

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 9–13 novembre 2009

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour approbation



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2009/5-A/1
9 octobre 2009
ORIGINAL: ANGLAIS

PLAN DE GESTION DU PAM POUR L'EXERCICE BIENNAL 2010-2011

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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

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

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



Table des matières

Résumé	4
Projet de décision	14
Chapitre I: Aperçu financier	15
Chapitre II: Budget des coûts opérationnels directs et des coûts d'appui directs	25
Aperçu des besoins opérationnels	26
Besoins opérationnels par catégorie d'activités	28
Besoins opérationnels par catégorie de coûts	32
Besoins opérationnels par région	36
Améliorer l'efficacité des opérations	48
Chapitre III: Budget administratif et d'appui aux programmes	57
Appui aux programmes – Bureaux régionaux et bureaux de pays	63
Appui aux programmes – Siège	66
Gestion et administration	69
Chapitre IV: Ressources extrabudgétaires	81
Comptes spéciaux	82
Fonds d'affectation spéciale et opérations bilatérales	83
Annexe I	88
Suite donnée aux observations et recommandations formulées par le CCQAB et le Comité financier de la FAO concernant le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008–2009	88
Annexe II	91
Tableau A.II.1: Projections des recettes et des dépenses et des variations des soldes des fonds, 2008–2009	91
Tableau A.II.2: Projections des recettes et des dépenses et des variations des soldes des fonds, 2010–2011	92
Tableau A.II.3: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2008–2009 et 2010–2011	93
Tableau A.II.4: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2008–2009 et 2010–2011	97
Annexe III	101
Bureau de l'évaluation: Programme de travail et budget pour 2010–2011	101
Annexe IV	104
Initiatives dans le domaine des technologies de l'information	104
Annexe V	107
Méthode suivie pour l'élaboration du budget	107
Annexe VI	109
Cadre des résultats stratégiques	109
Annexe VII	119
Indicateurs de l'évolution des coûts	119
Annexe VIII	120
Besoins non prévus	120
Annexe IX	122
Terminologie	122
Liste des sigles utilisés dans le présent document	130

RÉSUMÉ

POINTS CLÉS

- Le montant total du budget proposé pour l'exercice biennal 2010–2011 s'élève à 9,42 milliards de dollars; il comprend 8,37 milliards de dollars pour les besoins opérationnels, le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) et les ressources extrabudgétaires.
- Les recettes escomptées au titre des coûts d'appui indirects (CAI) sont estimées à 476 millions de dollars; cette estimation s'appuie sur des prévisions fixant le montant total des recettes à 7,5 milliards de dollars, soit environ 84 pour cent du programme de travail prévu qui s'élève à 8,95 milliards de dollars (CAI compris).
- Le budget AAP proposé, d'un montant de 476 millions de dollars, correspond au niveau de financement escompté et présente une légère augmentation par rapport à 2009, imputable essentiellement à la hausse des dépenses de personnel.
- Cinq domaines prioritaires ont été définis dans le cadre du budget AAP proposé. Ils ne seront financés dans leur intégralité que si le PAM perçoit des recettes supérieures aux prévisions.

1. Le Plan de gestion présente un aperçu général des besoins de ressources estimatifs et des activités prévues pour l'exercice biennal 2010–2011. Il requiert que le Conseil examine et approuve l'utilisation des recettes escomptées au titre des CAI pendant l'exercice considéré. Les recettes au titre des CAI et les coûts dépendent de l'envergure du programme d'opérations envisagé par le PAM. Le Plan présente une estimation et une analyse détaillée des dépenses opérationnelles pour l'exercice biennal 2010–2011.

Contexte opérationnel et stratégie

⇒ *Recrudescence de la faim dans le monde*

2. Les activités du PAM en 2010–2011 se dérouleront dans un contexte difficile marqué par des crises financières et alimentaires dans le monde entier, l'augmentation des catastrophes naturelles et une recrudescence de la faim.
3. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) estime à 1,02 milliard le nombre de personnes victimes de la faim en 2009, soit une augmentation en chiffres absolus de 100 millions par rapport à 2008¹. Cette recrudescence de la faim n'est pas le résultat de mauvaises récoltes au niveau mondial, mais une conséquence de la

¹ Communiqué de presse commun FAO/FIDA/PAM, *1,02 milliard d'êtres humains souffrent de la faim*, Rome, 19 juin 2009.



crise économique et alimentaire mondiale qui a entraîné baisse des revenus, pertes d'emplois et renchérissement des denrées alimentaires dans de nombreux pays, ainsi que de l'amplification des catastrophes naturelles, comme la sécheresse prolongée dans la Corne de l'Afrique. Ces facteurs ont réduit l'accès des pauvres à la nourriture.

4. La crise économique survient dans le sillage de la crise alimentaire et énergétique de 2008. Alors que les prix des denrées alimentaires sur les marchés mondiaux ont chuté au cours des derniers mois, les prix des produits de base locaux dans 80 pour cent des pays en développement sont plus élevés qu'ils ne l'étaient il y a un an, d'après la FAO. Pour les consommateurs pauvres qui consacrent la majeure partie de leur revenu à l'achat d'aliments de base, cela signifie une forte réduction continue de leur pouvoir d'achat.
5. Les avancées considérables obtenues en matière de réduction de la faim et de la pauvreté ont été stoppées par la flambée des prix alimentaires et la crise économique mondiale, voire inversées dans certains pays. Cela remet en question la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) d'ici à 2015.
6. Dans le passé, le PAM a couvert environ 10 pour cent des besoins alimentaires urgents tels que définis par la FAO. Compte tenu de l'augmentation dramatique des chiffres de la faim ces deux dernières années, le présent Plan de gestion prévoit d'atteindre 8 pour cent des 1,02 milliard de personnes qui souffrent de la faim. En outre, nous avons depuis toujours projeté le financement du programme de travail à hauteur de 92 pour cent. Étant donné le revenu prévu pour 2008, nos estimations prudentes prévoient le financement de 84 pour cent des besoins identifiés.

⇒ *Stratégie du PAM et mesure des résultats*

7. Le Plan stratégique du PAM (2008–2011)² fournit au PAM une assise solide qui lui permet de s'adapter aux mutations rapides de la situation de la faim dans le monde. Ce plan présente la vision du PAM, sa mission et les orientations stratégiques du Programme définies en fonction de cinq objectifs stratégiques et des 14 buts qui leur sont associés. Il vise à soutenir les efforts consentis par les gouvernements et la communauté internationale pour trouver des solutions à long terme au problème de la faim. Le PAM voit toutes les actions à travers la lentille de stratégies de lutte contre la faim conduites par les pays, des efforts de cohérence de Nations Unies déployés au niveau des pays et à travers l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire mise en place par le Secrétaire général de l'ONU et la cohérence de l'action des organisations basées à Rome.
8. Le PAM a mis l'accent sur le renforcement de ses atouts dans les opérations d'urgence de plus en plus complexes et dangereuses, qui ont augmenté de 77 pour cent au cours du dernier exercice biennal. Les besoins prévus pour 2010 ont doublé au regard des dépenses effectives de 2007.
9. Pour mettre sa stratégie en oeuvre, le PAM renforce actuellement sa palette d'outils sélectifs pour faire face aux besoins critiques suscités par la faim et contribuer à réduire la dépendance au moyen de stratégies de transfert des responsabilités. Il s'attache en permanence à évaluer et à ajuster ses approches en fonction de l'évolution de l'environnement opérationnel externe et de ses possibilités de financement, et à choisir les moyens d'action les plus adaptés aux conditions locales et aux marchés locaux pour satisfaire les besoins alimentaires et humanitaires.

² À sa session annuelle de 2009, le Conseil a décidé de prolonger de deux ans, jusqu'à la fin de 2013, le Plan stratégique du PAM (décision 2009/EB.A/3).



10. Le Cadre de résultats stratégiques³ est l'outil qui permet de mesurer les progrès réalisés pour atteindre les objectifs stratégiques fixés. Ce cadre est également la référence utilisée pour aligner les activités de suivi sur le Plan stratégique: il permet ainsi au Programme de suivre les effets directs et les produits obtenus au niveau des projets pour pouvoir ensuite en faire la synthèse et faire apparaître les résultats obtenus au niveau de l'ensemble du Programme. Le cadre de résultats stratégiques du PAM est présenté à l'annexe VI.
11. Le PAM continue à mettre en oeuvre des stratégies de transfert des responsabilités, réduisant ainsi la dépendance à l'égard de l'aide extérieure. Il est prévu qu'au cours du prochain exercice biennal les opérations prendront fin dans quatre pays et que de nouvelles opérations seront lancées dans un pays (ce qui représente une réduction nette de trois interventions).

Aperçu financier

⇒ *Projet de budget du PAM pour l'exercice biennal 2010–2011*

12. Le montant total du budget proposé pour l'exercice 2010–2011, ressources extrabudgétaires comprises, s'élève à 9,42 milliards de dollars.

TABLEAU 1: PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE 2010–2011 (en millions de dollars)	
Besoins opérationnels*	8 367,8
Budget ordinaire AAP	476,0
Fonds général (à l'exclusion des comptes spéciaux et du budget ordinaire AAP)	69,3
Comptes spéciaux, fonds d'affectation spéciale et contributions bilatérales	506,0
Total, budget du Plan de gestion	9 419,1

* Les besoins opérationnels ne comprennent pas les CAI.

13. Les coûts opérationnels directs (COD) et les coûts d'appui directs (CAD) des opérations du PAM, à savoir les opérations d'urgence, les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), les projets de développement et les opérations spéciales, représentent 89 pour cent du montant total proposé.
14. Les dépenses AAP ont été calculées en tenant compte principalement des recettes escomptées au titre des coûts d'appui indirects, qui sont estimées à 476 millions de dollars. Le budget des dépenses indirectes prévus pour l'exercice biennal s'élève donc à 476 millions de dollars (238 millions de dollars par an). Telles que proposées, les dépenses AAP sont de 6 pour cent environ supérieures aux 225 millions de dollars approuvés pour 2009, en raison principalement d'une hausse des coûts standard de personnel ainsi que d'un supplément de financement pour des domaines prioritaires, notamment pour des besoins sur le terrain.
15. Les dépenses au titre du Fonds général, y compris les dépenses au titre du Fonds d'équipement, du Fonds pour la sécurité et le Fonds pour le renforcement des capacités, se montent à 69,3 millions de dollars. Elles englobent: une dotation supplémentaire

³ WFP/EB.1/2009/5-C.



exceptionnelle au titre du budget AAP plafonnée à 25,9 millions de dollars; ii) un montant de 24,4 millions de dollars correspondant à la quote-part due au Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS); iii) un report de 14,5 de dollars sur les 22,5 millions de dollars approuvés pour les améliorations de la sécurité du PAM sur le terrain; et iv) une avance de 4,5 millions de dollars pour les partenariats secteur privé-secteur public et la stratégie de mobilisation de fonds.

16. Les ressources extrabudgétaires, y compris les comptes spéciaux, les fonds d'affectation spéciale et les contributions bilatérales, permettront ensemble de couvrir à hauteur de 506 millions de dollars les dépenses projetées pour 2010–2011.
17. Les recettes prévues pour l'exercice biennal s'élèvent à 7,5 milliards de dollars. Cette prévision s'appuie sur une analyse rétrospective approfondie des contributions des donateurs. Ce niveau de contribution générerait au minimum 476 millions de dollars de recettes au titre des CAI, ce qui correspond au projet de budget AAP.
18. Compte tenu des recettes escomptées au titre des CAI et des dépenses AAP planifiées, le Compte de péréquation des dépenses AAP ferait apparaître un solde de 44,5 millions de dollars au 31 décembre 2011, ce qui devrait permettre de conserver un taux de 7,0 pour cent pour le recouvrement des CAI.

⇒ *Regard sur l'exercice biennal 2008-2009*

19. Le Plan de gestion initial du PAM pour l'exercice biennal 2008–2009⁴ estimait le programme de travail de l'institution à 5,8 milliards de dollars, recettes au titre des CAI comprises. Selon ces prévisions, le PAM comptait distribuer 7,81 millions de tonnes de vivres à 90 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire dans 76 pays, dans le cadre d'opérations d'urgence, d'IPSR et de projets de développement.
20. Le programme de travail inclus dans ce Plan de gestion a subi d'importantes transformations en raison d'événements imprévus. Il a été ajusté afin de prendre en considération les deux facteurs suivants: i) une augmentation des besoins liés aux opérations; et ii) une réévaluation des dépenses de fonctionnement due à l'évolution des prix des produits alimentaires et du carburant ainsi que du taux de change du dollar. Au total, ces ajustements se sont traduits par une augmentation de 570 millions de dollars du programme de travail.
21. Les dépenses totales de l'exercice 2008–2009 sont estimées à 8,35 milliards de dollars, soit 35 pour cent de plus que le budget initial de 6,17 milliards de dollars proposé dans le Plan de gestion pour 2008–2009. Le dépassement le plus important est imputable aux opérations d'urgence, avec une progression estimée de 77 pour cent, soit 1,05 milliard de dollars supplémentaire, par rapport aux prévisions. Les dépenses indirectes ont augmenté de 119 millions de dollars (31 pour cent), soit une hausse inférieure à celle de l'ensemble des dépenses (35 pour cent).

Besoins opérationnels

22. Le programme de travail prévu, qui s'élève à 8,95 milliards de dollars (CAI compris), représente les ressources requises pour financer les opérations du PAM dans 73 pays⁵ et répondre aux besoins alimentaires de 83 millions de bénéficiaires auxquels seront

⁴ Le Plan de gestion initial pour l'exercice biennal 2008–2009 (WFP/EB.2/2007/5-A/1) a été approuvé par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2007.

⁵ Le PAM intervient dans 73 pays et il est présent dans 5 autres où il assure le suivi de l'insécurité alimentaire.

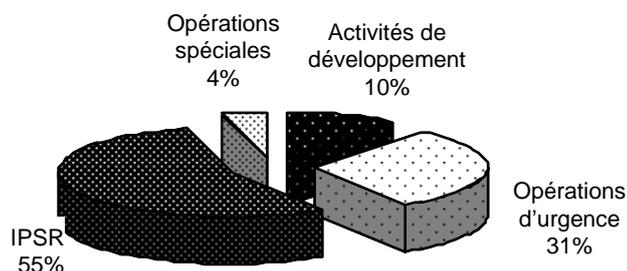


distribuées 8,68 millions de tonnes de vivres. Le PAM estime que le nombre total de bénéficiaires pourrait atteindre 100 millions au cours de l'exercice biennal.

23. L'expérience des précédents plans de gestion montre que des besoins non prévus pourraient apparaître au cours de l'exercice biennal 2010–2011. On trouvera à l'annexe VIII une évaluation de ces besoins et des facteurs de risque.
24. Le programme de travail prévu pour 2010–2011 représente une diminution de 2,83 milliards de dollars par rapport au montant estimé du programme de travail de 2008-2009, soit 11,78 milliards de dollars.
25. Plus de la moitié des activités incluses dans le programme de travail prévu pour 2010 seront mises en oeuvre dans les dix pays où le PAM mène déjà ses opérations les plus vastes. Tout changement apporté au volume ou au coût des opérations dans ces pays aura donc un impact considérable sur le programme de travail. Sur les dix principaux pays d'intervention retenus pour l'exercice biennal 2010–2011, neuf figuraient déjà parmi les dix premiers bénéficiaires en 2009, ce qui indique que les opérations du PAM au cours de l'exercice biennal à venir ne devraient pas subir de transformations majeures par rapport à l'année en cours.

⇒ *Analyse des catégories d'activités*

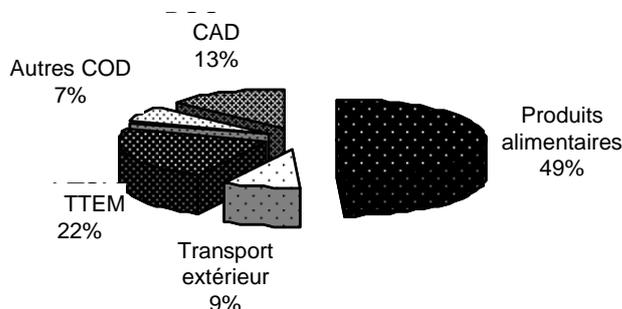
Figure 1: Besoins opérationnels pour l'exercice biennal 2010-2011, par catégorie d'activités



26. **Opérations d'urgence et interventions prolongées de secours et de redressement et opérations d'urgence.** Les besoins liés aux opérations d'urgence devraient s'accroître de 88 pour cent par rapport à ce que prévoyait le Plan de gestion initial pour l'exercice 2008-2009, passant de 1,37 milliard de dollars à 2,57 milliards de dollars. Cette hausse substantielle est due à l'augmentation du nombre d'opérations d'urgence: 14 dans le Plan de gestion pour l'exercice 2010–2011 contre 7 pour l'exercice biennal précédent. Les opérations d'urgence les plus importantes planifiées en 2010 et en 2011 concernent le Soudan, la Somalie et le Tchad. Il y aura moins d'IPSR.
27. **Projets de développement.** Les besoins liés aux projets de développement devraient s'établir à 10 pour cent, soit une légère diminution par rapport au Plan de gestion initial pour 2008–2009. Les projets de développement les plus importants en valeur sont prévus au Bangladesh, en Ouganda et en Éthiopie.
28. **Opérations spéciales.** Le Plan de gestion pour 2010–2011 prévoit 15 opérations spéciales, soit le même nombre qu'au cours de l'exercice biennal précédent. La valeur totale de ces opérations, en revanche, devrait passer de 155 millions de dollars à 354 millions de dollars, étant donné l'ampleur et la durée des interventions envisagées par rapport à celles de l'exercice biennal 2008–2009.

⇒ *Analyse des catégories de coûts*

Figure 2. Besoins opérationnels pour l'exercice biennal 2010–2011, par catégorie de coûts



29. **Coûts des produits alimentaires.** Les 8,68 millions de tonnes de produits alimentaires qu'il est prévu de distribuer pendant l'exercice biennal 2010–2011 coûteront 4,10 milliards de dollars, selon les estimations. Ce montant représente une hausse de 8 pour cent par rapport aux dépenses estimées pour l'exercice biennal précédent, et une baisse de 4 pour cent du coût moyen par tonne.
30. **Coûts du transport extérieur.** Le PAM estime que le coût du transport extérieur restera stable au cours du prochain exercice biennal. Si le prix du fret a baissé sur les routes maritimes traditionnellement très empruntées en raison de la réduction de la demande liée à la crise économique mondiale, ce phénomène n'a pas eu véritablement d'effet sur les routes maritimes dangereuses et peu fréquentées qu'utilise le PAM, au large des côtes de l'Afrique de l'Ouest et de la Corne de l'Afrique, par exemple.
31. **Transport terrestre, entreposage et manutention (TTEM).** Selon les projections, les dépenses de TTEM représenteront 22 pour cent du total des besoins opérationnels en 2010–2011, contre 27 pour cent du montant estimatif des dépenses en 2008–2009. Leur montant projeté fait apparaître une hausse de 23 pour cent due à l'augmentation des volumes à transporter au cours des deux années à venir. Tandis que les coûts de TTEM demeureront stables pour la plupart des interventions du PAM, on observe des augmentations dans quelques pays, notamment l'Afghanistan, l'Éthiopie, le Kenya, la République démocratique du Congo (RDC), le Soudan et le Tchad. Ces hausses sont principalement dues à l'insécurité, à la modification des itinéraires d'approvisionnement et des modes de livraison, à la médiocrité du réseau routier et aux fluctuations des taux de change. En moyenne, la progression des coûts de TTEM par tonne est de 9 pour cent par rapport au niveau estimatif de 2008–2009.
32. **Autres coûts opérationnels directs (Autres COD).** Les Autres COD à financer devraient représenter 7 pour cent du budget opérationnel, contre 5 pour cent durant l'exercice biennal 2008–2009. Cette évolution résulte en partie du reclassement de certains coûts sous cette rubrique. Le recours accru à certains outils comme les bons d'alimentation et la poursuite des programmes de nutrition, dont font partie notamment les programmes de repas scolaires, devraient également contribuer à la hausse des Autres COD.
33. **Coûts d'appui directs.** La part des CAD dans le total des besoins opérationnels devrait légèrement augmenter, passant à 13 pour cent par rapport au Plan de gestion initial pour l'exercice biennal 2008–2009, en raison de l'augmentation du nombre d'opérations dans

des régions où les dépenses de sécurité sont élevées. Les CAD concernent aussi bien les projets alimentaires que des projets non alimentaires.

⇒ *Analyse régionale*

34. La décomposition par région des besoins opérationnels montre que la région Afrique australe, orientale et centrale et le Soudan continuent de représenter la part la plus importante des ressources requises. Elle fait également apparaître une nette augmentation des besoins dans la région Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale et dans la région Asie. On trouvera une présentation détaillée des prévisions pour chaque région dans le chapitre II.

⇒ *Outils destinés à améliorer l'efficacité des opérations*

35. Pour se doter d'outils plus sélectifs et mieux adaptés aux conditions locales et aux marchés locaux, comme il lui a été recommandé de le faire, le PAM a entrepris de développer et de renforcer certaines initiatives, parmi lesquelles en particulier les programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation, ainsi que les Achats au service du progrès (P4P). Il procède à l'examen de l'assortiment alimentaire pour mieux cibler les besoins nutritionnels et par conséquent contribuer plus efficacement à sauver des vies et faire reculer la malnutrition. Et, pour surveiller de plus près l'impact de la crise alimentaire et de la crise économique au niveau local, il a élaboré un indice d'insécurité économique et alimentaire (IIEA). L'efficacité de ces divers outils continuera à être évaluée.

Budget administratif et d'appui aux programmes

⇒ *Budget AAP*

36. Il est demandé au Conseil d'administration d'approuver un budget AAP de 476 millions de dollars pour l'exercice biennal 2010–2011.

TABLEAU 2: BUDGET AAP ANNUALISÉ, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE (en millions de dollars)*						
	Chiffres effectifs			Estimations	Projections	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Appui aux programmes – bureaux régionaux et bureaux de pays	66	67	54	65	72,5	72,5
Appui aux programmes – Siège	49	50	51	59	59,1	59,1
Gestion et administration	97	97	84	101	106,4	106,4
TOTAL	212	214	189	225	238,0	238,0

* Le montant total estimé pour l'exercice 2008–2009 s'élève à 414 millions de dollars, soit 3 millions de dollars de plus que le niveau approuvé par le Conseil en octobre 2008, qui avait été fixé à 411 millions de dollars. Cet écart de 3 millions de dollars correspond à des dépenses encourues en 2008 au titre d'engagements antérieurs à l'exercice.



37. Le budget AAP englobe les dépenses de gestion, d'administration et d'appui aux programmes des bureaux régionaux, des bureaux de pays, du Siège et des bureaux de liaison, et tous les autres coûts du PAM qui ne peuvent pas être directement imputés à une opération spécifique.

⇒ *Priorités*

38. Dans le cadre d'un processus de consultation à l'échelle de l'institution, le PAM a analysé toutes les activités et toutes les dépenses financées au moyen du budget AAP afin d'établir un ordre de priorités approprié pour l'utilisation des ressources disponibles à ce titre.

39. Pour fournir un appui plus efficace aux opérations du PAM, plusieurs domaines institutionnels prioritaires nécessitant régulièrement des ressources supérieures à celles qui leur ont été allouées au cours de l'exercice biennal précédent ont été identifiés, comme suit:

- obligation redditionnelle;
- évaluation;
- assurance-qualité des aliments;
- audit et enquêtes; et
- imprévus sur le terrain.

40. Il est proposé d'allouer un budget de 8 millions de dollars à ces domaines prioritaires pour l'exercice biennal 2010–2011. La direction du PAM a décidé qu'ils ne pourraient faire l'objet de demandes de crédits supplémentaires que si les recettes provenant du recouvrement des CAI étaient supérieures aux prévisions ou si des économies étaient réalisées sur d'autres postes du budget AAP.

41. **Domaines institutionnels prioritaires nécessitant ponctuellement des ressources supplémentaires.** Le PAM utilise depuis longtemps le Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des investissements non récurrents dans le renforcement des systèmes et des infrastructures ou d'autres initiatives importantes en matière de gestion. Pour l'exercice biennal 2010–2011, le Programme propose de financer des investissements ponctuels pour un montant total de 25,9 millions de dollars dans les domaines suivants:

- mise en œuvre du projet du Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway (COSO) dans le but de renforcer le contrôle interne et la gestion des risques institutionnels;
- achèvement du Programme d'apprentissage et de perfectionnement;
- mise à niveau des systèmes informatiques et initiatives connexes;
- pilotage des modules d'action groupée; et
- impact pour le PAM de la réforme du système interne d'administration de la justice des Nations Unies.

42. Pour le prochain exercice biennal, le PAM envisage actuellement un programme de travail d'un montant de 8,95 milliards de dollars, et la création de 10 postes supplémentaires dans le budget AAP.



⇒ *Outils destinés à améliorer la gestion des ressources et les mécanismes d'obligation redditionnelle*

43. Pendant le dernier exercice biennal, le PAM a amélioré sa palette d'outils afin de gérer de manière plus efficiente et plus transparente son programme de travail. Sont notamment à mettre à son actif:
- la création du Comité pour l'affectation stratégique des ressources (SRAC) qui examinera l'évolution des besoins et de l'environnement dans lequel le PAM opère afin de hiérarchiser l'allocation des ressources;
 - l'adoption et la mise en œuvre réussie des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) depuis le 1^{er} janvier 2008, qui permettent désormais de disposer d'informations financières plus fiables sur les opérations et les activités du PAM;
 - la migration vers le nouveau Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS II), amorcée en juillet 2009, qui va doter le Programme d'une infrastructure informatique mieux adaptée à ses besoins;
 - l'utilisation accrue de mécanismes d'action conjoncturelle pour réduire le coût des denrées alimentaires et les délais de livraison; et
 - l'élaboration d'un indice spécifique au PAM pour les céréales et le pétrole brut afin de suivre les prix.
44. Au cours de l'exercice biennal 2010–2011, le PAM compte s'appuyer sur ces acquis pour:
- adopter et appliquer des normes de contrôle interne plus exigeantes et améliorer ses procédures de gestion des risques dans le cadre du projet COSO;
 - élaborer un cadre de gestion plus efficace et plus clairement articulé avec le cadre de résultats stratégiques;
 - revoir ses processus internes d'établissement et de suivi des budgets pour faire en sorte que la planification, l'utilisation et la comptabilisation des ressources débouchent sur une hiérarchie plus claire des responsabilités;
 - accroître la capacité dont disposent le Bureau de l'Inspecteur général et la Division des services de contrôle pour fournir à la direction du PAM des services indépendants et objectifs d'enquête et de vérification, de manière à créer de la valeur ajoutée et à apporter des améliorations aux activités de l'institution;
 - renforcer les capacités d'évaluation du Bureau de l'évaluation de façon à exploiter les bons résultats obtenus lors de l'exercice biennal précédent et à promouvoir une culture institutionnelle de l'apprentissage et de la responsabilité, en donnant au Conseil d'administration la possibilité de tracer des orientations stratégiques; et
 - investir dans l'assurance-qualité des aliments afin de s'assurer que les produits alimentaires du PAM sont sains et appétissants, répondent aux besoins nutritionnels et sont produits et transformés conformément aux bonnes pratiques en vigueur.

⇒ *Changements de la structure organisationnelle*

45. Le PAM a modifié sa structure organisationnelle pour mieux mettre l'accent sur la gestion et le contrôle des ressources, et pour rationaliser la hiérarchie des responsabilités dans ses processus institutionnels, ce qui facilitera la prise de décisions plus efficientes et plus efficaces.



46. La nouvelle structure repose sur quatre piliers. Trois départements sont dirigés par des directeurs exécutifs adjoints: le Département des opérations, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et le Département des relations extérieures. Un quatrième directeur exécutif adjoint est à la tête du Bureau pour les solutions au problème de la faim, qui mobilise et encadre les initiatives prises au sein du système des Nations Unies et sur la scène internationale pour lutter contre la faim.
47. Les structures de contrôle et de gouvernance telles que le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de l'évaluation, le Bureau du Médiateur et le Bureau de la déontologie restent placés sous l'autorité du Directeur exécutif.

⇒ *Couverture du risque de change lié au budget AAP*

48. En juin 2009, le Conseil a autorisé le PAM à couvrir ses dépenses en euros pour 2010 et 2011 à hauteur de 5 millions d'euros par mois. Des mécanismes de couverture ont été mis en place en juillet 2009, sur la base d'un taux de change fixé à 1 euro pour 1,41 dollar. Le Secrétariat a ainsi été en mesure de prendre en compte le taux de change moyen entre l'euro et le dollar pour établir les nouveaux coûts standard des postes; le montant en dollars des dépenses AAP encourues en euros est donc déterminé avec certitude, ce qui a permis d'établir la planification du budget AAP sur des bases plus prévisibles.

PROJET DE DÉCISION*

Ayant examiné le Plan de gestion et le budget du PAM pour l'exercice biennal 2010–2011 tels que présentés par la Directrice exécutive dans le document WFP/EB.2/2009/5-A/1, le Conseil:

- i) **approuve**, comme l'y autorise l'article 2.1 du Règlement financier, une dérogation à l'article 9.2 dudit Règlement financier, aux termes duquel le projet de Plan de gestion doit être transmis aux membres du Conseil au moins 60 jours avant la session;
- ii) **prend note** du montant projeté des besoins opérationnels, soit 8,37 milliards de dollars, qui ne comprend pas de provision pour imprévus mais englobe les CAD, comme décrit au chapitre II;
- iii) **prend note** du fait que le projet de budget AAP se fonde sur l'hypothèse d'une couverture du programme de travail à hauteur de 84 pour cent;
- iv) **approuve** un budget AAP d'un montant de 476 millions de dollars aux fins suivantes:

Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	145,014 millions de dollars
Appui aux programmes: Siège	118,140 millions de dollars
Gestion et administration	212,848 millions de dollars
Total	476,002 millions de dollars
- v) **approuve** l'inscription au budget administratif et d'appui aux programmes de crédits supplémentaires exceptionnels d'un montant de 25,9 millions de dollars prélevés sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes, comme décrit au chapitre III;
- vi) **approuve** l'affectation d'un montant maximum de 24,4 millions de dollars prélevé sur le Fonds général à l'UNDSS pour financer les dépenses afférentes au renforcement de la sécurité des opérations du PAM sur le terrain;
- vii) **approuve** le report d'un montant de 14,5 millions de dollars sur l'allocation de 22,5 millions de dollars approuvée au titre du Fonds général à la deuxième session ordinaire du Conseil de 2008 pour financer la mise à niveau des dispositifs de sécurité du PAM sur le terrain;
- viii) **approuve** une avance d'un montant de 4,5 millions de dollars prélevé sur le Fonds général pour le financement des partenariats avec le secteur privé et de la stratégie de mobilisation des ressources ;
- ix) **approuve** un taux de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent pour l'exercice biennal 2010-2011;
- x) **autorise** la Directrice exécutive à ajuster la composante AAP du budget en cas de variation de plus de 10 pour cent du volume des besoins par rapport au niveau indiqué au chapitre II.

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



CHAPITRE I: APERÇU FINANCIER

49. Ce chapitre présente la situation financière globale et le projet de budget du PAM. Il expose l'ensemble des besoins prévus pour 2010-2011 qui devront être financés au moyen des ressources suivantes: i) recettes liées aux activités; ii) Fonds d'équipement et Fonds général; et iii) ressources extrabudgétaires.
50. Sont présentés successivement ci-après:
- le projet de budget du PAM pour l'exercice biennal;
 - un regard rétrospectif sur l'exercice biennal 2008–2009;
 - une récapitulation des ressources requises pour l'exercice biennal 2010–2011;
 - le détail du financement du projet de budget – taux de recouvrement des CAI, Compte de péréquation des dépenses AAP et Fonds général; et
 - une récapitulation des ressources extrabudgétaires.

Projet de budget du PAM pour l'exercice biennal

TABLEAU I.1: PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 2010–2011 (en millions de dollars)	
Besoins opérationnels *	8 367,8
Budget ordinaire AAP	476,0
Fonds général (hors comptes spéciaux et budget ordinaire AAP)	69,3
Comptes spéciaux, fonds d'affectation spéciale et contributions bilatérales	506,0
Total, budget du Plan de gestion	9 419,1

* Les besoins opérationnels s'entendent hors CAI.

51. Le montant total du budget proposé pour l'exercice biennal 2010–2011, y compris les besoins, les dépenses AAP et les ressources extrabudgétaires s'élève à 9,42 milliards de dollars. Sur ce total, 89 pour cent correspondent aux besoins opérationnels directs des opérations du PAM (opérations d'urgence, IPSR, projets de développement et opérations spéciales). Le budget des CAI de l'exercice biennal comprend 476 millions de dollars pour les dépenses AAP et 69,3 millions de dollars pour le Fonds général.
52. Les dépenses au titre du Fonds général, y compris les dépenses au titre du Fonds d'équipement, du Fonds pour la sécurité et le Fonds pour le renforcement des capacités, englobent: i) une dotation supplémentaire exceptionnelle au titre du budget AAP plafonnée à 25,9 millions de dollars; ii) un montant de 24,4 millions de dollars correspondant à la quote-part due à l'UNDSS; iii) un report de 14,5 de dollars sur les 22,5 millions de dollars approuvés pour les améliorations de la sécurité du PAM sur le terrain; et iv) une avance de 4,5 millions de dollars pour les partenariats secteur privé-secteur public et la stratégie de mobilisation de fonds.
53. Les ressources extrabudgétaires, y compris les comptes spéciaux, les fonds d'affectation spéciale et les contributions bilatérales, permettront ensemble de couvrir 506 millions de dollars des dépenses projetées pour 2010–2011.



54. Les besoins opérationnels correspondent à l'exécution de 171 projets d'assistance au cours de l'exercice biennal et à la distribution de 8,68 millions de tonnes de vivres à 83 millions de bénéficiaires dans 73 pays d'intervention du PAM.

Regard sur l'exercice biennal 2008–2009

55. Le tableau I.2 présente le budget global prévu par le Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2008–2009 ainsi que les dernières estimations concernant les dépenses pour cette même période. Le montant des besoins opérationnels initialement prévu change pendant l'exercice biennal à mesure que les budgets des projets sont révisés ou nouvellement approuvés à la lumière des dernières évaluations des besoins des bénéficiaires. Cependant, le montant effectif des dépenses couvertes au moyen des ressources opérationnelles dépend aussi de celui des recettes provenant des contributions.
56. Le Plan de gestion du PAM pour 2008–2009 prévoyait un programme de travail de 5,8 milliards de dollars (CAI inclus) pour la distribution, dans le cadre d'opérations d'urgence, d'IPSR et de projets de développement, de quelque 7,81 millions de tonnes de vivres à 90 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire dans 76 pays.
57. Le programme de travail prévu par le Plan de gestion pour 2008–2009 a subi d'importantes modifications en raison d'événements imprévus. Il a été ajusté pour tenir compte des deux facteurs suivants: une augmentation importante des besoins liés aux opérations et une révision des coûts imputable à l'évolution des prix des produits alimentaires et du carburant, ainsi que du taux de change du dollar. Ainsi, les coûts ont dû être révisés deux fois à la hausse, tandis qu'un troisième ajustement, opéré à la mi-2008 après la chute des prix sur les marchés internationaux, a entraîné une révision à la baisse du programme de travail. Au bout du compte, il en est résulté une augmentation de 570 millions de dollars qui, ajoutée à la hausse de 5,42 milliards de dollars des besoins opérationnels, a porté le total du programme de travail 2008–2009 à 11,78 milliards de dollars, comme il est expliqué dans le Cinquième rapport sur la mise en oeuvre du Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2008–2009 (WFP/EB.A/2009/6-F/1).
58. La hausse des prix des produits alimentaires et des carburants a lourdement pesé sur le budget du programme de travail en 2008, mais les cours sur les marchés mondiaux se sont stabilisés en 2009. Le Secrétariat a mis au point deux indices, l'un pour les céréales, l'autre pour le pétrole, afin de suivre l'évolution des prix.
59. L'indice des prix des céréales que calcule le PAM est censé refléter de manière approximative l'effet des variations de prix sur le coût de ses achats de céréales. Il se compose de quatre produits: blé, maïs, sorgho et riz. Le prix de l'assortiment de céréales, utilisé par le PAM, qui correspond à la moyenne pondérée des prix de ces quatre produits est indexé depuis le 1^{er} janvier 2002. Le poids affecté à chaque céréale dans l'indice est fonction de sa part dans la valeur de l'assortiment alimentaire en 2007. Cela donne un coefficient de pondération de 28,2 pour cent pour le blé, de 23,8 pour cent pour le maïs et de 24,0 pour cent respectivement pour le sorgho et le riz. Les prix sont extraits de la base de données de la FAO sur les prix internationaux des produits.
60. L'indice des prix du pétrole mesure les variations des cours du pétrole brut depuis janvier 2002, sur la base des cours à terme du Brent.
61. L'indice des prix des céréales et l'indice des prix du pétrole calculés par le PAM sont présentés à l'annexe VII.



TABLEAU I.2: BUDGET INITIAL ET DÉPENSES ESTIMÉES, 2008–2009 <i>(en millions de dollars)</i>		
	2008–2009 Budget initial	2008–2009 Dépenses estimées
Source des fonds, par catégorie d'activités		
Opérations d'urgence	1 367	2 414
IPSR	3 297	3 858
Projets de développement	595	567
Opérations spéciales	155	357
Opérations bilatérales et autres	179	427
Fonds général	575	722
TOTAL	6 168	8 345
Utilisation des fonds, par catégorie de coûts		
Produits alimentaires	2 427	3 794
Transport extérieur	593	641
TTEM	1 476	1 518
Autres COD	292	457
CAD	626	786
Total des dépenses opérationnelles	5 414	7 196
Dépenses ordinaires AAP	345	411
Fonds d'équipement et Fonds pour le renforcement des capacités	37	90
Total des dépenses indirectes	382	501
Autres coûts d'appui/fonds spéciaux	371	648
TOTAL	6 168	8 345

62. Le montant total des dépenses estimées pour 2008–2009 fait apparaître une augmentation de 2,18 milliards de dollars, soit 35 pour cent, par rapport au budget initialement proposé dans le Plan de gestion pour 2008–2009, ce qui révèle une forte progression en valeur du programme de travail au cours de l'exercice biennal.

- L'augmentation la plus importante des dépenses opérationnelles concerne les opérations d'urgence, dont la progression par rapport au budget initial est estimée à 77 pour cent, soit 1,05 milliard de dollars.
- Le montant estimé des dépenses relatives aux opérations spéciales (fréquemment liées à des opérations d'urgence) est supérieur de 202 millions de dollars (130 pour cent) à ce qui était prévu dans le Plan de gestion 2008–2009 initial.
- Le montant estimé des dépenses liées aux projets de développement est inférieur de 28 millions de dollars (soit 5 pour cent) aux prévisions initiales.
- Les produits alimentaires enregistrent la plus forte augmentation de toutes les catégories de coûts, avec une hausse estimative de 1,37 milliard de dollars (56 pour cent) par rapport au budget initial.
- Les CAD accusent une augmentation estimée à 26 pour cent (160 millions de dollars), ce qui est inférieur au pourcentage de progression globale des dépenses.



- La hausse des Autres COD, estimée à 165 millions de dollars (57 pour cent), s'explique en partie par le reclassement de certains coûts, sous ce poste.
- Le montant estimatif des dépenses indirectes dépasse au total les prévisions de 119 millions de dollars (soit 31 pour cent) alors que la progression générale des dépenses se chiffre à 35 pour cent.

Récapitulation des ressources requises pour l'exercice biennal 2010–2011

63. Comme indiqué au tableau I.3, le montant total des besoins opérationnels du PAM pour l'exercice biennal 2010–2011 s'élève à 8,37 milliards de dollars. Si l'on y ajoute les recettes tirées du recouvrement des CAI, à savoir 476 millions de dollars, le total s'établit à 8,85 milliards de dollars. Ce chiffre se décompose comme suit: 55 pour cent pour les IPSR, suivies par les opérations d'urgence avec 31 pour cent, les projets de développement avec 10 pour cent et les opérations spéciales avec 4 pour cent.

TABLEAU I.3: RESSOURCES REQUISES ET UTILISATION, 2010–2011 (en millions de dollars)							
	Fonds général/ autres ressources	Projets de dévelop- pement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Comptes spéciaux, fonds d'affectation spéciale et opérations bilatérales	Total
CONTRIBUTIONS ET RECETTES*							
Contributions		909	2 784	4 783	368		8 844
Autres recettes	69					506	575
Virement au Fonds général des recettes provenant des CAI	476	-35	-215	-212	-14		0
TOTAL	545	874	5 591	4 571	354	506	9 419
BESOINS OPÉRATIONNELS							
Produits alimentaires	-	509	985	2 611	-	-	4 105
Transport extérieur	-	79	229	416	-	-	724
TTEM	-	126	887	856	-	-	1 869
Autres COD	-	61	57	182	284	-	584
CAD	-	99	411	506	70	-	1 086
TOTAL DES COÛTS OPÉRATIONNELS	-	874	2 569	4 571	354	-	8 368
Budget ordinaire AAP	476		-	-	-	-	476
Autres**	69		-	-	-	506	575
TOTAL BUDGET	545	874	2 569	4 571	354	506	9 419
Volume (en millions de tonnes)***	-	1,21	2,46	5,01	-	-	8,68

* Aux fins de ce tableau, les chiffres donnés pour les contributions et les recettes reposent sur un financement à 100 pour cent des besoins.

** Comprend les crédits exceptionnels, les coûts de sécurité et les dépenses imputées au Fonds général.

*** Le volume indiqué correspond au financement à 100 pour cent des besoins.



64. Le tableau I.4 ci-dessous illustre l'évolution des dépenses sur trois exercices biennaux.

TABLEAU I.4: ÉVOLUTION DES DÉPENSES (en millions de dollars)*			
	2006–2007 Dépenses effectives	2008–2009 Dépenses estimées	2010–2011 Dépenses projetées
Fonds des catégories d'activités	4 948,0	7 196,0	7 028,9
Dépenses ordinaires AAP	425,5	411,1	476,0
Fonds général (y compris les coûts ponctuels et les coûts de sécurité)	36,8	136,0	69,3
Contributions bilatérales, fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux	495,5	602,2	506,0
TOTAL DES DÉPENSES	5 905,8	8 345,3	8 080,2
Dépenses AAP en pourcentage des dépenses afférentes aux activités	8,6	5,7	6,8

* Les dépenses directes pour 2010–2011 représentent 84 pour cent des besoins opérationnels (8,37 milliards de dollars), ce qui correspond aux prévisions relatives au montant des ressources mobilisées.

65. Le budget AAP proposé, qui s'élève à 238 millions de dollars par an (476 millions pour l'exercice biennal), est supérieur de 6 pour cent environ au budget AAP approuvé pour 2009, lequel se chiffrait à 225 millions de dollars. Cette progression est due à une hausse des coûts standard de personnel de 9 millions de dollars par an et à des financements supplémentaires pour des domaines prioritaires, à hauteur de 4 millions de dollars par an, dont une somme de 1,5 million de dollars par an au titre du fonds pour imprévus sur le terrain, selon les estimations.

TABLEAU I.5: RECETTES ET DÉPENSES AAP PROPOSÉES POUR 2010–2011 (en millions de dollars)			
	2010	2011	2010–2011
<i>Recettes AAP prévues</i>	238	238	476
Dépenses AAP prévues (statu quo)	225	225	450
Variation des coûts de personnel	9	9	18
Domaines prioritaires	4	4	8
TOTAL	238	238	476

Financement du budget proposé

⇒ *Hypothèses concernant les recettes*

66. L'idéal serait que le PAM soit en mesure de financer tous les besoins recensés dans le programme de travail. Cependant, à des fins de planification, le projet de budget AAP a été établi sur la base d'un scénario de financement prudent qui tient compte à la fois du climat financier et des tendances passées.

67. Après une analyse approfondie de l'historique des contributions par donateur, la direction a fixé à 7,5 milliards de dollars la prévision de recettes pour l'exercice biennal. Ce niveau de contribution devrait générer au moins 476 millions de dollars de recettes au



titre des CAI, soit un montant suffisant pour financer intégralement le budget AAP proposé.

68. Un montant de contributions de 7,5 milliards de dollars permettrait de financer 84 pour cent du programme de travail. Historiquement, le niveau moyen de financement des besoins opérationnels est légèrement supérieur à 80 pour cent.
69. Le PAM a bon espoir que les plans d'action concernant la sécurité alimentaire annoncés lors du Sommet du G8 qui s'est tenu à L'Aquila (Italie) en 2009 se traduiront en ressources supplémentaires pour l'exercice biennal à venir. À cette occasion, les dirigeants mondiaux se sont en effet engagés à fournir 20 milliards de dollars sur trois ans pour augmenter substantiellement l'aide à l'initiative globale en faveur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, y compris l'aide pluriannuelle. Cette promesse doit prendre corps dans le cadre d'une stratégie globale coordonnée visant à favoriser le développement d'une agriculture durable, tout en veillant à maintenir le niveau de l'aide alimentaire d'urgence à la hauteur des besoins.

⇒ *Taux de recouvrement des CAI*

70. S'appuyant sur la méthode approuvée par le Conseil d'administration⁶, le Secrétariat du PAM recommande de maintenir le taux de recouvrement des CAI à 7,0 pour cent pour l'exercice biennal 2010–2011. Le Conseil est par conséquent invité à approuver un taux de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent pour une nouvelle période de deux ans.

⇒ *Fonds général*

71. Le Fonds général est un poste établi pour comptabiliser séparément: i) les montants recouverts au titre des CAI; ii) le produit des placements et les recettes accessoires; iii) les réserves opérationnelles; et iv) les contributions reçues qui ne sont pas affectées à une catégorie d'activités, à un projet ou à une opération bilatérale spécifique. Le Compte de péréquation des dépenses AAP a été créé en 2002 en tant que sous-catégorie du Fonds général afin d'améliorer la transparence des recettes comptabilisées au titre des CAI et des dépenses AAP.

i) Soldes et utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP

72. Le tableau I.6 ci-dessous présente les prévisions de ressources relatives au Compte de péréquation des dépenses AAP.

TABLEAU I.6: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP, 2010-2011 (en millions de dollars)	
Solde d'ouverture estimé au 1 ^{er} janvier 2010	70,4
Recettes prévues pour 2010–2011	476,0
Dépenses AAP prévues pour 2010–2011	(476,0)
Crédits exceptionnels pour 2010–2011	(25,9)
Solde prévu au 31 décembre 2011	44,5

⁶ WFP/EB.A/2006/6-C/1.



73. Selon les projections, le Compte de péréquation des dépenses AAP devrait afficher un solde d'ouverture positif de 70,4 millions de dollars d'ici janvier 2010, soit un chiffre nettement supérieur au solde de 1,1 million de dollars prévu dans le Plan de gestion pour 2008–2009 en raison d'une augmentation du niveau des ressources mobilisées. Cet écart tient au fait que les ressources mobilisées pour financer les opérations du PAM en 2008–2009 ont atteint un montant beaucoup plus élevé que prévu suite au doublement du programme de travail.
74. L'objectif du PAM est de conserver dans le Compte de péréquation des dépenses AAP une somme équivalente au minimum à quatre mois de dépenses AAP prévues. Compte tenu du budget AAP proposé pour 2010–2011, ces quatre mois de dépenses représentent environ 75 millions de dollars.
75. Pour l'exercice biennal 2010–2011, le Secrétariat prévoit qu'il faudra prélever une somme totale de 25,9 millions de dollars sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des dépenses d'équipement ponctuelles et des coûts non récurrents afférents au renforcement des capacités.

TABLEAU I.7: CRÉDITS EXCEPTIONNELS PRÉLEVÉS SUR LE COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP, 2010-2011 <i>(en millions de dollars)</i>	
Mise en œuvre du projet COSO en vue de renforcer le contrôle interne et la gestion des risques institutionnels	3,1
Achèvement du Programme d'apprentissage et de perfectionnement	3,8
Initiatives liées aux TI	11,0
Pilotage de modules d'action groupée	6,0
Impact pour le PAM de la réforme du système interne d'administration de la justice des Nations Unies	2,0
TOTAL DES CRÉDITS EXCEPTIONNELS	25,9

ii) Fonds général (hors Compte de péréquation des dépenses AAP)

76. Le tableau I.8 donne un aperçu du solde prévu de la portion non affectée du Fonds général à l'ouverture et à la clôture de l'exercice biennal 2010–2011.

TABLEAU I.8: PART NON AFFECTÉE DU FONDS GÉNÉRAL <i>(en millions de dollars)</i>		
Solde d'ouverture estimé au 1 ^{er} janvier 2010		14,0
Produit des placements 2010-2011		16,0
Recettes accessoires		16,0
Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies	(24,4)	
Fonds pour la sécurité	(14,5)	
Prêt pour la mobilisation de fonds auprès du secteur privé	(4,5)	
Total partiel		(43,4)
Solde prévu au 31 décembre 2011		2,6



77. Les ressources du Fonds général se composent du produit des placements et des recettes connexes. Le produit des intérêts provenant des portefeuilles de placement ainsi que des comptes bancaires et des comptes de placement sur le marché monétaire sont estimés à 16 millions de dollars pour 2010–2011. Les recettes connexes comprennent: i) les montants recouverts sur la vente de matériel faisant double emploi ou inutilisable; ii) les remboursements au titre de la taxe sur la valeur ajoutée et autres types de recouvrements; et iii) les excédents de recettes provenant de la clôture d'accords conclus avec des tierces parties.
78. Le PAM prévoit d'utiliser la portion non affectée du Fonds général pour acquitter sa part des coûts de sécurité de l'UNDSS. Il envisage en outre de reporter le solde des crédits approuvés par le Conseil d'administration durant l'exercice biennal 2008–2009 pour mener à leur terme les projets de mise à niveau de la sécurité dans les bureaux de pays, conformément aux normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS).
79. À sa première session ordinaire de 2008, le Conseil a approuvé la Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé et le modèle d'autofinancement des services du PAM chargés du secteur privé. Ce modèle prévoyait la mise à disposition d'une avance d'un montant maximum de 19 millions de dollars, prélevée sur le Fonds général et décaissable par tranches jusqu'à la fin de 2012. D'après l'échéancier, les remboursements doivent commencer en 2013 et s'échelonner jusqu'en 2017.
80. Une avance de 9 millions de dollars financée sur le Fonds général a été approuvée dans le cadre du Plan de gestion pour 2008–2009. Sur ce montant, les services chargés du secteur privé ont tiré 7,44 millions de dollars pour financer leur budget en 2008–2009. On estime qu'ils auront besoin d'une avance de 4,5 millions de dollars, au maximum, pour l'exercice biennal 2010–2011.
81. Le fait que les budgets biennaux établis au titre de la Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, ainsi que le montant des avances du Fonds général requises pour leur financement aient été moins élevés que prévu tient à deux raisons: i) la décision d'accroître plus graduellement la dotation en personnel des services concernés pour éviter que les répercussions financières de la crise économique mondiale ne compromettent la mise en oeuvre de la stratégie; et ii) la révision des priorités du PAM en matière de personnel pour assurer une plus grande cohérence avec le déploiement de la stratégie.

Ressources extrabudgétaires

82. Les ressources extrabudgétaires allouées à l'amélioration de la qualité des programmes, au renforcement des capacités et à de nouvelles structures de partenariat apportent un soutien indispensable au PAM à tous les niveaux étant donné les nouveaux défis que celui-ci doit relever et les contraintes que lui impose son cadre financier. Pour mettre en oeuvre le Plan stratégique du PAM dans différents contextes et aider les gouvernements à atteindre leurs objectifs sociaux, développer les capacités et renforcer la transparence, il faut pouvoir disposer à l'avance de financements pluriannuels prévisibles qui ne soient pas liés au volume des distributions alimentaires. Pour les plus petits bureaux de pays qui ne distribuent pas de grosses quantités de vivres, il est indispensable de pouvoir compter sur des aides monétaires pour réunir les compétences techniques et mettre au point les méthodes que requièrent les besoins locaux, comme le préconisent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et la réforme de l'Organisation des Nations Unies.



83. D'après les prévisions, les ressources extrabudgétaires devraient s'élever au total à 506 millions de dollars en 2010–2011, soit 280 millions de dollars pour les comptes spéciaux, 214 millions de dollars pour les fonds d'affectation spéciale et 12 millions de dollars au titre des opérations bilatérales.
84. Conformément au Règlement financier du PAM, les comptes spéciaux sont établis par le Directeur exécutif à des fins précises. Pour l'exercice 2010–2011, ils serviront à financer les entrepôts de matériel destiné aux interventions humanitaires des Nations Unies, les transports aériens, le bureau de Doubaï, le programme des administrateurs auxiliaires et les activités de sensibilisation.
85. Les fonds d'affectation spéciale et les opérations bilatérales sont des subdivisions distinctes du Fonds du PAM créées par le Directeur exécutif pour la gestion de contributions dont l'objet, la portée et les procédures de notification ont été convenus avec le donateur. Les fonds d'affectation spéciale comprennent un montant de 170,7 millions de dollars pour des pays spécifiques et 43,3 millions de dollars de contributions générales pour le renforcement des capacités institutionnelles.
86. Les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques sont destinés aux opérations et le plus souvent financés et gérés directement par les gouvernements hôtes. Ils fournissent des ressources complémentaires pour les programmes administrés en partenariat avec les gouvernements et/ou les ONG, comme les programmes de repas scolaires, et visent les groupes de population les plus pauvres. La plupart des activités financées au moyen de ces fonds concernent l'Amérique latine.
87. Les fonds d'affectation spéciale à vocation générale sont destinés à l'institution et visent à appuyer les activités de renforcement des capacités du PAM. Ils servent généralement à financer des dépenses ponctuelles destinées à améliorer la qualité des méthodes de travail du PAM ou des activités qui ne sont couvertes ni par le budget AAP, ni par le budget opérationnel. Ils font l'objet d'une gestion centrale au Siège sur la base des accords conclus entre les donateurs et le PAM. Parmi les activités qui ont été financées par le biais de ces fonds d'affectation spéciale figurent l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV), l'évaluation des besoins et la planification des interventions en cas d'urgence – lesquelles permettent aujourd'hui de répondre plus rapidement et avec une plus grande précision aux besoins imprévus.
88. Les opérations bilatérales s'entendent des projets et des services exécutés par le PAM à la demande d'un donateur. Il peut s'agir de projets dont le PAM assure la conception, l'exécution et le suivi ou bien de services, par exemple en matière de transport ou de passation de marchés, destinés à un projet dont il n'est pas le maître d'œuvre.



CHAPITRE II: BUDGET DES COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS ET DES COÛTS D'APPUI DIRECTS

Introduction

89. Selon les projections, le montant total des besoins opérationnels s'établit à 8,37 milliards de dollars pour l'exercice biennal 2010–2011. Ce chiffre comprend les dépenses directes prévues dans le cadre de 171 projets du PAM et pour la distribution de 8,68 millions de tonnes de produits alimentaires à 83 millions de bénéficiaires⁷ dans 73 pays d'intervention du PAM. Le Programme estime que le nombre de bénéficiaires pourrait atteindre 100 millions compte tenu des besoins non prévus.
90. Compte tenu des CAI, le programme de travail du PAM pour 2010-2011 se monte au total à 8,95 milliards de dollars.

TABLEAU II.1: RÉCAPITULATIF DES BESOINS OPÉRATIONNELS DU PAM PROPOSÉS POUR LA PÉRIODE 2010–2011 (en milliards de dollars)			
	2010	2011	2010–2011
Besoins opérationnels prévus – hors CAI	4,31	4,06	8,37
Programme de travail – CAI compris	4,60	4,35	8,95

91. En valeur absolue, la sécurité alimentaire mondiale se détériore depuis deux ou trois ans; selon une étude de la FAO, 1,02 milliard de personnes souffriront quotidiennement de la faim en 2009¹. L'aggravation la plus récente est liée à la crise économique mondiale, dont les effets en termes de revenus et de chômage se répercutent négativement sur l'accès des populations pauvres à l'alimentation.
92. Cette crise économique survient au lendemain de la crise des prix des aliments et des carburants. Si les prix alimentaires se sont assagis ces derniers mois sur les marchés mondiaux, leur recul est plus lent dans les pays en développement où, à la fin de 2008, les aliments coûtaient en moyenne 24 pour cent plus cher qu'en 2006 et 33 pour cent plus cher qu'en 2005, en termes réels¹. Pour les personnes à faible revenu qui consacrent plus de 60 pour cent de leur budget à l'alimentation, ces chiffres se traduisent par une forte érosion du pouvoir d'achat.
93. Selon les dernières estimations de la FAO concernant la faim, sous l'effet conjugué du ralentissement de l'économie mondiale et du niveau élevé des prix des aliments, 100 millions de personnes de plus souffriront de faim et de pauvreté chroniques en 2009. Ce triste bilan de la situation de la faim dans le monde correspond aux projections établies

⁷ On entend par bénéficiaire du PAM une personne qui reçoit des produits alimentaires du PAM dans le cadre d'au moins une intervention ciblée du Programme (opération d'urgence, IPSR, projet de développement ou programme de pays) à un moment quelconque de la période considérée. Le volume de la ration alimentaire et la durée du programme d'aide alimentaire n'ont pas d'incidence sur le nombre de bénéficiaires. Ainsi, le bénéficiaire qui reçoit une aide alimentaire pendant quelques mois est compté de la même manière que celui qui reçoit une aide alimentaire pendant toute la durée de l'exercice biennal. On ne parle pas de bénéficiaires pour les opérations spéciales et les fonds d'affectation spéciale, et les personnes qui reçoivent des vivres dans le cadre d'opérations bilatérales sont considérées comme bénéficiaires du pays donateur, et ne sont donc pas dénombrées comme des bénéficiaires du PAM.



par les bureaux régionaux et les bureaux de pays du PAM, qui laissent entrevoir des besoins élevés pour l'exercice biennal 2010–2011 qui s'ouvrira dans les prochains mois.

Méthodologie

94. Pour établir le montant des besoins opérationnels, on additionne les prévisions relatives aux projets approuvés et aux projets qui devraient l'être d'ici à la fin décembre 2009 ainsi qu'à leurs phases ultérieures prévisibles, c'est-à-dire les phases ultérieures de projets en cours qui devraient être approuvées pendant la période 2010-2011.
95. L'exactitude des projections a été appréciée au regard des indicateurs relatifs aux projets tels que les besoins antérieurs, l'exécution des projets, l'évolution des recettes et l'exécution du budget pour chaque catégorie de coûts.

Principes opérationnels

96. Les Objectifs stratégiques du PAM découlent de sa mission et de son mandat ainsi que des OMD convenus par tous les États Membres des Nations Unies. Ils sont le reflet de l'évolution de l'aide alimentaire et de la faim dans le monde et tiennent compte de l'histoire et de l'expérience du PAM, ainsi que de ses avantages comparatifs.
97. Pour relever les nouveaux défis mondiaux, le Conseil a adopté en juin 2008 le Plan stratégique du PAM (2008–2011), permettant au PAM de renforcer ses interventions face aux situations d'urgence sans perturber les marchés et de mener d'autres activités qui faciliteront à terme le transfert des responsabilités.
98. Pour répondre à l'évolution rapide du contexte mondial et aux nouvelles difficultés qui découlent de la crise économique et financière, le PAM a pris un certain nombre d'initiatives visant à améliorer l'efficacité et l'efficacé de ses opérations.
99. Le PAM dispose d'une panoplie d'outils alliant diversité et souplesse: il peut faire appel aux transferts monétaires et aux bons d'alimentation en complément ou en remplacement des aides alimentaires, à des aliments nutritifs innovants pour prévenir ou traiter la malnutrition, aux activités P4P pour démultiplier les achats de produits alimentaires et appuyer des programmes qui permettent aux petits exploitants d'accéder au bout d'un certain temps à de nouveaux débouchés et les encouragent à produire plus. Le PAM s'est également doté d'outils d'évaluation perfectionnés dans le souci de rationaliser ses interventions et d'intensifier la concertation et les partenariats avec les gouvernements des pays, les organismes des Nations Unies et les ONG.
100. Sur le plan de la sécurité alimentaire, la situation ne cesse de s'aggraver pour les populations qui vivent dans des régions du monde soumises à des chocs climatiques de plus en plus fréquents et de plus en plus violents ou en proie à des conflits et cumulent parfois ces deux fléaux; de ce fait, il faut s'attendre à ce que la majeure partie des moyens soient affectés aux interventions de secours et de redressement accéléré.

APERÇU DES BESOINS OPÉRATIONNELS

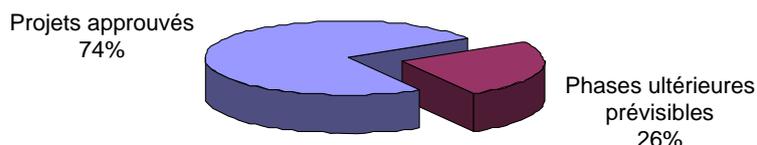
101. Selon les projections, le montant total des besoins opérationnels⁸ s'élève à 4,31 milliards de dollars pour l'année 2010 et 4,06 milliards de dollars pour l'année 2011, soit un total de 8,37 milliards de dollars pour l'exercice biennal. Sur ce montant, les programmes

⁸ Il importe de noter que tous les chiffres relatifs aux opérations figurant dans ce chapitre se comprennent hors CAI, sauf mention contraire.



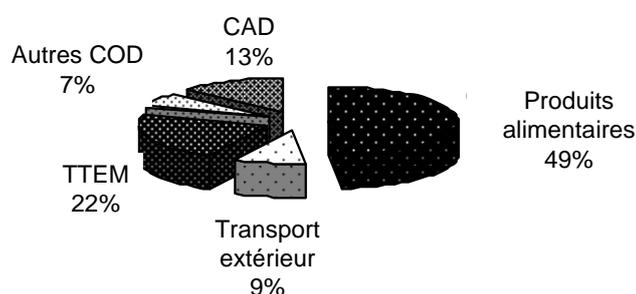
approuvés représentent 4,42 milliards de dollars et les phases ultérieures prévisibles 3,95 milliards de dollars. Comme le montre la figure II.1, Sur les 171 projets prévus pour l'exercice biennal, 74 pour cent sont approuvés, les 26 pour cent restants correspondant aux phases ultérieures prévisibles de projets en cours qui seront vraisemblablement approuvées durant la période 2010–2011.

Figure II.1: Répartition des besoins opérationnels pour 2010-2011 en fonction du nombre de projets



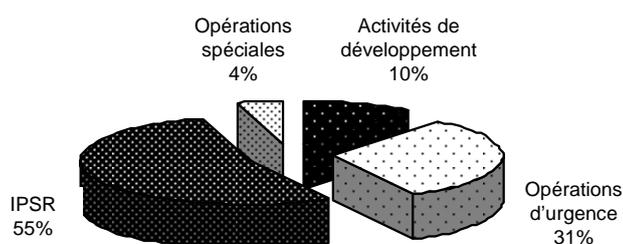
102. Sur les 8,37 milliards de dollars que représentent les besoins opérationnels pour 2010-2011, 4,10 milliards de dollars correspondent aux produits alimentaires, 723 millions de dollars aux coûts de transport extérieur, 1,87 milliard de dollars aux coûts de TTEM, 584 millions de dollars aux Autres COD et 1,09 milliard de dollars aux CAD.
103. Les coûts des denrées alimentaires devraient représenter 49 pour cent des besoins opérationnels en 2010–2011, contre 45 pour cent seulement dans le Plan de gestion 2008-2009 initial. Cette progression s'explique principalement par un accroissement net de 0,867 million de tonnes.
104. Au cours de l'exercice 2010–2011, le PAM envisage de fournir une aide alimentaire de plus longue durée et/ou à plus haute valeur nutritive en Afrique australe et dans la Corne de l'Afrique.
105. Les coûts d'affrètement des navires sur les itinéraires maritimes traditionnellement très fréquentés sont orientés à la baisse en raison de l'érosion de la demande sous l'effet de la crise économique mondiale. Toutefois, cette crise ayant un impact moins marqué sur les itinéraires maritimes peu fréquentés qu'utilise le PAM (au large des côtes d'Afrique de l'Ouest ou de la corne de l'Afrique, par exemple), les prix restent stables et ne devraient pas évoluer au cours du prochain exercice biennal.
106. Pour l'exercice biennal 2010-2011, selon les projections, les dépenses de TTEM devraient représenter 22 pour cent du total des besoins opérationnels, soit un pourcentage moins élevé que dans le Plan de gestion initial pour 2008–2009.
107. Les Autres COD à financer devraient représenter 7 pour cent du budget opérationnel, contre 5 pour cent durant l'exercice biennal 2008–2009. La montée en puissance de l'utilisation d'un certain nombre d'outils (bons d'alimentation par exemple) et la poursuite des programmes de nutrition (repas scolaires par exemple) devraient contribuer à cette augmentation.
108. La part des CAD dans la valeur totale des besoins opérationnels devrait atteindre 13 pour cent, en légère augmentation par rapport au Plan de gestion initial pour 2008-2009.

Figure II.2: Répartition des besoins opérationnels pour 2010-2011 par catégorie de coûts (en valeur)



109. Les IPSR devraient reculer de 6 pour cent par rapport au Plan de gestion 2008-2009 initial⁹.
110. En revanche, la part des opérations d'urgence dans le total des besoins opérationnels devrait progresser, car plusieurs opérations de grande ampleur sont à prévoir, par exemple au Soudan, en Somalie et au Tchad.
111. Sur la période 2010–2011, la part des projets de développement dans le total des besoins opérationnels devrait diminuer légèrement par rapport au Plan de gestion initial pour 2008-2009 pour s'établir à 10 pour cent, alors que leur valeur en dollars devrait s'accroître, principalement en raison de la progression du volume des distributions alimentaires.
112. La part des opérations spéciales dans le total des besoins opérationnels ne devrait guère évoluer par rapport à l'exercice 2008-2009.

Figure II.3: Répartition des besoins opérationnels pour 2010-2011 par catégorie d'activités (en valeur)



BESOINS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS

113. Les tableaux II.2 et II.3 permettent de comparer la répartition des besoins opérationnels par catégorie d'activités, en volume et en valeur, entre les différents exercices biennaux. Cette comparaison prend en compte les dépenses effectives pour l'exercice biennal 2006-2007, les estimations de dépenses pour 2008–2009 et les besoins escomptés pour 2010-2011.

⁹ La diminution devrait être encore plus marquée si les modifications proposées dans le cadre de financement sont introduites.

114. Ces tableaux font apparaître une progression des besoins opérationnels pour toutes les catégories d'activités, principalement due à une augmentation marquée du volume de produits alimentaires distribués, qui passe de 7,71 millions de tonnes en 2008–2009 à 8,68 millions de tonnes dans les projections du Plan de gestion pour 2010–2011.

TABLEAU II.2: TOTAL DES BESOINS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de tonnes)					
	2006–2007 Chiffres effectifs	2008–2009 Estimations	2010 Projections	2011 Projections	Total 2010–2011 Projections
Opérations d'urgence	1,86	2,55	1,37	1,09	2,46
IPSR	4,25	4,43	2,56	2,45	5,01
Activités de développement	1,23	0,73	0,58	0,63	1,21
TOTAL	7,34	7,71	4,51	4,17	8,68

TABLEAU II.3: TOTAL DES DÉPENSES OPÉRATIONNELLES PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)					
	2006–2007 Chiffres effectifs	2008–2009 Estimations	2010 Projections	2011 Projections	Total 2010– 2011 Projections
Opérations d'urgence	1 445,4	2 414,2	1 386,0	1 182,9	2 568,9
IPSR	2 522,5	3 858,5	2 326,0	2 245,0	4 571,0
Activités de développement	577,5	566,9	409,9	463,5	873,4
Opérations spéciales	402,6	356,7	183,1	171,4	354,5
TOTAL	4 948,0	7 196,3	4 305,0	4 062,8	8 367,8

Opérations d'urgence

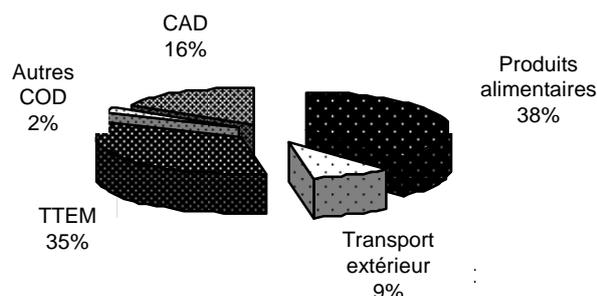
115. Le montant des ressources requises pour les opérations d'urgence, estimé à 1,37 milliard de dollars dans le Plan de gestion 2008-2009 initial, a par la suite été revu à la hausse et atteint 2,41 milliards de dollars dans les estimations de dépenses pour 2009–2010.
116. Pour l'exercice biennal 2010-2011, le montant des besoins opérationnels à financer pour les opérations d'urgence devrait augmenter encore pour atteindre 2,57 milliards de dollars, en raison de la multiplication des opérations d'urgence et de la poursuite de certaines opérations de très grande ampleur. Pour 2010 et 2011, les opérations les plus vastes sont prévues en Soudan, en Somalie et au Tchad.
117. Pour les opérations d'urgence, le coût moyen par tonne de produits alimentaires, de 1 046 dollars, résulte principalement des interventions en Soudan, en Somalie et au Tchad, où l'isolement des bénéficiaires, la mauvaise qualité des infrastructures locales et les mesures de sécurité contribuent à gonfler les dépenses.



118. Dans le cadre des opérations d'urgence, le coût moyen par tonne de produits alimentaires devrait augmenter de 6 pour cent par rapport au chiffre retenu dans le Plan de gestion 2008–2009 initial, les opérations d'urgence menées par le PAM étant de plus en plus complexes.

TABLEAU II.4: OPÉRATIONS D'URGENCE	
Budget total	2 568,9 millions de dollars
Nombre d'opérations	14
Volume des produits alimentaires	2,46 millions de tonnes
Coût moyen par tonne	1 046 dollars
Pourcentage du budget opérationnel total	31
Opération la plus vaste	Soudan

Figure II.4: Opérations d'urgence prévues en 2010–2011: Besoins opérationnels par catégorie de coûts (en valeur)



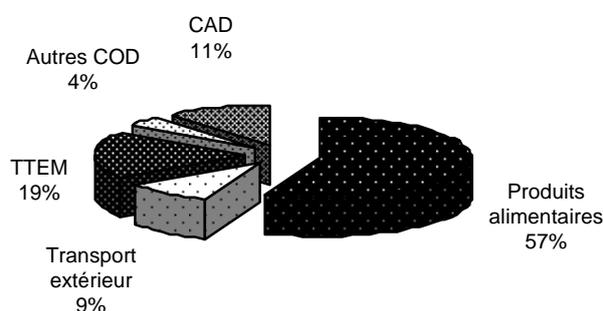
Interventions prolongées de secours et de redressement

119. Le nombre d'IPSR devrait diminuer passant de 83 dans le Plan de gestion 2008-2009 initial à 77 pendant l'exercice 2010–2011.

120. Le coût moyen par tonne de produits devrait augmenter de 43 pour cent par rapport au Plan de gestion 2008–2009 initial. Une analyse plus approfondie de cette évolution est proposée dans la section suivante, consacrée à la répartition des besoins opérationnels par catégorie de coûts. Au cours de l'exercice biennal 2010-2011, des IPSR de grande ampleur sont prévues pour l'Éthiopie, l'Afghanistan et la RDC.

TABLEAU II.5: INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS ET DE REDRESSEMENT	
Budget total	4 571,0 millions de dollars
Nombre d'IPSR	77
Volume des produits alimentaires	5,01 millions de tonnes
Coût moyen par tonne	912 dollars
Pourcentage du budget opérationnel total	55
Intervention la plus vaste	Éthiopie

Figure II.5: IPSR prévues en 2010–2011: Besoins opérationnels par catégorie de coûts (en valeur)

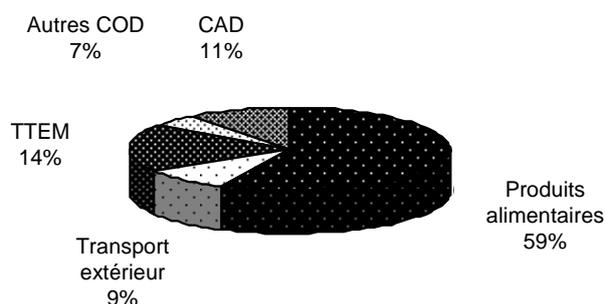


Projets de développement

121. Selon les prévisions, les ressources requises pour les projets de développement devraient augmenter de 47 pour cent par rapport au Plan de gestion 2008–2009 initial; cette hausse s'explique en partie par la programmation de neuf projets de développement supplémentaires nécessitant 278 millions de dollars de plus, et par une augmentation de 54 pour cent du coût moyen par tonne, qui devrait passer de 470 dollars à 722 dollars. En dépit de cette inflation, la part des projets de développement dans le budget opérationnel total devrait être en diminution.
122. Les facteurs suivants contribuent à alléger le poids des dépenses connexes dans cette catégorie d'activités: les pouvoirs publics locaux apportent leur appui à l'exécution des projets du PAM, le personnel d'exécution nécessaire est moins nombreux, les infrastructures locales sont généralement de bonne qualité – en matière de transport et d'entreposage, notamment – et, dans la plupart des pays, la situation est meilleure sur le plan de la sécurité.
123. Les principaux projets de développement du PAM, en valeur, se situent au Bangladesh, en Ouganda et en Éthiopie.

TABLEAU II.6: PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	
Budget total	873,4 millions de dollars
Nombre de projets	65
Volume des produits alimentaires	1,21 million de tonnes
Coût moyen par tonne	722 dollars
Pourcentage du budget opérationnel total	10
Projet le plus vaste	Bangladesh

Figure II.6: Projets de développement prévus en 2010–2011: Besoins opérationnels par catégorie de coûts (en valeur)



Opérations spéciales

124. Les opérations spéciales, dont le but est de lever les blocages qui ralentissent l'acheminement de l'aide humanitaire aux bénéficiaires, sont généralement liées à des opérations d'urgence ou à des IPSR. Elles recouvrent de multiples activités, telles que la réfection des routes ou l'appui et la coordination logistiques, et ont pour objet d'accroître l'efficacité de l'aide, de renforcer les capacités et de prévenir toute nouvelle augmentation du coût global des opérations pour le PAM. Les opérations spéciales servent également à fournir des services aux partenaires du PAM, par exemple les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS).
125. Les besoins escomptés dans le cadre des opérations spéciales se montent à 354,5 millions de dollars, qui se répartissent comme suit: 286,5 millions de dollars pour les UNHAS, 39 millions de dollars pour d'autres services communs et 29 millions de dollars pour le renforcement des moyens logistiques du PAM, les infrastructures d'urgence et la préparation aux situations d'urgence.

Bureau de pays	Coût de l'opération spéciale (en millions de dollars)	% du total des coûts opérationnels des opérations spéciales
Soudan	178,5	50
Afghanistan	52,8	15
Somalie	46,5	13
Tchad	31,7	9
RDC	23,6	7

126. En valeur, les besoins prévus pour les opérations spéciales ont plus que doublé par rapport au Plan de gestion 2008–2009, principalement en raison d'opérations spéciales de grande ampleur et complexes. Le nombre d'opérations spéciales planifiées n'a pas évolué depuis le Plan de gestion en question, mais il pourrait augmenter au cours de l'exercice biennal, dans la mesure où les opérations de cette catégorie sont souvent liées aux opérations de secours d'urgence.

	2008–2009	2010–2011
Budget total (en millions de dollars)	155	354
Nombre de projets	15	15

BESOINS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE DE COÛTS

127. L'analyse des besoins opérationnels par catégorie de coûts proposée ci-après compare les valeurs et les coûts globaux par tonne selon l'exercice biennal considéré. Cette comparaison prend en compte les dépenses effectives pour l'exercice biennal 2006–2007, les estimations de dépenses pour 2008–2009 et les besoins prévus pour 2010–2011.
128. Pour toutes les catégories de coûts, les besoins opérationnels pour 2010-2011 sont supérieurs aux dépenses estimatives de l'exercice précédent, ce qui s'explique principalement par deux facteurs: une prévision d'augmentation du volume de produits alimentaires de 0,97 million de tonnes et la plus grande complexité des opérations.
129. Le tableau II.9 permet de comparer les besoins prévisionnels pour 2010-2011, par catégories de coûts, avec les dépenses des deux exercices biennaux précédents.
130. Selon les projections, le coût moyen de livraison d'une tonne de vivres devrait augmenter de 4 pour cent pour 2010–2011 par rapport aux estimations de dépenses pour 2008–2009.



TABLEAU II.9: COÛT DES PROJETS D'AIDE ALIMENTAIRE, PAR CATÉGORIE DE COÛTS (en millions de dollars)				
	2006–2007 chiffres effectifs	2008–2009 estimations	2010–2011 projections	Variation en % 2008-2009/ 2010-2011
Produits alimentaires	2 116,5	3 794,1	4 104,2	8
Transport extérieur	459,9	640,7	723,4	13
TTEM	1 320,5	1 517,8	1 869,2	23
Autres COD	111,5	156,5	300,1	92
CAD	537,1	730,7	1 016,5	39
Total des dépenses afférentes aux projets d'aide alimentaire	4 545,5	6 839,8	8 013,3	17
Coût unitaire moyen des produits alimentaires (en dollars par tonne)	619,3	886,8	923,5	4
Opérations spéciales	402,6	356,6	354,5	-1
Total partiel: dépenses non liées à des projets d'aide alimentaire	402,6	356,6	354,5	-1
TOTAL DES DÉPENSES	4 948,1	7 196,3	8 367,8	16

Coûts des produits alimentaires

131. Pour 2010–2011, le coût estimatif des besoins en produits alimentaires (soit 8,68 millions de tonnes) devrait s'établir à 4,10 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 8 pour cent par rapport au montant estimatif des dépenses pour 2008-2009, et une diminution de 4 pour cent du coût moyen par tonne.
132. Selon les projections, les céréales devraient représenter 71 pour cent de l'assortiment alimentaire, contre 79 pour cent en 2006. Le PAM achètera de plus grandes quantités d'aliments transformés et prêts à consommer, car ceux-ci ont fait la preuve de leur efficacité pour améliorer l'état nutritionnel des bénéficiaires.

TABLEAU II.10: COÛTS DES PRODUITS ALIMENTAIRES						
	2006–2007 chiffres effectifs	2008–2009 estimations	2010 projections	2011 projections	2010–2011 projections	2008/2011 % de variation
Dépenses (en millions de dollars)	2 116,5	3 794,1	2 097,4	2 006,8	4 104,2	8
Coût unitaire moyen (en dollars par tonne)	288,4	491,9	465,0	481,6	473,0	-4



133. En 2010–2011, les bons d'alimentation et les transferts monétaires devraient représenter, selon les projections, 300,4 millions de dollars, car le PAM développe l'utilisation de ces transferts innovants pour lutter contre la faim.

Coûts du transport extérieur

134. Les coûts d'affrètement des navires sur les itinéraires maritimes traditionnellement très fréquentés sont orientés à la baisse en raison de l'érosion de la demande sous l'effet de la crise économique mondiale. Toutefois, cette crise ayant un impact moins marqué sur les itinéraires maritimes peu fréquentés qu'utilise le PAM (au large des côtes d'Afrique de l'Ouest ou de la corne de l'Afrique, par exemple), les prix restent stables et ne devraient pas évoluer au cours du prochain exercice biennal.
135. Selon les prévisions, les prix du transport extérieur pourraient amorcer une hausse vers la fin de l'exercice biennal mais, l'augmentation des prix ne se répercutant sur les coûts du transport extérieur supportés par le PAM qu'au bout d'un certain temps, il est très peu probable que la hausse soit très sensible.

	2006–2007 chiffres effectifs	2008–2009 estimations	2010 projections	2011 projections	2010–2011 projections	2008–2011 variation en %
Dépenses (en millions de dollars)	459,9	640,7	373,5	349,9	723,4	13
Coût unitaire moyen (en dollars par tonne)	62,7	83,1	82,8	84,0	83,4	0

Coûts du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention

136. Durant la période 2010-2011, les montants nécessaires pour faire face aux dépenses de TTEM devraient atteindre 1,87 milliard de dollars, soit 23 pour cent de plus que les estimations pour 2008–2009.
137. Pour l'exercice biennal 2010-2011, selon les projections, les dépenses de TTEM devraient représenter 22 pour cent du total des besoins opérationnels, soit un pourcentage moins élevé que dans le Plan de gestion initial pour 2008–2009.

	2006–2007 chiffres effectifs	2008–2009 estimations	2010 projections	2011 projections	2010–2011 projections	2008–2011 variation en %
Dépenses (en millions de dollars)	1 320,5	1 517,8	976,9	892,3	1 869,2	23
Coût unitaire moyen (en dollars par tonne)	179,9	196,8	216,6	214,1	215,4	9



138. L'augmentation de 23 pour cent projetée pour les dépenses de TTEM s'explique surtout par la hausse des volumes de produits qui devraient être transportés durant le prochain exercice biennal.
139. Tandis que les coûts de TTEM demeurent stables pour la plupart des interventions du PAM, on observe des augmentations dans quelques pays, notamment l'Afghanistan, l'Éthiopie, le Kenya, la RDC, le Soudan et le Tchad. Ces hausses sont principalement dues à l'insécurité, à la modification des itinéraires d'approvisionnement et des modes de livraison, à la médiocrité du réseau routier et aux fluctuations des taux de change. En moyenne, la progression des coûts de TTEM est de 9 pour cent par rapport au niveau estimatif de 2008–2009.

Autres coûts opérationnels directs

140. Le budget des Autres COD devrait représenter 7 pour cent des besoins opérationnels pour 2010–2011. Les besoins progressaient de 92 pour cent par rapport aux estimations retenues dans le Plan de gestion 2008–2009; selon les projections, le coût unitaire des Autres COD devrait augmenter de 70 pour cent.

TABLEAU II.13: AUTRES COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS*						
	2006-2007 chiffres effectifs	2008–2009 estimations	2010 projections	2011 projections	2010–2011 projections	2008–2011 variation en %
Dépenses (<i>en millions de dollars</i>)	111,5	156,5	154,4	145,7	300,1	92
Coût unitaire moyen (<i>en dollars par tonne</i>)	15,2	20,3	34,2	35,0	34,6	70

* Projets d'aide alimentaire uniquement, à l'exclusion des opérations spéciales

141. Cette hausse reflète l'évolution du PAM, qui passe de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, et en particulier l'importance que prennent le renforcement des capacités et le développement des partenariats avec les partenaires d'exécution, dont les coûts sont désormais comptabilisés au titre des Autres COD.
142. Par ailleurs, la progression des interventions telles que les transferts monétaires et bons d'alimentation devrait également se traduire par une inflation des Autres COD, compte tenu des dépenses supplémentaires qu'entraînent ces outils innovants pour financer la formation et le suivi.

Coûts d'appui directs

143. Le budget total des CAD, chiffré à 1,02 milliard de dollars, représente 13 pour cent du total des besoins opérationnels pour l'exercice biennal 2010-2011, soit une légère augmentation par rapport au Plan de gestion 2008-2009 initial, en raison de l'augmentation du nombre d'opérations prévues dans des régions où les coûts de sécurité sont élevés. Comme dans le cas des Autres COD, les CAD concernent aussi bien des projets alimentaires que d'autres types de projets.



144. Il ressort du tableau II.14 que les projections tablent sur une augmentation moyenne du coût par tonne pour l'exercice 2010-2011 par rapport aux estimations pour 2008-2009. Les CAD sont particulièrement élevés dans le cadre d'opérations complexes, comme celles menées en Soudan, en Somalie, en Afghanistan et au Tchad, qui absorbent plus de 50 pour cent du total requis au titre des CAD pour l'exercice 2010-2011. Les dépenses de sécurité et d'appui technique nécessaires pour être à même de mettre en oeuvre les activités de manière efficace, sûre et appropriée contribuent également à la hausse du coût moyen par tonne de produits alimentaires distribués. Comme tout nouvel affaiblissement du dollar des États-Unis se répercuterait sur toutes les catégories de coût, les CAD seraient aussi affectés défavorablement.
145. La mise en service du Programme mondial de location de véhicules, qui permet de centraliser la location de véhicules et de s'adresser directement aux fabricants pour acheter des véhicules à des tarifs préférentiels, devrait se traduire par des économies sur le plan des CAD, de même que le partage de locaux avec d'autres organismes des Nations Unies dans le cadre des services communs du système des Nations Unies.

TABLEAU II.14: COÛTS D'APPUI DIRECTS*						
	2006-2007 chiffres effectifs	2008-2009 estimations	2010 projections	2011 projections	2010-2011 projections	2008-2011 variation en %
Dépenses (en millions de dollars)	537,1	730,7	519,9	496,6	1 016,5	39
Coût unitaire moyen (en dollars par tonne)	73,2	94,7	115,3	119,2	117,1	24

* Projets d'aide alimentaire uniquement, à l'exclusion des opérations spéciales

146. Le budget requis pour les CAD recouvre notamment les dépenses de sécurité nécessaires pour appliquer les normes MOSS et les Normes minimales de sécurité des télécommunications (MISTS).

BESOINS OPÉRATIONNELS PAR RÉGION

147. Le PAM intervient dans 73 pays regroupés en six régions, et il est présent dans cinq autres pays où il assure le suivi de l'insécurité alimentaire. La décomposition des besoins opérationnels par bureau régional et par catégorie d'activités est indiquée au tableau II.15.



TABLEAU II.15: PROGRAMMES APPROUVÉS ET PHASES ULTÉRIEURES PRÉVISIBLES PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE DE PROGRAMMES, 2010–2011

	OMB	OMC	OMD	OMJ	OMP	OMS	Total
Volume des opérations (en milliers de tonnes)							
Opérations d'urgence	68,1	118,6	264,7	742,2	2,1	1 259,7	2 455,4
IPSR	1 344,7	684,0	543,5	2 163,0	276,8	-	5 012,0
Projets de développement	449,6	79,6	212,6	408,5	41,9	17,8	1 209,9
TOTAL	1 862,4	882,2	1 020,8	3 313,7	320,7	1 277,5	8 677,2
%	21	10	12	38	4	15	100
Valeur des opérations (en millions de dollars)							
Opérations d'urgence	42,9	109,9	356,5	668,2	4,0	1 387,4	2 568,9
IPSR	1 116,9	620,2	553,4	1 983,3	297,2	-	4 571,0
Projets de développement	203,2	49,8	195,8	364,6	47,8	12,1	873,4
Opérations spéciales	58,0	-	47,3	70,1	0,7	178,5	354,5
TOTAL	1 421,0	779,9	1 153,0	3 086,2	349,6	1 578,0	8 367,8
%	17	9	14	37	4	19	100

Bureau régional pour l'Afrique australe, orientale et centrale

- **18 pays**
- **26 millions de bénéficiaires**
- **3,31 millions de tonnes de produits alimentaires**
- **3,086 milliards de dollars de budget**
- **39 opérations**

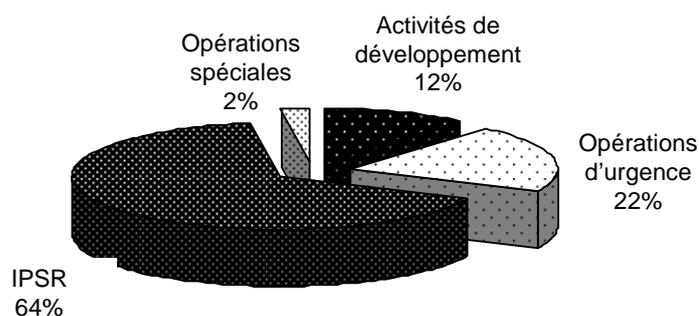
148. Dans la région Afrique australe, orientale et centrale (OMJ), le PAM intervient dans 18 pays: Burundi, Congo, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, Namibie, Ouganda, RDC, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Somalie, Swaziland, Zambie et Zimbabwe. En Érythrée, le PAM assure le suivi de la situation en matière de sécurité alimentaire, mais il n'a pas d'intervention en cours. En Angola, l'IPSR en cours devrait se terminer en décembre 2009 et le programme pour l'exercice 2010–2011 est encore à l'étude.

149. Les besoins opérationnels d'OMJ pour 2010–2011 sont estimés à 3,09 milliards de dollars (1,63 milliard de dollars pour 2010 et 1,46 milliard de dollars pour 2011), ce qui représente 37 pour cent du budget total du PAM pour l'exercice biennal et une augmentation de 1,05 milliard de dollars par rapport au Plan de gestion initial pour 2008-2009. Les coûts afférents aux produits alimentaires devraient se monter à 1,51 milliard de dollars pour l'ensemble de l'exercice biennal, ce qui correspond à 49 pour cent du total des besoins opérationnels d'OMJ. Au cours de la période 2010-2011, OMJ prévoit d'acheter environ 34 pour cent des produits alimentaires nécessaires à des prix compétitifs sur les marchés africains locaux et régionaux. Le PAM estime à 26 millions le nombre de bénéficiaires de ses interventions dans cette région au cours de l'exercice considéré.



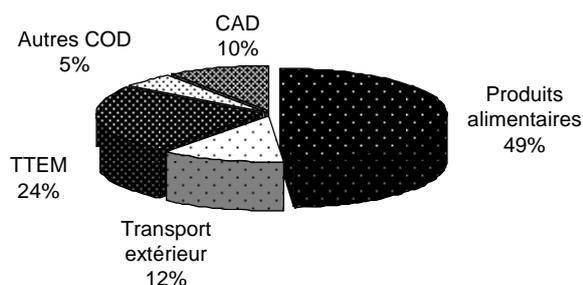
150. OMJ prévoit de mettre en oeuvre 21 IPSR absorbant 64 pour cent des ses besoins opérationnels; les interventions les plus vastes concernent l'Éthiopie, la RDC et le Zimbabwe.
151. L'opération d'urgence menée en Somalie représente 22 pour cent des besoins opérationnels d'OMJ; les sept activités de développement et les sept programmes de pays, 12 pour cent; et les trois opérations spéciales prévues en RDC et en Somalie, 2 pour cent.

Figure II.7: Besoins opérationnels d'OMJ, par catégorie d'activités (en valeur)



152. Il est probable que les trois opérations de secours de grande ampleur menées en Éthiopie, en RDC et au Zimbabwe continueront d'absorber la majeure partie des ressources du PAM dans la région. Pour ne citer que la Corne de l'Afrique, dans cette zone, plus de 18 millions de personnes ont besoin d'une aide d'urgence. De multiples facteurs – VIH/sida, chocs climatiques, prix élevés des produits alimentaires, des carburants et des intrants et crise financière – concourent à compliquer la situation sur le plan de la faim et de la nutrition et à exacerber le problème de la faim dans la région OMJ.
153. À travers toute cette région, toute nouvelle dégradation des revenus et de l'emploi ainsi que de l'accès aux services sociaux du secteur public pourrait se traduire par un accroissement des besoins d'assistance alimentaire pour les populations les plus vulnérables. En raison de l'instabilité politique, notamment en RDC et en Somalie, et de l'accroissement des besoins au Kenya, il faudra peut-être revoir le nombre de bénéficiaires à la hausse.

Figure II.8: Besoins opérationnels d'OMJ, par catégorie de coûts (en valeur)



154. En complément des achats classiques, le PAM entend continuer de mettre en place des programmes P4P pour aider les petits paysans à accroître leur production et à s'insérer davantage dans l'économie de marché. Au Malawi, près de 38 000 petits exploitants bénéficieront d'un programme de ce type. En Zambie, au titre du programme P4P, le PAM encourage l'agriculture paysanne dans le cadre de la bourse des produits agricoles de Zambie (Zambia Agricultural Commodities Exchange - ZAMACE), qui constitue une plateforme de négociation transparente pour le secteur agricole. Au Mozambique, les petits exploitants font appel aux contrats à terme mis en place par le PAM pour pouvoir participer à des programmes de microcrédit.
155. Face à la flambée des prix des produits alimentaires et à la crise financière, le PAM, aux côtés des gouvernements et d'autres partenaires, a entrepris de procéder à des évaluations de la vulnérabilité dans 11 pays de la région. Ces études ont permis d'obtenir des informations utiles pour élaborer des programmes de protection sociale et des filets de sécurité comportant des volets repas scolaires et nutrition, ainsi que des données de référence grâce auxquelles le PAM pourra suivre les répercussions de l'instabilité des prix des produits alimentaires et de la crise financière mondiale.
156. On évalue à 10,8 millions le nombre de personnes qui vivent avec le VIH/sida dans les 18 pays d'intervention d'OMJ. Ces personnes, qui sont parmi les plus exposées à la faim et à l'insécurité alimentaire, représentent 33 pour cent du total des porteurs du virus à travers le monde. Sur ces 10,8 millions de personnes, 1,2 million suivent un traitement antirétroviral et 2,6 millions en auraient besoin. La mise à disposition d'une alimentation adaptée est un facteur essentiel pour assurer la prise du traitement et sa réussite. Le nombre de personnes mal nourries qui reçoivent un traitement antirétroviral et bénéficient d'un appui à la nutrition est en augmentation sensible; dans la région OMJ, 16 des 18 pays d'intervention du PAM fournissent aujourd'hui ce type d'appui.
157. En Afrique australe, orientale et centrale, les taux de malnutrition chronique et aiguë des enfants de moins de 5 ans sont parmi les plus élevés au monde. Durant le prochain exercice biennal, le PAM va resserrer ses partenariats avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) de manière à combattre la faim et la malnutrition chez les enfants de cette région dans le cadre du Partenariat visant à éliminer la faim chez les enfants (REACH). Pour réduire la malnutrition aiguë et améliorer l'assortiment utilisé pour les distributions générales de vivres, le bureau régional a recours à différents modes d'enrichissement des aliments. Des programmes de repas scolaires à destination de 5 millions de bénéficiaires sont également mis en œuvre dans 16 pays de la région OMJ.
158. Le PAM continuera de travailler en partenariat avec les gouvernements pour renforcer leurs capacités en matière d'alerte rapide, de préparation aux catastrophes, d'évaluation et de distribution de vivres.

Bureau régional pour l'Asie

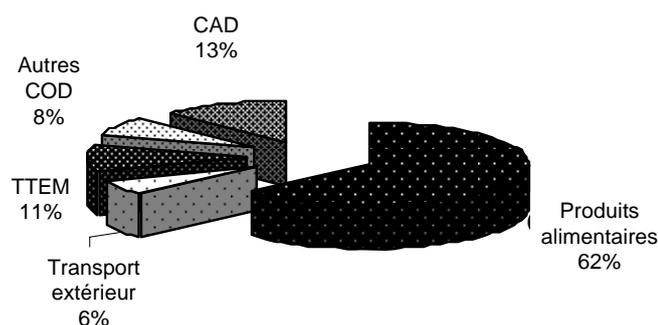
- **14 pays**
- **27 millions de bénéficiaires**
- **1,86 millions de tonnes de produits alimentaires**
- **1,421 milliard de budget**
- **41 opérations**

159. Dans la région Asie (OMB), le PAM intervient dans 14 pays: Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Inde, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka et Timor-Leste.



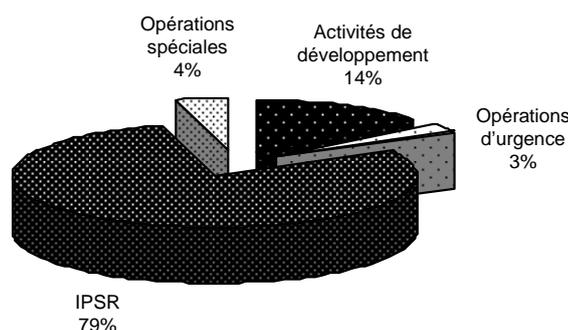
160. Dans cette région, le PAM prévoit de venir en aide à environ 27 millions de bénéficiaires et de distribuer approximativement 1,86 million de tonnes de produits alimentaires, dans le cadre de 41 opérations au total: 25 opérations en cours et 16 phases ultérieures prévisibles. Au total, les besoins opérationnels d'OMB pour l'exercice 2010-2011 sont estimés à 1,42 milliard de dollars (733 millions de dollars pour 2010 et 688 millions de dollars pour 2011), ce qui représente 17 pour cent du total des besoins opérationnels du PAM pour l'exercice biennal.
161. Sur ce total de 1,42 milliard de dollars, les besoins opérationnels se répartissent entre les coûts afférents aux produits alimentaires, qui se montent à 894 millions de dollars, soit 62 pour cent, et les coûts non alimentaires, qui s'élèvent à 527 millions de dollars. Ces chiffres correspondent à une progression globale de 469 millions de dollars par rapport aux estimations initialement retenues pour l'exercice biennal en cours. Cet accroissement des volumes et des coûts est principalement imputable à l'augmentation du nombre de personnes déplacées au Pakistan et au Sri Lanka, dont la plupart auront encore besoin d'une aide lorsqu'elles regagneront leur région d'origine, et à la présence en Afghanistan, au Bangladesh, au Cambodge et au Népal de populations en situation d'insécurité alimentaire qui subissent de plein fouet la flambée des prix des produits alimentaires.

Figure II.9: Besoins opérationnels d'OMB, par catégorie de coûts (en valeur)



162. Selon les prévisions d'OMB, les opérations d'urgence devraient représenter 3 pour cent des besoins opérationnels du bureau régional durant l'exercice biennal 2010-2011; les 18 IPSR, 79 pour cent; les huit projets de développement en cours et les six phases ultérieures prévisibles, 14 pour cent; et les cinq opérations spéciales, les 4 pour cent restants.

Figure II.10: Besoins opérationnels d'OMB, par catégorie d'activités (en valeur)



163. Les activités de préparation aux situations d'urgence et d'organisation des secours sont toujours prioritaires dans cette région, notamment à travers la mise en place du Dispositif de préparation aux situations d'urgence et d'organisation des secours en Asie. En 2010-2011, le bureau régional s'attachera à répondre à un certain nombre d'autres problèmes prioritaires, notamment les investissements dans la mise au point de différents types d'aliments prêts à consommer adaptés aux enfants de moins de 2 ans, qu'il sera possible de distribuer juste après une catastrophe afin de contribuer à sauver des vies et à prévenir la faim aiguë et la malnutrition. Des aliments de ce type sont actuellement distribués à titre expérimental en Inde. OMB s'emploiera à intensifier les activités de mobilisation de ressources auprès du secteur privé, qui connaît un développement rapide dans cette région, et le bureau nouera des partenariats avec des entreprises.
164. La région Asie a connu une flambée des conflits entraînant des déplacements de populations. Sur les 14 pays dans lesquels OMB intervient, deux seulement ne sont pas classés dans l'une des phases de sécurité des Nations Unies. Dans quatre pays, le PAM intervient dans des régions très peu sûres qui sont classées au moins en phase III, et en Afghanistan et au Pakistan, il faut utiliser des véhicules blindés pour transporter le personnel.
165. Le bureau régional continuera d'apporter son aide aux bénéficiaires dans le cadre de toute une série d'interventions, notamment des programmes de nutrition, des activités de relèvement après un conflit ou une catastrophe et d'aide aux réfugiés, des programmes de nutrition maternelle et infantile et des programmes de repas scolaires.
166. Le ralentissement de l'économie mondiale se traduit par une hausse du chômage associée à une baisse des revenus et des envois de fonds, ce qui contribue à une envolée du nombre de personnes qui souffrent de la pauvreté et de la faim. Selon les termes d'un rapport publié récemment¹⁰, "pour 583 millions de personnes à travers toute la région Asie et Pacifique, la crise financière s'est transformée en crise alimentaire". Selon le même rapport, "en dépit de la croissance économique rapide que connaît la région Asie et Pacifique, celle-ci concentre 62 pour cent des personnes sous-alimentées à l'échelle mondiale".

Bureau régional pour le Soudan

- **6 millions de bénéficiaires**
- **1,28 million de tonnes de produits alimentaires**
- **1,578 milliard de budget**
- **7 opérations**

167. Le bureau régional pour le Soudan (OMS) coiffe quatre importants bureaux auxiliaires: le Darfour, le Sud, les Trois régions (Abyei, le Nil bleu et le Sud Kordofan), et l'Est.

168. Les besoins opérationnels de la région Soudan pour l'exercice biennal, qui se montent à

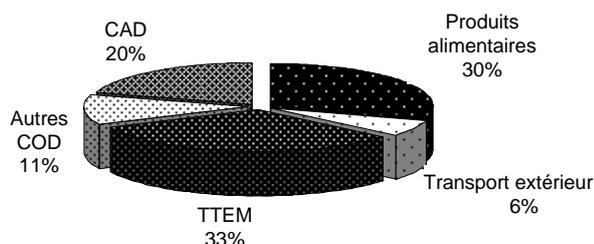
1,58 milliard de dollars (803 millions pour 2010 et 775 millions pour 2011) représentent 19 pour cent du total des besoins opérationnels du PAM et sont en augmentation de 336 millions de dollars par rapport à 2008-2009. Cette hausse s'explique par le nombre toujours élevé de personnes déplacées et de ménages touchés par le conflit au Darfour et pour la persistance de l'insécurité et de l'instabilité politique dans le Sud et les Trois régions, qui se traduit par de nouveaux déplacements de populations affectant un grand nombre de personnes. Selon les prévisions, les coûts des produits alimentaires devraient totaliser 472 millions de dollars sur toute la durée de l'exercice biennal, soit 30 pour cent du total des besoins opérationnels. Ce pourcentage, faible en comparaison des

¹⁰ CESAP-ONU. Report on Sustainable Agriculture and Food Security in Asia and Pacific, Bangkok, Thaïlande, avril 2009.



autres régions, s'explique par des coûts opérationnels élevés en raison des problèmes de sécurité et de la médiocrité des infrastructures dans de nombreuses régions du pays. Le PAM prévoit de venir en aide à 6 millions de bénéficiaires au cours de la période 2010-2011, soit 0,5 million de plus que prévu pour l'exercice biennal 2008–2009.

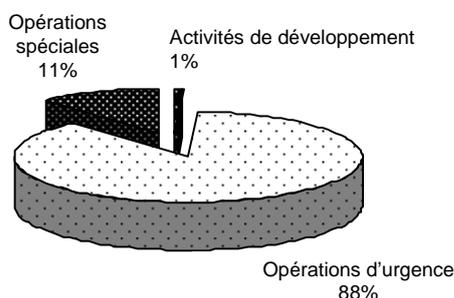
Figure II.11: Besoins opérationnels d'OMS, par catégorie de coûts (en valeur)



169. Durant l'exercice biennal 2010-2011, le PAM prévoit que les opérations d'urgence au Soudan représenteront 88 pour cent des besoins opérationnels de la région. Le Programme entend également mettre en œuvre un projet de développement qui absorbera 1 pour cent du total des besoins opérationnels pour cette région, ainsi que quatre opérations spéciales.

170. Comme c'était déjà le cas c'est au Soudan que le PAM fait face à la situation d'urgence la plus grave, en raison de la conjonction de trois facteurs: le conflit, les déplacements de population de grande ampleur et la pauvreté. Les opérations d'urgence d'une durée d'un an prévues au Soudan pour 2010 et 2011, qui continueront de donner la priorité aux secours d'urgence, permettront de venir en aide à des groupes de population importants qui ont besoin de distributions générales de rations; elles seront complétées par d'autres actions visant à mettre en place un filet de sécurité alimentaire pour ces bénéficiaires.

Figure II.12: Besoins opérationnels d'OMS, par catégorie d'activités



171. Les coûts non alimentaires représentent 70 pour cent du budget, principalement en raison du coût élevé de la distribution des produits alimentaires. L'infrastructure fait défaut dans de vastes régions et les problèmes logistiques à résoudre ont trait notamment au coût élevé des transports routiers et des livraisons par avion dans les localités inaccessibles pendant la saison des pluies. Des dispositions sont prises pour réduire les coûts en prépositionnant des vivres avant la saison des pluies. Le coût des services directs d'appui à

l'exécution des programmes, à la gestion et à l'administration dans les régions peu sûres a des répercussions très marquées sur le budget, et toute aggravation de la situation sur ce plan aurait un impact non négligeable.

172. Au Soudan, jusqu'à nouvel ordre, l'essentiel des activités seront menées dans le cadre des opérations d'urgence. Pendant les deux prochaines années au moins, l'aide apportée par le PAM prendra essentiellement la forme d'un soutien aux populations déplacées dans le cadre d'interventions de longue haleine axées sur la distribution de rations alimentaires. Le Darfour continuera de concentrer la majeure partie des besoins d'assistance alimentaire, mais l'assistance destinée au Sud et aux Trois régions pourrait prendre davantage d'importance si la tension politique s'accroît à la veille des élections qui se tiendront en 2010 et du référendum sur le future statut du Sud, prévu en 2011.
173. Le bureau régional a l'intention de développer la distribution de bons de meunerie en 2010. En effet, on constate que lorsque les bénéficiaires reçoivent ce type de bons, ils sont moins souvent dans l'obligation de vendre une partie de leur ration pour couvrir les coûts de meunerie, et le taux de consommation des rations céréalières s'améliore.
174. À la suite d'une évaluation effectuée en 2008, le bureau régional a également l'intention de lancer une activité P4P dans l'Équatoria central et occidental qui consistera à acheter du maïs et du sorgho à des associations d'agriculteurs.
175. Le PAM a l'intention de poursuivre le partenariat engagé avec des ONG et d'autres organismes des Nations Unies, en particulier dans le cadre de l'UNHAS; toutefois, le financement de cette initiative importante n'est pas encore assuré.

Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Asie centrale et l'Europe orientale

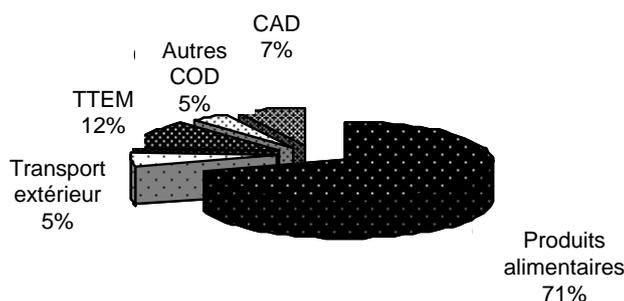
- **11 pays**
- **7 millions de bénéficiaires**
- **0,882 million de tonnes de produits alimentaires**
- **780 millions de budget**
- **21 opérations**

176. Dans la région Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale (OMC), le PAM intervient dans 11 pays: Algérie, Arménie, Égypte, Géorgie, Iraq, Kirghizistan, République arabe syrienne, République islamique d'Iran, Tadjikistan, Territoire palestinien occupé et Yémen. En Azerbaïdjan et au Royaume de Jordanie, le Programme assure le suivi de la sécurité alimentaire, mais il n'a pas d'intervention en cours.

177. Les besoins opérationnels de la région pour l'exercice biennal 2010-2011, qui se montent au total à 780 millions de dollars (387 millions pour 2010 et 393 millions de dollars pour 2011) représentent 9 pour cent du total des besoins opérationnels du PAM. Ce montant de 780 millions de dollars se décompose comme suit: les coûts afférents aux produits alimentaires s'élèvent à 552 millions de dollars, soit 71 pour cent du total, et les coûts non alimentaires à 228 millions de dollars. L'augmentation globale de 484 millions de dollars par rapport au Plan de gestion 2008–2009 initial est principalement due à l'ampleur prise par les opérations menées au Yémen.
178. Dans cette région, le PAM prévoit de venir en aide à 7 millions de bénéficiaires durant la période 2010-2011. Au Yémen, il est à craindre que la détérioration de la sécurité alimentaire fasse grossir les rangs des personnes vulnérables en situation d'insécurité alimentaire qui auront besoin d'une assistance. Les opérations d'aide aux personnes déplacées vont se poursuivre dans cette région.

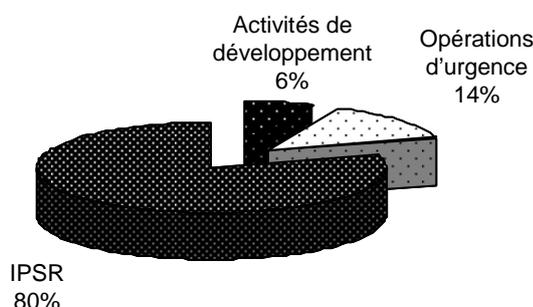


Figure II.13: Besoins opérationnels d'OMC, par catégorie d'activités (en valeur)



179. Durant l'exercice biennal 2010-2011, le PAM prévoit de mener cinq opérations d'urgence – quatre opérations en cours et une phase ultérieure prévisible – représentant 14 pour cent du budget nécessaire pour la région, 13 IPSR en absorbant 80 pour cent, et trois projets de développement les 6 pour cent restants.

Figure II.14: Besoins opérationnels d'OMC, par catégorie d'activités (en valeur)



180. Le bureau régional met en œuvre des projets visant à: i) répondre aux besoins des personnes réfugiées ou déplacées en Algérie, en Géorgie, en République islamique d'Iran et au Yémen; ii) faire face aux conséquences de la récession économique mondiale qui a tout récemment touché l'Arménie, le Kirghizistan et le Tadjikistan; et iii) intervenir après un conflit en Iraq et dans le Territoire palestinien occupé. La région compte aussi des pays à revenu intermédiaire dont les marchés fonctionnent correctement, tels que l'Égypte, qui sont un terrain fertile pour mettre en œuvre des interventions portant sur le renforcement des capacités et les filets de protection sociale.

181. Le PAM entend faire appel aux nouveaux mécanismes qu'il a mis en place pour répondre aux besoins des bénéficiaires. Par exemple, l'opération d'urgence menée dans le Territoire palestinien occupé utilise les transferts monétaires pour répondre au problème de la cherté des produits alimentaires et injecter de nouveaux fonds dans l'économie palestinienne. Le recours aux transferts monétaires sera également envisagé lors de la conception d'une nouvelle IPSR en faveur du Yémen pour venir en aide aux femmes enceintes et aux mères allaitantes ainsi qu'aux enfants âgés de 6 à 24 mois.

182. Le PAM met également en œuvre des programmes d'alimentation scolaire en faveur de 716 000 bénéficiaires dans les pays suivants: Algérie, Égypte, Iraq, République arabe syrienne, République islamique d'Iran, Tadjikistan, Territoire palestinien occupé et Yémen.

183. Le PAM continuera à faire appel à des organismes partenaires pour fournir une assistance alimentaire dans la région. Par exemple, en Égypte, le Programme collabore avec l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (AMAN) des travaux visant à

enrichir l'huile végétale en vitamine A; ce travail sera suivi d'une étude sur la stabilité de la vitamine A contenue dans cette huile.

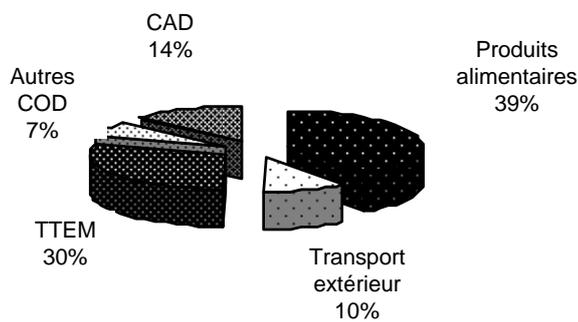
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest

- 19 pays
- 11 millions de bénéficiaires
- 1,021 million de tonnes de produits alimentaires
- 1,153 milliard de dollars
- 43 opérations

184. Dans la région Afrique de l'Ouest (OMD), le PAM intervient dans 19 pays: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, São Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad et Togo.

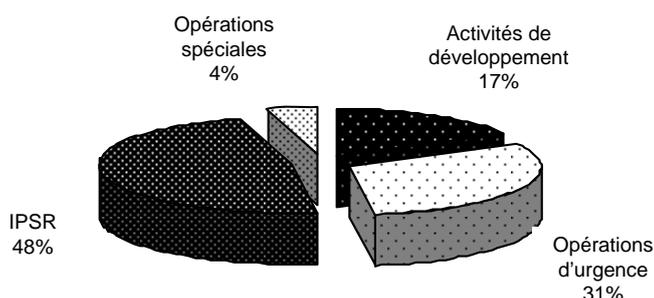
185. Pour l'exercice biennal 2010–2011, les besoins opérationnels sont estimés à 1,15 milliard de dollars (567 millions de dollars pour 2010 et 586 millions de dollars pour 2011), ce qui représente 14 pour cent du total des besoins opérationnels du PAM pour la période et une augmentation de 539 millions de dollars et de 0,3 million de tonnes de produits alimentaires par rapport au Plan de gestion 2008-2009. Les coûts afférents aux produits alimentaires, estimés à 464 millions de dollars, représentent 39 pour cent des besoins opérationnels d'OMD, et les coûts non alimentaires, estimés à 689 millions de dollars, 61 pour cent.

Figure II.15: Besoins opérationnels d'OMD, par catégorie de coûts (en valeur)



186. Le bureau régional prévoit de mettre en œuvre 16 IPSR visant à venir en aide aux bénéficiaires dans des situations de sortie de conflit par des activités de rétablissement des moyens d'existence; ces interventions représentent 48 pour cent de ses besoins opérationnels. Les trois opérations d'urgence planifiées représentent 31 pour cent des besoins opérationnels prévus.

Figure II.16: Besoins opérationnels d'OMD, par catégorie d'activités (en valeur)



187. L'augmentation des besoins au titre des opérations d'urgence s'explique par la nécessité d'amplifier les interventions en raison de la situation d'urgence qui persiste au Tchad et de la dégradation constante de la situation en République centrafricaine.
188. OMD prévoit de mettre en oeuvre 21 projets de développement, dont 12 programmes de pays, représentant 17 pour cent du total des besoins opérationnels et permettant de venir en aide des bénéficiaires qui ne se trouvent pas en situation d'urgence à faire face à des problèmes de malnutrition et d'insécurité alimentaire chronique et à remettre les actifs en état. De nombreuses régions d'Afrique de l'Ouest sont difficiles d'accès car leurs réseaux de transport sont peu développés, voire inexistants, et deviennent souvent impraticables en cas de pluie. Afin de surmonter ces difficultés et garantir la distribution de l'aide alimentaire, trois opérations spéciales sont prévues, pour un coût de 47,3 millions de dollars.
189. En dépit du règlement de certains conflits qui duraient depuis longtemps – au Libéria et en Sierra Leone par exemple – de nombreux pays sont toujours en proie à l'instabilité politique et sont en phase de sortie de conflit. Les élections qui approchent en Côte d'Ivoire, en Guinée, en Guinée-Bissau, en Mauritanie et au Niger pourraient s'accompagner d'un regain d'instabilité susceptible de remettre en cause certaines des activités du PAM. Comme c'était déjà le cas auparavant, cette région est gravement affectée par le niveau élevé des prix des produits alimentaires et des carburants, la crise financière et l'affaiblissement des pouvoirs publics.
190. Dans le but de développer les achats locaux et de renforcer l'accès des agriculteurs pauvres aux marchés, le bureau régional met en oeuvre des activités P4P dans quatre pays de la région – Burkina Faso, Libéria, Mali et Sierra Leone – pour lesquels une enveloppe de 5,4 millions de dollars est nécessaire. Des programmes d'alimentation scolaire, qui sont un autre moyen de contribuer à la protection sociale, sont mis en oeuvre dans l'ensemble des 19 pays que compte la région; l'objectif pour 2010 est d'améliorer la nutrition et l'accès à l'éducation pour venir en aide à 3,9 millions d'écoliers; ce volet représente 24 pour cent du portefeuille d'activités.

Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes

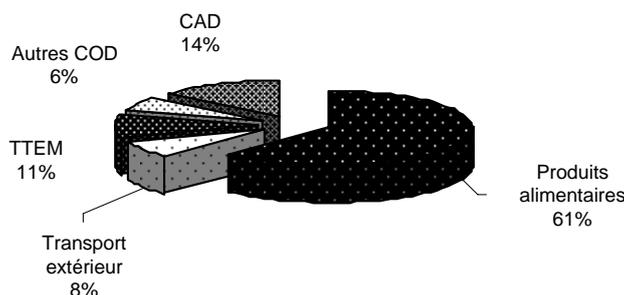
- **10 pays**
- **6 millions de bénéficiaires**
- **0,32 million de tonnes de produits alimentaires**
- **350 millions de dollars de budget**
- **20 opérations**

191. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes (OMP), le PAM intervient dans 10 pays: Bolivie, Colombie, Cuba, El Salvador, Équateur, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua et Pérou. Il a également des bureaux en République dominicaine pour concourir au développement des capacités dans le cadre de programmes mis en place par les gouvernements.

192. Pour l'exercice 2010–2011, les besoins opérationnels totalisent 350 millions de dollars (185 millions de dollars pour 2010 et 165 millions de dollars pour 2011), soit 4 pour cent des besoins opérationnels du PAM. Les coûts non alimentaires devraient représenter 39 pour cent de ce total, car les produits alimentaires sont pour une large part achetés sur les marchés locaux et régionaux, les gouvernements prenant à leur charge une proportion importante des coûts de TTEM et de distribution. En 2010–2011, le PAM prévoit de venir en aide à 6 millions de bénéficiaires dans cette région.

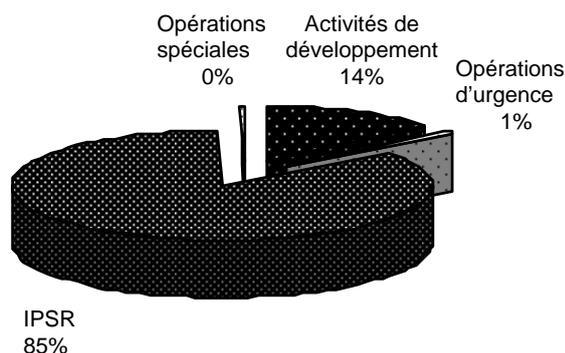


Figure II.17: Besoins opérationnels d'OMP, par catégorie de coûts (en valeur)



193. Durant le prochain exercice, le bureau régional prévoit de venir en aide aux bénéficiaires dans le cadre de six IPSR nationales et d'une IPSR régionale, lesquelles représentent ensemble 85 pour cent des besoins opérationnels prévus pour cette région; il entend aussi mettre en oeuvre 11 programmes de développement et programmes de pays, une opération d'urgence et une opération spéciale.

Figure II.18: Besoins opérationnels d'OMP, par catégorie d'activités (en valeur)



194. C'est dans cette région que la répartition du revenu est la plus inégale au monde, ce qui se traduit par des écarts importants dans les taux de pauvreté et de malnutrition, tant entre les différents pays de la région qu'à l'intérieur même de ces pays. La sous-alimentation chronique touche 9 millions d'enfants de moins de 5 ans, soit 16 pour cent d'entre eux, cette proportion atteignant jusqu'à 70 pour cent au sein des populations autochtones. Les carences en micronutriments et leurs conséquences, en particulier l'anémie, sont très répandues dans les pays de la région, les enfants de moins de 2 ans étant les plus touchés, avec des taux qui atteignent 83,8 pour cent en Bolivie et 83,3 pour cent dans certaines régions d'Haïti. La vulnérabilité des populations à risque est encore exacerbée par les effets du changement climatique et les catastrophes naturelles qui se succèdent dans la région: ouragans, tremblements de terre, inondations et sécheresses notamment frappent toujours plus souvent et plus intensément ces dernières années, et aucun pays n'est épargné.

195. La crise financière a d'ores et déjà entraîné une nette réduction de l'emploi et des envois de fonds. Parallèlement, les ménages ruraux voient leur pouvoir d'achat s'effriter en raison de la flambée des prix des aliments, des intrants agricoles et des matières premières.

196. Dans quatre pays d'Amérique centrale — El Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua — le PAM expérimente l'initiative P4P dans le but de réunir les conditions d'un développement durable en stimulant la production agricole et en améliorant les moyens d'existence des petits agriculteurs. L'accent mis sur la participation des paysans aux programmes alimentaires mis en place par les gouvernements et leurs relations avec le secteur privé permettra de faire en sorte que les résultats obtenus dans le cadre des projets soient pérennisés au-delà de la phase expérimentale.
197. Le bureau régional collaborera étroitement avec les gouvernements pour compléter et renforcer les programmes de protection sociale appuyés par une aide alimentaire grâce auxquels les groupes de population les plus vulnérables peuvent obtenir de quoi se nourrir. Les programmes et les initiatives du PAM seront axés sur les groupes de population les plus marginalisés, notamment les peuples autochtones, les populations originaires d'Afrique et les personnes porteuses du VIH.
198. Le bureau régional va également continuer d'appuyer l'élaboration ou la mise au point, la production et la distribution d'aliments de complément enrichis et de micronutriments adaptés aux enfants de moins de 2 à 3 ans et aux femmes enceintes, compte tenu des succès obtenus dans certains pays prioritaires des sous-régions de l'Amérique centrale et des Andes – en particulier le Guatemala, la Bolivie et l'Équateur; il entend également apporter son concours au renforcement des programmes nationaux concernant les aliments enrichis non spécifiques.

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS

Introduction

199. Le PAM continue d'affiner ses systèmes opérationnels et ses modalités d'intervention pour mieux satisfaire les besoins prévus des bénéficiaires et se préparer à répondre rapidement et efficacement aux besoins naissants et aux crises soudaines. Cela exige du Programme qu'il poursuive son effort et qu'il innove dans les secteurs de la préparation aux crises, de la planification et de la gestion des opérations, tout en renforçant ses procédures internes.

Allocation des ressources

200. Pour veiller à ce que les ressources soient utilisées au mieux, le PAM a créé un comité de gestion qui passera en revue, dans une perspective stratégique, l'ensemble des besoins opérationnels et des ressources disponibles. Le SRAC analysera l'évolution des besoins et du contexte dans lequel l'organisation mène ses opérations, en particulier l'instabilité des prix des produits alimentaires, en vue d'établir des priorités et d'affecter en conséquence les ressources disponibles ou prévues.
201. Le SRAC sera chargé de:
- superviser l'établissement d'un ordre de priorités stratégiques en fonction duquel toutes les ressources seront affectées, y compris les fonds extrabudgétaires et les fonds affectés au préfinancement;
 - passer en revue, dans une perspective stratégique, l'ensemble des ressources nécessaires aux opérations du PAM et les déficits à couvrir;
 - identifier les domaines sur lesquels doivent porter en priorité les appels et les activités de mobilisation de ressources; et



- veiller à l'élaboration et à l'application des politiques, directives et procédures conformes au cadre de financement du PAM.
202. Le SRAC supervisera aussi les prochaines phases du processus d'examen du cadre de financement, qui prévoient entre autres des réunions avec les membres du Conseil et l'établissement de documents destinés au Conseil; des experts de la Banque mondiale pourront être consultés selon que de besoin.

Renforcement des évaluations et des analyses

203. Le PAM continuera de surveiller la situation de la sécurité alimentaire tant aux niveaux mondial que national et d'évaluer le degré de vulnérabilité des populations en situation d'insécurité alimentaire. Le service de l'ACV procède à des analyses sophistiquées pour déterminer les causes de l'insécurité alimentaire spécifiques à chaque pays et surveiller en permanence les facteurs de risque qui pourraient aggraver l'insécurité alimentaire des ménages. Ces travaux facilitent la conception sur des bases fiables de réponses appropriées aux crises humanitaires et aux problèmes complexes de la faim à court comme à plus long terme.
204. Les technologies de pointe telles que l'imagerie satellitaire, les ordinateurs de poche ou la téléphonie mobile permettent de transmettre des données rapidement. Des outils d'analyse comme les prévisions ou les scénarios contribuent à mesurer l'impact sur les ménages des problèmes de disponibilité, d'accès ou d'utilisation des aliments. L'on a de plus en plus souvent recours au score de consommation alimentaire – un score composite établi sur la base de la diversité de l'apport alimentaire, de la fréquence de la consommation et de l'importance nutritionnelle relative de différents groupes d'aliments – pour déterminer les degrés d'insécurité alimentaire à des fins de ciblage. Les techniques d'information géographique, qui mettent en relation facteurs géographiques et informations socio-économiques et politiques, permettent de mieux comprendre les causes profondes de la faim et de la vulnérabilité. Le service ACV a également recours aux réseaux et partenariats qu'il entretient aux plans mondial et national pour contrôler les menaces pouvant peser sur la sécurité alimentaire.
205. Les évaluations des besoins — généralement réalisées par le PAM en collaboration avec la FAO, d'autres organismes des Nations Unies, des représentants des gouvernements hôtes, des partenaires coopérants et des donateurs — permettent, en analysant l'impact d'un choc sur la sécurité alimentaire, d'apporter une réponse mieux adaptée, d'améliorer le ciblage et de mobiliser l'attention. Les missions conjointes FAO/PAM d'évaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires font le point sur la situation des approvisionnements d'un pays après une crise et déterminent si une assistance alimentaire internationale est nécessaire.
206. Au cours de l'exercice biennal 2010-2011, le PAM continuera de prendre davantage en compte les données sur la nutrition et sur les marchés dans ses analyses ACV et ses évaluations des besoins, d'encourager les gouvernements à y participer et à prendre le relais, notamment en ce qui concerne les systèmes de suivi de la sécurité alimentaire, et de renforcer les capacités d'évaluation et d'analyse de ses agents, de ses homologues gouvernementaux et de ses partenaires. Le PAM continuera aussi d'améliorer l'articulation entre évaluations des besoins et interventions.



⇒ *Indice d'insécurité économique et alimentaire*

207. Alors que la récession économique mondiale menaçait d'aggraver la misère et la faim, le PAM a élaboré un IIEA pour déterminer dans quels pays la crise économique et financière risquait d'exacerber l'insécurité alimentaire. Cet indice, qui prend en compte les principaux facteurs financiers et économiques ainsi que des indicateurs plus généraux de la sécurité alimentaire, permet de mieux comprendre les effets de la crise sur la sécurité alimentaire dans les pays à bas revenu et à revenu intermédiaire. Après l'analyse IIEA, des études de cas ont été réalisées dans cinq pays pour évaluer l'impact de la crise financière sur le terrain et surveiller les secteurs sensibles — transferts de fonds des travailleurs expatriés, exportations, dépréciation de la monnaie, investissements directs étrangers et aide publique au développement. Bien que les conséquences de la crise économique ne soient pas encore toutes connues, il semble qu'elle touche davantage les groupes suivants: travailleurs non qualifiés en milieu urbain, familles tributaires des envois de fonds de leurs membres expatriés, travailleurs des secteurs exportateurs dont les emplois ont été supprimés, mineurs, personnes travaillant dans le tourisme et ménages pauvres. Pour faire face à la situation, les ménages touchés par la crise économique s'efforcent de diversifier leurs sources de revenu, retirent leurs enfants de l'école, réduisent leurs dépenses de santé ou les remettent à plus tard, diminuent le nombre de leurs repas et/ou consomment des aliments moins nourrissants mais moins chers.
208. L'analyse IIEA a permis de concevoir des interventions spécialement adaptées dans deux pays, mais plus généralement, c'est un instrument utile qui incite les gouvernements à discuter de plans d'action nationaux et de la nécessité de renforcer les filets de sécurité et les systèmes de protection sociale pour secourir les groupes à risque. L'IIEA est le précurseur du système d'alerte lié à l'indice mondial de vulnérabilité qui, sous l'impulsion du Secrétaire général, est en cours d'élaboration à New York.

Améliorer les programmes

209. Le Plan stratégique du PAM (2008–2011) a marqué un tournant: organisme d'aide alimentaire, le PAM est devenu un organisme d'assistance alimentaire qui a recours à une série d'interventions plus spécialisées et plus robustes pour faire face aux besoins critiques créés par la faim. Le PAM continue d'élaborer et de tester ses nouvelles interventions dans différents contextes, son objectif étant de commencer à en généraliser la mise en oeuvre durant l'exercice biennal 2010-2011.

⇒ *Planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence*

210. Une bonne préparation aux situations d'urgence suppose de disposer d'informations et d'avoir mis en place des plans de secours avant qu'une crise n'éclate. La Sous-Division de la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence continue d'améliorer ses systèmes pour veiller à ce que le PAM puisse intervenir de manière rapide, efficace et efficiente, en tenant dûment compte du nombre de bénéficiaires prévu et d'éventuels nouveaux besoins. Qu'il s'agisse de s'adapter au changement climatique, de se préparer à une pandémie ou d'évoluer dans un monde en constante mutation, la phase de planification préalable revêt une importance capitale. Elle s'applique à des domaines très divers tels que la continuité des opérations, les plans d'urgence, la préparation aux pandémies, la gestion de l'information ou les systèmes d'alerte rapide, d'information géographique et de cartographie.
211. Par ailleurs, le PAM resserre actuellement ses partenariats avec des universités et des instituts scientifiques de pointe qui mettent à sa disposition des services d'experts et des



technologies innovantes comme des données satellitaires fournies gratuitement, et participent à la cartographie des risques et aux analyses rapides d'impact; par exemple, l'Université polytechnique de Turin a créé l'association Technologies de l'information pour l'assistance, la coopération et l'action humanitaires (ITHACA) pour aider le PAM à élaborer des systèmes de modélisation des sécheresses et des inondations. Ainsi, dans les 24 heures qui suivent une catastrophe naturelle, les équipes d'intervention — et de plus en plus, les pouvoirs publics — disposent de cartes d'impact satellitaires qui les aident à gérer les opérations, comme cela a été le cas l'an passé au Mozambique, en Amérique centrale et en Asie.

212. Suivant les recommandations d'une récente évaluation, le PAM prévoit de regrouper les procédures internes relatives aux plans d'urgence, à la continuité des opérations et à l'analyse des risques en un seul plan de préparation aux crises.

⇒ *Transferts monétaires et bons d'alimentation*

213. Depuis l'adoption par le Conseil d'administration en 2008 de la politique sur les transferts monétaires et les bons d'alimentation, le PAM a adapté ses systèmes et ses procédures et mis à niveau ses capacités pour mettre en oeuvre ce type de programme. Puisque les modalités de transfert de ressources auront bientôt toutes une égale importance pour le PAM, c'est l'avantage comparatif qui, de plus en plus, va guider le choix; seront retenues les interventions qui permettront de satisfaire au mieux les besoins d'assistance alimentaire des bénéficiaires et d'atteindre les objectifs du programme dans les délais prévus et au moindre risque, de la manière la plus adaptée, efficace et efficiente possible. Durant l'exercice biennal 2010-2011, le PAM, avec l'aide de ses partenaires coopérants, continuera de développer les programmes de transfert monétaire et de bons d'alimentation dans différents contextes et en fonction de différents objectifs à long terme. Il apportera également un appui technique accru aux bureaux de pays, publiera des directives et poursuivra la formation de son personnel et de ses partenaires afin de leur donner les outils nécessaires pour décider en connaissance de cause et concevoir et gérer efficacement des programmes de transfert monétaire et de bons d'alimentation.

⇒ *Efforts accrus pour faire reculer la malnutrition et renforcer les partenariats*

214. Comme suite au Plan stratégique et à d'autres politiques institutionnelles antérieures, le PAM doit améliorer son approche générale concernant la nutrition et approfondir la question du contenu nutritionnel des rations alimentaires, reconnaissant que les aliments jouent un rôle indiscutable pour une bonne nutrition et que la faim et la dénutrition sont des éléments déterminants de la mortalité et des obstacles majeurs à la croissance économique et à la prospérité. Il faudra donc élargir le champ de la nutrition, ne plus la considérer comme une spécialité mais comme une activité principale axée sur la prévention et le traitement de la dénutrition, et prévoyant la fourniture d'aliments nourrissants dans le cadre d'interventions adaptées aux besoins spécifiques des bénéficiaires.
215. La disponibilité croissante de nouveaux produits alimentaires enrichis en nutriments, la proportion accrue de dons en espèces – conjuguées à de nouvelles formules (bons d'alimentation et transferts monétaires assortis de conditions, par exemple) – ainsi que l'appui grandissant du secteur privé offrent au PAM une occasion unique de développer son approche de la nutrition et de marquer durablement des points dans la lutte contre la faim. Le PAM renforcera ses capacités institutionnelles et humaines, notamment dans les domaines suivants: évaluation et analyse des problèmes, programmation innovante prévoyant notamment la mise au point de produits alimentaires enrichis en nutriments, collaboration efficace avec les partenaires, y compris le secteur privé, renforcement du



suivi et de l'évaluation et justification des résultats. Le PAM encouragera également la production, la transformation et l'achat de produits alimentaires locaux nourrissants, tout en veillant au respect des normes les plus rigoureuses de qualité et de sécurité sanitaire.

216. C'est également l'approche que le PAM adoptera dans le cadre du partenariat REACH, qui se révèle un instrument puissant capable de rallier des partenariats à l'échelle mondiale et nationale et de mettre en place des mesures destinées à réduire d'ici à 2015 la prévalence de l'insuffisance pondérale chez les enfants, conformément au premier objectif du Millénaire pour le développement. Le PAM, l'UNICEF, la FAO et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ont signé une lettre conjointe formalisant leur rôle de chef de file dans le partenariat REACH, qui rassemble des ONG, des universitaires, des gouvernements et des sociétés du secteur privé. Des projets pilotes ont déjà été mis en oeuvre dans deux pays, et le PAM prévoit et souhaite que REACH, fort de ses succès, élargisse son action à d'autres pays au cours de l'exercice biennal.
217. L'action du PAM pour lutter contre la faim et la dénutrition sera marquée par un renforcement des partenariats durant les deux prochaines années. La mise en oeuvre du Plan stratégique suppose que les solutions à long terme au problème de la faim s'inscrivent dans une stratégie globale cohérente menée par les gouvernements et englobant tous les intervenants; pour y parvenir, il faudra être prêt au dialogue, au compromis, accepter l'égalité et le partage des coûts, les remerciements comme les reproches et peut-être, renoncer à une certaine part d'indépendance. Les partenariats pourront s'établir dans le cadre d'initiatives spécifiques de renforcement des capacités, ou encore servir à définir des stratégies de retrait avec les institutions nationales, internationales ou locales, suivant l'avantage comparatif de chacun. Des partenariats avec des institutions régionales (Union africaine et Association des nations de l'Asie du Sud-Est [ASEAN] par exemple), pourraient être institués pour forger une coalition où les acteurs de l'aide humanitaire s'engageraient sur un pied d'égalité avec les gouvernements et les citoyens dans un dialogue en matière de stratégie, de politique et de programme.

⇒ *Achats au service du progrès*

218. Au cours de l'exercice 2010-2011, le PAM poursuivra la mise en oeuvre du projet pilote P4P prévu pour durer cinq ans. Il étudiera comment tirer le meilleur parti de sa présence sur les marchés des pays en développement pour accroître les revenus et les moyens d'existence des petits agriculteurs et des paysans à faible revenu, en augmentant leur production de denrées de base et en améliorant l'accès aux marchés pour qu'ils puissent y vendre leurs excédents. Grâce aussi aux contributions d'ordre technique d'autres partenaires, le projet P4P devrait avoir un impact direct marquant sur les revenus des agriculteurs et contribuer à briser l'engrenage faim-pauvreté.
219. Ce projet entraînera à plus long terme des changements dans les politiques et procédures d'achat du PAM. En cinq ans, 400 000 petits agriculteurs/paysans à bas revenu dans 21 pays devraient bénéficier de ce projet pilote.



⇒ *Comité d'examen des programmes*

220. Le PAM a réorganisé son Comité interne d'examen des programmes pour contrôler au mieux la qualité et la cohérence de ses programmes dans le monde entier. Ce comité, qui présente les opérations au Directeur exécutif pour approbation, veille à une conception rigoureuse et réaliste des projets en s'assurant le concours de spécialistes du PAM dans les domaines des programmes, de la nutrition, de la logistique, des achats, des finances, du budget, des politiques et de la mobilisation de fonds.

Logistique et technologies de l'information et des communications

⇒ *Réseau d'entrepôts de matériel destiné aux interventions humanitaires des Nations Unies*

221. Pour optimiser la capacité d'intervention du PAM et, plus largement, de tous les acteurs de l'aide humanitaire, les services de la logistique du PAM ont installé des entrepôts de matériel destiné aux interventions humanitaires des Nations Unies dans cinq emplacements stratégiques proches de zones sujettes aux catastrophes: au Ghana, dans les Émirats arabes unis, en Asie du Sud-Est, au Panama et en Italie. Ce réseau d'entrepôts permet à tous ses utilisateurs de prépositionner des stocks de secours (produits alimentaires et autres denrées de première nécessité) et du matériel logistique. Ainsi, lorsqu'une catastrophe se produit, ces stocks peuvent être acheminés dans les zones sinistrées, où qu'elles se trouvent, dans les 24 à 48 heures.

222. Finaliser l'expansion du réseau permettra d'assurer non seulement que le PAM est en mesure de répondre simultanément à tout moment à quatre situations d'urgence, conformément à l'objectif qu'il s'est fixé, mais aussi que, plus généralement, l'intervention globale de la communauté humanitaire est plus cohérente, plus rapide et moins onéreuse, qu'elle sauve des vies et qu'elle parvient à faire davantage avec les fonds dont elle dispose.

⇒ *Modules d'intervention d'urgence*

223. Dans le cadre de son rôle de chef de file du module de la logistique, le PAM continue de donner priorité à la planification des secours tant au plan mondial que local; pour ce faire, il organise des formations interorganisations en logistique, facilite l'échange d'informations, met en place des instruments uniformisés utilisables par tous comme le système de suivi des denrées de secours, le système logistique d'information géographique, et élabore des directives et des manuels. Beaucoup d'efforts ont été investis dans la cellule centrale d'appui au module de la logistique qui ont permis d'améliorer sensiblement la coordination d'ensemble des interventions d'urgence humanitaires: l'utilisation de réseaux déjà en place, mais aussi une meilleure connaissance des capacités logistiques sur le terrain et un effort d'uniformisation des systèmes ont permis d'améliorer l'efficacité des opérations et, au bout du compte, d'agir de façon plus concertée.

224. La cellule centrale d'appui au module de la logistique apporte son soutien aux opérations de terrain: elle recense les moyens logistiques, détecte les failles au cours des opérations et met en place des dispositifs de coordination pour que l'intervention logistique soit efficace et efficiente. Le PAM peut fournir, le cas échéant, des services logistiques à la communauté d'aide humanitaire dans le cadre de ce module. Appui au niveau mondial, coordination et coopération sur le terrain et services interorganisations sont autant d'éléments indispensables pour que le PAM s'acquitte de ses responsabilités en tant qu'institution chef de file.



225. Le module des télécommunications d'urgence assure la fourniture rapide de services de télécommunications fiables et efficaces à l'appui d'opérations humanitaires (modules et partenaires de l'aide humanitaire) dès qu'une crise éclate. Ce module est codirigé par deux organismes des Nations Unies: le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, qui chapeaute le processus et le PAM qui fournit des services en matière de sécurité des communications et de communication de données; en outre, dans la plupart des situations d'urgence, le PAM assume le rôle de chef de file du module au niveau national. Par ailleurs, le PAM joue actuellement un rôle de premier plan dans des initiatives telles que le Partenariat mondial pour les communications d'urgence établi entre le PAM, la Fondation Vodafone et la Fondation pour les Nations Unies. Il a élaboré un programme de formation à la préparation et à la gestion des interventions d'urgence à l'intention de spécialistes des technologies de l'information afin de diffuser les meilleures pratiques et d'améliorer les interventions d'urgence.

Préfinancement et autres modèles opératoires

⇒ Mécanismes de préfinancement

226. Les mécanismes internes de préfinancement auxquels peuvent avoir recours les bureaux de pays sont au nombre de trois: i) le Compte d'intervention immédiate (CII) (d'un montant de 70 millions de dollars); ii) le Mécanisme d'avance au titre des CAD (35,9 millions de dollars) et iii) le Mécanisme d'avance au titre des contributions annoncées (180 millions de dollars). Au cours de l'exercice biennal 2008-2009, 668,96 millions de dollars ont été débloqués à l'appui d'opérations d'aide alimentaire et non alimentaire.

227. Ces mécanismes de préfinancement, qui resteront en place en 2010-2011, permettent de réduire les délais de mise en oeuvre en avançant des fonds sur la base des contributions que l'organisation prévoit de recevoir.

⇒ Mécanisme d'achat anticipé

228. Pour réduire encore le délai entre le moment où une contribution est confirmée et celui où l'aide arrive au bénéficiaire, le PAM a instauré un mécanisme d'achat anticipé. Il a utilisé un montant de 60 millions de dollars provenant du Mécanisme d'avance au titre des contributions annoncées pour commencer à acheter des denrées pour les régions de l'Afrique australe et de la Corne de l'Afrique.

229. Ce compte spécial a été établi pour permettre au PAM de procéder aux achats de denrées alimentaires plus tôt qu'il ne le fait normalement afin d'accélérer la livraison aux bénéficiaires en profitant de la conjoncture du marché lorsqu'elle est favorable. Au moment de leur achat, les denrées ne sont pas destinées à des projets spécifiques. Les achats s'effectuent en fonction des besoins d'ensemble d'une région et des ressources que le PAM prévoit de recevoir. Il peut ainsi acheter plus tôt qu'il ne l'aurait fait et réduire les délais, parfois jusqu'à 90 jours.

230. Huit mois après l'ouverture de ce compte, 315 000 tonnes, essentiellement des céréales, avaient été achetées et allouées aux opérations du PAM en Afrique australe et dans la Corne de l'Afrique. Il est prévu que le PAM continue d'avoir recours à ce compte spécial et en élargira éventuellement l'usage au cours du prochain exercice biennal.



⇒ *Contributions multilatérales*

231. Dans un environnement où l'aide est de plus en plus fragmentée, et où des crises alimentaires et financières assaillent les pays du monde entier, le PAM doit pouvoir compter sur un financement fiable et multilatéral. Pour les donateurs, mettre à disposition du Programme des fonds multilatéraux, c'est contribuer à rendre l'aide plus efficace et adhérer aux bonnes pratiques en matière d'aide humanitaire. La planification des finances du PAM gagne ainsi en stabilité, en prévisibilité et en fiabilité, et la capacité du Programme de gérer les opérations et les risques y afférents s'en trouve améliorée. Les avantages que procurent ces contributions sont renforcés lorsqu'elles peuvent être confirmées en début d'année.
232. En 2009, les contributions multilatérales ont permis au PAM de réagir plus rapidement et efficacement face à de nouvelles crises (personnes déplacées au Pakistan par exemple), de constituer des stocks avant la saison des pluies au Darfour ou encore d'appuyer des opérations d'urgence sans écho médiatique (République centrafricaine, opérations prolongées d'aide aux réfugiés, etc.). Elles sont indispensables au bon fonctionnement des mécanismes de préfinancement tels que le CII grâce auquel de graves déficits ont pu être comblés en 2009 pour des opérations d'urgence capitales telles que celle de Gaza. Au cours de l'exercice 2010-2011, le PAM espère voir s'accroître la part des ressources provenant de sources multilatérales, en particulier grâce aux mesures prises dans le contexte de l'examen du cadre de financement.

⇒ *WINGS II*

233. La version améliorée du système WINGS II a été mise en service en juillet 2009. Elle facilitera le travail de planification lors de la préparation des projets et de programmation lors de leur mise en oeuvre. Cette nouvelle version permettra de mieux utiliser les ressources durant le prochain exercice et au-delà.
234. Avec WINGS II, les systèmes ont été automatisés et améliorés pour assurer la conformité avec les normes IPSAS, qui sont entrées en vigueur au PAM en janvier 2008, facilitant la comparaison avec d'autres organismes du secteur public et contribuant à améliorer la transparence des comptes et de la gestion.
235. Le système WINGS II a simplifié la gestion et l'administration des mécanismes de préfinancement, ce qui se traduit par une amélioration de la prise de décisions en matière d'utilisation des ressources et permettra aux projets d'avoir plus facilement accès aux garanties que procurent ces dispositifs et limite par là même l'éventualité de ruptures d'approvisionnement.
236. Dans WINGS II, les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux de liaison figurent comme domaines d'activités séparés, ce qui permet aux gestionnaires du PAM sur le terrain de mieux administrer et contrôler les ressources placées sous leur responsabilité. Ils peuvent mieux suivre et surveiller les transactions financières, la chaîne d'approvisionnement, les résultats financiers, l'exécution des budgets et la situation des ressources humaines et décider comment utiliser au mieux les ressources dont ils disposent.



CHAPITRE III: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES

Introduction

237. Le présent chapitre expose le budget AAP du PAM pour l'exercice biennal 2010–2011 et décrit la structure organisationnelle à laquelle il correspond. Le budget AAP finance les dépenses de gestion, d'administration et d'appui aux programmes du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Ce chapitre expose également les allocations exceptionnelles destinées à financer des dépenses d'équipement et de renforcement des capacités à partir du Compte de péréquation AAP.

Aperçu général, méthodes et hypothèses

238. 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 du PAM.

239. Le budget AAP pour l'exercice 2010–2011 se fonde sur des projections de recettes de 7,5 milliards de dollars, qui permettraient de dégager au minimum 476 millions de dollars de recettes au titre des CAI. Il tient compte des ressources qui seront sans doute disponibles pour financer les interventions approuvées et leurs phases ultérieures prévisibles ainsi que du solde des réserves actuelles.

240. Étant donné l'incertitude créée par la crise économique mondiale, les dépenses AAP proposées, d'un montant de 238 millions de dollars par an – 476 millions de dollars pour l'exercice biennal – ne dépassent que de 6 pour cent les dépenses AAP approuvées pour 2009, soit 225 millions de dollars. Cette modeste progression du budget AAP proposé résulte d'une augmentation des coûts standard de personnel de 9 millions de dollars par an et de l'affectation de financements supplémentaires à des domaines prioritaires à hauteur de 4 millions de dollars par an, y compris une augmentation de 1,5 million de dollars par an du fonds pour imprévus sur le terrain.

241. Les domaines prioritaires du PAM couverts par le budget AAP sont les suivants: i) obligations redditionnelles; ii) évaluation; iii) assurance-qualité des aliments; iv) audit et enquêtes; et v) le terrain. Le tableau III.1 présente l'évolution des budgets annuels, par rubrique budgétaire, au regard du budget projeté pour 2010–2011, lequel se fonde sur le niveau du budget AAP approuvé pour 2009, majoré d'un modeste montant pour les domaines prioritaires et de la hausse des coûts standard de personnel.

TABLEAU III.1. BUDGET AAP ANNUALISÉ, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE (en millions de dollars) *						
	Chiffres effectifs			Estimations	Projections	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Appui aux programmes – bureaux régionaux et bureaux de pays	66	67	54	65	72,5	72,5
Appui aux programmes – Siège	49	50	51	59	59,1	59,1
Gestion et administration	97	97	84	101	106,4	106,4
TOTAL	212	214	189	225	238,0	238,0

* Le montant total estimé pour l'exercice 2008–2009 s'élève à 414 millions de dollars, soit 3 millions de dollars de plus que le niveau approuvé par le Conseil en octobre 2008, qui avait été fixé à 411 millions de dollars. Cet écart de 3 millions de dollars correspond à des dépenses encourues en 2008 au titre d'engagements antérieurs à l'exercice.

242. Afin d'établir un ordre de priorités optimal pour l'utilisation des ressources au titre du budget AAP pendant l'exercice biennal 2010–2011, le PAM a passé en revue son organisation interne et renforcé ses procédures afin d'améliorer le soutien apporté aux bureaux extérieurs, et il a ajusté le montant des allocations de ressources prévues au titre du budget AAP pour financer des initiatives dans un petit nombre de domaines prioritaires de manière à renforcer l'efficacité, la transparence et l'obligation redditionnelle et à améliorer les interventions sur le terrain.
243. Le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au début de l'exercice biennal 2010–2011 devrait être nettement plus élevé qu'au début de l'exercice biennal 2008–2009. Cela est dû au fait que d'importantes réductions des dépenses AAP ont été opérées en 2008, alors même que le financement des opérations, en augmentant, faisait monter les recettes au titre des CAI.

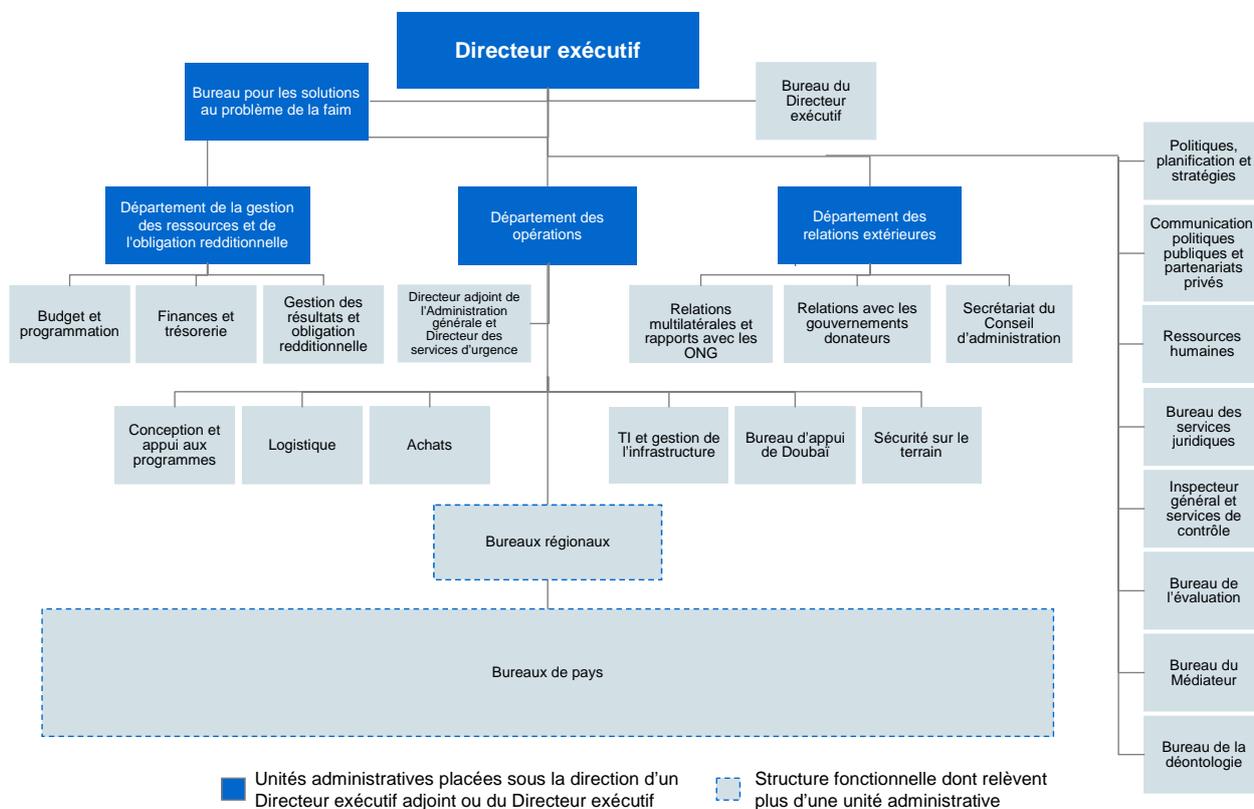
Changements organisationnels

244. C'est après s'être doté d'une nouvelle équipe de direction avec la nomination de trois nouveaux Directeurs exécutifs adjoints que le PAM a achevé sa restructuration en avril 2009. Les changements organisationnels, conformes au Plan stratégique (2008–2011), renforcent la capacité dont dispose le PAM pour aider ses bénéficiaires de manière efficace et efficiente, et mettent en place une structure stable permettant de faire face à l'évolution du contexte opérationnel en n'augmentant pratiquement pas le nombre de postes. Dans le cadre de sa restructuration, le PAM a regroupé plusieurs services et divisions afin d'harmoniser ses procédures, d'accroître l'efficacité et la stabilité et de mieux répondre aux besoins des bureaux extérieurs.



Figure III.1: Organigramme

Organigramme du Programme alimentaire mondial



245. La nouvelle structure comporte quatre grandes entités: i) le Département des opérations; ii) le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle; iii) le Département des relations extérieures; et iv) le Bureau pour les solutions au problème de la faim.
246. Le Département des opérations est placé sous l'autorité d'un Directeur exécutif adjoint, qui remplit aussi les fonctions de Directeur de l'Administration générale. Il est directement responsable de la gestion des opérations sur le terrain et des systèmes d'appui qui facilitent l'action du PAM comme la chaîne d'approvisionnement, la conception des programmes, les technologies de l'information et la gestion des équipements. Les bureaux régionaux continueront de relever directement du Directeur de l'Administration générale.
247. Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle a à sa tête un Directeur exécutif adjoint qui remplit aussi les fonctions de Directeur financier. Le département regroupe toutes les fonctions liées à la gestion financière et s'attache à améliorer les systèmes d'obligation redditionnelle externe et interne; il supervisera aussi l'allocation des ressources en assurant la préparation du budget et la programmation des contributions. Le Directeur exécutif adjoint chargé de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle coiffa trois divisions: i) la Division du budget et de la programmation; ii) la Division des finances et de la trésorerie; et iii) la Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle.

248. Le Département des relations extérieures est placé sous la direction d'un Directeur exécutif adjoint. C'est lui qui entretient les relations du PAM avec ses partenaires, notamment avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les ONG. En tant qu'interface avec le système des Nations Unies, il est appelé à jouer un rôle critique dans le contexte des réformes en cours. La Division des relations avec les gouvernements donateurs, la Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG et le Secrétariat du Conseil d'administration relèvent du Directeur exécutif adjoint chargé des relations extérieures.
249. Le Bureau pour les solutions au problème de la faim est dirigé par un Directeur exécutif adjoint. Il poursuivra avec les institutions régionales du monde entier, y compris l'Union africaine (UA), le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et les bureaux régionaux le travail de plaidoyer qu'il mène en faveur d'une action cohérente contre la faim dans le contexte du système des Nations Unies.

Aperçu général des responsabilités des bureaux régionaux, des bureaux de pays et du Siège

⇒ Bureaux régionaux

250. Les bureaux régionaux sont essentiels pour la capacité qu'a le PAM de mettre en œuvre des interventions à grande échelle. Ils ont également pour mission de nouer et de renforcer les partenariats avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les organisations internationales dans le cadre de la politique régionale et sous-régionale. Ils appuient les activités des bureaux de pays principalement dans les domaines suivants:
- supervision de la mise en œuvre des programmes et soutien technique en matière de nutrition, d'ACV, d'évaluation des besoins liés au VIH/sida et de présentation de rapports;
 - gestion financière et appui aux activités y afférentes;
 - logistique et suivi des livraisons de produits alimentaires;
 - activités de sensibilisation, mobilisation de fonds et suivi des filières d'approvisionnement à l'échelle régionale;
 - coordination avec les organismes des Nations Unies et les ONG; et
 - appui à l'utilisation des TI et du système WINGS II.
251. Les bureaux régionaux ont pour tâche de s'assurer: i) que le soutien logistique est adéquat; ii) que les couloirs de transport sont bien gérés; iii) que l'achat de produits alimentaires sur les marchés locaux est conforme aux procédures du PAM; iv) que les fonctions de supervision financière garantissent une administration et une utilisation efficaces des ressources; et v) que des stratégies de relations avec les médias et de sensibilisation sont élaborées pour aider les bureaux de pays à mettre en œuvre leurs interventions. La plupart des bureaux régionaux fournissent aussi une assistance aux bureaux de pays dans les domaines des TIC, de la gestion des ressources humaines et de la mobilisation de fonds à l'échelon régional.



⇒ *Bureaux de pays*

252. Les bureaux de pays ont pour principale responsabilité de mettre en œuvre des projets et des programmes conformément au Plan stratégique pour 2008–2011. Le PAM assure un suivi régulier de la situation en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle dans chaque pays, en mettant l'accent sur les groupes vulnérables comme les personnes déplacées, les réfugiés et les victimes des conflits; les activités de préparation aux situations d'urgence et de planification des secours sont mises au point en conséquence. Avec l'appui des services des bureaux régionaux et du Siège, les bureaux de pays veillent à mettre en œuvre les activités bénéficiant de l'aide du PAM et à utiliser les ressources correspondantes conformément aux politiques. Les bureaux de pays appuient les activités de développement et les activités humanitaires et participent aux opérations conjointes mises en place dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et d'autres programmes des Nations Unies.
253. Les bureaux de pays travaillent en partenariat avec les donateurs, les gouvernements hôtes, les autres organismes des Nations Unies, les institutions locales et les ONG. Ils appuient le renforcement des capacités pour faciliter le transfert des activités bénéficiant de l'appui du PAM et organisent les activités de sensibilisation aux problèmes de la pauvreté et de la faim ainsi que la production des supports d'information à l'intention des médias et du public.
254. Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2010–2011 fixe à 78 le nombre de bureaux de pays, dont 5 n'ont pas d'activités opérationnelles mais prennent part aux analyses de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

⇒ *Siège*

255. Le Siège a pour principale mission de faire en sorte que le PAM remplisse son mandat, sous la direction du Conseil. Il aide à formuler les politiques en tenant compte des contributions des bureaux régionaux et des bureaux de pays, auxquels il fournit des directives, des conseils et un appui. Dans le contexte de la récession mondiale actuelle, les services du Siège surveillent la situation en matière d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité des populations partout dans le monde ainsi que l'impact des fluctuations des prix des produits alimentaires. Le Siège aide les bureaux régionaux et les bureaux de pays à surveiller la sécurité alimentaire à leurs niveaux et contribue au lancement de nouvelles initiatives.
256. Les principales responsabilités du Siège consistent à assurer la cohérence des activités du PAM du point de vue de l'évaluation, de la conception et de la mise en œuvre, en mettant ses compétences au service des activités ACV, de la conception de projets, de la logistique, des achats et des technologies de l'information, et à faciliter la gestion des ressources humaines, des finances et de la sécurité.
257. C'est le Siège qui mobilise les ressources, qui les affecte et qui établit l'ordre de priorité des activités à mener dans les pays bénéficiaires. Il prend également part aux activités de sensibilisation en faveur des pauvres qui souffrent de la faim organisées par l'intermédiaire des médias; dans le même but, il établit également des partenariats avec les gouvernements, les autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales et régionales et des associations de la société civile.

Financement du projet de budget

258. Si le programme de travail prévu au titre des programmes et des opérations, soit un montant de 8,95 milliards de dollars, est intégralement financé, on peut escompter que le recouvrement des CAI devrait permettre de dégager 585 millions de dollars, ce qui permettrait de financer le budget AAP proposé qui s'élève à 476 millions de dollars.

259. Les prévisions de recettes provenant des contributions se fondent sur l'hypothèse plus prudente d'un financement des besoins à hauteur de 84 pour cent. Sur la base d'un programme de travail prévu fixé à 8,95 milliards de dollars, les recettes provenant des contributions se monteraient ainsi à 7,50 milliards de dollars pour l'exercice biennal 2010-2011, et le recouvrement des CAI au taux de 7,0 pour cent produirait au minimum 476 millions de dollars de recettes, sans tenir compte des sommes supplémentaires qui pourraient être dégagées au titre des besoins non prévus.

Projet de budget AAP pour l'exercice 2010–2011

260. Le tableau III.2 compare le budget AAP proposé pour l'exercice 2010–2011, par rubrique budgétaire, avec les postes et les coûts effectifs de l'exercice 2006–2007 et les estimations correspondantes pour l'exercice 2008–2009.

	Chiffres effectifs 2006–2007			Estimations 2008–2009			Projections 2010–2011		
	Nombre de postes		Coût total [*]	Nombre de postes		Coût total [*]	Nombre de postes		Coût total [*]
	Cadre organique	Total		Cadre organique	Total		Cadre organique	Total	
Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	212	817	133,06	173,5	653	118,54	176	655,5	145,01
Appui aux programmes: Siège	142	266	98,79	159,0	301	108,83	159	302,0	118,14
Gestion et administration	293	530	193,66	264,0	492	183,76	266	498,5	212,85
TOTAL	647	1 613	425,51	596,5	1 446	411,13	601	1 456,0	476,00

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

261. C'est pendant la période 2004–2007 que le nombre de postes imputés au budget AAP a atteint son niveau le plus élevé, avec un total de 1 613 au regard d'un programme de travail d'environ 6 milliards de dollars pour chaque exercice biennal. En raison des incertitudes qui entouraient les possibilités de financement du PAM pour l'exercice biennal 2008–2009, le nombre de postes figurant au budget AAP a ensuite été ramené à 1 324 pour un programme de travail prévu de 5,8 milliards de dollars. En octobre 2008, les créations de postes approuvées par le Conseil du fait du doublement du programme de travail intervenu entre-temps ont porté le nombre total de postes à 1 446. Pour le prochain exercice biennal, les prévisions actuelles tablent sur un programme de travail de 8,95 milliards de dollars, et le projet de budget propose la création de dix postes supplémentaires financés au titre du budget AAP.



Coûts d'appui indirects

262. À la demande du Conseil, le Secrétariat a soumis à ce dernier un examen complet du taux de recouvrement des CAI à sa session annuelle de 2006¹¹. Sur la base de cet examen, le Conseil a demandé au Secrétariat d'appliquer la méthodologie exposée dans ledit document pour fixer le taux de recouvrement des CAI dans le contexte des futurs plans de gestion. Pour l'exercice biennal 2010–2011, l'application de la méthodologie présentée aboutirait au taux de recouvrement ci-après:

- | | | |
|----|---|--------|
| 1) | Établissement du taux de référence sur la base des dernières informations disponibles concernant les résultats financiers:
Taux de référence de 2008 (fondé sur les états financiers vérifiés) | 4,52% |
| 2) | Ajustement en fonction de l'évolution éventuelle des coûts indirects prévus:
Augmentation due à la hausse des coûts indirects en 2010-2011 | +1,46% |
| 3) | Ajustement en fonction du financement projeté:
Augmentation due à la baisse du financement prévu | +0,71% |
| 4) | Ajustement en fonction du niveau d'objectif de la réserve du Compte de péréquation AAP:
Augmentation pour atteindre l'objectif, soit quatre mois de dépenses AAP | +0,37% |

263. L'application de la méthodologie approuvée au Plan de gestion pour l'exercice biennal 2010–2011 supposerait de relever le taux de recouvrement des CAI à 7,06 pour cent.

264. À ce stade, le Secrétariat recommande que le taux de recouvrement des CAI soit maintenu à 7,0 pour cent.

APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS

Aperçu général

265. Le tableau III.3 illustre la répartition des postes et des coûts financés par le budget AAP aux niveaux des bureaux régionaux et des bureaux de pays pour 2010–2011 en comparaison des chiffres correspondants de 2006–2007 et de 2008–2009.

¹¹ "Examen du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects" (WFP/EB.A/2006/6-C/1).



TABLEAU III.3: APPUI AUX PROGRAMMES — BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS, PAR RÉGION (en millions de dollars)

	Chiffres effectifs 2006-2007			Estimations 2008-2009			Projections 2010-2011		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Cadre organi- que	Total		Cadre organi- que	Total		Cadre organi- que	Total	
Asie (OMB)	37,50	127,00	21,22	31,50	139,00	20,30	32,50	140,00	24,53
Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale (OMC)	35,00	152,00	22,38	22,50	106,00	16,41	24,00	107,50	19,13
Afrique de l'Ouest (OMD)	50,00	211,00	31,00	44,50	127,00	27,61	45,00	128,00	32,89
Afrique australe, centrale et orientale (OMJ)	61,00	216,00	37,48	48,00	166,00	30,87	47,00	165,00	39,59
Amérique latine et Caraïbes (OMP)	28,50	111,00	18,96	26,00	114,00	17,79	26,50	114,00	21,08
Bureau régional - Soudan (OMS)	s.o.	s.o.	s.o.	1,00	1,00	0,56	1,00	1,00	0,80
Fonds pour imprévus sur le terrain	-	-	2,01	-	-	3,00	-	-	7,00
Fonds pour la sécurité sur le terrain (2009)	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	2,00	-	-	-
TOTAL	212,00	817,00	133,06	173,50	653,00	118,54	176,00	655,50	145,01

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

Bureaux régionaux

⇒ *Asie*

266. Le Bureau régional de Bangkok (OMB) continue de renforcer ses capacités pour faire face à l'évolution du contexte dans lequel il mène ses opérations, c'est-à-dire à des déplacements massifs de populations et à une aggravation de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité. Pour appuyer ses bureaux de pays, OMB se chargera d'organiser les analyses ACV, l'évaluation des besoins et les interventions en matière de nutrition, assurera la gestion de projets et la conception de programmes, et renforcera le dispositif de planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence, notamment sur le plan de la logistique et des TIC.

⇒ *Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale*

267. Le Bureau régional du Caire (OMC) appuie ses bureaux de pays dans le cadre d'un nombre accru d'opérations d'urgence et d'IPSR destinées à sauver des vies humaines, mais aussi à reconstituer les moyens de subsistance des populations et à réduire la faim chronique. Conformément au Plan stratégique (2008–2011), OMC apporte un soutien accru à de nouvelles initiatives comme les programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation, le renforcement des capacités pour la réforme des systèmes de protection sociale et l'établissement de partenariats avec les entreprises agroalimentaires du secteur



privé. Ces initiatives viennent s'ajouter à l'appui aux programmes dont bénéficient les bureaux de pays, aux fonctions de supervision des activités de planification et de préparation des interventions d'urgence dans les pays où le PAM n'a pas de présence opérationnelle.

⇒ *Afrique de l'Ouest*

268. Le Bureau régional de Dakar (OMD) continuera d'appuyer ses bureaux de pays en mettant l'accent sur les activités permettant de sauver des vies là où les populations ont à faire face à des catastrophes et il maintiendra sa présence auprès des gouvernements pour les aider à développer les moyens d'assistance dont ils disposent. Au Cap-Vert et à Sao Tomé-et-Principe, les bureaux de pays s'emploient actuellement à renforcer les capacités de gestion des autorités en vue de leur transférer la responsabilité des programmes d'alimentation scolaire; cette initiative pourrait être étendue au Bénin, à la Côte d'Ivoire et au Ghana.

⇒ *Afrique australe, centrale et orientale*

269. Le Bureau régional de Johannesburg (OMJ) continuera d'apporter son appui aux bureaux de pays afin de s'assurer que des interventions efficaces pourront être mises en oeuvre en cas d'urgence majeure. Compte tenu des répercussions de la crise financière mondiale et de la hausse des prix des produits alimentaires dans la région, il aidera les gouvernements à mettre en place des dispositifs de protection sociale, en recourant notamment à la distribution de repas scolaires et de bons d'alimentation. Le Bureau développera les partenariats qu'il a forgés avec les gouvernements pour renforcer encore les moyens de subsistance des populations afin d'atténuer l'impact des chocs climatiques. En collaboration avec des partenaires comme l'UNICEF, il contribuera à l'élaboration de programmes de nutrition pour lutter contre la malnutrition chronique et aiguë et combattre les effets du VIH/sida dans la région. OMJ applique actuellement des programmes P4P et prévoit de les développer.

⇒ *Amérique latine et Caraïbes*

270. Le Bureau régional de Panama (OMP) supervise les activités du PAM dans la région et offre un appui pratique et technique à ses bureaux de pays. Il donne l'impulsion en matière de coopération Sud-Sud et de développement de capacités dans l'optique de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. La plupart des activités du PAM s'inscrivent dans le cadre d'accords de coopération en vertu desquels le Programme fournit des services dont il a l'expérience – repas scolaires, achats de produits alimentaires et distribution – et contribue à renforcer les moyens dont disposent les gouvernements pour atteindre leurs objectifs sociaux.

⇒ *Soudan*

271. Le Bureau régional pour le Soudan (OMS) veillera à conserver au sein du personnel les compétences requises pour les opérations menées dans le pays et continuera de fournir des services d'appui technique et de supervision à ses bureaux auxiliaires, tout en apportant son concours aux ONG partenaires et aux organismes des Nations Unies, en particulier par le biais des UNHAS.



Bureaux de pays

272. Les crédits ouverts au budget AAP pour les bureaux de pays sont alloués à ces derniers sur la base d'une structure standard définie en fonction de la taille du pays comme le montre le tableau III.4.

TABLEAU III.4: STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS*		
Dimensions du pays	Allocation accordée au titre du budget AAP	Nombre de bureaux de pays
Grand	Un directeur de pays	24
Moyen	Un directeur de pays plus 300 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les postes d'agents nationaux financés au moyen du budget AAP.	23
Petit	Un directeur de pays plus un fonctionnaire du cadre organique plus 400 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les postes d'agents nationaux financés au moyen du budget AAP.	17
Très petit	Un directeur de pays plus un fonctionnaire du cadre organique plus 400 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les postes d'agents nationaux financés au moyen du budget AAP. Cette allocation est diminuée pour certains bureaux qui peuvent être gérés à distance.	14
TOTAL		78

* Le PAM intervient dans 73 pays et il est présent dans 5 autres où il assure le suivi de l'insécurité alimentaire.

Fonds pour imprévus sur le terrain

273. Depuis l'élaboration du Plan de gestion pour 2006–2007, le PAM administre un Fonds pour imprévus sur le terrain afin de pouvoir faire face aux besoins pouvant surgir inopinément. En 2008–2009, ce fonds a été utilisé pour couvrir divers coûts tels que ceux afférents à l'attentat à la bombe en Algérie et aux évacuations pour raisons médicales. Le montant du Fonds pour imprévus approuvé en 2008–2009 était de 3 millions de dollars; il est proposé de le porter à 7 millions de dollars en 2010–2011 pour que le PAM puisse disposer de la souplesse nécessaire pour faire face rapidement à des besoins imprévus aux niveaux régional ou national. Le Directeur de l'Administration générale supervise l'utilisation de ce fonds.

APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE

274. Le tableau III.5 montre la répartition des postes financés par le budget AAP au Siège pour l'exercice biennal 2010–2011, en comparaison des chiffres correspondants de 2006–2007 et de 2008–2009.



TABLEAU III.5: APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE (en millions de dollars)

	Chiffres effectifs 2006-2007			Estimations 2008-2009			Projections 2010-2011		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Cadre organique	Total		Cadre organique	Total		Cadre organique	Total	
Département des opérations, Bureau du Directeur de l'Administration générale	8	17	6,16	6	9	3,89	6	9	4,34
Directeur adjoint de l'Administration générale et Directeur des services d'urgence	s.o.	s.o.	s.o.	5	7	2,04	5	7	2,74
Division de la conception et de l'appui aux programmes	14	19	6,45	38	48	17,98	37	48	17,92
Division de la logistique	41	72	18,84	37	68	18,08	37	68	20,69
Division des achats	10	19	4,85	13	24	5,76	14	25	8,86
Division de la technologie de l'information et de la gestion de l'infrastructure	66	135	61,48	56	140	59,25	56	140	61,47
Division de la sécurité sur le terrain	3	4	1,01	4	5	1,83	4	5	2,12
TOTAL	142	266	98,79	159	301	108,83	159	302	118,14

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

Département des opérations

275. Le Département des opérations dirige, appuie et guide les activités de ses divisions, des bureaux régionaux et des bureaux de pays afin de permettre au PAM d'atteindre ses objectifs opérationnels. Pour cela, il met en œuvre des activités dans les domaines de la logistique, des achats, de la conception et de l'appui aux programmes, et coordonne les interventions destinées à faire face aux situations d'urgence. Le département est également responsable de services comme les TI, la gestion de l'infrastructure et la sécurité.

Bureau du Directeur adjoint de l'Administration générale et Directeur des services d'urgence

276. Le Bureau du Directeur adjoint de l'Administration générale et le Directeur des services d'urgence coordonne les opérations du PAM en situation de crise, particulièrement celles qui concernent la Corne de l'Afrique.

277. La Sous-Division de la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence, qui fait partie de ce bureau, est au centre du dispositif d'intervention humanitaire du PAM. C'est elle qui dirige la planification des interventions d'urgence et des mesures de continuité des opérations, la préparation aux pandémies, la gestion de l'information par le biais d'EP Web¹², et les systèmes d'alerte rapide, d'information géographique (SIG) et de cartographie. Elle a noué des partenariats avec des universités et des instituts scientifiques

¹² Logiciel de gestion d'événements produit à Saskatoon (Canada).



pour améliorer les systèmes d'alerte précoce et la cartographie des risques, lesquels contribuent à leur tour à une planification et à des interventions de meilleure qualité, ainsi qu'avec des organismes des Nations Unies, des gouvernements et des opérateurs commerciaux. La Sous-Division est en train de regrouper toutes les procédures de planification relatives aux interventions d'urgence, à la continuité des opérations et à l'analyse des risques en un seul plan global de préparation aux crises.

Division de la conception et de l'appui aux programmes

278. La Division de la conception et de l'appui aux programmes dirige l'ensemble du processus d'élaboration et de déploiement des programmes de manière à réaliser les objectifs du Plan stratégique. Elle veille à ce que le PAM reste à la pointe de l'évaluation et de l'analyse opérationnelles et c'est à elle qu'il incombe de mettre au point les outils utilisés par les bureaux de pays et d'encadrer leur application sur le terrain. La division réunit de petites équipes d'experts dans les domaines de l'analyse de la sécurité alimentaire, de la nutrition, des moyens d'existence, des repas scolaires, de programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation, et du suivi.

Division de la logistique

279. La Division de la logistique fournit ses services de soutien par l'intermédiaire des sous-divisions du transport maritime, des services aériens et du transport terrestre, ainsi que des entrepôts de matériel destiné aux interventions humanitaires des Nations Unies. La cellule centrale d'appui au module de la logistique facilite la coordination des interventions d'urgence de la communauté d'aide humanitaire dans le but d'optimiser les résultats individuels et collectifs.

280. La division a principalement pour mission de sauver des vies et de préserver les moyens d'existence des populations en organisant et en fournissant le soutien logistique nécessaire pour que l'aide humanitaire puisse parvenir en temps voulu et dans de bonnes conditions aux populations qui en ont besoin.

Division des achats

281. La Division des achats procède à l'achat de produits alimentaires et d'autres biens et services en temps utile et dans des conditions avantageuses pour le PAM. La fusion de la Sous-Division des achats de produits alimentaires et de celle des biens et services, qui exploite les synergies entre ces deux services, a permis de rationaliser les activités dans ce domaine et d'offrir ainsi des services plus efficaces aux bureaux de pays du PAM et, au bout du compte, à leurs bénéficiaires.

282. Une nouvelle unité a été créée au sein de la Division des achats pour traiter des questions relatives à la sécurité et à la qualité des aliments. Le PAM s'attache à fournir des produits alimentaires sains, appétissants et à forte valeur nutritionnelle, issus de filières où sont appliquées les bonnes pratiques agricoles et industrielles. Cela revêt une importance croissante alors même que le PAM continue d'élargir son assortiment alimentaire et d'accroître ses achats locaux.

283. Pour assurer la qualité des produits alimentaires, les procédures du PAM doivent être suffisamment modernes et flexibles pour être assimilées par une industrie agroalimentaire de pointe, mais le PAM doit aussi veiller, dans le même temps, à protéger les petites entreprises agroalimentaires traditionnelles, en particulier dans le contexte du programme P4P.



Division des technologies de l'information et de la gestion de l'infrastructure

284. La Division des technologies de l'information et de la gestion de l'infrastructure fournit des services aux utilisateurs de ses systèmes et facilite les relations avec les divisions opérationnelles du PAM. Elle s'attache à réduire les coûts unitaires des services informatiques et met au point des solutions pour appuyer les opérations du PAM. Les fonctions de maintenance et de support technique du système WINGS II lui seront transférées au cours de l'exercice biennal 2010–2011. Pour répondre à l'accroissement de la demande en matière d'échange d'informations, la division s'emploiera par ailleurs à développer le système de communication par satellite FoodSat. Un tour d'horizon des initiatives en matière de technologies de l'information est proposé à l'annexe IV.
285. La Sous-Division de la gestion de l'infrastructure et des services administratifs offre des services dans les domaines suivants: gestion des bâtiments et des infrastructures, sécurité du Siège, administration, voyages, formulation des politiques et appui à la prise de décisions au niveau de la direction du PAM.
286. Suite à l'adoption des normes IPSAS et à la mise en service du système WINGS II, la nouvelle Unité chargée de la gestion des actifs sera responsable de la comptabilisation des actifs immobilisés et de leur imputation aux différents programmes.

Division de la sécurité sur le terrain

287. La Division de la sécurité sur le terrain veille à assurer la sûreté et la sécurité du personnel du PAM, de ses actifs et de ses interventions en identifiant les risques auxquels ils peuvent être exposés et en prenant les mesures nécessaires pour y remédier. Elle étudie les questions relatives à la sécurité et communique ses rapports et conseils à ce sujet à la direction générale du Programme et au personnel sur le terrain. La division est également chargée d'assurer la coordination avec l'UNDSS et avec d'autres organismes du système spécialisés dans ce domaine.

GESTION ET ADMINISTRATION

288. Le tableau III.6 montre la répartition des postes financés par le budget AAP au Siège pour l'exercice biennal 2010–2011, en comparaison des chiffres correspondant de 2006–2007 et de 2008–2009.



TABLEAU III.6: GESTION ET ADMINISTRATION (en millions de dollars)

	Chiffres effectifs 2006-2007			Estimations 2008-2009			Projections 2010-2011		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Cadre organi- que	Total		Cadre organi- que	Total		Cadre organi- que	Total	
Bureau du Directeur exécutif	19	30	11,84	9	19	8,69	9	19	9,31
Division des politiques, de la planification et des stratégies	37	53	20,65	17	22	8,84	17	22	10,48
Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats privés	31	46	24,07	32	47	19,88	29	44	22,84
Division des ressources humaines	44	94	28,54	42	92,5	25,62	42	93	27,48
Bureau des services juridiques	9	23	6,07	11	24	6,58	11	24	7,26
Division de l'Inspecteur général et du contrôle	20	30	10,31	23	31	11,65	25	33	13,85
Bureau de l'évaluation	8	11	5,73	8	11	6,70	8	11	9,59
Bureau du Médiateur	1	2	0,84	1	2	0,93	1	2	0,94
Bureau de la déontologie	s.o.	s.o.	s.o.	1	2	0,92	1	2	1,09
Bureau pour les solutions au problème de la faim	3	5	2,68	3	6	2,48	3	6	2,85
Département des relations extérieures	3	5	1,88	2	4	1,65	2	4	1,69
Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG	14	23	8,62	17	26	9,54	17	26	11,54
Division des relations avec les gouvernements donateurs	41	65	25,02	35	66,5	21,35	35	66,5	24,44
Secrétariat du Conseil d'administration	7	22	7,52	8	22	8,39	8	22	9,22
Total partiel, gestion	237	409	153,76	209	375	133,22	208	374,5	152,58
Division de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle - Bureau du Directeur financier	3	7	2,17	3	5	2,05	3	5	2,41
Division du budget et de la programmation	23	48	12,65	19	42	10,17	19	44	12,19
Division des finances et de la trésorerie	30	66	15,23	26	59	14,27	29	64	17,83
Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle	0	0	4,13	7	11	2,75	7	11	4,12
Total partiel, administration	56	121	34,18	55	117,0	29,24	58	124,0	36,56
Ouvertures de crédits au niveau central			5,72			21,30			23,71
TOTAL	293	530	193,66	264	492	183,76	266	498,5	212,85

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



Bureau du Directeur exécutif

289. Le Bureau du Directeur exécutif aide la Directrice exécutive à conduire et administrer le PAM. Le Bureau appuie toutes les activités courantes de la Directrice exécutive, y compris en ce qui concerne l'organisation du calendrier, les séances d'information et la correspondance, ainsi que les activités de conseil et de coordination d'initiatives à plus long terme. Il gère et facilite les rencontres avec les hauts responsables des gouvernements, les délégués, les chefs des organismes des Nations Unies et les organisations internationales, et concourt également à préparer la participation de la Directrice exécutive aux conférences des Nations Unies et lui apporte une assistance dans son rôle de Présidente du Comité de haut niveau sur la gestion. Le Bureau du Directeur exécutif est géré par le Chef de cabinet.
290. La Division de l'Inspecteur général et des services de contrôle interne, le Bureau de l'évaluation, le Bureau du Médiateur et le Bureau de la déontologie relèvent directement du Directeur exécutif, ainsi que la Division des ressources humaines, la Division des politiques, de la planification et des stratégies, la Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats privés et le Bureau des services juridiques.

Division des politiques, de la planification et des stratégies

291. La Division des politiques, de la planification et des stratégies met au point les stratégies qui guident l'action du PAM à l'échelon des pays et des régions, veille à l'application cohérente des politiques et sert de catalyseur pour l'innovation. Pendant l'exercice biennal 2010–2011, la division travaillera dans les domaines suivants: i) nutrition et VIH/sida; ii) sécurité alimentaire; iii) analyse économique et marchés; iv) femmes, enfants et problématique hommes-femmes; v) politique humanitaire et transitions; vi) faim liée aux facteurs climatiques, prévention des catastrophes et solutions; vii) politique et stratégies d'alimentation scolaire; viii) stratégie et planification; et ix) P4P. Ces activités appuient l'assistance alimentaire et contribuent à tous les objectifs stratégiques du PAM.

Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats privés

292. La Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats privés s'emploie à faire diffuser aussi largement que possible des informations transparentes et fiables sur l'action vitale du PAM. Son but est de sensibiliser les donateurs aussi bien privés que publics, de même que le public en général, à l'action menée par le PAM. La division est responsable des relations avec les médias, des actions de sensibilisation, des politiques publiques et de la communication, de la publicité et des communications via Internet.
293. La Sous-Division des partenariats privés dirige les activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Elle est chargée d'établir et de maintenir des relations solides avec les donateurs du secteur privé, notamment les sociétés et fondations. Elle gère les dons en ligne et les dons de particuliers.

Division des ressources humaines

294. Les activités décrites sommairement dans le budget proposé pour la Division des ressources humaines sont reprises du document de stratégie sur les ressources humaines (WFP/EB.2/2008/4-C + Corr.1). La division s'attache à gérer les effectifs du PAM en tenant compte des exigences de son Plan stratégique pour 2008–2011.



295. L'une des principales fonctions de la division consiste à assurer une administration efficace du personnel conformément aux règles et règlements du PAM. Étant donné le mandat conféré au PAM dans le domaine des interventions d'urgence, il est impératif que le personnel soit recruté et déployé rapidement.
296. Pour créer des capacités de gestion répondant aux besoins du Plan stratégique (2008-2011), la division, en 2009, a lancé un programme de formation de cadres afin de préparer la prochaine génération de dirigeants du PAM.

Bureau des services juridiques

297. Le Bureau des services juridiques, qui relève du Directeur exécutif, a pour mission de donner en temps voulu au Secrétariat et au Conseil d'administration du PAM des conseils juridiques de grande qualité privilégiant la recherche de solutions, dans le respect du mandat et des missions du Programme.
298. Le Bureau des services juridiques s'acquitte des missions suivantes: i) contribuer au meilleur respect des obligations redditionnelles et au renforcement de la gestion des risques au sein du PAM en aidant à assurer la conformité des activités proposées avec le droit interne du Programme, le droit international applicable et les obligations contractuelles; ii) contribuer à assurer que les droits et les actifs du PAM sont couverts par des garanties juridiques appropriées; iii) représenter le PAM dans les procédures contentieuses et le règlement des différends; coopérer avec le personnel des autres services du PAM, les acteurs du système des Nations Unies et les autres partenaires pour favoriser l'émergence d'approches et de solutions novatrices aux problèmes stratégiques et opérationnels; et v) engager un avocat local ou spécialisé le cas échéant.
299. Le Bureau des services juridiques donne des avis sur les questions relatives à la gouvernance, à l'obligation redditionnelle et à la gestion des risques. Il propose également des services juridiques en ce qui concerne la gestion du personnel, les transports et les activités commerciales.

Division de l'Inspecteur général et du contrôle

300. La Division de l'Inspecteur général et du contrôle a pour objectif d'assurer des services de contrôle indépendants permettant de fournir au Directeur exécutif des avis en matière de bonne gouvernance et de respect des obligations redditionnelles afin d'atteindre les objectifs du PAM. Elle procède pour cela à la vérification interne des comptes, effectue des inspections et des enquêtes, et fournit des services consultatifs. La division conseille la direction sur les stratégies, les politiques et les procédures à mettre en oeuvre pour permettre au Directeur exécutif de s'assurer que les ressources sont employées de manière efficace et efficiente à l'appui du Plan stratégique du PAM.
301. Les travaux de la division contribuent à faire du PAM l'un des organismes des Nations Unies les plus performants pour ce qui est du contrôle et de la gouvernance. Pour rester à la pointe des efforts dans ce domaine, la division: i) développera la politique de lutte antifraude et anticorruption du PAM; ii) participera aux comités internes et externes en rapport avec ses fonctions de contrôle; et iii) se tiendra au courant des évolutions afin de mettre en oeuvre les meilleures pratiques. Les fonctions d'inspection et de contrôle étant considérées comme un domaine prioritaire, le nombre d'agents affectés à la division a été porté de 31 à 33.



Bureau de l'évaluation

302. Le Bureau de l'évaluation continuera à renforcer les capacités d'évaluation du PAM en s'appuyant sur les très bons résultats enregistrés en 2008 et 2009. Afin d'entretenir la culture de l'apprentissage et de la responsabilité au sein du PAM, le bureau présentera comme par le passé les conclusions de ses travaux lors d'une consultation annuelle sur l'évaluation; à cette occasion, le Conseil lui donnera des orientations stratégiques. Compte tenu de la priorité conférée à l'évaluation, les ressources allouées au Bureau de l'évaluation passeront de 6,7 millions de dollars en 2008–2009 à 9,6 millions de dollars en 2010–2011.
303. On trouvera à l'annexe III le programme de travail et budget du Bureau de l'évaluation pour l'exercice biennal 2010–2011.

Bureau du Médiateur

304. Le Bureau du Médiateur a pour mission de promouvoir un environnement de travail harmonieux et productif en aidant à résoudre de manière informelle les problèmes liés au travail, en améliorant la gestion des conflits, en conseillant l'encadrement sur les problèmes potentiels et en faisant chaque année des recommandations sur toutes ces questions.
305. Le Bureau du Médiateur, qui fait partie du système interne d'administration de la justice du PAM, propose ses services à plus de 10 000 titulaires de contrats. Au cours de l'exercice biennal 2010–2011, il s'attachera à mettre ses compétences au service d'un plus grand nombre d'agents sur le terrain par le biais de visites, d'efforts de communication et du renforcement des capacités en matière de règlement des différends.

Bureau de la déontologie

306. Le Bureau de la déontologie a été créé en janvier 2008 dans le but d'accroître la transparence et de renforcer le contrôle, suivant les recommandations de l'Assemblée générale des Nations Unies et du Secrétaire général de l'ONU.
307. Le principal objectif du Bureau est de faire en sorte que tous les membres du personnel remplissent leurs fonctions conformément aux principes d'intégrité inscrits dans la Charte des Nations Unies. À cette fin, il s'emploie à promouvoir une culture de transparence et de responsabilité et appuie des initiatives comme le programme de transparence financière, la politique de protection des personnes signalant des cas d'irrégularité, la formation des agents et de l'encadrement, et le règlement rapide des problèmes déontologiques soulevés par le personnel.

Bureau pour les solutions au problème de la faim

308. Le Bureau pour les solutions au problème de la faim a principalement pour objectif d'assurer que les réponses face à la faim soient cohérentes et que le PAM soit un partenaire fiable pour les gouvernements des pays d'intervention, les institutions économiques régionales, les donateurs et la communauté d'aide humanitaire, capable de les aider à mettre en œuvre des solutions durables au problème de la faim, et soucieux de faire de la sécurité alimentaire et nutritionnelle un objectif prioritaire de l'action en faveur du développement. Le Bureau pour les solutions au problème de la faim s'attachera à faire connaître les possibilités qu'offre le PAM dans le contexte des partenariats, portera à l'attention des gouvernements les leçons qu'il a tirées de son expérience et mettra à leur disposition les outils que l'exécution de programmes d'aide alimentaire lui a permis de mettre au point pour lutter contre la faim.



Département des relations extérieures

309. Le rôle du Département des relations extérieures, qui est placé sous l'autorité d'un Directeur exécutif adjoint, est de gérer les relations du PAM avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les ONG partenaires. Il est responsable au premier chef des activités de mobilisation des ressources et assure la liaison entre le PAM et le système des Nations Unies.

310. La Division des relations avec les gouvernements donateurs, la Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG et le Secrétariat du Conseil d'administration relèvent du Directeur exécutif adjoint chargé des relations extérieures.

⇒ *Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG*

311. La Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG a un bureau au Siège et des bureaux de liaison à Genève et à New York. Elle a principalement pour mission de favoriser la mise en place de partenariats avec les organismes des Nations Unies, les ONG et d'autres organismes pour lutter contre la faim.

312. La division préside divers groupes interdivisionnels et elle est chargée du suivi des Plans d'action de gestion, des PNUAD, de la collaboration entre les organismes dont le siège est à Rome et des processus de réforme liés aux travaux du Comité de la sécurité alimentaire mondiale.

⇒ *Division des relations avec les gouvernements donateurs*

313. La Division des relations avec les gouvernements donateurs s'attache à réunir des fonds pour répondre aux besoins identifiés en application de l'actuel Plan stratégique du PAM. Elle continuera de privilégier les donateurs dont les contributions constituent l'élément central de la base de ressources du PAM. Assurer au Programme un financement plus fiable, plus rapide et plus souple demeure un objectif déterminant qui va exiger de nouveaux efforts de diversification des sources de fonds et la recherche de partenariats avec de nouveaux pays donateurs, en particulier parmi les gouvernements hôtes, dans les nouvelles économies et au Moyen-Orient, et de mettre au point de nouveaux mécanismes comme les budgets de développement bilatéraux. La division étudiera aussi les possibilités que peuvent offrir les fonds d'affectation spéciale multi-donateurs et les fonds communs de financement.

⇒ *Secrétariat du Conseil d'administration*

314. Le Secrétariat du Conseil d'administration facilite l'interaction entre le Conseil d'administration et la direction du PAM; ses activités répondent en général à la demande. Il est chargé: i) d'organiser les réunions du Conseil d'administration et de son Bureau, et celles du Comité d'audit; ii) de fournir des services de rédaction, de traduction et d'interprétation pour ces réunions; iii) de faciliter les consultations informelles; iv) d'assurer la coordination avec les autres organismes des Nations Unies en ce qui concerne les questions qui intéressent le Conseil; et v) d'organiser des visites sur le terrain pour les membres du Conseil d'administration.

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

315. Le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle, récemment restructuré, est placé sous l'autorité d'un Directeur exécutif adjoint qui remplit aussi les fonctions de Directeur financier; il regroupe les fonctions de gestion financière du PAM et



s'attache à améliorer les systèmes d'obligation redditionnelle externe et interne. Le but de la restructuration était: i) de trouver les moyens de rendre le financement plus prévisible et plus stable; ii) d'utiliser les ressources avec davantage de souplesse et d'efficacité; et iii) d'introduire le plus possible de transparence dans l'allocation des ressources.

316. Le département supervisera tous les processus d'allocation de ressources, y compris la budgétisation et la programmation des contributions. Trois divisions relèveront du Directeur exécutif adjoint: la Division du budget et de la programmation; la Division des finances et de la trésorerie; et la Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle.

⇒ *Division du budget et de la programmation*

317. La nouvelle structure du PAM regroupe les services chargés du budget, de la programmation et des dons en une seule division qui supervisera la préparation du budget et l'allocation de toutes les ressources du PAM afin de parvenir à une plus grande cohérence et à une plus grande transparence des processus.

318. La Division du budget et de la programmation veille à ce que les ressources soient allouées conformément au Plan stratégique du PAM avec toute la diligence et la prudence voulues. La division est chargée: i) d'assurer la programmation de l'ensemble des fonds destinés aux bureaux de pays; ii) de préparer le Plan de gestion et ses mises à jour; iii) de gérer les effectifs inscrits au budget AAP et leur financement; iv) de superviser les ressources extrabudgétaires, le financement des postes et les mécanismes de préfinancement; et v) de fournir un appui technique aux directeurs de projet concernant les questions relatives au budget et à la programmation et un appui concernant les aspects budgétaires du système WINGS II. Deux postes de l'Unité chargée des dons, initialement financés au moyen de ressources extrabudgétaires, sont désormais inscrites au budget AAP de la Division du budget et de la programmation.

⇒ *Division des finances et de la trésorerie*

319. Le Bureau de l'information financière concourt à la transparence et l'obligation redditionnelle. Il est chargé de la comptabilité et l'information financière, l'élaboration et l'application des méthodes comptables, le respect des normes IPSAS, la gestion des procédures comptables à tous les niveaux et l'établissement des états et rapports financiers du PAM. Il aide à gérer la comptabilité relevant du terrain et les contributions.

320. Le Bureau de la trésorerie et de la gestion des risques financiers est responsable des opérations de trésorerie, de la gestion des risques financiers, des comptes fournisseurs et de la paie. Il établit les politiques et met en oeuvre les stratégies visant à limiter et maîtriser les risques financiers se rapportant aux paiements, aux liquidités, au change, aux taux d'intérêt, au crédit, à la contrepartie et aux marchés/prix.

⇒ *Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle*

321. Au cours de l'exercice biennal 2010–2011, la Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle sera chargée de la mise en oeuvre des stratégies, de la gestion des résultats, et des rapports sur ces questions. C'est aussi elle qui établit et met en oeuvre le Plan stratégique, et qui en assure la coordination dans l'ensemble du PAM.

322. Il est prévu de doter le PAM d'un système intégré de gestion des résultats pour améliorer l'information et les rapports indispensables à la prise de décisions et à l'apprentissage.



Dépenses incompressibles et autres ouvertures de crédits au niveau central

323. Ce sous-chapitre présente les dépenses incompressibles et les autres ouvertures de crédits gérées au plan central, ces dernières étant imputées à la rubrique Gestion et administration.
324. Le tableau III.7 permet de comparer les ressources requises pour couvrir cette catégorie de dépenses pour l'exercice biennal 2010–2011 et les dépenses estimatives de 2008–2009.
325. La plupart des dépenses imputées au Fonds des dépenses incompressibles et autres ouvertures de crédits au niveau central correspondent à la quote-part du PAM dans diverses dépenses engagées par d'autres organismes des Nations Unies; elles comprennent en outre les primes afférentes aux polices d'assurance souscrites par le PAM (actes délictueux, responsabilité aux tiers, voyages en mission). Le Fonds des ouvertures de crédits au niveau central prévoit un budget pour les réunions mondiales des cadres et pour le Fonds pour imprévus au niveau du Siège afin de faire face aux besoins qui pourraient apparaître pendant l'exercice biennal sans avoir à modifier les allocations de crédits existantes. Sont également comptabilisés ici les coûts de réaffectation imputables au budget AAP qui étaient précédemment incorporés aux coûts standard des postes: ils seront désormais gérés par le biais d'un fonds central afin de mieux maîtriser les dépenses et d'accroître la transparence.

TABLEAU III.7: DÉPENSES INCOMPRESSIBLES ET AUTRES OUVERTURES DE CRÉDITS AU NIVEAU CENTRAL (en millions de dollars)		
	Estimations 2008–2009	Projet de budget 2010–2011
Coûts de réaffectation du personnel	6 750 000	7 180 000
Services fournis par la FAO	4 166 078	3 495 000
Fonds pour imprévus du Siège	2 395 000	2 700 000
Assurance contre les actes de violence	1 500 000	2 000 000
Corps commun d'inspection	1 475 000	1 475 000
Commission de la fonction publique internationale	900 000	1 300 000
Audit externe	800 000	900 000
Réunion mondiale des cadres	520 000	715 000
Conseil des chefs de secrétariat	615 000	615 000
Évacuations sanitaires d'urgence	-	500 000
Assurance responsabilité aux tiers	340 000	350 000
École des cadres des Nations Unies	300 000	280 000
Groupe de la direction générale	233 000	250 000
Enquête sur les conditions d'emploi locales	195 000	200 000
Centre d'évaluation du Coordonnateur résident du PNUD	200 000	200 000
Comité d'audit	-	150 000
Services de laissez-passer de l'Office des Nations Unies à Genève	-	100 000
Assurance pour les voyages en mission	50 000	100 000
Divers	865 000	1 200 000
TOTAL	21 304 078	23 710 000



Allocations exceptionnelles: Fonds d'équipement, Fonds pour la sécurité et Fonds pour le renforcement des capacités

326. Le tableau III.8 présente les allocations exceptionnelles prévues pour l'exercice biennal 2010–2011, au titre de dépenses non récurrentes d'équipement et de renforcement des capacités.

TABLEAU III.8: ALLOCATIONS EXCEPTIONNELLES 2010–2011 (en millions de dollars)	
Mise en œuvre du projet COSO en vue de renforcer le contrôle interne et la gestion des risques institutionnels	3,1
Achèvement du Programme d'apprentissage et de perfectionnement	3,8
Initiatives liées aux TI	11,0
Pilotage de modules d'action groupée	6,0
Impact pour le PAM de la réforme du système interne d'administration de la justice des Nations Unies	2,0
TOTAL	25,9

⇒ *Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway*

327. La nouvelle unité qui sera créée sur le modèle élaboré par le COSO supervisera la mise en place de dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques institutionnels sur lesquels s'appuiera un système d'obligation redditionnelle analogue à celui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA). En outre, elle établira le rapport sur le contrôle interne qui fera partie des états financiers annuels vérifiés, supervisera la mise en œuvre de l'obligation redditionnelle et veillera à la conception et au déploiement des procédures d'information y afférentes.

⇒ *Programme d'apprentissage et de perfectionnement*

328. Le Programme d'apprentissage et de perfectionnement lancé en 2009 mettra l'accent sur la formation des cadres intermédiaires, le transfert de responsabilités aux directeurs de pays et la mise en œuvre du Plan stratégique.

329. La formation s'adresse aux titulaires de postes P-2 à P-4 et vise principalement, si possible à hauteur de 90 pour cent, les cadres intermédiaires sur le terrain qui supervisent quelque 6 000 agents nationaux. Axée sur la mise en œuvre du Plan stratégique (2008-2011), elle couvrira les domaines suivants: communication, relations publiques et négociation; connaissance des orientations stratégiques du PAM; processus opérationnels et sécurité.

⇒ *Initiatives relatives aux technologies de l'information*

330. Ces initiatives visent à moderniser les systèmes informatiques du PAM, à les mettre au service de sa mission et à faire une utilisation exemplaire des TI dans le secteur humanitaire.

331. Un crédit de 11 millions de dollars est prévu pour quatre initiatives: i) "One Truth": projet destiné à renforcer la qualité de l'information et les capacités de suivi afin de



faciliter la prise de décisions – 3,1 millions de dollars; ii) "Food Link": extension du réseau de télécommunications avec les bureaux extérieurs – 3,4 millions de dollars; iii) modernisation du système de messagerie en place pour faciliter les échanges d'information entre les membres du personnel – 2,9 millions de dollars; et iv) Centre pour la préparation aux situations d'urgence (Emergency Preparedness Integration Centre [EPIC]): système intégré d'accès à l'information – 1,6 million de dollars.

⇒ *Pilotage des modules d'action groupée*

332. Le PAM pilote les modules d'action groupée des Nations Unies pour les TIC et la logistique. En attendant l'élaboration d'un nouveau modèle de financement, des allocations exceptionnelles ont été prévues sous cette rubrique en 2009. Bien qu'il s'agisse de dépenses à caractère renouvelable, par conséquent analogues aux autres dépenses AAP, il est recommandé de conserver les arrangements actuels en attendant les conclusions de l'examen consacré au cadre de financement du PAM.

⇒ *Impact pour le PAM de la réforme du système interne d'administration de la justice des Nations Unies*

333. En vertu des résolutions 61/261 du 4 avril 2007 et 62/228 du 6 février 2008, l'Assemblée générale a approuvé une réforme d'ensemble du système interne d'administration de la justice des Nations Unies. L'application de cette réforme, initialement prévue au 1^{er} janvier 2009, a été reportée au 1^{er} juillet 2009 en vertu de la résolution 63/253 du 24 décembre 2008, en raison des retards pris par le Secrétariat des Nations Unies dans les préparatifs.

334. Cette réforme entraînera des modifications sur le plan des enquêtes, des procédures disciplinaires, du système de plainte et de recours pour les agents basés sur le terrain recrutés sur le plan national dans le cadre de contrats à durée déterminée, qui représentent actuellement 20 pour cent du personnel du PAM. En l'état, les contrats de services et les accords de services spéciaux ne sont pas concernés par cette réforme.

Portion non affectée du Fonds général

⇒ *Répartition des dépenses de sécurité du système des Nations Unies*

335. Les organisations qui participent au Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies (UNSMS) sont collectivement responsables de la sûreté et de la sécurité du personnel des Nations Unies. Les dépenses afférentes aux mesures sur le terrain sont réparties entre elles, les coûts centraux de gestion étant pris en charge par l'Organisation des Nations Unies. La formule de répartition des coûts est calculée sur la base du nombre de fonctionnaires en poste dans des pays non membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dont la sûreté et la sécurité relèvent de la responsabilité du système des Nations Unies.

336. Le tableau III.9 présente le budget de l'UNSMS de 2002 à 2011. Pour l'exercice biennal 2010–2011, le budget des mesures de sécurité sur le terrain, s'élèverait à 232,9 millions de dollars, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale des Nations Unies. Selon la formule actuelle de répartition des coûts, la part du PAM serait donc de 24,4 millions de dollars.

337. L'UNDSS continuera de fournir régulièrement des rapports détaillés sur la structure et la répartition des postes financés conjointement ainsi que sur les fonctions qui s'y rattachent et la situation en termes d'occupation des postes. Le rapport sur les résultats du Secrétariat



de l'Organisation des Nations Unies présentera des informations détaillées concernant les contributions au financement des dépenses de sécurité afférentes aux opérations sur le terrain des organisations participantes et les dépenses effectives.

	Dépenses afférentes aux mesures de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies	Part revenant au PAM des dépenses afférentes aux mesures de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies
2002–2003	42,9	6,5
2004–2005	113,1	13,2
2006–2007	172,3	20,2
2008–2009	178,4	26,6
Prévisions 2010–2011	232,9	24,4*

* Ce chiffre est encore en discussion à l'UNDSS.

⇒ *Amélioration de la sécurité*

338. Outre les coûts liés à sa participation à l'UNSMS, le PAM supporte des charges internes importantes au titre de la sécurité.
339. Pendant l'exercice 2010–2011, le PAM disposera d'un Fonds d'urgence pour la sécurité d'un montant de 14,5 millions de dollars reporté du budget approuvé pour l'exercice biennal 2008–2009. Ces crédits serviront à maintenir l'appui financier apporté aux bureaux de pays pour qu'ils continuent de respecter les normes MOSS.
340. Les coûts afférents aux équipements de sécurité recouvrent la construction ou le renforcement d'abris ou de refuges, de clôtures et de murs d'enceinte, et les équipements suivants: matériel de télécommunication, systèmes de positionnement universel (GPS), bâches et gilets pare-balles, nécessaires pour le traitement des traumatismes, trousse de premiers secours, détecteurs d'incendie et extincteurs.

	2010	2011	2010–2011
Personnel	990 000	990 000	1 980 000
Mission d'évaluation relative aux explosions et à la sécurité	250 000	250 000	500 000
Normes MOSS et matériel de sécurité	2 000 000	2 000 000	4 000 000
Protection des infrastructures	3 000 000	3 000 000	6 000 000
Réinstallation des bureaux	760 000	760 000	1 520 000
Formation	250 000	250 000	500 000
TOTAL	7 250 000	7 250 000	14 500 000



Couverture du risque de change lié aux dépenses AAP

341. 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 encourues en euros afin d'introduire davantage de stabilité dans le financement du budget. En conséquence, le Secrétariat a procédé à des opérations de couverture du risque de change à raison de 4,8 millions d'euros par mois en 2009, sur la base d'un taux de change fixe moyen de 1 euro pour 1,44 dollar.
342. En juin 2009, le Secrétariat a indiqué au Conseil qu'il avait l'intention de continuer à couvrir les dépenses en euros en 2010 et 2011 et qu'il porterait à cet effet le montant de la couverture à 5 millions d'euros par mois à compter du second semestre de 2009. Cette politique a été mise en œuvre en juillet 2009, sur la base d'un taux de change moyen de 1 euro pour 1,41 dollar. Les nouveaux coûts standard de personnel tenant compte de ce taux de change moyen, il est ainsi possible de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses AAP encourues en euros, ce qui devrait faciliter l'établissement du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2010–2011.
343. Le Secrétariat continuera de rendre compte de l'incidence des opérations de couverture du risque de change dans ses mises à jour régulières du Plan de gestion.

Engagements non capitalisés au titre des prestations dues au personnel

344. Plusieurs fonds concourent au service des prestations que le PAM verse à ses anciens employés: le Plan d'assurance-maladie après la cessation de service, le Régime des indemnités pour cessation de service et le Fonds de réserve du Plan d'indemnisation. Une proposition de financement de ces diverses prestations a été présentée au Conseil à sa session annuelle de 2008 (document WFP/EB.A/2008/6-C/1).
345. Le Secrétariat a commandé une étude sur la gestion des actifs et passifs afférents aux prestations accordées par le PAM après la cessation de service, qui doit notamment proposer des mesures de financement. Confiée à un grand cabinet international de conseil en gestion globale des risques de marché spécialiste des solutions destinés aux fonds de pension, aux compagnies d'assurance et aux gestionnaires d'actifs et de patrimoine, cette étude a été lancée en juillet 2009. À partir d'une analyse des engagements, elle définira une politique d'allocation d'actifs et des objectifs de financement applicables aux prestations dues au personnel, accompagnés de recommandations pratiques. Les résultats sont attendus pour novembre 2009. Le Secrétariat à l'intention de saisir le Conseil de la question de la politique de financement des plans de prestations dues aux employés et de la gestion des fonds y afférents au cours de l'année 2010.

CHAPITRE IV: RESSOURCES EXTRABUDGÉTAIRES

Introduction

346. La présente partie décrit en détail l'utilisation que le PAM prévoit de faire de ses ressources extrabudgétaires en 2010-2011. On entend par ressources extrabudgétaires les comptes spéciaux, les fonds d'affectation spéciale et les opérations bilatérales; comme stipulé à l'article 5.1 du Règlement financier, ceux-ci sont établis par le Directeur exécutif. Une partie du Plan de gestion est consacrée aux ressources extrabudgétaires en raison de l'importance croissante qu'elles prennent et des champs d'activité toujours plus vastes qu'elles couvrent.
347. Le montant total des ressources extrabudgétaires est estimé à 506 millions de dollars pour 2010-2011, soit 280 millions de dollars au titre des comptes spéciaux, 214 millions de dollars au titre des fonds d'affectation spéciale (170,7 millions de dollars pour des pays spécifiques et 43,3 millions de dollars pour des fonds généraux) et 12 millions de dollars au titre des opérations bilatérales.

Rôle et destination des ressources extrabudgétaires

348. La qualité, l'efficacité, l'efficience, la transparence et la pérennité des programmes continuent de primer pour le PAM alors que son environnement opérationnel est profondément bouleversé par les effets de la crise économique mondiale, de la réforme des Nations Unies, du changement climatique et par la rapidité des avancées dans les domaines de la technologie de l'information et des systèmes d'information fonctionnant sur le web. Le Plan stratégique (2008-2011) prévoit que le PAM, organisme d'aide alimentaire, devienne un organisme d'assistance alimentaire capable de s'adapter à ce nouvel environnement en mettant davantage l'accent sur les partenariats et les approches-programme, et en ayant recours à des technologies de l'information et des outils nouveaux ou plus nuancés.
349. Les ressources extrabudgétaires, destinées à financer les innovations, l'amélioration de la qualité des programmes, le renforcement des capacités et les nouveaux cadres de partenariats, constituent pour le PAM un appui fondamental à tous les niveaux étant donné les nouveaux défis auxquels il doit faire face et les limites du cadre de financement actuel. Pour mettre en oeuvre son Plan stratégique dans les contextes les plus divers, et pour aider les gouvernements à atteindre leurs objectifs sociaux et renforcer les capacités et la transparence, le PAM doit pouvoir compter sur des contributions en espèces anticipées, prévisibles et pluriannuelles, indépendantes des quantités de produits à distribuer. Dans les petits bureaux de pays où les programmes sont limités et les quantités de produits requises faibles, ces contributions sont indispensables pour se procurer les compétences techniques nécessaires et mettre au point des modalités adaptées aux besoins locaux, conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et à la réforme des Nations Unies.
350. L'examen du cadre de financement permettra à moyen terme de résoudre les problèmes existants et d'étudier la question des ressources extrabudgétaires. En attendant que le processus soit conclu et les difficultés aplanies, le PAM continuera d'avoir besoin de fonds extrabudgétaires pour renforcer ses capacités d'intervention au cours du prochain exercice biennal.

COMPTES SPÉCIAUX

351. Conformément au Règlement financier du PAM, les comptes spéciaux sont établis par le Directeur exécutif aux fins de comptabiliser des contributions spéciales ou des montants réservés à des activités déterminées. Le montant total des comptes spéciaux pour l'exercice biennal 2010-2011 est estimé à 280 millions de dollars. L'on trouvera ci-après une description des principaux comptes.

Entrepôt de matériel destiné aux interventions humanitaires des Nations Unies

352. Le compte spécial pour l'Entrepôt de matériel destiné aux interventions humanitaires des Nations Unies a été créé pour comptabiliser les opérations du réseau d'entrepôts établi en juin 2000; l'Entrepôt exploite des dépôts au Cambodge (lesquels seront transférés en Malaisie au cours du prochain exercice biennal), au Ghana, en Italie, au Panama et dans les Émirats arabes unis pour le compte d'un consortium d'organisations humanitaires des Nations Unies, d'États membres et d'ONG; il fournit aussi des services à d'autres intervenants au titre d'accords contractuels. Les recettes de ce compte proviennent des paiements perçus pour les services fournis.

Transport aérien

353. Le Compte spécial des transports aériens a été établi en décembre 2003 pour les raisons ci-après:

- mettre à disposition un système de gestion pour financer les services de transport aérien et activités connexes en tant que domaine d'activité séparé sans but lucratif;
- constituer un mécanisme de financement-relais pour permettre au PAM de continuer de bénéficier des conditions préférentielles qui lui sont accordées par ses prestataires de services en attendant la réception des fonds dus par les usagers de ces services;
- centraliser la comptabilité et la gestion financière de toutes les activités de transport aérien afin d'améliorer l'efficacité et de mieux suivre les résultats financiers.

354. Au titre de ce compte spécial, le PAM administre également les services de transport aérien fournis à d'autres intervenants, qui remboursent au PAM l'entièreté des coûts, y compris les frais encourus pour la sécurité et l'assurance-qualité.

Doubaï

355. Le compte spécial pour le Bureau de Doubaï (anciennement intitulé compte spécial des services et matériel de réserve TC/IT) a été créé en janvier 2000 pour financer les services et matériel – y compris le Programme mondial de location de véhicules – nécessaires à un déploiement rapide en cas d'urgence et pour renforcer les services d'appui TIC dans le monde entier. Depuis 2006, ce bureau fournit une large gamme de services administratifs à l'appui des opérations d'urgence et des bureaux extérieurs.



Programme des administrateurs auxiliaires

356. Les contributions versées par les donateurs au titre du Programme des administrateurs auxiliaires employés par le PAM sont comptabilisées comme fonds d'affectation spéciale et des commissions pour frais administratifs leur sont prélevées. Le compte spécial permet de mettre de côté les recettes provenant du recouvrement des CAI de ces fonds pour couvrir les frais d'administration et les dépenses accessoires.

Logistique

357. Le compte spécial des services logistiques sert à établir un système intégré de gestion financière qui permet à la Division de la logistique d'apporter à la communauté d'aide humanitaire des services efficaces, fiables et prévisibles et de s'en faire rembourser les coûts de façon transparente et efficiente. Il vient s'ajouter aux comptes spéciaux existants et garantit que la Division de la logistique peut fournir les services nécessaires dans tous les domaines relevant de sa compétence.

FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE ET OPÉRATIONS BILATÉRALES

Définitions et contexte

358. Les fonds d'affectation spéciale et les opérations bilatérales désignent des subdivisions clairement définies du Fonds du PAM, établies par le Directeur exécutif aux fins de comptabiliser des contributions spéciales dont l'objet, la portée et les procédures de notification ont été convenus avec le donateur. Les fonds d'affectation spéciale peuvent être généraux ou constitués pour des pays spécifiques.

359. Les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques soutiennent des opérations; la plupart sont financés par les gouvernements hôtes et gérés par les bureaux de pays. Ils mettent des ressources complémentaires à disposition de programmes administrés en association avec les gouvernements et/ou des ONG (comme les programmes d'alimentation scolaire), et visent les couches les plus pauvres de la population. C'est en Amérique latine que ces fonds sont les plus nombreux.

360. Les fonds généraux d'affectation spéciale contribuent à financer des activités de renforcement des capacités institutionnelles. Ils servent la plupart du temps à couvrir des dépenses non récurrentes, et financent souvent des activités qui ne figurent pas au budget AAP ou aux budgets des opérations. Par exemple, les activités ACV et les évaluations des besoins ont été financées par des fonds d'affectation spéciale avant d'être institutionnalisées. La plupart des fonds généraux d'affectation spéciale sont administrés au Siège, suivant des accords passés entre le donateur et le PAM.

361. Dans le cadre des opérations bilatérales, le PAM réalise des projets et fournit des services à la demande d'un donateur. Plus particulièrement il conçoit, réalise et suit les projets ou fournit des services de transport ou d'achat par exemple, pour le compte de projets dont l'initiative ne revient pas au PAM.

Domaines nécessitant l'apport de ressources extrabudgétaires

362. Les domaines stratégiques qui nécessitent des financements extrabudgétaires sont énumérés ci-après. Cette liste devrait aider les donateurs à planifier leurs contributions et les gestionnaires à préparer leurs propositions.



⇒ *Domaines stratégiques auxquels destiner des ressources extrabudgétaires*

363. Renforcement de la mise en oeuvre du Plan stratégique (2008-2011):

- i) faire en sorte que les programmes concordent mieux avec les stratégies nationales de réduction de la pauvreté et de la faim;
- ii) améliorer la collaboration avec les partenaires qui luttent contre la faim aux côtés du PAM et acquérir et échanger des connaissances avec eux;
- iii) développer et affiner les instruments à disposition du PAM pour faciliter la transition vers l'assistance alimentaire;
- iv) renforcer l'analyse de la vulnérabilité et l'évaluation des besoins;
- v) améliorer la gestion de la performance pour démontrer l'efficacité des programmes; et
- vi) renforcer les capacités dans le domaine de la préparation aux crises, introduire des techniques de pointe, utiliser des technologies permettant la mise en place de systèmes communs d'alerte rapide et adopter des méthodes pour établir des plans globaux de secours.

364. Atténuation des risques opérationnels du PAM:

- i) élaborer des stratégies sous l'égide du SRAC pour déterminer les carences de moyens et établir des priorités pour l'affectation des ressources afin d'y remédier;
- ii) élaborer des stratégies pour suivre et atténuer les effets de la hausse de prix sur les bénéficiaires; et
- iii) accompagner les nouvelles initiatives du PAM de directives claires.

365. Possibilités de renforcement des capacités des partenaires:

- i) fournir aux gouvernements des avis sur les solutions possibles aux problèmes de la faim dans les domaines où le PAM a des atouts particuliers;
- ii) améliorer les services communs dans le cadre des modules de la logistique et des technologies de l'information et des communications d'urgence dont le PAM a la direction; et
- iii) renforcer les capacités des partenaires en matière d'alerte rapide et de préparation aux situations d'urgence.

366. En attendant que son cadre de financement soit adapté comme il convient, le PAM continuera d'avoir besoin de ressources extrabudgétaires pour promouvoir les partenariats visant à faire en sorte que les problèmes de la faim, de la sécurité alimentaire et de la nutrition figurent parmi les priorités nationales et régionales; et aider les gouvernements à adopter des stratégies efficaces et efficaces de lutte contre la faim en misant sur les atouts spécifiques du PAM. Il s'agira entre autres d'aider les gouvernements et les institutions publiques à mettre en place le cadre technique, politique et juridique nécessaire pour prévenir les crises liées à l'insécurité alimentaire ou y faire face et pour réduire la vulnérabilité des populations touchées. Il faudra aussi que le PAM oeuvre avec ses partenaires pour développer les capacités des institutions locales et nationales afin qu'elles puissent prendre en charge les programmes de protection sociale appuyés par une aide alimentaire.



367. Tester et mettre en oeuvre des interventions d'assistance alimentaire sophistiquées exige d'investir des ressources supplémentaires dans le personnel, la formation et autres tandis que les systèmes sont en phase d'adaptation et les directives en cours d'élaboration. Les interventions prioritaires sont les programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation, l'utilisation de produits alimentaires enrichis en nutriments et l'initiative P4P. Le PAM apportera également son appui à des programmes de protection sociale durables en renforçant les stratégies du PAM, des gouvernements et des communautés dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la nutrition, de l'atténuation des effets des catastrophes et de l'adaptation des moyens de subsistance. La gestion de la performance doit être améliorée aux niveaux des bureaux de pays et de l'institution, et notamment les systèmes de suivi, qui permettent de suivre la tendance des indicateurs de résultat convenus, conformément au cadre de résultats stratégiques. Même si le financement du personnel de base figure au budget AAP, le PAM continuera d'avoir besoin de ressources extrabudgétaires pour faire face aux besoins initiaux et ce jusqu'à la pleine mise en oeuvre des nouveaux systèmes.
368. Les outils d'évaluation et d'analyse¹³ doivent être affinés en vue de renforcer l'analyse de la nutrition, de mieux tenir compte des informations sur les marchés, d'améliorer le ciblage en milieu urbain et de tirer le meilleur parti des technologies de pointe. Le PAM a également besoin d'un soutien financier pour participer pleinement aux activités interinstitutions visant à améliorer la qualité et la comparabilité des informations fournies par les évaluations.

Aperçu des opérations bilatérales

369. En 2010-2011, les opérations bilatérales, qui seront sans doute axées pour la plupart sur des pays spécifiques, comprendront des achats de produits alimentaires, des activités de renforcement des capacités et des services aux réfugiés. Les principales opérations bilatérales envisagées en 2010-2011 bénéficieront à des populations du Burkina Faso, du Lesotho, de Madagascar et du Malawi, et à des réfugiés au Sahara occidental.

Réalisations

370. Les ressources extrabudgétaires ont fourni un soutien qui a par le passé permis au PAM de devenir une organisation mondiale d'aide humanitaire et qui l'aide aujourd'hui à recentrer son action dans le contexte des stratégies menées par les pays, de l'effort de cohérence des Nations Unies au niveau des pays à travers l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire mise en place par le Secrétaire général et le travail d'harmonisation des institutions ayant leur siège à Rome. Parce qu'il a pu investir au moment voulu dans les compétences de son personnel, dans les outils nécessaires à l'organisation, dans des innovations ou des projets pilotes, dans la recherche et les partenariats, le PAM a pu se doter de capacités techniques en matière d'assistance alimentaire et devenir un partenaire à part entière dans ce domaine. Grâce aux fonds d'affectation spéciale, le PAM a amélioré l'efficacité et la qualité de ses opérations dans des domaines techniques comme l'ACV, l'analyse de la sécurité alimentaire et l'évaluation des besoins, la nutrition et la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence. Des évaluations ont corroboré le succès de ces investissements qui au bout du

¹³ Au PAM, les outils d'évaluation de la sécurité alimentaire comprennent: l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, l'évaluation de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence, les missions d'évaluation des récoltes et des disponibilités alimentaires (menées par la FAO) et les systèmes de suivi de la sécurité alimentaire.



compte, ont permis d'intégrer les améliorations ainsi apportées dans les budgets et les procédures du PAM et de renforcer l'appui fourni aux partenaires. Des investissements stratégiques ont permis au PAM d'obtenir davantage de financements et d'accroître son influence politique dans de nouveaux secteurs d'activité, en ayant recours à de nouvelles formes de partenariat. C'est grâce à des fonds d'affectation spéciale et à des dons que le PAM a pu financer, entre autres, l'établissement de directives et des formations dans des domaines tels que la planification préalable et l'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, l'ACV et la gestion axée sur les résultats; COMPAS 2; et la révision du Manuel de conception des programmes.

371. Les succès les plus appréciables ont été enregistrés dans le domaine de l'ACV, de l'analyse de la sécurité alimentaire et de l'évaluation des besoins. Les premiers investissements remontent au milieu des années 90, et quelque 120 personnes travaillent aujourd'hui dans ce secteur. Le PAM est en mesure de collecter des données sur la sécurité alimentaire des ménages dans plus de 80 pays; si le PAM a réussi à répondre à la hausse des prix des aliments et du carburant en 2008 et à l'accroissement spectaculaire des besoins opérationnels, c'est en grande partie grâce à l'appui technique de l'ACV.
372. Les fonds d'affectation spéciale ont contribué à faire du PAM un organisme mondial d'aide humanitaire en améliorant son efficacité dans le domaine de la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence. Les nouveaux produits SIG d'analyse d'impact initial hébergés sur EPweb, qui utilisent la télédétection, ont sensiblement amélioré les délais de réaction et l'efficacité des interventions, et contribué à sauver des vies et à réduire les coûts. Les stratégies régionales de renforcement des capacités dans le domaine de la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence, financées par les fonds d'affectation spéciale, ont permis de réduire les temps de réponse dans les pays où le PAM n'a pas de bureau.
373. Les financements extrabudgétaires destinés à l'étude des micronutriments et de l'enrichissement des aliments ont permis au PAM d'élargir ses connaissances en matière de nutrition, et de renforcer l'articulation entre alimentation, nutrition et santé dans les programmes qu'il appuie. C'est grâce à de tels financements que le PAM a aussi pu faire campagne en faveur du rôle de l'alimentation et de la nutrition dans le traitement du VIH/sida, ce qui a abouti à l'établissement de plans de protection sociale en faveur des orphelins et autres enfants vulnérables, notamment en Afrique australe.
374. Les programmes d'assistance alimentaire appuyés par le PAM pour en améliorer l'efficacité et l'efficience – alimentation scolaire, services de santé et de nutrition maternelles et infantiles, alphabétisation des femmes, suivi nutritionnel, ACV et lutte contre les carences en micronutriments – permettent aux gouvernements de prendre plus facilement le relais. Les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques ont contribué à la mise au point de stratégies locales de préparation aux situations d'urgence. Des ressources extrabudgétaires ont été consacrées à l'achat et au transport de produits alimentaires à l'appui de projets du gouvernement.

Prochaines étapes

375. Parallèlement au processus d'examen du cadre financier, le PAM a introduit les modifications suivantes pour assurer une meilleure transparence de la gestion des ressources budgétaires et extrabudgétaires au cours de l'exercice biennal 2010-2011.
376. Un SRAC présidé par le Directeur exécutif adjoint pour les opérations et Directeur de l'administration générale, a été établi en 2009. Il est notamment chargé d'assurer le contrôle des ressources extrabudgétaires.



377. La Division du budget et de la programmation créée au sein du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle veillera à la cohérence et à la supervision de la gestion des fonds budgétaires et extrabudgétaires. Le Directeur de cette division, qui exerce aussi les fonctions de Directeur financier adjoint, est par ailleurs un membre du SRAC.
378. La façon dont les ressources extrabudgétaires sont administrées sera également examinée dans le contexte du processus d'examen du cadre de financement.
379. Au cours du prochain exercice biennal, le PAM devra se repositionner pour faciliter la mise en oeuvre du Plan stratégique (2008-2011); il continuera donc d'avoir besoin de ressources extrabudgétaires et plaidera pour que les fonds d'affectation spéciale soient plus transparents et mieux adaptés à ses besoins.

ANNEXE I

SUITE DONNÉE AUX OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE CCQAB ET LE COMITÉ FINANCIER DE LA FAO CONCERNANT LE PLAN DE GESTION POUR L'EXERCICE BIENNAL 2008-2009	
Le Comité [financier de la FAO] s'est dit préoccupé par les conflits éventuels que certains aspects de la nouvelle structure de l'Organisation pouvaient susciter, notamment l'accroissement substantiel du nombre de services relevant directement du Directeur exécutif, l'intégration de la Division des ressources humaines et de la Division des services de sécurité et de gestion dans le Département des opérations et de la gestion, ainsi que le regroupement des sections juridique et financière. (WFP/EB.2/2007/5(A,B,C,D,E,F,G)/3)	La structure organisationnelle a été remaniée. La Division des ressources humaines ne fait plus partie du Département des opérations. Les sections juridique et financière relèvent désormais de deux divisions distinctes.
Le Comité [financier de la FAO] a également constaté que certains membres représentant des bénéficiaires importants des programmes du PAM étaient préoccupés par la restructuration des bureaux régionaux, en particulier par les effets que celle-ci pourrait avoir sur les résultats des programmes aux niveaux régional et national, et a recommandé de poursuivre les consultations à ce sujet. (WFP/EB.2/2007/5(A,B,C,D,E,F,G)/3)	Un bureau placé sous la direction du Directeur régional adjoint a été maintenu à Kampala pour régler les problèmes opérationnels restants. En outre, le bureau se compose d'unités chargées de la filière des produits alimentaires, des programmes, des achats, des ressources humaines et des TIC.
Le Comité [financier de la FAO] s'est déclaré préoccupé du fait que, [en cas de niveau insuffisant des recettes de CAI], le [seul] recours possible pour combler le déficit entre le niveau réduit des recettes provenant des CAI et les besoins du budget AAP serait d'utiliser le solde du Fonds général. (WFP/EB.2/2007/5(A,B,C,D,E,F,G)/3)	Une estimation de 7,5 milliards de dollars a été utilisée pour l'exercice biennal 2010–2011 en s'appuyant sur une analyse approfondie des dotations en ressources et des apports. Les dépenses AAP proposées, d'un montant de 476 millions de dollars, seront financées sur la base de cette estimation des ressources pour l'exercice biennal. Alors que précédemment, compte tenu des tendances passées, on partait de l'hypothèse d'un financement des besoins opérationnels à hauteur de 90 pour cent, le calcul repose sur un taux estimatif de couverture des besoins opérationnels de 84 pour cent. Compte tenu des estimations de recettes et de dépenses au titre du Fonds général, les projections tablent sur un solde d'ouverture de 14 millions de dollars au 1 ^{er} janvier 2010 et un solde de clôture de 2,6 millions de dollars au 31 décembre 2011.
Le Comité [financier de la FAO] s'est dit préoccupé par l'évolution des coûts administratifs. (WFP/EB.2/2007/5(A,B,C,D,E,F,G)/3)	La part respective des postes hors Siège (90 pour cent) et des postes au Siège (10 pour cent) est demeurée inchangée par rapport à l'exercice biennal précédent, le budget AAP restant stable. Le nombre de postes hors Siège a progressé en parallèle à l'augmentation du programme de travail.
Le [CCQAB] recommande que le PAM s'efforce de réduire au minimum ces répétitions dans les plans de gestion à venir de façon à présenter un document rationnel, concis et facile à lire. À cet égard, le PAM pourrait envisager de présenter les informations de caractère général, comme les définitions et les tableaux statistiques, en annexe aux principaux chapitres ou à la fin du document. (WFP/EB.2/2007/5(A,B,C,D,E,F,G)/2)	Le document a été abrégé chaque fois que possible, les précisions et les informations supplémentaires figurant désormais en annexe au Plan de gestion. Toutefois, certains éléments d'information doivent parfois être repris pour que chaque chapitre contienne les renseignements utiles.

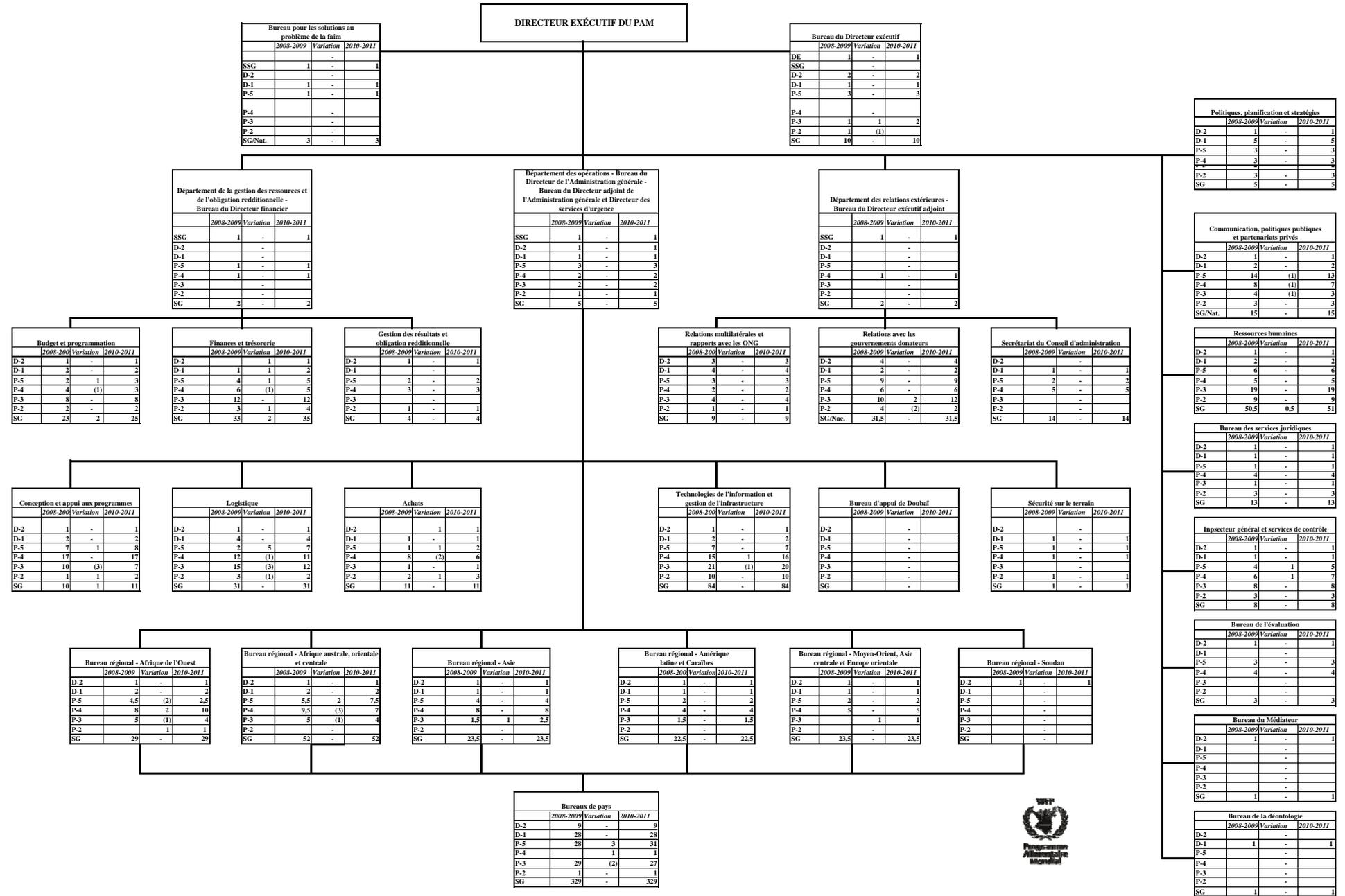
**SUITE DONNÉE AUX OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR
LE CCQAB ET LE COMITÉ FINANCIER DE LA FAO CONCERNANT LE PLAN DE
GESTION POUR L'EXERCICE BIENNAL 2008-2009**

Le [CCQAB] estime que dans les budgets proposés à l'avenir, les besoins de personnel doivent être présentés comme dans le budget ordinaire des Nations Unies en indiquant clairement les demandes de postes supplémentaires, la reclassification de postes à un niveau inférieur ou supérieur, les suppressions de postes et les changements d'affectation, le cas échéant. (WFP/EB.2/2007/5(A,B,C,D,E,F,G)/2)

Un organigramme de la nouvelle structure organisationnelle figure dans le Plan de gestion. On trouvera à l'annexe II au Plan de gestion pour l'exercice biennal 2010–2011 de plus amples précisions sur les nouveaux postes supplémentaires et les reclassifications de postes.

Programme alimentaire mondial

Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP en 2008-2009 et 2010-2011



* Le Département des opérations réunit le Bureau du Directeur de l'Administration générale (6 fonctionnaires du cadre organique et 3 fonctionnaires des services généraux) et le Bureau du Directeur adjoint de l'Administration générale et Directeur des services d'urgence (5 fonctionnaires du cadre organique et 2 fonctionnaires des services généraux)

TABLEAU A.II.1: PROJECTIONS DES RECETTES ET DES DÉPENSES ET DES VARIATIONS DES SOLDES DES FONDS, 2008-2009 (en millions de dollars)

	Fonds général et comptes spéciaux	Activités de développement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Opérations bilatérales et fonds d'affectation	Opérations intersectorielles	TOTAL
Solde d'ouverture de l'exercice 2008-2009*	182,9	280,0	691,6	830,2	151,3	239,9		2 375,9
Plus: Estimations des contributions et des recettes								
Contributions en espèces	1 145,3	511,8	2 026,5	2 776,4	254,4	476,1	0,0	7 190,4
Contributions en nature	1,3	104,9	602,7	834,8	3,7	0,0	0,0	1 547,5
Autres recettes	148,7	1,0	15,6	7,7	65,9	0,1	-112,3	126,8
Virement des contributions au titre des CAI	479,1	-39,7	-187,3	-234,9	-17,3		0,0	0,0
TOTAL	1 774,5	578,1	2 457,6	3 384,0	306,6	476,2	-112,3	8 864,7
Moins: Dépenses estimatives								
Coûts opérationnels sous forme de produits		354,7	1 183,0	2 256,4				3 794,1
Transport maritime		57,2	220,1	363,4				640,7
TTEM		67,7	685,1	764,9	0,1			1 517,9
Autres COD		28,6	36,6	91,3	300,9			457,4
CAD		58,8	289,4	382,5	55,6			786,3
CAI	411,1							411,1
Fonds d'équipement et Fonds de renforcement	84,0							84,0
Autres**	227,5					426,6	-112,3	541,8
TOTAL	722,6	567,0	2 414,2	3 858,5	356,6	426,6	-112,3	8 233,2
Solde en clôture de l'exercice 2008-2009	1 234,8	291,1	735,0	355,7	101,3	289,5	0,0	3 007,3



(*) Depuis le dernier solde de clôture du Plan de gestion 2008-2009, le dernier état vérifié de la situation financière en date du 31 décembre 2007 a été recalculé et les changements sont reportés dans l'état des variations de l'actif net et la note 11. L'état révisé de la situation financière au 31 décembre 2007 figure dans les états financiers pour 2008 comme le solde d'ouverture au 1er janvier 2008 recalculé

(**) Comptes spéciaux, secteur privé et autres dépenses

TABLEAU A.II.2: PROJECTIONS DES RECETTES ET DES DÉPENSES ET DES VARIATIONS DES SOLDES DES FONDS, 2010-2011 (en millions de dollars)

	Fonds général et comptes spéciaux	Activités de développement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Opérations bilatérales et fonds d'affectation	Opérations intersectorielles	TOTAL
Solde d'ouverture de l'exercice 2010-2011	1 034,4	305,7	839,2	444,6	107,4	276,0		3 007,3
Plus: Estimations des contributions et recettes								
Contributions en espèces	0,0	561,9	2 226,4	2 884,9	210,4	0,0	0,0	5 883,5
Contributions en nature	0,0	115,2	662,2	867,4	3,0	0,0	0,0	1 647,9
Autres recettes	352,6	1,1	17,2	8,0	54,5	226,0	-112,3	547,1
Virement des contributions au titre des CA	476,0	-34,8	-215,4	-211,3	-14,5	0,0	0,0	0,0
TOTAL	828,6	643,3	2 690,4	3 549,0	253,5	226,0	-112,3	8 078,5
Moins: Dépenses estimatives								
Coûts opérationnels sous forme de produits		427,8	827,0	2 192,7				3 447,5
Transport maritime		65,7	192,5	349,5				607,6
TTEM		105,7	745,2	719,2				1 570,1
Autres COD		51,1	48,0	153,0	238,9			491,0
CAD		83,4	345,2	425,3	58,9			912,7
CAI	476,0							476,0
Fonds d'équipement et Fonds de renforcer	25,9							25,9
Autres*	323,4					226,0	-112,3	437,1
TOTAL	825,3	733,6	2 157,9	3 839,7	297,7	226,0	-112,3	7 967,9
Solde en clôture de l'exercice 2010-2011	1 037,7	215,4	1 371,7	154,0	63,1	276,0	0,0	3 117,9

(*) Comptes spéciaux, secteur privé et autres dépenses



TABLEAU A.II.3: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2008-2009 ET 2010-2011

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures									Autres			
		DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	Services généraux	Total général
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS														
BUREAUX RÉGIONAUX														
Bureau régional de Bangkok														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	8,0	2,5	-	-	16,5	23,0	0,5	40,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	8,0	2,5	-	-	17,5	23,0	0,5	41,0
Bureau régional du Caire														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	5,0	0,5	-	-	9,5	23,5	-	33,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	6,0	1,5	-	-	11,5	23,5	-	35,0
Bureau régional de Dakar														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	2,0	4,5	8,0	6,0	-	-	21,5	28,0	1,0	50,5
2010-2011	AAP	-	-	1,0	2,0	3,5	10,0	4,0	1,0	-	21,5	28,0	1,0	50,5
Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe, orientale et centrale)														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	2,0	5,5	9,5	6,0	-	-	24,0	51,0	1,0	76,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	2,0	8,5	7,0	4,5	-	-	23,0	51,0	1,0	75,0
Bureau régional de Panama														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	4,0	2,0	-	-	10,0	22,0	0,5	32,5
2010-2011	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	4,0	2,5	-	-	10,5	22,0	0,5	33,0
Bureau régional de Khartoum (Soudan)														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	-	-	1,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	-	-	1,0
Total partiel, bureaux régionaux														
2008-2009	AAP	-	-	6,0	7,0	18,0	34,5	17,0	-	-	82,5	147,5	3,0	233,0
2010-2011	AAP	-	-	6,0	7,0	21,0	35,0	15,0	1,0	-	85,0	147,5	3,0	235,5
BUREAUX DE PAYS														
2008-2009	AAP	-	-	9,0	28,0	28,0	-	25,0	1,0	-	91,0	329,0	-	420,0
	CAD	-	-	-	3,0	58,5	133,0	290,7	96,5	2,0	583,7	455,0	6 035,0	7 073,7
2010-2011	AAP	-	-	9,0	28,0	28,0	-	25,0	1,0	-	91,0	329,0	-	420,0
	CAD	-	-	1,0	10,0	73,5	200,3	446,8	172,5	-	904,1	677,5	6 014,4	7 596,0
TOTAL SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS														
2008-2009	AAP	-	-	15,0	35,0	46,0	34,5	42,0	1,0	-	173,5	476,5	3,0	653,0
	CAD	-	-	-	3,8	63,6	152,4	316,4	104,8	2,5	643,5	480,6	6 391,2	7 515,3
	TOTAL 2008-2009	-	-	15,0	38,8	109,6	186,9	358,4	105,8	2,5	817,0	957,1	6 394,2	8 168,3
2010-2011	AAP	-	-	15,0	35,0	49,0	35,0	40,0	2,0	-	176,0	476,5	3,0	655,5
	CAD	-	-	1,0	11,3	74,8	205,5	453,8	175,5	1,0	922,9	681,3	6 022,9	7 627,1
	TOTAL 2010-2011	-	-	16,0	46,3	123,8	240,5	493,8	177,5	1,0	1 098,9	1 157,8	6 025,9	8 282,6



TABLEAU A.II.3: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2008-2009 ET 2010-2011

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures									Autres			
		DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	Services généraux	Total général
B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)														
Département des opérations - Bureau du Directeur de l'Administration générale														
2008-2009	AAP	-	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	-	-	-	6,0	-	3,0	9,0
2010-2011	AAP	-	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	-	-	-	6,0	-	3,0	9,0
Division de la gestion de la planification préalable des secours d'urgence														
2008-2009	AAP	-	-	-	-	1,0	1,0	2,0	1,0	-	5,0	-	2,0	7,0
2010-2011	AAP	-	-	-	-	1,0	1,0	2,0	1,0	-	5,0	-	2,0	7,0
Division de la conception et de l'appui aux programmes														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	2,0	7,0	17,0	10,0	1,0	-	38,0	-	10,0	48,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	2,0	8,0	17,0	7,0	2,0	-	37,0	-	11,0	48,0
Division de la logistique														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	4,0	2,0	12,0	15,0	3,0	-	37,0	-	31,0	68,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	4,0	7,0	11,0	12,0	2,0	-	37,0	-	31,0	68,0
Division des achats														
2008-2009	AAP	-	-	-	1,0	1,0	8,0	1,0	2,0	-	13,0	-	11,0	24,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	6,0	1,0	3,0	-	14,0	-	11,0	25,0
Division de la technologie de l'information et de la gestion de l'infrastructure														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	2,0	7,0	15,0	21,0	10,0	-	56,0	24,0	60,0	140,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	2,0	7,0	16,0	20,0	10,0	-	56,0	24,0	60,0	140,0
Division de la sécurité sur le terrain														
2008-2009	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0	-	1,0	-	4,0	-	1,0	5,0
2010-2011	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0	-	1,0	-	4,0	-	1,0	5,0
TOTAL SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)														
2008-2009	AAP	-	1,0	4,0	11,0	21,0	55,0	49,0	18,0	-	159,0	24,0	118,0	301,0
2010-2011	AAP	-	1,0	5,0	11,0	28,0	53,0	42,0	19,0	-	159,0	24,0	119,0	302,0
C. GESTION ET ADMINISTRATION														
GESTION														
Bureau du Directeur exécutif														
2008-2009	AAP	1,0	-	2,0	1,0	3,0	-	1,0	1,0	-	9,0	-	10,0	19,0
2010-2011	AAP	1,0	-	2,0	1,0	3,0	-	2,0	-	-	9,0	-	10,0	19,0
Division des politiques, de la planification et des stratégies														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	5,0	3,0	3,0	2,0	3,0	-	17,0	-	5,0	22,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	5,0	3,0	3,0	2,0	3,0	-	17,0	-	5,0	22,0
Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats privés														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	2,0	14,0	8,0	4,0	3,0	-	32,0	1,0	14,0	47,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	2,0	13,0	7,0	3,0	3,0	-	29,0	1,0	14,0	44,0
Division des ressources humaines														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	2,0	6,0	5,0	19,0	9,0	-	42,0	-	50,5	92,5
2010-2011	AAP	-	-	1,0	2,0	6,0	5,0	19,0	9,0	-	42,0	-	51,0	93,0
Bureau des services juridiques														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	1,0	4,0	1,0	3,0	-	11,0	-	13,0	24,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	1,0	1,0	4,0	1,0	3,0	-	11,0	-	13,0	24,0



TABLEAU A.II.3: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2008-2009 ET 2010-2011

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures									Autres			
		DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	Services généraux	Total général
Division de l'Inspecteur général et du contrôle														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	6,0	8,0	3,0	-	23,0	-	8,0	31,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	7,0	8,0	3,0	-	25,0	-	8,0	33,0
Bureau de l'évaluation														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	-	3,0	4,0	-	-	-	8,0	-	3,0	11,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	-	3,0	4,0	-	-	-	8,0	-	3,0	11,0
Bureau du Médiateur														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
Bureau de la déontologie														
2008-2009	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
2010-2011	AAP	-	-	-	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
Bureau pour les solutions au problème de la faim														
2008-2009	AAP	-	1,0	-	1,0	1,0	-	-	-	-	3,0	2,0	1,0	6,0
2010-2011	AAP	-	1,0	-	1,0	1,0	-	-	-	-	3,0	2,0	1,0	6,0
Département des relations extérieures - Bureau du DEA														
2008-2009	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	4,0
2010-2011	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	4,0
Secrétariat du Conseil d'administration														
2008-2009	AAP	-	-	-	1,0	2,0	5,0	-	-	-	8,0	-	14,0	22,0
2010-2011	AAP	-	-	-	1,0	2,0	5,0	-	-	-	8,0	-	14,0	22,0
Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG														
2008-2009	AAP	-	-	3,0	4,0	3,0	2,0	4,0	1,0	-	17,0	-	9,0	26,0
2010-2011	AAP	-	-	3,0	4,0	3,0	2,0	4,0	1,0	-	17,0	-	9,0	26,0
Division des relations avec les gouvernements donateurs														
2008-2009	AAP	-	-	4,0	2,0	9,0	6,0	10,0	4,0	-	35,0	5,5	26,0	66,5
2010-2011	AAP	-	-	4,0	2,0	9,0	6,0	12,0	2,0	-	35,0	5,5	26,0	66,5
Total partiel, gestion														
2008-2009	AAP	1,0	2,0	16,0	21,0	49,0	44,0	49,0	27,0	-	209,0	8,5	157,5	375,0
2010-2011	AAP	1,0	2,0	16,0	21,0	49,0	44,0	51,0	24,0	-	208,0	8,5	158,0	374,5



TABLEAU A.II.3: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2008-2009 ET 2010-2011

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures									Autres			
		DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	Services généraux	Total général
ADMINISTRATION														
Division de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle - Bureau du Directeur financier														
2008-2009	AAP	-	1,0	-	-	1,0	1,0	-	-	-	3,0	-	2,0	5,0
2010-2011	AAP	-	1,0	-	-	1,0	1,0	-	-	-	3,0	-	2,0	5,0
Division du budget et de la programmation														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	2,0	2,0	4,0	8,0	2,0	-	19,0	-	23,0	42,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	2,0	3,0	3,0	8,0	2,0	-	19,0	-	25,0	44,0
Division des finances et de la trésorerie														
2008-2009	AAP	-	-	-	1,0	4,0	6,0	12,0	3,0	-	26,0	-	33,0	59,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	2,0	5,0	5,0	12,0	4,0	-	29,0	-	35,0	64,0
Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle														
2008-2009	AAP	-	-	1,0	-	2,0	3,0	-	1,0	-	7,0	-	4,0	11,0
2010-2011	AAP	-	-	1,0	-	2,0	3,0	-	1,0	-	7,0	-	4,0	11,0
Total partiel, Administration														
2008-2009	AAP	-	1,0	2,0	3,0	9,0	14,0	20,0	6,0	-	55,0	-	62,0	117,0
2010-2011	AAP	-	1,0	3,0	4,0	11,0	12,0	20,0	7,0	-	58,0	-	66,0	124,0
TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION														
2008-2009	AAP	1,0	3,0	18,0	24,0	58,0	58,0	69,0	33,0	-	264,0	8,5	219,5	492,0
2010-2011	AAP	1,0	3,0	19,0	25,0	60,0	56,0	71,0	31,0	-	266,0	8,5	224,0	498,5
TOTAL GÉNÉRAL														
2008-2009	AAP	1,0	4,0	37,0	70,0	125,0	147,5	160,0	52,0	-	596,5	509,0	340,5	1 446,0
	CAD	-	-	-	3,8	63,6	152,4	316,4	104,8	2,5	643,5	480,6	6 391,2	7 515,3
	TOTAL 2008-2009	1,0	4,0	37,0	73,8	188,6	299,9	476,4	156,8	2,5	1 240,0	989,6	6 731,7	8 961,3
2010-2011	AAP	1,0	4,0	39,0	71,0	137,0	144,0	153,0	52,0	-	601,0	509,0	346,0	1 456,0
	CAD	-	-	1,0	11,3	74,8	205,5	453,8	175,5	1,0	922,9	681,3	6 022,9	7 627,1
	TOTAL 2010-2011	1,0	4,0	40,0	82,3	211,8	349,5	606,8	227,5	1,0	1 523,9	1 190,3	6 368,9	9 083,1



TABLEAU A.II.4: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2008-2009 ET 2010-2011 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel																					Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL					
	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer, charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Transport du personnel	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Réparation du matériel	Coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Matériel TIC	Outils et meubles	Achat de véhicules	Charges financières	Services fournis par la FAO	Services fournis par des organisations des Nations Unies			Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAU RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS BUREAUX RÉGIONAUX																												
Bureau régional de Bangkok																												
2008-2009	5 916	1 802	342	29	22	226	137	400	0	30	894	4	5	21	32	1	85	12	0	4	0	23	3	0	0	13	4 083	10 000
2010-2011	7 556	1 794	295	15	20	354	114	402	0	2	1 782	3	6	30	23	2	34	10	0	4	0	80	11	0	0	0	4 981	12 537
Bureau régional du Caire																												
2008-2009	3 602	1 081	233	14	13	318	75	261	0	12	626	5	3	18	76	1	78	4	0	0	0	8	1	0	0	1	2 829	6 431
2010-2011	4 728	1 361	229	0	4	227	69	143	0	41	1 253	0	0	24	108	0	27	0	43	0	0	0	0	0	0	0	3 530	8 258
Bureau régional de Dakar																												
2008-2009	7 790	1 573	316	68	20	665	155	195	0	60	1 239	21	21	85	174	0	219	43	0	9	0	3	0	0	0	0	4 864	12 655
2010-2011	9 031	1 626	463	42	16	756	179	200	0	106	2 369	14	40	50	191	6	208	60	0	18	0	8	80	0	0	0	6 423	15 454
Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe, orientale et centrale)																												
2008-2009	7 494	3 334	686	31	49	886	355	1 399	0	132	1 793	60	57	171	257	4	341	2	1	23	0	61	126	0	0	0	9 767	17 261
2010-2011	10 004	4 868	459	72	48	860	450	1 811	0	239	2 747	54	0	108	36	8	215	70	50	27	0	0	110	0	0	422	12 654	22 658
Bureau régional de Panama																												
2008-2009	3 781	1 534	236	90	7	479	129	127	0	20	878	10	34	117	7	1	122	3	0	0	0	8	0	1	0	0	3 804	7 585
2010-2011	4 618	1 691	556	0	8	339	21	374	0	46	1 193	6	0	9	122	0	89	10	9	0	18	20	0	0	0	0	4 511	9 129
Bureau régional de Khartoum (Soudan)																												
2008-2009	533	0	5	0	0	1	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28	561
2010-2011	736	2	9	0	0	1	1	0	0	0	44	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	795
Total partiel bureaux régionaux																												
2008-2009	29 117	9 326	1 817	232	111	2 576	852	2 382	0	254	5 448	99	120	411	546	8	848	64	1	35	0	102	130	1	0	14	25 376	54 492
2010-2011	36 674	11 343	2 011	129	96	2 537	834	2 930	0	434	9 377	77	46	221	481	16	574	150	103	50	18	108	201	0	0	422	32 158	68 832
Bureaux de pays																												
2008-2009	38 574	11 996	1 335	743	67	2 621	479	1 954	0	252	925	110	118	494	1 152	53	784	602	86	27	1	1 323	61	10	0	276	25 471	64 045
2010-2011	48 895	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27 285	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27 285	76 180
TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS																												
2008-2009	67 691	21 321	3 153	975	178	5 197	1 330	4 336	0	505	6 373	209	238	905	1 698	61	1 632	666	87	63	1	1 425	192	10	0	290	50 847	118 538
2010-2011	85 570	11 343	2 011	129	96	2 537	834	2 930	0	434	9 377	77	46	221	27 766	16	574	150	103	50	18	108	201	0	0	422	59 443	145 012



TABLEAU A.II.4: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2008-2009 ET 2010-2011 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer, charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Transport du personnel	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Réparation du matériel	Coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Matériel TIC	Outils et meubles	Achat de véhicules	Charges financières	Services fournis par la FAO	Services fournis par des organisations des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)																													
Département des opérations - Bureau du Directeur de l'Administration générale																													
2008-2009	3 489	0	185	3	14	152	0	3	0	9	27	0	0	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	402	3 891
2010-2011	3 832	0	40	10	20	256	30	10	0	32	62	0	0	0	0	10	40	0	0	0	0	2	0	0	0	0	512	4 344	
Division de la gestion de la planification préalable des secours d'urgence																													
2008-2009	1 546	0	87	0	0	122	62	4	0	5	1	0	0	0	13	0	195	6	0	0	0	0	0	0	0	0	496	2 042	
2010-2011	2 043	0	197	0	0	337	28	0	0	24	30	10	0	0	0	0	53	0	0	0	0	0	0	0	0	18	697	2 740	
Division de la conception et de l'appui aux programmes																													
2008-2009	14 858	0	2 068	42	19	587	125	0	0	38	71	0	0	0	75	3	70	0	0	0	0	23	0	12	0	0	3 133	17 990	
2010-2011	16 500	0	390	10	10	486	100	0	0	73	184	0	0	0	74	1	88	0	0	0	0	0	0	0	7	1 423	17 923		
Division de la logistique																													
2008-2009	16 561	0	565	18	1	503	13	0	0	94	235	0	0	0	4	1	77	3	0	0	0	0	0	1	0	0	1 516	18 077	
2010-2011	19 695	0	136	44	4	390	150	0	0	112	40	0	0	0	51	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	997	20 692	
Division des achats																													
2008-2009	5 436	0	199	0	0	42	0	0	0	38	17	0	0	0	2	0	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	319	5 756	
2010-2011	7 484	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 374	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 374	8 858	
Division de la technologie de l'information et de la gestion de l'infrastructure																													
2008-2009	27 752	79	4 365	0	390	566	351	6 709	256	35	11 310	11	493	28	4 973	1	1 241	313	13	0	344	19	0	1	0	0	31 497	59 249	
2010-2011	29 487	575	2 274	492	330	552	295	9 358	0	1 008	10 918	220	755	520	3 283	3	389	108	0	0	697	0	200	0	0	0	31 976	61 463	
Division de la sécurité sur le terrain																													
2008-2009	1 530	0	0	3	0	168	9	0	0	0	50	0	0	0	8	0	16	45	0	0	0	0	0	0	0	0	299	1 829	
2010-2011	1 844	0	44	0	0	106	26	0	0	5	64	0	0	0	9	2	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	274	2 119	
TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)																													
2008-2009	71 171	79	7 469	66	425	2 140	560	6 715	256	219	11 712	11	493	28	5 076	10	1 619	368	13	0	344	42	0	14	0	0	37 662	108 833	
2010-2011	80 886	575	3 081	556	364	2 127	629	9 368	0	1 253	11 297	230	755	520	4 790	16	660	108	0	0	697	0	202	0	0	25	37 253	118 138	



TABLEAU A.II.4: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2008-2009 ET 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer, charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Transport du personnel	Dépenses de bureaux	Services TIC	Assurance	Réparation du matériel	Coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Matériel TIC	Outils et machines	Achats de véhicules	Charges financières	Services fournis par le PNUD	Services fournis par les Nations Unies	Contributions aux organisations ONU	Organisme directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
C. GESTION ET ADMINISTRATION																												
GESTION																												
Bureau du Directeur exécutif																												
2008-2009	6 419	0	725	0	176	963	60	4	34	142	0	11	0	69	64	15	3	0	0	0	0	0	6	0	0	2 272	8 690	
2010-2011	7 932	0	0	100	840	60	0	0	40	180	0	0	0	40	60	70	0	0	0	0	0	5	0	0	1 375	9 308		
Division des politiques, de la planification et des stratégies																												
2008-2009	6 945	0	822	32	4	669	56	1	73	168	0	10	0	2	1	47	4	0	0	0	0	0	5	0	0	1 993	8 937	
2010-2011	8 199	340	853	32	4	694	3	0	108	130	0	14	0	7	1	65	5	0	0	0	18	4	0	0	0	2 290	10 479	
Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats privés																												
2008-2009	13 317	57	2 739	106	52	705	113	3	3	1 166	0	66	0	333	11	719	199	0	1	0	2	0	33	0	0	6 968	19 884	
2010-2011	14 645	50	1 999	445	21	982	24	48	0	891	0	109	0	3 710	17	30	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8 196	22 841
Division des ressources humaines																												
2008-2009	21 061	0	2 886	0	111	632	314	0	0	134	0	0	0	50	0	205	1	0	0	0	0	0	21	0	0	4 540	26 622	
2010-2011	23 196	0	1 821	669	84	1 062	419	0	0	92	0	0	0	280	5	130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 282	27 477
Bureau des services juridiques																												
2008-2009	5 882	0	431	0	97	18	0	0	33	49	11	0	0	10	1	40	0	0	0	0	0	0	0	4	0	695	6 577	
2010-2011	6 508	0	300	100	0	160	10	0	20	37	0	0	0	1	0	11	0	0	10	0	0	0	100	0	0	749	7 258	
Division de l'inspecteur général et du contrôle																												
2008-2009	9 944	0	1 821	16	1	936	54	0	0	28	41	0	0	7	0	101	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2 708	11 652	
2010-2011	10 917	0	1 203	7	6	1 321	12	41	0	78	0	0	0	138	0	119	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 931	13 848
Bureau de l'évaluation																												
2008-2009	3 719	0	2 839	2	0	236	54	0	0	11	9	0	0	1	0	27	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2 981	6 700	
2010-2011	4 068	0	3 104	0	0	620	0	0	0	50	40	0	0	1 520	0	60	0	0	0	0	0	80	20	0	13	5 507	9 592	
Bureau du Médiateur																												
2008-2009	615	0	7	3	2	51	2	0	0	3	47	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	119	933	
2010-2011	675	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64	939	
Bureau de la déontologie																												
2008-2009	727	0	118	0	0	9	55	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	190	917	
2010-2011	805	0	70	0	2	96	40	0	0	77	0	0	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	290	1 096	
Bureau pour les solutions au problème de la faim																												
2008-2009	1 500	149	0	12	39	540	6	40	0	4	101	0	0	5	9	1	10	0	0	0	2	0	0	0	0	918	2 478	
2010-2011	1 900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	890	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	890	2 890	
Département des relations extérieures - Bureau du DEA																												
2008-2009	1 382	0	0	0	38	231	0	0	0	5	6	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	285	1 647	
2010-2011	1 443	0	0	0	40	175	0	0	0	0	10	0	0	6	8	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	249	1 692	
Secrétariat du Conseil d'administration																												
2008-2009	5 699	0	536	0	52	56	8	0	0	21	79	0	1	125	0	1	39	0	0	0	0	0	1 782	0	0	2 700	8 399	
2010-2011	5 927	0	0	0	79	23	7	0	0	25	4	0	0	192	0	74	0	0	0	0	0	0	2 892	0	0	3 295	9 222	
Division des relations multilatérales et des rapports avec les ONG																												
2008-2009	7 659	0	277	65	4	249	5	723	1	225	222	0	4	37	12	17	2	0	0	0	8	24	0	0	0	1 678	9 537	
2010-2011	9 505	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 034	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 034	11 539	
Division des relations avec les gouvernements																												
Sommes																												
2008-2009	16 211	693	942	228	31	852	24	1 305	29	104	14	7	4	276	19	104	3	0	12	89	7	2	15	0	0	5 136	21 347	
2010-2011	19 068	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 375	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 375	24 443	
Total partie gestion																												
2008-2009	100 338	898	13 643	463	511	6 229	768	2 072	37	945	25	91	13	919	111	1 291	260	0	14	89	19	27	1 865	4	0	32 892	133 221	
2010-2011	115 065	390	8 650	1 153	336	5 974	575	91	0	952	0	117	0	14 267	92	664	45	0	10	0	18	84	2 917	100	13	37 518	152 582	





TABLEAU A.II.4: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2008-2009 ET 2010-2011 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer, charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Transport du personnel	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Réparation du matériel	Coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Matériel TIC	Outils et meubles	Achat de véhicules	Charges financières	Services fournis par la FMO	Services fournis par des organisations des Nations Unies	Contributions organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Autre	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL		
ADMINISTRATION																														
Division de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle - Bureau du Directeur financier																														
2008-2009	1 668	0	30	0	19	125	0	0	0	1	10	0	0	0	13	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	1 868	
2010-2011	1 937	0	136	0	0	50	0	0	0	8	0	0	0	0	269	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	473	2 410	
Division du budget et de la programmation																														
2008-2009	9 803	0	409	0	17	66	7	0	0	9	34	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	549	10 352
2010-2011	11 734	0	100	20	23	100	30	0	0	28	60	0	0	0	6	0	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	467	12 191
Division des finances et de la trésorerie																														
2008-2009	13 103	119	391	28	117	140	14	31	0	93	60	0	1	0	72	0	87	1	0	0	17	2	0	0	0	0	0	0	1 154	14 257
2010-2011	16 746	185	183	102	137	181	80	21	0	25	26	0	2	0	20	0	115	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1 089	17 835	
Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle																														
2008-2009	2 393	0	185	0	0	119	16	0	0	14	1	0	0	0	2	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	355	2 748
2010-2011	3 636	0	271	8	2	140	22	0	0	31	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	488	4 124	
Total partie administration																														
2008-2009	26 967	119	1 014	28	153	449	37	31	0	116	95	0	1	0	87	0	116	1	0	0	17	2	0	0	0	0	0	2 288	29 235	
2010-2011	34 053	185	690	130	162	481	132	21	0	92	100	0	2	0	284	0	220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	2 507	36 560	
Ouvertures de crédits au niveau central/coûts de réaffectation																														
2008-2009	6 750														14 554														14 554	21 304
2010-2011	6 062														15 624														15 624	23 706
TOTAL GESTION ET ADMINISTRATION																														
2008-2009	134 056	1 017	14 657	491	664	6 678	805	2 103	37	1 061	2 692	25	92	13	1 006	111	1 406	282	0	14	107	20	27	1 985	4	0	0	49 704	183 760	
2010-2011	157 199	576	9 341	1 283	497	6 485	707	1 112	0	1 056	1 271	0	119	0	30 165	92	783	45	0	10	0	18	84	2 917	100	20	0	55 648	212 847	
TOTAL GÉNÉRAL																														
2008-2009	272 919	22 418	25 279	1 532	1 267	14 015	2 695	13 154	293	1 796	20 778	246	823	946	7 781	183	4 669	1 286	100	77	452	1 467	219	1 989	4	290	138 212	411 131		
2010-2011	323 655	12 493	14 432	1 968	957	11 119	2 170	12 410	0	2 742	21 945	308	920	741	62 720	124	2 017	303	103	60	715	126	487	2 917	100	468	152 343	475 998		

ANNEXE III**BUREAU DE L'ÉVALUATION: PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET POUR 2010–2011****Introduction: Réalisations 2008-2009**

1. Au cours de l'exercice biennal 2008–2009, le Bureau de l'évaluation a mis en œuvre un programme ambitieux visant à renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation au PAM. Ses principales réalisations ont été les suivantes.
 - La nouvelle politique d'évaluation a été approuvée par le Conseil d'administration en 2008. Elle engage le Bureau de l'évaluation à prendre des mesures qui assurent la crédibilité et l'utilité de l'évaluation et jette les bases propres à garantir son indépendance.
 - Le Bureau de l'évaluation a mis en place un système de planification des travaux qui consiste à favoriser l'objectivité par le choix de sujets à évaluer qui soient représentatifs sur le plan opérationnel (indépendance) et utiles sur le plan stratégique (importance stratégique).
 - Le Système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) a été conçu de manière à améliorer la qualité des évaluations et donc leur crédibilité et leur utilité. Le système, mis en service au début de 2008, a été expérimenté et perfectionné avant la fin de 2009.
 - Le programme d'évaluation a été en grande partie exécuté, avec trois évaluations stratégiques (dont une effectuée conjointement avec la FAO), trois évaluations de portefeuille de pays (dont deux sont achevées) et une évaluation d'impact (en cours). L'introduction de deux nouveaux outils d'évaluation, les évaluations de portefeuilles de pays et les évaluations d'impact, avait pour objet de combler les lacunes et de servir d'importants objectifs institutionnels. Au total, 17 évaluations d'opérations ont été conduites sous la direction du Bureau de l'évaluation, contre (seulement) cinq évaluations décentralisées.
 - Le Rapport annuel d'évaluation a été présenté pour la première fois sous forme de document officiel du Conseil. Il contenait notamment une partie consacrée à l'analyse des conclusions des évaluations stratégiques et une autre faisant le point sur les modalités d'exécution de la fonction d'évaluation.
 - Le Bureau de l'évaluation a commencé à doter le PAM des capacités nécessaires pour mener des évaluations décentralisées en organisant des formations destinées à un certain nombre de fonctionnaires du PAM et des formations spécialisées s'adressant à l'ensemble du personnel d'évaluation. Ces initiatives ont été financées au moyen de ressources allouées par les gouvernements allemand et suédois.
 - Pour tirer un meilleur parti de l'évaluation, le Bureau a lancé une nouvelle initiative tendant à élaborer des supports d'apprentissage pour répondre aux besoins de ceux qui exploitent les conclusions des évaluations. Ces supports visent à accroître l'utilité de l'évaluation et à renforcer la culture de l'apprentissage au PAM. Le travail d'amélioration des sites Internet et intranet n'a pas progressé autant que prévu.



- Le Bureau a participé aux travaux engagés à l'échelle internationale en matière d'évaluation en participant: a) à un examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial; b) aux comités de sélection des chefs des bureaux de l'évaluation de la FAO et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO); c) aux travaux du Comité permanent interorganisations sur l'évaluation en temps réel; d) à des évaluations conjointes, comme l'étude de l'évaluabilité des actions menées dans le cadre de l'initiative "Unis dans l'action", l'évaluation conjointe de l'action des Nations Unies en République d'Afrique du Sud et l'évaluation pluridonateurs de l'assistance au Sud Soudan; et e) aux travaux du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (le Bureau en a assuré la vice-présidence, et il a apporté son concours aux équipes spéciales) et au Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire.

Programme de travail 2010–2011

2. L'enveloppe annuelle allouée à l'évaluation augmentera de 760 000 dollars par rapport au montant effectif de 2009. Cette hausse porte le montant total alloué pour l'exercice biennal 2010–2011 à environ 9,6 millions de dollars pour l'exercice biennal 2010–2011. Ces ressources serviront à réaliser 18 évaluations au total, comme indiqué ci-après, et à recentrer le travail du Bureau sur des évaluations plus porteuses de valeur ajoutée pour le PAM. Le Bureau ne conduira plus d'évaluations d'opérations.
3. Quatre évaluations stratégiques appuieront le processus de transformation du PAM, lequel doit passer de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Ces évaluations stratégiques s'attacheront à établir dans quelle mesure le PAM utilise les possibilités d'intervention dont il dispose pour fournir les solutions les plus efficaces et les plus efficaces au problème de la faim et répondre ainsi aux besoins des pays et des populations destinataires, en tenant compte des interventions d'autres acteurs et des efforts d'harmonisation menés au sein du système des Nations Unies. Ces évaluations ont pour but de favoriser des choix plus judicieux et plus stratégiques au niveau des politiques, des stratégies et des opérations.
4. Huit évaluations de portefeuilles de pays seront effectuées suivant des méthodes permettant d'évaluer un portefeuille d'activités complet pendant une période donnée. Il s'agit de contribuer à l'élaboration de stratégies de pays afin d'être en mesure de donner au Plan stratégique une traduction concrète à l'échelle des pays. Ces évaluations permettront en particulier d'établir dans quelle mesure le PAM a su se positionner en matière de stratégie et s'aligner sur les stratégies des gouvernements et de ses partenaires; de recenser les facteurs qui ont orienté les choix opérés par le PAM pour définir le programme d'activités mis en œuvre et de déterminer l'efficacité et les résultats opérationnels. Ces évaluations aideront le PAM à se préparer à participer à des évaluations conjointes au niveau des pays, formule vers laquelle s'orientent les organismes d'aide au développement à l'échelle internationale et les pays partenaires.
5. Six évaluations d'impact permettront de recueillir le complément d'information requis sur les effets directs et l'impact de l'assistance prodiguée par le PAM. Lorsqu'il développera son programme de travail dans ce domaine, le Bureau s'appuiera sur l'expérience acquise dans le cadre de l'étude de l'impact de l'alimentation scolaire au Kenya engagée en 2009, en faisant porter ses travaux sur une activité à la fois (alimentation scolaire, Vivres contre travail, etc.).
6. Le Bureau s'attachera à procéder à des évaluations conjointes chaque fois que cela sera possible et utile.



7. En outre, le Bureau remplira les fonctions suivantes:
- organiser la Consultation annuelle sur l'évaluation pour informer les membres du Conseil des conclusions des évaluations et leur offrir la possibilité de fournir au Bureau des orientations stratégiques;
 - apporter des éléments techniques propres à faciliter le dialogue engagé entre le Conseil et la direction du PAM sur le renforcement permanent de l'indépendance de l'évaluation, comme l'a demandé le Conseil à sa session annuelle de 2009;
 - poursuivre les échanges avec la direction générale, les directeurs régionaux et les directeurs de pays sur les problèmes d'évaluation afin que cette fonction soit utile à leurs travaux et que les enseignements tirés des évaluations puissent être partagés pour favoriser l'apprentissage au sein de l'institution;
 - mettre au point un système d'autoévaluation s'appuyant sur les dispositifs de suivi, de transmission d'informations et de gestion axée sur les résultats déjà en place; assurer la formation nécessaire pour permettre aux bureaux de pays de mettre en œuvre ce système; et concevoir un mécanisme de validation permettant au Bureau d'examiner et de déterminer la validité des résultats transmis par le biais de ce système;
 - tirer des enseignements des évaluations, les présenter de telle façon qu'ils soient exploitables par divers intervenants et faire en sorte que leur diffusion ait un impact sur les activités et les prises de décision futures; et
 - poursuivre les échanges engagés à l'échelle internationale avec les instances spécialistes de l'évaluation, dans l'intérêt de tous.
8. En l'absence d'évaluations d'opérations, le Bureau s'interrogera en 2010 sur l'utilité d'établir un rapport d'évaluation annuel. Dans la négative, un rapport d'évaluation biennal sera préparé à la fin de l'exercice biennal et présenté en 2012.
9. Les effectifs affectés à l'évaluation seront maintenus en 2009, à savoir un directeur, sept administrateurs et trois membres du personnel d'appui (soit 11 personnes au total). Le Bureau entend toujours s'efforcer d'équilibrer le nombre des évaluateurs recrutés à l'extérieur et celui des agents internes affectés aux travaux d'évaluation. Le Bureau continuera à faire appel aux services de courte durée de consultants pour conduire des évaluations.

TABLEAU A III.1: EFFECTIFS DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2009–2011			
Grade	2009	2010	2011
D2	1	1	1
P5	3	3	3
P4	4	4	4
P3	-	-	-
P2	-	-	-
G6	2	2	2
G3	1	1	1
Total	11	11	11



ANNEXE IV

INITIATIVES DANS LE DOMAINE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Objectifs

Le Service des technologies de l'information (TI) aura les objectifs suivants: i) améliorer l'appui apporté au PAM par les technologies de l'information, en particulier sur le terrain; ii) remédier aux problèmes de communications lors des livraisons d'aide humanitaire; et iii) mettre les technologies de la communication au service de tous les domaines d'action du PAM.

Stratégie

Le Service des TI est engagé dans un projet de trois ans (2009–2011) visant à moderniser ses équipements et services. Les mesures adoptées permettront d'aboutir à une plateforme de technologie de l'information plus performant pour les procédures du PAM, de renforcer les services TI à destination de la communauté d'aide humanitaire et de répondre aux besoins du personnel. Le Service est en cours de réorganisation sa gestion, ses compétences, ses ressources et sa stratégie sont adaptées en conséquence.

Tactique

Des investissements sont nécessaires pour renforcer les capacités du PAM de répondre à ses objectifs stratégiques. Les cinq initiatives suivantes sont prévues à cette fin:

- 1. Moderniser les TI.** Il s'agit de recentrer l'ensemble des TI du PAM sur les services à valeur ajoutée. Cela suppose notamment de permettre au personnel de déléguer certaines fonctions à des prestataires extérieurs, et de recycler le personnel pour qu'il soit en mesure de proposer des solutions informatiques de plus forte valeur pour toutes les activités du PAM. Les capacités d'analyse des problèmes et de développement de logiciels seront accrues, et les moyens de déploiement des TI en situation d'urgence seront maintenus. Des centres d'excellence seront créés pour fournir les services informatiques pour l'ensemble des domaines d'activités du PAM.
- 2. Étendre et moderniser le réseau du PAM (*InfoLink*).** Réseau de télécommunications actuel du PAM a une capacité insuffisante. Cette initiative portera sur son extension de façon qu'il prenne en charge de nouvelles applications vocales, vidéo et Internet. La portée du réseau sera étendue et tout le personnel du PAM bénéficiera des services de communication mis en œuvre.
- 3. Passer d'un système de messagerie électronique à un système de communications unifiées (*WFP Connect*).** La messagerie électronique sera intégrée aux communications vocales, vidéo et de messagerie instantanée. La mise en place d'une plateforme de collaboration permettra aux équipes situées dans des lieux différents de travailler ensemble. La formation en ligne, le partage des connaissances et les communications internes en seront favorisés. Grâce à un modèle d'infrastructure consolidé, le système de messagerie du PAM sera plus économique, plus sûr et mieux à même de résister en cas de sinistre informatique.



- 4. Mettre en place des solutions informatiques pour faire face aux situations d'urgence et soutenir l'initiative "Unis dans l'action" Centre pour la préparation aux situations d'urgence (*Emergency Preparedness Integration Centre – EPIC*).** Il s'agit de renforcer le PAM dans son rôle de chef de file du Module des télécommunications d'urgence, en lui permettant de fournir une technologie de pointe et des solutions intégrées aux organismes humanitaires qui interviennent sur le terrain. Il s'agit par exemple d'aider le PAM à recenser les plateformes mobiles d'urgence nécessaires pour atteindre les bénéficiaires, de créer un centre où seront conçues les solutions informatiques destinées aux travailleurs humanitaires, de constituer une équipe de représentants d'organisations humanitaires pour définir les besoins communs et les mesures à prendre, ou encore de renforcer les capacités au niveau des bureaux de pays pour mener des projets interorganisations au titre de l'initiative "Unis dans l'action".
- 5. Créer un système informatique de gestion des informations et d'aide à la prise de décision (*ITruth*).** Il s'agit d'élaborer le nouveau réseau du PAM pour faciliter la circulation d'informations entre les bénéficiaires, les donateurs, les agents de terrain et les responsables. Ce réseau permettra de collecter les informations auprès de tous les systèmes opérationnels, et de faciliter l'accès des responsables aux renseignements, de sorte qu'ils pourront prendre des décisions rapidement.

Résultats attendus

D'ici le début de l'exercice biennal 2010–2011, les tâches suivantes devraient être accomplies:

1. Moderniser les TI

- i) Planifier les besoins en personnel et assurer la formation pour mettre l'accent sur la mise au point de solutions informatiques.
- ii) Mettre en place des centres de compétences à Bangkok pour proposer des solutions implantées sur le terrain (par ex. systèmes des états de paie du personnel recruté sur le plan national) et à Dubaï (soutien informatique pour les bureaux extérieurs).
- iii) Affecter de agents expérimentés à la conception de solutions informatiques de soutien aux initiatives lancées par la direction, en collaboration avec les divisions.

2. Étendre et moderniser le réseau du PAM

- iv) Concevoir le nouveau réseau du PAM pour atteindre tous les sites d'intervention.
- v) Élaborer un plan d'activités pour le projet de modernisation du réseau et un plan de financement.

3. Passe d'un système de messagerie électronique à un système de communications unifiées

- vi) Mettre en place un projet pilote de communications unifiées au Siège et dans certains bureaux extérieurs.
- vii) Élaborer un plan d'activités pour la mise en place du système de communications unifiées et établissement de son financement.
- viii) Mettre au point un nouvel Intranet collaboratif pour améliorer les communications internes et le partage des connaissances (en partenariat avec la Division de la communication, des politiques publiques et des partenariats privés).



4. Mettre en place des solutions informatiques pour faire face aux situations d'urgence et soutenir l'initiative "Unis dans l'action"

- ix) Coopérer avec le Comité permanent interorganisations et les partenaires humanitaires pour assurer le rôle de chef de file du Module des télécommunications d'urgence.
- x) Élaborer un plan d'activités pour le Centre pour la préparation aux situations d'urgence (EPIC) et expérimenter ce dernier, en coopération avec des partenaires technologiques susceptibles de devenir des donateurs potentiels.
- xi) Établir une fonction de gestion et d'appui dans le cas de l'initiative "One UN".

5. Créer un système informatique de gestion des informations et d'aide à la prise de décision

- xii) Achever la plateforme de mutualisation d'informations et d'aide à la décision en libre service (*Business Intelligence and Self-Service BISS reporting platform*).
- xiii) Évaluer les besoins en matière d'informations sur le terrain et proposer des solutions permettant d'assurer le suivi et l'évaluation des projets.
- xiv) Mettre au point un système de gestion des performances de l'organisation en partenariat avec le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle.

ANNEXE V**MÉTHODE SUIVIE POUR L'ÉLABORATION DU BUDGET****Dépenses de personnel**

1. Le PAM a procédé à une analyse des coûts effectifs et des coûts standard appliqués pour l'exercice 2008-2009 en se fondant sur les informations relatives aux dépenses de personnel extraites du système WINGS. L'analyse englobait tous les fonctionnaires qui émargent aux états de paie du PAM et a été réalisée de manière à refléter les sources de financement. C'est cette analyse qui a servi de base pour l'établissement des taux standard pour l'exercice biennal à venir.
2. Les calculs tiennent compte de toutes les dépenses salariales encourues par le PAM, eu égard à la classe, au traitement, à l'indemnité de poste et à l'allocation-logement, et comprennent toutes les indemnités et prestations non salariales, comme indemnités d'affectation, indemnités de rapatriement et déménagement des effets personnels.
3. Les nouveaux taux proposés pour les dépenses de personnel ont été calculés sur la base des chiffres effectifs des dépenses de 2009, compte tenu des variations des taux de change et des augmentations des coûts et des salaires intervenues pendant la période considérée. Le taux de change entre le dollar des États-Unis et l'euro pris pour hypothèse était de 1,41 dollar pour 1 euro.
4. L'augmentation des dépenses de personnel au cours de l'exercice biennal à venir est estimée à 1,8 pour cent sur une base annuelle pour le Siège et les bureaux de liaison et à 2,8 pour cent pour les bureaux sur le terrain, y compris l'inflation estimée, qui aurait un impact sur l'indemnité de poste et les relèvements escomptés du barème des traitements.

Abattement pour délais de recrutement

5. L'abattement pour délais de recrutement couvre les économies théoriques qui proviennent des délais intervenus dans le recrutement des agents appelés à pourvoir des postes vacants, dans la mesure où les fonds ainsi économisés ne sont pas utilisés pour financer d'autres postes.
6. Il n'a pas été appliqué d'abattement pour délais de recrutement aux coûts estimatifs car les coûts standard sont fondés sur les coûts effectifs, de sorte que l'abattement s'y trouve implicitement incorporé.
7. Le PAM a l'intention de continuer à utiliser activement les économies ainsi réalisées dans le contexte du nouveau Plan de gestion. Les fonds économisés peuvent également servir à compenser des augmentations de coûts imprévues ou une diminution des recettes.

Effets des variations des taux de change

8. Le Plan de gestion est libellé en dollars des États-Unis, de sorte que les taux de change avec les autres monnaies peuvent avoir un impact majeur sur le budget. Les informations concernant les taux de change proviennent de l'*Economist Intelligence Unit* et des analyses des taux de change de 2009. Le budget a été calculé sur la base d'un taux de change de 1,41 dollar des États-Unis pour 1 euro.

Arrondissement des chiffres

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

Divers

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

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Veillez noter que le présent cadre se réfère à tous les résultats obtenus grâce à l'aide et au soutien du PAM (au profit des ménages, des communautés, des gouvernements et d'autres entités comme les écoles).

Les divers types d'indicateurs d'effets directs sont reconnaissables grâce aux caractères utilisés: i) caractères normaux: indicateurs reconnus à l'échelon international, fondés sur des normes convenues, et utilisés par les organisations des Nations Unies; ii) **caractères gras**: indicateurs conçus en coopération avec les partenaires opérationnels du PAM; et iii) *caractères italiques*: méthodologies propres au PAM

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: SAUVER DES VIES ET PROTÉGER LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE			Contribution à la réalisation des OMD 1 et 4
Buts 1. <i>Sauver des vies dans les situations d'urgence et ramener la malnutrition aiguë causée par un choc en deçà du seuil critique</i> 2. <i>Protéger les moyens de subsistance et renforcer l'autosuffisance dans les situations d'urgence et les premières phases de redressement</i> 3. <i>Porter secours aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux autres groupes et communautés vulnérables dont la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été compromise par un choc</i>			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme ¹	Cibles visées par les projets et source des données
Effet direct 1.1: Réduction ou stabilisation de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans parmi les populations ciblées frappées par la crise	1.1.1 Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans ² (en pourcentage du rapport poids/taille)	Réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans pour 80% des populations ciblées Stabilisation de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans pour 80% des populations ciblées	Cible: propre à une population donnée – réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë Source: données provenant des enquêtes Cible: propre à une population donnée – stabilisation du taux de prévalence de la malnutrition aiguë au niveau existant avant la crise Source: données provenant des enquêtes
	1.1.2 Périmètre brachial ³	Stabilisation de la prévalence du faible périmètre brachial pour 80% des populations ciblées	Cible: propre à une population donnée – stabilisation de la prévalence du faible périmètre brachial Source: données provenant des enquêtes et des évaluations
Effet direct 1.2: Réduction ou stabilisation de la mortalité chez les enfants de moins de 5 ans et chez les adultes dans les populations ciblées frappées par la crise⁴	1.2.1 Taux brut de mortalité	Réduction du taux brut de mortalité pour 100% des populations ciblées Stabilisation du taux brut de mortalité pour 100% des populations ciblées	Cible: propre à une population donnée – réduction du taux brut de mortalité Source: données provenant des enquêtes annuelles Cible: propre à une population donnée – stabilisation du taux brut de mortalité au niveau existant avant la crise Source: données provenant des enquêtes annuelles



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

² Le taux de malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans est une mesure indirecte de la situation nutritionnelle de la population.

³ Le périmètre brachial (circonférence du bras) chez les enfants de moins de 5 ans est une mesure indirecte de la situation nutritionnelle de la population.

⁴ Cet effet direct est approprié dans le cas des opérations d'urgence de grande envergure.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1: SAUVER DES VIES ET PROTÉGER LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE			Contribution à la réalisation des OMD 1 et 4
Buts 1. Sauver des vies dans les situations d'urgence et ramener la malnutrition aiguë causée par un choc en deçà du seuil critique 2. Protéger les moyens de subsistance et renforcer l'autosuffisance dans les situations d'urgence et les premières phases de redressement 3. Porter secours aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux autres groupes et communautés vulnérables dont la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été compromise par un choc			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme ¹	Cibles visées par les projets et source des données
	1.2.2 Taux de mortalité par groupe d'âge chez les enfants de moins de 5 ans ⁵	Réduction du taux de mortalité par groupe d'âge chez les enfants de moins de 5 ans pour 100% des populations ciblées	Cible: propre à une population donnée – réduction du taux de mortalité par groupe d'âge chez les enfants de moins de 5 ans Source: données provenant des enquêtes annuelles
		Stabilisation du taux de mortalité par groupe d'âge chez les enfants de moins de 5 ans pour 100% des populations ciblées	Cible: propre à une population donnée – stabilisation du taux de mortalité par groupe d'âge chez les enfants de moins de 5 ans au niveau existant avant la crise Source: données provenant des enquêtes annuelles
Effet direct 1.3: Amélioration de la consommation alimentaire des ménages ciblés frappés par la crise, pendant la période couverte par l'assistance du PAM ⁶	1.3.1 Score de consommation alimentaire des ménages	Score supérieur à la valeur seuil pour 80% des ménages ciblés	Cible: score de consommation alimentaire supérieur à 21 ou 28 parmi les ménages ciblés ⁷ Source: données provenant des enquêtes annuelles
	1.3.2 Périmètre brachial des femmes enceintes	Stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial chez 80% des femmes enceintes ciblées	Cible: propre à une population donnée – Stabilisation de la prévalence d'un faible périmètre brachial chez les femmes enceintes Source: données provenant des enquêtes ou des évaluations
Produits	Indicateurs		
Produits 1.1./1.2./1.3: Produits alimentaires et articles non alimentaires de qualité distribués en quantité suffisante et en toute sécurité aux femmes, hommes, filles et garçons ciblés (à utiliser pour les Objectifs stratégiques 1 à 4)	1.1.1	Nombre de femmes, d'hommes, de filles et de garçons recevant des articles alimentaires et non alimentaires, par catégorie et en pourcentage des chiffres prévus.	
	1.1.2	Quantités de produits alimentaires distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions prévues ⁸	
	1.1.3 a)	Quantités d'aliments enrichis, de compléments alimentaires et de suppléments nutritionnels spéciaux distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions prévues	
	1.1.3 b)	Quantités d'aliments enrichis, de compléments alimentaires et de suppléments nutritionnels spéciaux distribués, par type de produit, en pourcentage des distributions effectives	
	1.1.4	Quantités d'articles non alimentaires distribués, par type d'article, en pourcentage des distributions prévues	
	1.1.5	Nombre d'incidents de sécurité	

⁵ Le taux de mortalité par groupe d'âge chez les enfants de moins de 5 ans indique le risque relativement à une population à la mi-période, tout comme le taux brut de mortalité et les autres taux de mortalité par âge.

⁶ Les résultats seront ventilés par sexe, par âge et par groupe (personnes déplacées, réfugiés, victimes d'un conflit, victimes d'une catastrophe, orphelins et autres enfants vulnérables).

⁷ La valeur seuil dépend des habitudes alimentaires locales et de la composition du régime alimentaire.

⁸ Quantité, qualité et ponctualité incluses.



OBJECTIF STRATÉGIQUE 2: PRÉVENIR LA FAIM AIGÜE ET INVESTIR DANS LA PRÉPARATION AUX CATASTROPHES ET L'ATTÉNUATION DE LEURS EFFETS			Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7
Buts 1. Appuyer et renforcer les capacités des gouvernements de se préparer aux situations de faim aiguë provoquées par des catastrophes, de les évaluer et de réagir en conséquence 2. Protéger et renforcer la résistance aux chocs des communautés, notamment l'adaptation aux changements climatiques, grâce à des programmes de protection sociale ou de création d'avoirs			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
Effet direct 2.1: Mise en place et amélioration, avec l'aide au renforcement des capacités du PAM, de systèmes d'alerte précoce, de plans d'intervention d'urgence ⁹ et de systèmes de suivi de la sécurité alimentaire	2.1.1 Indice de préparation aux catastrophes	Renforcement des capacités du gouvernement conformément aux prévisions dans 80% des pays recevant une aide	Cible: l'indice de préparation aux catastrophes est égal ou supérieur à 7, montrant que les capacités du gouvernement de se préparer aux catastrophes et de gérer les informations relatives à la sécurité alimentaire ont été renforcées grâce à l'aide du PAM Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
Effet direct 2.2: Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés risquant de connaître une faim aiguë, pendant la période couverte par l'assistance du PAM	2.2.1 Score de consommation alimentaire des ménages	Score supérieur à la valeur seuil pour 80% des ménages ciblés	Cible: le score de consommation alimentaire est stabilisé à 35/42 ou plus pour les ménages ciblés Source: données provenant des enquêtes annuelles
Effet direct 2.3: Réduction des risques de catastrophe à l'échelon communautaire dans les communautés ciblées	2.3.1 Score des ménages en termes d'avoirs¹⁰	Augmentation du nombre d'avoirs utilisés pour prévenir les catastrophes et en atténuer les effets chez 80% des ménages ciblés	Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation du nombre d'avoirs (créés ou remis en état) des ménages utilisés pour atténuer les effets des catastrophes par rapport aux niveaux de départ Source: données provenant des enquêtes
	2.3.2 Score des communautés en termes d'avoirs¹¹	Augmentation du nombre d'avoirs utilisés pour prévenir les catastrophes et en atténuer les effets chez 80% des communautés ciblées	Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation du nombre d'avoirs (créés ou remis en état) des communautés utilisés pour atténuer les effets des catastrophes par rapport aux niveaux de départ Source: Données provenant des enquêtes
Produits	Indicateurs		
Produit 2.1: Mesures mises en place pour atténuer les effets des catastrophes, avec l'aide au renforcement des capacités du PAM	2.1.1 Systèmes de prévention des catastrophes et d'atténuation de leurs effets mis en place, par type (systèmes d'alerte précoce, plans d'intervention d'urgence, systèmes de suivi de la sécurité alimentaire, etc.)		

⁹ Il peut s'agir de plans gouvernementaux ou de plans interorganisations.

¹⁰ Dans le contexte de l'Objectif stratégique 2, **les avoirs des ménages susceptibles d'atténuer les effets des catastrophes** sont les avoirs **naturels** (terre, eau, forêts, etc.) et **matériels** (moyens productifs tels qu'outils et matériel, animaux d'élevage, infrastructures, etc.).

¹¹ Dans le contexte de l'Objectif stratégique 2, **les avoirs communautaires susceptibles d'atténuer les effets des catastrophes** sont les avoirs **naturels** (terre, eau, forêts, etc.) et **matériels** (moyens productifs tels qu'outils et matériel, animaux d'élevage, infrastructures, etc.).



OBJECTIF STRATÉGIQUE 2: PRÉVENIR LA FAIM AIGUË ET INVESTIR DANS LA PRÉPARATION AUX CATASTROPHES ET L'ATTÉNUATION DE LEURS EFFETS			Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7
Buts			
1. <i>Appuyer et renforcer les capacités des gouvernements de se préparer aux situations de faim aiguë provoquées par des catastrophes, de les évaluer et de réagir en conséquence</i>			
2. <i>Protéger et renforcer la résistance aux chocs des communautés, notamment l'adaptation aux changements climatiques, grâce à des programmes de protection sociale ou de création d'emplois</i>			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
Produit 2.2: (voir produits 1.1/1.2)			
Produit 2.3: Nombre de dispositifs destinés à atténuer les effets des catastrophes qui ont été créés ou remis en état par les communautés ciblées	2.3.1	Nombre de dispositifs destinés à atténuer les effets des catastrophes qui ont été créés ou remis en état, par type et par unité de mesure (nombre d'hectares protégés/mis en valeur; nombre d'arbres plantés, de digues construites, etc.)	



OBJECTIF STRATÉGIQUE 3: REMETTRE SUR PIED LES COMMUNAUTÉS ET RECONSTITUER LEURS MOYENS DE SUBSISTANCE APRÈS UN CONFLIT OU UNE CATASTROPHE OU DANS LES PÉRIODES DE TRANSITION			Contribution à la réalisation des OMD 1 et 7
Buts 1. Faciliter le retour des réfugiés et des personnes déplacées en leur fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle 2. Aider les communautés et les familles à rétablir leurs moyens de subsistance et leur sécurité alimentaire et nutritionnelle après un choc 3. Aider à créer ou à reconstruire les capacités d'approvisionnement ou de livraison des produits alimentaires des pays et des communautés touchés par une crise et contribuer à empêcher la reprise des conflits			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
Effet direct 3.1: Consommation alimentaire suffisante des ménages, des communautés, des personnes déplacées et des réfugiés ciblés, pendant la période couverte par l'assistance du PAM ¹²	3.1.1 <i>Score de consommation alimentaire des ménages</i>	Score supérieur à la valeur seuil dans 80% des ménages ciblés	Cible: score de consommation alimentaire supérieur à 35/42 Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
	3.1.2 Indicateur des stratégies de survie	Moindre recours à des expédients dangereux dans 80% des communautés ciblées	Cible: stabilisation ou baisse de l'indicateur des stratégies de survie ¹³ Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
Effet direct 3.2: Meilleur accès des communautés ciblées à des avoirs dans les situations fragiles et les périodes de transition	3.2.1 <i>Score des communautés en termes d'avoirs</i> ¹⁴	Augmentation du nombre d'avoirs productifs fonctionnels et utiles dans 80% des communautés ciblées	Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation d'avoirs productifs fonctionnels communautaires (créés ou remis en état), par rapport aux niveaux de départ Source: données provenant des enquêtes
Effet direct 3.3: Stabilisation de la scolarisation des filles et des garçons, y compris des personnes déplacées et des réfugiés, dans les écoles appuyées par le PAM au niveau enregistré avant la crise	3.3.1 <i>Taux de rétention scolaire</i>	Objectif atteint dans 80% des écoles échantillonnées	Cible: taux de rétention scolaire égal à 90% pour les filles et les garçons dans les situations postérieures à une crise Source: données provenant des enquêtes auprès des écoles échantillonnées
Produits	Indicateurs		
Produit 3.1: (voir produits 1.1/1.2)			
Produit 3.2: Dispositifs créés ou remis en état par les communautés et les personnes ciblées pour garantir leurs moyens de subsistance	3.2.1	Nombre de dispositifs communautaires créés par les communautés et les personnes ciblées	
	3.2.2	Nombre de femmes et d'hommes formés sur les questions d'appui aux moyens de subsistance	
Produit 3.3: Nombre d'écoles couvertes par le programme d'alimentation scolaire conformément au programme de travail	3.3.1	Nombre d'écoles appuyées par le PAM	



¹² Les résultats seront ventilés par sexe, âge et groupe (personnes déplacées, réfugiés, victimes de conflits, victimes de catastrophes, orphelins et autres enfants vulnérables).

¹³ Indicateur fixé sur la base des avoirs productifs et des avoirs des ménages, des enfants scolarisés et du niveau d'endettement.

¹⁴ Dans le contexte de l'Objectif stratégique 3, **les avoirs communautaires** sont les avoirs **naturels** (terre, eau, forêts etc.), **matériels** (moyens productifs tels qu'outils et matériel, animaux d'élevage, infrastructures, etc.) et **sociaux** (groupements communautaires, valeurs, comportements, liens de parenté, etc.).

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: RÉDUIRE LA FAIM CHRONIQUE ET LA DÉNUTRITION			Contribution à la réalisation des OMD 1 à 6
Buts 1. Aider les pays à ramener les taux de dénutrition en deçà du seuil critique et briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération 2. Relever le niveau de l'éducation, de la nutrition et de la santé de base grâce à une aide alimentaire et nutritionnelle et à des outils destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle 3. Satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des personnes touchées par le VIH/sida, la tuberculose ou d'autres pandémies			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
Effet direct 4.1 a): Augmentation de la capacité de production d'aliments enrichis, y compris les compléments alimentaires et les suppléments nutritionnels spéciaux dans les pays recevant une aide du PAM Effet direct 4.1 b): Consommation alimentaire suffisante des ménages ciblés pendant la période couverte par l'assistance du PAM ¹⁵ Effet direct 4.1 c): Amélioration de l'accès des ménages ciblés aux avoirs productifs et non productifs pour briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération ¹⁶	4.1.1 Augmentation en pourcentage de la production d'aliments enrichis, y compris les compléments alimentaires et les suppléments nutritionnels spéciaux	Objectif de production atteint dans 80% pays recevant une aide du PAM	Cible: objectif établi pour le pays afin d'évaluer la hausse en pourcentage de la production, par type de produit, pendant la période couverte par l'assistance du PAM Source: évaluation des capacités
	4.1.2 Score de consommation alimentaire des ménages	Score supérieur à la valeur seuil pour 80% des ménages ciblés	Cible: le score de consommation alimentaire est supérieur à 35/42 parmi les ménages ciblés Source: enquête annuelle auprès des ménages ou données provenant du suivi
	4.1.3 Score des ménages en termes d'avoirs ¹⁷	Augmentation du nombre d'avoirs productifs et non productifs fonctionnels et utiles pour 80% des ménages ciblés	Cible: une valeur seuil a été définie pour mesurer l'augmentation du nombre d'avoirs productifs et non productifs fonctionnels des ménages par rapport aux niveaux de départ Source: données provenant des enquêtes
Effet direct 4.2 a): Amélioration de l'accès à l'éducation et valorisation du capital humain dans les écoles appuyées par le PAM	4.2.1 Taux de scolarisation: taux annuel moyen ¹⁸ de variation du nombre de filles et de garçons inscrits	Au moins 6% d'augmentation par an dans 80% des écoles appuyées par le PAM	Cible: 6% d'augmentation du taux de scolarisation annuel Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
	4.2.2 Taux de fréquentation: nombre de jours pendant lesquels les filles et les garçons vont en classe, en pourcentage du nombre total de jours de classe	Taux de fréquentation égal ou supérieur à 90% dans 80% des écoles appuyées par le PAM	Cible: taux de fréquentation égal à 90% Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
	4.2.3 Ratio garçons/filles parmi les enfants inscrits	Ratio garçons/filles égal à 1 dans 95% des écoles appuyées par le PAM	Cible: Ratio garçons/filles égal à 1 Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes

¹⁵ Les programmes de protection social en faveur des ménages touchés par le sida, y compris les enfants isolés, contribuent à cet effet direct.

¹⁶ Y compris les personnes vivant avec le VIH et la promotion des moyens d'existence.

¹⁷ Dans le contexte de l'Objectif stratégique 4, les avoirs des ménages sont les avoirs naturels (terre, eau, forêts, etc.), humains (situation sanitaire et nutritionnelle, capacité physique, niveau d'instruction, etc.) et financiers (crédit, prêts, épargne, etc.).

¹⁸ Cette moyenne est calculée à partir du taux annuel de variation de toutes les écoles divisé par le nombre des écoles ayant fait l'objet de l'enquête.



OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: RÉDUIRE LA FAIM CHRONIQUE ET LA DÉNUTRITION			Contribution à la réalisation des OMD 1 à 6
Buts 1. <i>Aider les pays à ramener les taux de dénutrition en deçà du seuil critique et briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération</i> 2. <i>Relever le niveau de l'éducation, de la nutrition et de la santé de base grâce à une aide alimentaire et nutritionnelle et à des outils destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle</i> 3. <i>Satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des personnes touchées par le VIH/sida, la tuberculose ou d'autres pandémies</i>			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
Effet direct 4.2 b): Amélioration de l'accès à l'éducation et valorisation du capital humain des orphelins et des autres enfants vulnérables (filles et garçons) recevant une aide dans les établissements scolaires formels et non formels	4.2.4 <i>Taux de passage en classe supérieure des garçons et des filles</i>	Taux de passage en classe égal ou supérieur à 50% dans 80% des écoles appuyées par le PAM	Cible: Taux de passage en classe supérieure égal à 50% Source: données provenant des enquêtes auprès des écoles échantillonnées
	4.2.5 Taux de scolarisation des orphelins et autres enfants vulnérables: taux annuel moyen de variation du nombre d'orphelins et d'autres enfants vulnérables (filles et garçons) inscrits	Taux annuel d'augmentation des inscriptions égal ou supérieur à 4% dans 80% des écoles appuyées par le PAM	Cible: Taux annuel d'augmentation des inscriptions égal à 4% Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
	4.2.6 Taux de fréquentation des orphelins et autres enfants vulnérables: nombre de jours pendant lesquels les orphelins et autres enfants vulnérables (garçons et filles) vont en classe, en pourcentage du total de jours de classe	Taux de fréquentation égal ou supérieur à 80% dans 80% des écoles appuyées par le PAM	Cible: taux de fréquentation égal à 80% ¹⁹ Source: données provenant du suivi annuel et/ou des enquêtes
Effet direct 4.3: Amélioration de la situation nutritionnelle des femmes, filles et garçons ciblés	4.3.1 Prévalence des retards de croissance chez les enfants ciblés de moins de 2 ans (en pourcentage du rapport taille/âge)	Objectif nutritionnel atteint pour 80% des projets	Cible: réduction de 10% ²⁰ par an des retards de croissance Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
	4.3.2 Prévalence de l'anémie ferriprive chez les femmes et les enfants ²¹	Objectif nutritionnel atteint pour 80% des projets	Cibles: réduction de 10% par an de la prévalence de l'anémie ferriprive si des aliments enrichis sont fournis; réduction de 20% par an de la prévalence de l'anémie ferriprive si des micronutriments en poudre sont fournis Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes

¹⁹ 80% représente le nombre minimum de jours d'école requis pour que les enfants réussissent leurs examens et passent dans la classe supérieure. Cependant, il se peut que les orphelins et autres enfants vulnérables manquent des jours de classe s'ils doivent accomplir d'autres tâches, comme s'occuper de leurs parents malades; le taux pourrait donc être ajusté en fonction du contexte du pays.

²⁰ Indique la réduction en pourcentage et non pas les points de pourcentage de la réduction.

²¹ <110 g/l pour les femmes enceintes; <120 g/l pour les femmes qui ne sont pas enceintes; 110 g/l pour les enfants âgés entre 6 et 59 mois.



OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: RÉDUIRE LA FAIM CHRONIQUE ET LA DÉNUTRITION			Contribution à la réalisation des OMD 1 à 6
Buts 1. Aider les pays à ramener les taux de dénutrition en deçà du seuil critique et briser le cercle vicieux de la faim chronique transmise de génération en génération 2. Relever le niveau de l'éducation, de la nutrition et de la santé de base grâce à une aide alimentaire et nutritionnelle et à des outils destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle 3. Satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels des personnes touchées par le VIH/sida, la tuberculose ou d'autres pandémies			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
	4.3.3 Prévalence de l'insuffisance pondérale chez les enfants ciblés de moins de 5 ans ²² (en pourcentage du rapport poids/âge)	Objectif nutritionnel atteint pour 80% des projets	Cible: réduction de 10% par an de la prévalence de l'insuffisance pondérale Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
Effet direct 4.4: Amélioration de la réussite du traitement contre la tuberculose pour les patients ciblés	4.4.1 Taux de réussite du traitement antituberculeux ²³	Taux de réussite du traitement antituberculeux de 85% pour 65% des projets	Cible: 85% de taux de réussite du traitement antituberculeux ²⁴ Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
Effet direct 4.5: Augmentation du pourcentage d'adultes et d'enfants vivant avec le VIH et recevant un appui nutritionnel qui poursuivent leur thérapie antirétrovirale 6 à 12 mois après le début du traitement ²⁵	4.5.1 pourcentage d'adultes et d'enfants vivant avec le VIH et recevant un appui nutritionnel qui poursuivent leur thérapie antirétrovirale 6 à 12 mois après le début du traitement	Objectif atteint pour les adultes et les enfants dans 80% des projets	Cibles: 75% des adultes et des enfants toujours sous thérapie antirétrovirale 12 mois après le début du traitement; – 79% des adultes et des enfants toujours sous thérapie antirétrovirale 6 mois après le début du traitement Source: données provenant du suivi effectué tous les deux ans (session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies ²⁶)
Produits	Indicateur		
Produits 4.1/4.2/4.3/4.4/4.5 (voir produits 1.1/1.2)			
Produit 4.1 c): Avoirs créés ou remis en état par les ménages ciblés afin de garantir leurs moyens de subsistance	4.1.1 (c) Nombre d'avoirs productifs et non productifs créés par les ménages ciblés, par type et unité de mesure		
Produit 4.2: Nombre d'écoles couvertes par le programme d'alimentation scolaire conformément au programme de travail	4.2.1 Nombre d'écoles appuyées par le PAM		

²² Le groupe cible peut aussi comprendre des enfants de moins de 2 ou moins de 3 ans.

²³ Le taux de réussite du traitement est le pourcentage de patients tuberculeux guéris par le traitement plus le pourcentage de ceux ayant terminé leur traitement (OMS 2007).

²⁴ Objectif international de l'OMS pour les patients mis sous traitement antituberculeux (OMS 2007); Rapport mondial 2008 sur la lutte contre la tuberculose (OMS 2008).

²⁵ L'aide du PAM porte sur une période de 6 à 12 mois selon le programme.

²⁶ Conformément à la session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le VIH/sida.



OBJECTIF STRATÉGIQUE 5: RENFORCER LES CAPACITÉS DES PAYS DE LUTTER CONTRE LA FAIM, NOTAMMENT GRÂCE À UNE STRATÉGIE DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS ET AUX ACHATS LOCAUX			Contribution à la réalisation des OMD 1 et 8
Buts 1. <i>Utiliser le pouvoir d'achat du PAM pour appuyer le développement durable des systèmes destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle et faire de l'assistance alimentaire et nutritionnelle un investissement productif dans les communautés locales.</i> 2. <i>Élaborer des stratégies de transfert des responsabilités claires pour trouver des solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale</i> 3. <i>Renforcer les capacités des pays de formuler, de gérer et d'appliquer des politiques, programmes et outils visant à prévoir et à atténuer la faim</i>			
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées et mesure des résultats au niveau du Programme	Cibles visées par les projets et source des données
Effet direct 5.1: Nouvelles possibilités de commercialisation au niveau national grâce aux achats effectués localement par le PAM à des conditions avantageuses	5.1.1 <i>Produits alimentaires achetés sur les marchés locaux, en pourcentage des produits alimentaires distribués dans le pays</i>	Objectif atteint dans 80% des pays recevant une aide du PAM	Cible: objectif établi pour le pays– augmentation en pourcentage des produits alimentaires achetés sur les marchés locaux à des conditions avantageuses Source: données provenant du suivi annuel et de l'analyse du rapport coût-efficacité
Effet direct 5.2: Progrès réalisés vers la recherche de solutions aux problèmes de la faim répondant à l'initiative nationale	5.2.1 <i>Accord sur le transfert des responsabilités mis en œuvre conformément à la stratégie</i>	Accord sur le transfert des responsabilités mis en œuvre conformément à la stratégie dans 80% des pays	Cible: accord sur le transfert des responsabilités mis en œuvre conformément aux jalons et au calendrier fixés par le gouvernement et le PAM – "oui" ou "non" Source: Données provenant du suivi et/ou des enquêtes
Effet direct 5.3: Elargissement du cadre directeur national afin d'intégrer des solutions au problème de la faim ²⁷	5.3.1 <i>Financement et mise en œuvre, selon les prévisions, des solutions au problème de la faim figurant dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) tels qu'approuvés</i>	Solutions au problème de la faim financées dans le cadre du PNUAD ou DSRP dans 50% des pays	Cible: dans les pays où le PAM mène des campagnes de sensibilisation, les solutions au problème de la faim figurant dans le PNUAD et le DSRP tels qu'approuvés reçoivent les crédits budgétaires prévus – "oui" ou "non" Source: données provenant du suivi et/ou des enquêtes
Produits	Indicateur		
Produit 5.1: Produits alimentaires achetés sur les marchés locaux	5.1.1 a) Produits alimentaires achetés localement, exprimés en tonnes, par type et catégorie de pays 5.1.1 b) Produits alimentaires achetés localement, exprimés en pourcentage de la quantité totale de produits alimentaires achetés 5.1.1 c) % des pays effectuant des achats locaux et réalisant des analyses du rapport coût-efficacité		



²⁷ Les solutions au problème de la faim comprennent, sans s'y limiter, l'alimentation scolaire, les évaluations des besoins, le ciblage, la gestion de l'aide alimentaire en termes quantitatifs et qualitatifs, l'analyse des marchés, la gestion de l'information, l'analyse de la problématique hommes-femmes et les procédures locales de soumission des appels d'offres.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 5: RENFORCER LES CAPACITÉS DES PAYS DE LUTTER CONTRE LA FAIM, NOTAMMENT GRÂCE À UNE STRATÉGIE DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS ET AUX ACHATS LOCAUX

Contribution à la réalisation des OMD 1 et 8

Buts

1. *Utiliser le pouvoir d'achat du PAM pour appuyer le développement durable des systèmes destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle et faire de l'assistance alimentaire et nutritionnelle un investissement productif dans les communautés locales.*
2. *Élaborer des stratégies de transfert des responsabilités claires pour trouver des solutions au problème de la faim répondant à l'initiative nationale*
3. *Renforcer les capacités des pays de formuler, de gérer et d'appliquer des politiques, programmes et outils visant à prévoir et à atténuer la faim*

Produit 5.2: Stratégies de transfert des responsabilités convenues entre le PAM et le gouvernement mises en place	5.2.1 Nombre de stratégies de transfert des responsabilités convenues entre le PAM et le gouvernement
Produit 5.3: Capacités et sensibilisation renforcées grâce aux mesures/programmes de formation du PAM	5.3.1 Nombre de documents officiels comme le PNUAD/DSRP prévoyant les crédits budgétaires pour les solutions au problème de la faim 5.3.2 Nombre de personnes ayant reçu une formation dans les domaines suivants: évaluation des besoins, ciblage, gestion de l'aide alimentaire sur les plans quantitatif et qualitatif, analyse des marchés, gestion de l'information, analyse de la problématique hommes-femmes et procédures locales de soumission des appels d'offres, ventilées par sexe et par type d'intervenant (PAM, gouvernement et partenaires)



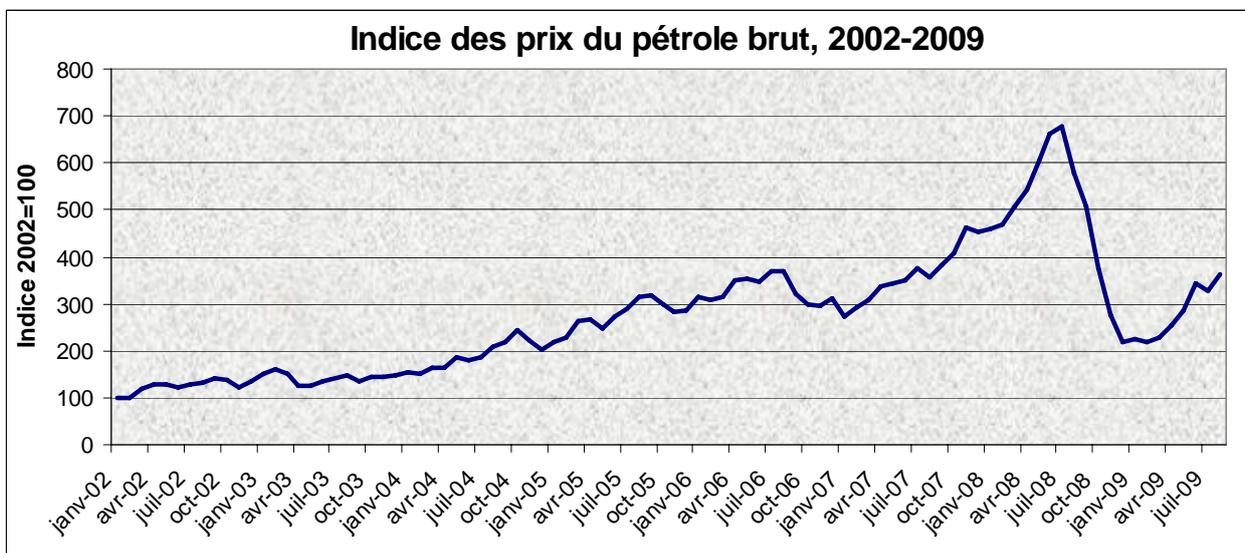
ANNEXE VII

INDICATEURS DE L'ÉVOLUTION DES COÛTS

Indice des prix des céréales, 2002-2009



Indice des prix du pétrole brut, 2002-2009



ANNEXE VIII

BESOINS NON PRÉVUS

1. Les derniers Plans de gestion du PAM ne mentionnaient que les besoins prévus, autrement dit ceux qui correspondent à des opérations en cours et leurs phases ultérieures prévisibles, et aucune provision pour besoins non prévus n'était constituée.
2. Le tableau I met fait apparaître le niveau des besoins non prévus par rapport au Plan de gestion initial.

TABLEAU I: RÉTROSPECTIVE DES BESOINS NON PRÉVUS				
	Plan de gestion (en millions de dollars)	Besoins non prévus (en millions de dollars)	Total programme de travail définitif (en millions de dollars)	Augmentation nécessaire (%)
2002–2003	2 931	2 689	5 620	92
2004–2005	4 784	1 076	5 860	22
2006–2007	6 198	252	6 450	4
2008–2009	5 792	5 987	11 779	103
Moyenne 2002–2009	4 926	2 501	7 427	51

3. Pour les quatre derniers exercices biennaux, l'augmentation résultant de la prise en compte des besoins non prévus s'établit à 51 pour cent en moyenne. Pour le Plan de gestion 2008-2009, cette augmentation est spectaculaire puisqu'elle atteint 103 pour cent du montant initialement prévu, principalement en raison de l'augmentation du programme de travail.

Facteurs susceptibles d'induire des besoins non prévus

4. Un grand nombre de facteurs de risque et de multiples incertitudes pèsent sur l'exercice biennal 2010–2011. Les opérations du PAM sont particulièrement sensibles aux facteurs politiques, environnementaux et sociaux, dont l'impact peut varier en intensité d'une région à l'autre. Au cours de 15 dernières années, les catastrophes naturelles et industrielles ont fait plus de victimes que les crises découlant d'un conflit¹.

⇒ *Facteurs politiques*

5. Les facteurs politiques qui se traduisent par des besoins non prévus sont notamment l'instabilité politique et les conflits régionaux.

¹ David Keen, séminaire sur l'aide humanitaire et les situations d'urgence complexes (Humanitarian Assistance and Complex Emergencies), 29 juin 2009.



6. Compte tenu de la fragilité du contexte politique et économique dans plusieurs pays, la tenue d'élections peut accompagner d'un regain d'instabilité de nature à compromettre la mise en oeuvre de certaines activités du PAM et susceptible de déboucher sur un conflit et d'entraîner une aggravation de l'insécurité alimentaire. Plusieurs conflits régionaux et nationaux, par exemple dans la Corne de l'Afrique, au Congo, au Soudan ou au Tchad, pourraient se traduire pour le PAM par la multiplication des opérations d'urgence.
7. Si l'instabilité politique s'aggrave encore à l'échelle des régions, la situation sur le plan de la sécurité alimentaire risque d'empirer, ce qui entraînera un accroissement des besoins d'assistance alimentaire alourdissant les coûts opérationnels supportés par le PAM.

⇒ *Facteurs environnementaux*

8. Les facteurs environnementaux sont notamment les conditions météorologiques extrêmes (sécheresse, cyclone, inondation, submersion du littoral) et les tremblements de terre. La résurgence du phénomène El Niño risque de se traduire par une augmentation de la pluviométrie dans certaines régions et des sécheresses dans d'autres régions, entraînant des répercussions dévastatrices, en particulier pour les populations vulnérables.
9. Les conditions climatiques extrêmes risquent de conduire le PAM à intervenir plus souvent et de l'empêcher de venir en aide aux bénéficiaires, en particulier en cas d'inondation, car la préparation aux situations d'urgence et les capacités de gestion en cas de crise sont souvent insuffisantes au niveau national, et les infrastructures sont médiocres dans les campagnes.

⇒ *Facteurs économiques*

10. Les facteurs économiques sont notamment l'instabilité des prix des produits alimentaires, la flambée des cours du gaz et du pétrole, les fluctuations des monnaies et les répercussions de la crise économique sur les revenus et les envois de fonds.
11. Le suivi des répercussions de la crise financière mondiale fait apparaître une diminution des envois de fonds de l'étranger et une baisse des exportations, ce qui a entraîné une hausse du chômage et des prix des produits alimentaires et, par conséquent, une érosion des revenus et des moyens d'existence.
12. Cette évolution va continuer d'aggraver l'insécurité alimentaire au sein des groupes de population vulnérables, notamment les personnes qui vivent en milieu urbain et sont tributaires des marchés, les producteurs de cultures commerciales et les personnes qui reçoivent des fonds de l'étranger, ce qui nécessitera un renforcement de l'aide afin de répondre aux besoins.
13. Outre les facteurs relevant de ces trois principales catégories, d'autres éléments peuvent avoir un impact direct sur les besoins imprévus, par exemple les facteurs sanitaires (pandémies, VIH/sida, etc.).

ANNEXE IX

TERMINOLOGIE

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

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

Activité

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

Activités de lutte contre le VIH/SIDA

Programmes appuyés par une aide alimentaire et visant les individus séropositifs exposés à l'insécurité alimentaire et leurs familles qui participent à des programmes comme les traitements antirétroviraux, la prévention de la transmission du virus de la mère à l'enfant et la gestion de la tuberculose. Cette catégorie comprend également l'aide alimentaire fournie dans le cadre de programmes de soins à domicile qui permettent aux personnes séropositives atteintes de maladies chroniques de recevoir des soins à domicile ainsi qu'un appui pour la subsistance des familles touchées par le VIH.

Le PAM appuie également des programmes de prévention du VIH/sida qui ne comportent pas directement d'élément d'aide alimentaire mais utilisent les centres de distribution du PAM ou ses moyens logistiques comme base pour l'éducation à la prévention.

Le ciblage des bénéficiaires ne se fonde pas uniquement sur la présence du VIH/sida mais aussi sur l'insécurité alimentaire; dans la plupart des cas, des rations familiales sont fournies.

Anémie

Diminution anormale du nombre de globules rouges ou du taux d'hémoglobine, une protéine qui se trouve dans les globules rouges et sert à transporter l'oxygène dans le sang.

Appui aux programmes de protection sociale

Série d'instruments de politique et d'action, tels que subventions alimentaires générales, transferts de revenus ciblés, travaux publics, alimentation scolaire, fonds sociaux et crédit à petite échelle, conçus pour réduire la pauvreté et protéger les sources de revenus des groupes particulièrement vulnérables. Le PAM fournit des produits alimentaires pour appuyer de tels programmes, généralement dans le cadre d'activités d'alimentation des groupes vulnérables, de santé maternelle et infantile, d'alimentation scolaire et Vivres contre travail.

Attribution de crédit

Autorisation financière donnée par le Directeur exécutif à un fonctionnaire en vue d'engager des dépenses à des fins déterminées, prévues dans les budgets approuvés, dans des limites bien précises, au cours d'une période donnée.



Bénéficiaire

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

Besoins opérationnels

Tous les coûts opérationnels directs et CAI liés aux projets approuvés et à leurs phases ultérieures prévisibles.

Budget administratif et d'appui aux programmes

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

Budget du PAM

Élément budgétaire du Plan de gestion approuvé par le Conseil pour l'exercice biennal qui indique les estimations des ressources et des dépenses afférentes aux programmes, aux projets et aux opérations, et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.

Catégorie d'activités

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

Cible

Niveau que l'on souhaite accomplir en un temps donné; il peut s'agir de la valeur spécifique d'un indicateur ou d'une tendance.

Comité d'examen des programmes

Comité interdivisionnel qui formule des recommandations à l'intention des responsables pour l'élaboration de programmes de pays et de projets de haute qualité. Il examine toutes les propositions relatives aux opérations d'urgence, aux IPSR, aux schémas de stratégie de pays (SSP), aux programmes de pays, aux activités menées dans le cadre de programmes de pays (lorsque le Directeur de pays le demande) et aux opérations spéciales. Le Secrétariat du Comité est installé dans les bureaux de l'Unité de la conception et de l'appui aux programmes.

COMPAS – Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits

Le logiciel COMPAS est utilisé pour suivre le cheminement des produits de base, pendant leur transport par voie maritime/terrestre et jusqu'à leur point de distribution finale. Le système permet aussi de suivre le niveau des stocks dans les entrepôts, les pertes, les produits endommagés, les prêts, etc. Il s'appuie sur un certain nombre de documents normalisés du PAM, comme les connaissements, les lettres de transport, les états des stocks et les rapports sur les pertes de produits. Le système est utilisé dans la plupart des bureaux de pays et bureaux de section.



Compte

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

Compte spécial

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

Conseil

Le Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

Contribution

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

Contribution bilatérale

Contribution qu'un donateur donne instruction d'utiliser à l'appui d'une activité dont l'initiative ne revient pas au PAM.

Contribution multilatérale

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

Contribution multilatérale à emploi spécifique

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

Coûts d'appui directs

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



Coûts d'appui indirects

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

Coûts opérationnels

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

Directeur exécutif

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

Distribution générale

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

Diversité du régime alimentaire

Nombre d'aliments ou de groupes d'aliments différents consommés pendant une période de référence donnée.

Enquête

Méthode de collecte de données qui exige un travail programmé de recueil des éléments d'information requis sur un échantillon de la population visée. La population visée se compose des personnes concernées par l'opération du PAM (ou, dans le cas d'un groupe témoin, de personnes présentant des caractéristiques analogues).

Enrichissement des aliments

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

États financiers

Présentation formelle des informations financières faisant apparaître les recettes et les dépenses d'un exercice déterminé ainsi que l'actif et le passif à la fin dudit exercice, assortie de notes qui en font partie intégrante.

Évaluation

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

Fonds

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



d'atteindre certains objectifs en conformité avec des règles, des restrictions ou des limites spéciales.

Fonds d'affectation spéciale

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

Fonds général

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

Indicateur

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

Lignes de crédit

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

Malnutrition

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

Ménage

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

Micronutriments

Les micronutriments se composent des vitamines et des minéraux. Bien que l'organisme n'en ait besoin qu'en toute petite quantité, ils sont indispensables à la vie et nécessaires à une large gamme de fonctions et de processus dans l'organisme.

Ouverture de crédit

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

Partenaires coopérants

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



Plan de gestion

Plan de travail général biennal approuvé par le Conseil exposant les résultats prévus et les indicateurs de réalisation, ainsi que le budget du PAM.

Plan stratégique

Plan couvrant une période de quatre ans qui présente les principales caractéristiques du programme de travail proposé pour l'exercice financier suivant et est établi tous les deux ans sous forme de plan à horizon mobile.

Planification des secours d'urgence

Mise au point de scénarios et d'objectifs, définition de mesures de gestion et de mesures d'ordre technique et mise en place de dispositifs d'intervention afin de prévenir une crise ou une urgence ou de mieux y remédier. La planification des interventions en cas d'urgence est l'une des composantes de la préparation aux situations d'urgence.

Préparation aux situations d'urgence

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

Programme de pays

Programme de pays approuvé par le Conseil conformément aux dispositions de l'Article VI.2 c) du Statut.

Programme de travail

Le programme de travail correspond aux besoins opérationnels, coûts d'appui indirects compris.

Projet

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

Ration distribuée

Quantité de nourriture effectivement allouée à chaque individu ou ménage à chaque distribution. Cette ration correspond à la ration journalière multipliée par i) le nombre de jours durant lesquels la nourriture doit suffire aux besoins et ii) le nombre de personnes qui doivent la partager.

Recouvrement intégral des coûts

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



Règlement financier

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

Règlement général

Le Règlement général du Programme alimentaire mondial, tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration.

Règles de gestion financière

Les règles établies aux termes de l'Article 2.2 du Règlement financier.

Renforcement des capacités

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

Repas scolaires

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

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

Réserve opérationnelle

Sommes placées dans un compte du Fonds général pour assurer la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources.

Performance

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

Score d'écart-type

Ce score représente la distance entre la valeur mesurée pour un individu et la valeur attendue pour la population de référence (ou médiane). Cette distance s'exprime en multiples de l'écart-type de référence.

Secours d'urgence

On entend par *intervention d'urgence* la série organisée de procédures, de mesures et d'actions qui permettent d'assurer la fourniture d'une aide alimentaire d'urgence rapide,



efficace et appropriée en temps utile aux populations bénéficiaires ciblées afin de sauver des vies et de protéger les moyens de subsistance.

Statut

Règles générales du PAM, telles qu'approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO.

Suivi

Évaluation systématique et continue de la progression d'une intervention dans le temps.

Vivres pour la création d'actifs/Vivres contre travail

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

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

WINGS II

Le système WINGS II (Réseau mondial et système d'information du PAM) est la version actualisée du système WINGS que le PAM utilisait depuis 2001 pour suivre toutes ses activités, qu'il s'agisse de planifier des projets, de suivre les envois d'aide alimentaire ou de gérer la situation financière et d'assurer la rémunération du personnel.



LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
ACV	analyse et cartographie de la vulnérabilité
AMAN	Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition
ASEAN	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
Autres COD	autres coûts opérationnels directs
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CESAP-ONU	Commission économique et sociale de l'ONU pour l'Asie et le Pacifique
CII	Compte d'intervention immédiate
COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits
COSO	Comité des organisations de tutelle de la Commission Treadway
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
GPS	système de positionnement universel
IIEA	indice d'insécurité économique et alimentaire
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ITHACA	Technologies de l'information pour l'assistance, la coopération et l'action humanitaires
MISTS	Normes minimales de sécurité des télécommunications
MOSS	Normes minimales de sécurité opérationnelle
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMB	Bureau régional de Bangkok (Asie)
OMC	Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale)
OMD	objectif du Millénaire pour le développement
OMD	Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)
OMJ	Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe, orientale et centrale)
OMP	Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)
OMS	Bureau régional pour le Soudan
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
P4P	Achats au service du progrès



PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RDC	République démocratique du Congo
REACH	Partenariat visant à éliminer la faim chez les enfants
SRAC	Comité pour l'affectation stratégique des ressources
TIC	technologies de l'information et des communications
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
UA	Union africaine
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNHAS	Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNSMS	Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM
ZAMACE	bourse des produits agricoles de Zambie (Zambia Agricultural Commodities Exchange)