergouvernementaux sont mises au point ➤ Le personnel du PAM, quel que soit son niveau, est doté des compétences requises pour nouer des partenariats et en assurer la gestion | 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"> ➤ Les pactes de performance sont institutionnalisés pour le Directeur exécutif adjoint, les sous-directeurs exécutifs et le Chef de cabinet ➤ Une procédure plus efficace est mise en place pour l'examen périodique par les hauts responsables des résultats obtenus | 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 |
|-----------------|--|---|--|---|-----------------|
| | | Raison d'être. 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 Raison d'être. Des structures de décision et des circuits d'information rationnels et efficaces sont essentiels pour assurer une véritable décentralisation sur le terrain | Phase 1: Analyse des procédures actuelles de décision et de gestion portant notamment sur la structure des comités et du Bureau du Directeur exécutif Phase 2: 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 Phase 3: 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 Raison d'être. 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 | Phase 1: Définir et mettre en place de nouveaux canaux de communication ouverts, tels que: <ul style="list-style-type: none"> ➤ le dialogue avec la haute direction, avec la participation et la mobilisation du personnel (activité en cours) ➤ des réunions trimestrielles rassemblant l'ensemble du personnel, sous la conduite du Directeur exécutif, d'autres réunions étant organisées si nécessaire ➤ l'institutionnalisation du principe selon lequel "il suffit de demander" pour le personnel qui souhaite soumettre des questions au Directeur exécutif ➤ des enquêtes mondiales auprès du personnel ➤ l'amélioration des communications afin de faire mieux connaître le Plan stratégique et le Rapport annuel sur les résultats ➤ la traduction du contenu de WFPgo dans un plus grand nombre de langues des Nations Unies | <ul style="list-style-type: none"> ➤ De nouveaux canaux de communication sont mis en place ➤ L'enquête mondiale auprès du personnel est achevée et son analyse est présentée au personnel ➤ Les premières étapes de la mise en œuvre de nouvelles initiatives sont effectuées | Directeur de la Division de la communication |

ANNEXE VII

**PROGRAMME DE TRAVAIL DU
BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2014
(figurera dans la version définitive du document)**

ANNEXE VIII**TERMINOLOGIE**
(figurera dans la version définitive du document)

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 |