



Distribution: générale

Date: 13 février 2017

Original: anglais

Point 5 de l'ordre du jour

WFP/EB.1/2017/5/1/Rev.1

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour approbation

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

Additif au Plan de gestion du PAM pour 2017–2019: Utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP

Résumé

Le Plan de gestion pour 2017–2019 indiquait que le Secrétariat envisageait de proposer au Conseil, pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2016, des initiatives internes d'importance primordiale d'un montant de 15 millions de dollars É.-U. pour 2017, afin de mettre en œuvre la feuille de route intégrée et de financer d'autres investissements non récurrents¹.

Le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) est l'une des réserves financières du PAM. Dans les cas où les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects ne se matérialisent pas comme prévu, cette réserve couvre l'excédent de dépenses AAP jusqu'à ce que le budget AAP corresponde de nouveau au niveau des recettes effectives.

En 2015, le Conseil a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale, ce qui permet au PAM d'investir dans des initiatives de longue haleine nécessitant un investissement ponctuel, qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires.

Comme l'indiquait le Plan de gestion pour 2017–2019, le Secrétariat propose d'affecter un montant total de **13,5 millions de dollars** provenant du Compte de péréquation des dépenses AAP aux fins suivantes:

- *Mise en œuvre de la feuille de route intégrée.* La feuille de route intégrée, qui comprend le Plan stratégique pour 2017–2021, les plans stratégiques de pays, d'une durée maximale de cinq ans et accompagnés de budgets de portefeuille de pays, et un nouveau Cadre de résultats institutionnels, nécessitera un financement exceptionnel en 2017. L'architecture interne récemment approuvée réaligne l'orientation stratégique du PAM, la structure de ses programmes, sa gestion financière et la communication de ses résultats afin de renforcer son aptitude à aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable d'ici à 2030. D'importantes ressources financières et un engagement considérable du personnel seront

¹ WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2.

Coordonnateurs responsables:

Mme E. Joergensen
Directrice
Division du budget et de la programmation
tél.: 066513-2408

M. C. Gardner
Chef
Service du budget
tél.: 066513-2077

nécessaires en 2017 pour mener les essais et assurer la transition, procéder à la réorganisation correspondante et mettre en service les solutions informatiques requises; il faudra notamment réaménager les priorités s'agissant des capacités en termes de personnel afin de permettre la transformation proposée. Le Secrétariat a passé en revue tous les crédits alloués aux départements au titre du budget AAP ordinaire et les soldes inutilisés des initiatives internes d'importance primordiale précédemment approuvées en vue de réaffecter des ressources du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires à des activités relevant de la feuille de route intégrée pour en assurer le financement intégral en 2017. Le montant du financement demandé au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP à cette fin en 2017 s'élève à **8,2 millions de dollars**.

- *Excellence en matière de coûts.* Certains domaines fonctionnels essentiels se concentreront en 2017 sur la reconfiguration des processus ainsi que sur le réaligement et la normalisation de leurs activités en vue d'en améliorer l'efficacité et de faire des économies. Cette initiative a pour but de garantir que les contributions des donateurs atteignent les plus démunis. Le montant requis à ce titre est de **3,3 millions de dollars**.
- *Évaluation.* L'augmentation du nombre d'évaluations de portefeuille de pays en 2017 permettra au PAM de satisfaire aux normes énoncées dans la politique en matière d'évaluation (2016–2021) et de participer efficacement au développement des capacités d'évaluation auprès des partenaires et réseaux régionaux et nationaux. Le montant requis à ce titre est de **1,5 million de dollars**.
- *Préparation aux situations d'urgence.* L'augmentation des capacités du PAM en matière de préparation et d'intervention en cas de situation d'urgence va renforcer l'état de préparation opérationnelle, améliorer la rapidité d'alerte et d'intervention, et renforcer l'appui technique fourni aux partenaires et aux gouvernements. Le montant requis à ce titre est de **500 000 dollars**.

Les initiatives internes d'importance primordiale proposées vont dans le sens de l'engagement qu'a pris le PAM de "vivre selon ses moyens". En 2015, le Conseil a approuvé pour le Compte de péréquation des dépenses AAP un "niveau plancher" correspondant à deux mois de dépenses AAP et un niveau cible équivalant à cinq mois de dépenses AAP, soit 139,8 millions de dollars pour 2017. Le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2017 devrait se situer à 166,8 millions de dollars, ce qui tient compte d'une modification qu'il est proposé d'apporter à la méthode comptable afin de comptabiliser les recettes pluriannuelles sur toute la durée de l'accord concernant les contributions. Les initiatives internes d'importance primordiale proposées sont décrites dans la première section du présent document.

La section II fait le point sur le mécanisme de financement des services internes. Dans le Plan de gestion pour 2017–2019, le Conseil a approuvé un plafond de 82 millions de dollars pour ce mécanisme. Depuis lors, le Programme mondial d'achat-location de véhicules a remboursé une partie de l'avance dont il avait bénéficié et revu ses besoins pour 2017. En respectant le plafond approuvé, le Secrétariat a revu les enveloppes affectées au Programme mondial d'achat-location de véhicules, au Mécanisme de budgétisation des investissements et aux prestations de services facturées.

Projet de décision*

Ayant examiné le document intitulé "Additif au Plan de gestion du PAM pour 2017–2019: Utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP", tel que présenté dans le document portant la cote WFP/EB.1/2017/5/1/Rev.1, le Conseil:

- i) approuve l'affectation d'un montant de **13,5 millions de dollars** du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ayant trait: i) à la mise en œuvre de la Feuille de route intégrée; ii) à l'excellence en matière de coûts; iii) à l'évaluation; et iv) à la préparation aux situations d'urgence; et
- ii) prend note de l'actualisation des données concernant le mécanisme de financement des services internes, et attend avec intérêt les examens ultérieurs qui seront présentés dans les plans de gestion futurs.

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

Section I: Initiatives internes d'importance primordiale

Introduction

1. À sa deuxième session ordinaire de 2016, le Conseil a approuvé le Plan de gestion pour 2017-2019, qui ne demandait aucune allocation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) pour des initiatives internes d'importance primordiale en 2017 car avant de proposer de nouveaux investissements, le Secrétariat jugeait prudent d'attendre que les quatre volets de la feuille de route intégrée soient approuvés et que l'examen visant à déterminer si la structure organisationnelle était bien adaptée à la mission du PAM soit achevé.
2. Par le présent document, il est demandé au Conseil d'approuver l'affectation de **13,5 millions de dollars** provenant du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale en 2017, en particulier pour mettre en œuvre la feuille de route intégrée, qui va transformer la planification, les opérations et l'architecture financière du PAM, et donc en améliorer l'efficacité.

Aperçu du Compte de péréquation des dépenses AAP

3. Le Compte de péréquation des dépenses AAP a été créé en 2002 pour comptabiliser la différence éventuelle entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) et les dépenses AAP de l'exercice. Il sert de filet de sécurité lorsque le montant des crédits AAP annuels approuvés par le Conseil dépasse celui du produit des CAI découlant des contributions des donateurs.
4. En 2006, le Conseil a décidé que le niveau cible du compte devait être fixé en fonction du montant des crédits AAP approuvés pour l'année de façon à couvrir le temps nécessaire pour s'adapter à une réduction durable des recettes provenant du recouvrement des CAI et mettre en œuvre la réduction des dépenses AAP correspondantes². En 2015, le Secrétariat a revu le niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP, qui était demeuré inchangé depuis 2006. Le Conseil a approuvé un relèvement de ce niveau cible pour le porter de l'équivalent de quatre à cinq mois de dépenses AAP approuvées, et a établi un "niveau plancher" correspondant à deux mois de dépenses AAP³.
5. Le Conseil a donné son aval à l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP aux fins suivantes:
 - pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées;
 - pour servir de réserve afin de couvrir le risque de réduction des recettes au titre des CAI ou le sous-financement du budget AAP;
 - pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ou alimenter des fonds thématiques, sous réserve que le Conseil donne son aval; et
 - pour consolider les réserves du PAM, sous réserve que le Conseil donne son aval⁴.

Solde actuel du Compte de péréquation des dépenses AAP

6. Le budget AAP de 2017 correspond aux recettes escomptées au titre des CAI pour l'année. Comme l'indique le Plan de gestion pour 2017-2019, les départements ont passé en revue les activités susceptibles d'être ajustées en 2017 en vue de réaffecter 5 pour cent du budget correspondant à des dépenses plus prioritaires optimisant davantage l'utilisation des ressources. Cet engagement du PAM à "vivre selon ses moyens", associé à l'augmentation des recettes provenant des CAI, a permis de constituer un solde confortable pour le Compte de péréquation.

² WFP/EB.A/2006/6-C/1.

³ WFP/EB.2/2015/5-C/1*.

⁴ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

7. Le tableau 1 montre que le solde d'ouverture du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2017 est de 180,3 millions de dollars: ce montant prend en compte le transfert approuvé de 15 millions de dollars au Compte d'intervention immédiate⁵ et un ajustement résultant de la modification qu'il est proposé d'apporter à la méthode comptable afin de pouvoir comptabiliser le produit des contributions pluriannuelles. L'affectation proposée d'un montant de **13,5 millions de dollars** pour des initiatives internes d'importance primordiale porterait le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2017 à 166,8 millions de dollars.

TABLEAU 1: NIVEAU PRÉVU DU COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP EN 2017 (en millions de dollars)	
Solde d'ouverture prévu au 1 ^{er} janvier 2017	180,3
Recettes au titre des CAI de 2017 (après ajustement)	335,4
Dépenses AAP de 2017	(335,4)
Initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2017	(13,5)
Solde de clôture prévu au 31 décembre 2017	166,8

Initiatives internes d'importance primordiale – 13,5 millions de dollars

8. Le Plan de gestion pour 2017–2019 indiquait que des initiatives internes d'importance primordiale, provisoirement estimées à 15 millions de dollars, seraient proposées pour 2017 dès que le Conseil aurait approuvé les propositions relatives à la feuille de route intégrée à sa deuxième session ordinaire de 2016, et que le Secrétariat "... donnera[it] la priorité aux investissements découlant de l'approbation de la feuille de route intégrée, aux investissements supplémentaires nécessaires pour mener à bien l'initiative "Excellence en matière de coûts" et à la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil, notamment en matière d'évaluation et de problématique hommes-femmes"⁶.
9. Un investissement d'un montant de **13,5 millions de dollars** est donc proposé au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale en 2017 en vue de renforcer les capacités du PAM en matière de programmation, d'opérations et d'administration⁷. Les investissements prioritaires de 2017 sont: i) la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; ii) l'excellence en matière de coûts; iii) l'évaluation; et iv) la préparation aux situations d'urgence.
10. Les propositions contenues dans le présent document respectent les principes de gestion financière prudente approuvés par le Conseil en 2015⁸. Les initiatives internes d'importance primordiale proposées, qui sont des dépenses non renouvelables et nécessitent un niveau de financement prévisible, sont centrées sur le changement organisationnel. Les responsables de budget ont préparé des propositions d'investissement pour toutes les initiatives internes d'importance primordiale proposées et le Comité pour l'affectation stratégique des ressources les a évaluées.

⁵ WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2.

⁶ WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2, paragraphe 209.

⁷ Le Secrétariat ne demande pas l'affectation de l'intégralité du montant de 15 millions de dollars provenant du Compte de péréquation des dépenses AAP pour des initiatives internes d'importance primordiale en 2017 comme l'indiquait le Plan de gestion pour 2017–2019. Des investissements supplémentaires pourraient néanmoins être nécessaires en 2017; les propositions correspondantes seraient présentées au Conseil pour approbation à des sessions ultérieures.

⁸ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

Mise en œuvre de la feuille de route intégrée: 8,2 millions de dollars

11. La feuille de route intégrée répond à l'appel du Programme 2030 et aux objectifs de développement durable dans la mesure où elle vise à mettre un terme à la pauvreté, à la faim et à l'inégalité. À l'issue de consultations approfondies avec le Conseil en 2015 et 2016, les composantes de la feuille de route intégrée – le Plan stratégique pour 2017–2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays (PSP), l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels – ont été approuvées par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016. L'approche intégrée, qui va être mise en œuvre en 2017 et 2018, permettra d'améliorer l'efficacité des programmes, d'accroître la transparence, de faire valoir les atouts de façon plus manifeste, de renforcer la collaboration avec les partenaires et d'appuyer l'affectation des ressources fondée sur la performance afin que les opérations du PAM gagnent en efficacité et en efficience.
12. Le Plan stratégique pour 2017–2021 et le Cadre de résultats institutionnels sont entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2017. En guise de première étape de la transition vers la structure des PSP et des budgets de portefeuille de pays (budgets PP), jusqu'à 16 bureaux de pays vont présenter un PSP et un budget PP au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire et à sa session annuelle de 2017. Les enseignements tirés de ces expériences pilotes seront partagés avec le Conseil, tout comme les recommandations relatives aux retouches à y apporter, s'il y a lieu. De nouvelles consultations seront organisées en 2017 pour examiner les modifications à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM et les propositions relatives aux seuils budgétaires applicables en matière de délégation de pouvoirs.
13. Les bureaux de pays qui ont parachevé l'examen stratégique national Faim zéro vont préparer un PSP et un budget PP et les présenter au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017. Les autres soumettront à la Directrice exécutive pour approbation d'ici à novembre 2017 un PSP provisoire et un budget PP, établis à partir de descriptifs de projet approuvés. Les PSP provisoires auront une durée de 18 mois et feront la soudure avec les PSP complets qui seront soumis au Conseil pour approbation.
14. Le plan de mise en œuvre de la feuille de route intégrée est ambitieux et concerne divers départements et fonctions, les bureaux régionaux et les bureaux de pays; il touche à quasiment tous les aspects des activités courantes du PAM. Des ressources financières importantes seront nécessaires et du personnel devra se charger: i) de mettre à l'essai les PSP et les budgets PP pilotes et de mettre en place les nouveaux programmes et cadres de financement dans tous les bureaux de pays; ii) de veiller à l'état de préparation organisationnelle; et iii) d'accompagner la mise en service de solutions informatiques. Le Secrétariat a consulté de près les bureaux régionaux et les bureaux de pays afin de déterminer le niveau d'appui et les capacités additionnelles requis pour former le personnel à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée sans compromettre les opérations en cours.
15. On trouvera au tableau 2 le budget additionnel de 2017 pour la feuille de route intégrée, d'un montant de 30,4 millions de dollars (voir les détails aux paragraphes 16 à 33). Le montant des ressources financières existantes qu'il est proposé de réaffecter aux activités liées à la feuille de route intégrée s'élève à 22,2 millions de dollars, comme on l'explique de manière plus détaillée aux paragraphes 34 à 38. Pour financer l'ensemble des activités prévues par la feuille de route intégrée en 2017, il est demandé que le reste, soit un montant de 8,2 millions de dollars, soit financé au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP à titre d'initiative interne d'importance primordiale.

TABLEAU 2: INVESTISSEMENT PROPOSÉ EN 2017 À TITRE D'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE POUR LA FEUILLE DE ROUTE INTÉGRÉE (en millions de dollars)	
Budget additionnel de 2017	30,4
Réaffectation de ressources existantes	(22,2)
Initiative interne d'importance primordiale proposée pour la feuille de route intégrée	8,2

Budget additionnel pour la feuille de route intégrée en 2017

16. En 2017, le montant des fonds nécessaires pour mettre en œuvre la feuille de route intégrée est estimé à 30,4 millions de dollars⁹. On peut voir au tableau 3 le budget additionnel prévu à ce titre pour 2017. Il se peut qu'une proposition distincte d'investissement relative à la mise en œuvre des activités prévues en 2018 soit présentée ultérieurement pour examen et approbation, mais le Secrétariat ne s'attend pas à ce qu'un nouvel investissement du niveau de celui de 2017 soit nécessaire.

TABLEAU 3: BUDGET ADDITIONNEL DE 2017 POUR LA FEUILLE DE ROUTE INTÉGRÉE (en millions de dollars)						
	Dépenses autres que les dépenses de personnel (consultants)	Personnel	Formation	Voyages	Autres	Total
i) Structure de la feuille de route intégrée	0,25	1,24	–	–	–	1,48
ii) Autres coûts afférents à l'approche axée sur les PSP, au Cadre de résultats institutionnels et à l'examen du cadre de financement*	1,59	3,63	0,27	0,55	3,00	9,04
iii) Coûts afférents aux technologies de l'information**	1,38	–	–	–	6,97	8,35
iv) Appui sur le terrain	6,13	1,06	0,92	0,79	0,08	8,98
v) Autres investissements au Siège***	0,22	1,16	0,36	0,14	0,70	2,57
TOTAL	9,56	7,08	1,54	1,48	10,75	30,42

* Y compris les coûts afférents aux examens stratégiques.

** Y compris les coûts liés à la prestation de services extérieurs pour WINGS et COMET et pour la création d'un portail en ligne et d'un outil de planification budgétaire.

*** Y compris les coûts liés à la prestation de services extérieurs pour l'élaboration de supports de formation.

⁹ Le montant total de l'investissement requis en 2017 pour la feuille de route intégrée est estimé à 45,36 millions de dollars. La direction a toutefois établi que 14,94 millions de dollars pourraient être dégagés grâce à la réaffectation d'effectifs existants et déjà budgétisés, qui se consacreront à la mise en œuvre de la feuille de route, ce qui laisse un montant additionnel à financer de 30,4 millions de dollars. Par exemple, pour la structure de gestion des projets relevant de la feuille de route intégrée, les postes de président et de directeur de l'unité chargée des politiques et de la planification en lien avec la feuille de route intégrée et de l'unité chargée des opérations au titre de la feuille de route intégrée sont déjà financés par le budget AAP, et les effectifs de l'unité d'appui à la gestion se composeront de membres du personnel de la Division de la gestion de l'innovation et du changement dont les postes sont imputés au budget AAP. Dans les bureaux régionaux, les directeurs régionaux adjoints consacrent jusqu'à 50 pour cent de leur temps à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, conduisant des équipes pluridisciplinaires régionales qui appuieront les bureaux de pays durant la transition.

i) Structure de la feuille de route intégrée

17. Vu l'ampleur de la transformation organisationnelle requise, la mise en œuvre de la feuille de route intégrée va nécessiter la mobilisation générale du personnel au Siège et sur le terrain, sous la conduite des sous-directeurs exécutifs et des directeurs régionaux. Pour assurer un contrôle efficace et une transition coordonnée, le PAM adoptera une structure administrative intégrée de gestion des projets que dirigera à temps plein le Directeur exécutif adjoint, qui assumera aussi la présidence du processus de la feuille de route intégrée. Celui-ci bénéficiera de l'appui d'une équipe et d'une structure spéciales, ce qui permettra de veiller à ce que l'ensemble du PAM s'engage dans cette transition, en particulier les bureaux régionaux et les bureaux de pays, où l'essentiel de la mise en œuvre se déroulera.
18. Le directeur de l'unité chargée des politiques et de la planification en lien avec la feuille de route intégrée, qui appuie le processus de planification des PSP et de formulation de la chaîne de résultats à l'aide du Cadre de résultats institutionnels, relèvera du Directeur exécutif adjoint; il en ira de même du directeur de l'unité chargée des opérations au titre de la feuille de route intégrée, afin de faciliter le parachèvement et la mise en service du nouveau cadre de financement.
19. Le Directeur exécutif adjoint bénéficiera aussi de l'aide d'un conseiller pour l'intégration de la feuille de route, œuvrant à titre gracieux, et d'une unité chargée de l'appui à la gestion qui sera composée de membres du personnel de la Division de l'innovation et de la gestion du changement, avec le soutien du Boston Consulting Group. La mise en œuvre globale de la feuille de route intégrée sera guidée par un comité directeur présidé par la Directrice exécutive et composé du Directeur exécutif adjoint, des Sous-Directeurs exécutifs et des directeurs régionaux.

ii) Autres coûts afférents à l'approche axée sur les PSP, au Cadre de résultats institutionnels et à l'examen du cadre de financement

20. Les autres coûts afférents à la mise en œuvre de l'approche des PSP et à l'examen du cadre de financement concernent essentiellement: i) les spécialistes des PSP, qui seront chargés d'élaborer un cadre normatif et de fournir un appui aux bureaux de pays pour réaliser l'examen stratégique national Faim zéro et formuler le PSP et la chaîne des résultats à l'aide du Cadre de résultats institutionnels; et ii) les spécialistes de l'examen du cadre de financement, qui seront chargés de mettre au point les processus de gestion des budgets PP, ainsi que de former le personnel des bureaux de pays à la planification budgétaire et à la gestion des fonds dans le contexte du nouveau cadre de financement et de lui fournir un appui. Ces spécialistes seront aussi chargés d'élaborer des propositions et de travailler avec les spécialistes en informatique afin de mettre au point les systèmes requis et de les tester, d'assurer la migration vers les nouveaux systèmes, de procéder à leur déploiement et d'apporter l'appui nécessaire après leur mise en service.

iii) Coûts afférents aux technologies de l'information

21. Des investissements importants devront être consacrés aux systèmes informatiques du PAM afin de moderniser le Système mondial et réseau d'information (WINGS), de créer un portail en ligne et un outil de planification budgétaire, et de modifier l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) à l'appui de la feuille de route intégrée. Cette transformation numérique est primordiale pour le succès du processus. L'intégration accrue des systèmes améliorera les prestations du PAM et étiera la prise de décisions fondée sur des données.
22. À partir de l'expérimentation menée en 2016, le Bureau de l'intégration et de l'appui en matière de gestion des ressources, les bureaux de pays et les directeurs techniques ont déterminé dans le détail les exigences à prendre en compte lors de la conception de la solution informatique ainsi que les liaisons cruciales avec la gouvernance, la mobilisation des ressources, la gestion des dons, la programmation, la validation des dépenses, la clôture des comptes annuels et celle des budgets PP, l'établissement des rapports, l'intégration des systèmes et la configuration de la matrice RACI (sigle anglais équivalant à responsable, comptable, consulté et informé)¹⁰. La mise à l'essai de la conception du système informatique a démarré au quatrième trimestre de 2016.

¹⁰ Projet de point sur l'examen du cadre de financement; consultation informelle du 25 juillet 2016.

23. Les essais se poursuivront au cours des deux premiers mois de 2017 et la mise en service aura lieu à partir de mars 2017 pour aider les bureaux de pays pilotes. En fonction des réactions suivant les essais et la phase pilote, la solution informatique sera affinée puis installée dans tous les bureaux de pays en vue d'une mise en œuvre à partir du 1^{er} janvier 2018.
24. Les investissements prévus en 2017 se rapportent notamment aux coûts de développement de la configuration du système WINGS-SAP pour l'adapter au nouveau cadre de financement et aux processus connexes. Il sera tiré parti des investissements déjà consacrés aux systèmes informatiques, pour faire en sorte d'exploiter au mieux l'intégration des outils que sont WINGS, le Système d'appui à la gestion logistique (LESS) et COMET.
25. COMET sera mis à jour afin d'y inclure la nouvelle chaîne de résultats et d'améliorer l'interface avec WINGS en vue d'harmoniser parfaitement les données programmatiques et financières relatives à la performance.
26. Les investissements de 2017 comprennent un montant de 1,3 million de dollars pour le développement d'un outil de planification budgétaire et d'un portail en ligne. Ce dernier joue un rôle important pour ce qui est d'accroître la transparence et de permettre aux États membres d'accéder aux données opérationnelles et budgétaires figurant dans les plans de gestion des opérations dans les pays, aux données sur les dépenses et sur les produits obtenus, et aux rapports spécifiques. Le portail devrait être opérationnel au deuxième trimestre de 2018.
27. Ces activités de développement nécessitent le recours à des sociétés extérieures telles que Capgemini et KPMG. Il s'agit là de dépenses exceptionnelles sauf en ce qui concerne les frais de licence correspondant au système d'établissement de rapports de nouvelle génération et au portail, qui seront incorporés dans le budget AAP futur.
28. Le tableau 4 ventile à titre indicatif le montant de 8,35 millions de dollars qu'il est proposé d'investir dans l'informatique. L'initiative interne d'importance primordiale visera à financer ce poste du budget additionnel.

TABLEAU 4: INVESTISSEMENT PROPOSÉ AU TITRE DE LA SOLUTION INFORMATIQUE REQUISE POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA FEUILLE DE ROUTE INTÉGRÉE (en millions de dollars)	
WINGS	5,65
COMET	1,40
Outil de planification budgétaire	0,90
Développement du portail	0,40
TOTAL	8,35

iv) Appui sur le terrain

29. Les investissements afférents à l'appui sur le terrain couvrent le coût de l'augmentation des capacités dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays: il s'agit principalement d'appuyer le renforcement temporaire des effectifs pour réaliser les examens stratégiques nationaux Faim zéro, l'élaboration des PSP et de la chaîne des résultats, l'application du nouveau cadre de financement et la formation du personnel à l'établissement des budgets PP, en particulier les chargés de programme qui gèrent les activités.
30. Les dépenses afférentes aux ateliers de formation et aux voyages s'y rapportant sont financées au titre de ces investissements, l'objectif étant de s'assurer que: i) les bureaux régionaux qui pilotent la mise en œuvre de la feuille de route intégrée ont les moyens d'accompagner les bureaux de pays; et ii) les bureaux de pays auront les capacités d'appliquer les nouvelles modalités de travail mises en place avec la feuille de route intégrée. Il s'agit là de dépenses ponctuelles; le renforcement des effectifs cessera dès que la mise en œuvre sera achevée.

v) Autres investissements au Siège

31. D'autres investissements liés à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée couvrent les coûts de l'augmentation des capacités dans des domaines fonctionnels au Siège pour qu'il soit possible d'appuyer les bureaux de pays, d'élaborer un cadre normatif et d'actualiser les processus.
32. Il s'agit notamment d'un montant de 800 000 dollars destiné à la Division des ressources humaines pour accompagner l'apprentissage et le développement des capacités concernant les processus liés à la feuille de route intégrée, aider les domaines fonctionnels à concevoir des programmes de formation adaptés et mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage. La Division des ressources humaines utilisera ses ressources AAP actuelles pour aider les bureaux de pays à établir des processus de planification des effectifs et à faire en sorte qu'effectifs et structures correspondent aux besoins de la mise en œuvre des PSP.
33. Un montant de 1,27 million de dollars est inscrit au budget pour la Division de la gestion et du suivi de la performance afin de financer des spécialistes de COMET, qui vont accompagner la mise en service du Cadre de résultats institutionnels et la reconfiguration de COMET. L'augmentation de leurs capacités contribuera aussi à améliorer les rapports internes sur les portefeuilles de pays ainsi que ceux sur les effets directs et les produits. Un montant supplémentaire de 491 000 dollars a été inscrit au budget en vue d'augmenter la capacité qu'a le Secrétariat de gérer des processus internes d'examen solides pour les PSP et les PSP provisoires. Ce montant englobe les investissements du Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation destinés à aider les partenaires donateurs à comprendre le nouveau cadre de financement et à se préparer à son application.

Réorientation de ressources existantes

34. Dans le droit fil de l'engagement pris par le PAM de "vivre selon ses moyens", les départements du Siège et les bureaux régionaux ont examiné les activités en cours et prévues de 2017 de façon à voir: i) celles qui pouvaient appuyer, ou être revues de manière à appuyer, la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; et ii) celles auxquelles il était possible de mettre un terme pour dégager des ressources. Il a également été envisagé au cours de cet examen de geler des postes financés au titre du budget AAP et de ne pas pourvoir des postes vacants dans un avenir proche afin de financer la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. Le Secrétariat a également examiné les soldes inutilisés, par exemple d'initiatives internes d'importance primordiale de 2016, afin de déterminer si des crédits versés en 2016 pourraient être alloués à la feuille de route intégrée. Au final, un montant de 22,2 millions de dollars a été trouvé, constitué de fonds destinés à des initiatives internes et de ressources AAP réaffectées, pour financer la feuille de route intégrée en 2017.
35. Le principe essentiel qui préside au choix des priorités repose sur le nouveau modèle de fonctionnement courant du PAM, dont la feuille de route intégrée est l'élément central; il faudra donc utiliser pleinement les ressources existantes. L'un des éléments majeurs pris en compte est que les changements ne doivent nullement compromettre l'aptitude du PAM à fournir une assistance dans les meilleurs délais, ni ses moyens opérationnels d'intervention en cas d'urgence. Le PAM continuera de s'attacher à gérer de manière optimale les ressources des donateurs et des partenaires.
36. La réorganisation des priorités au Siège, et en particulier la réaffectation de fonds destinés à la formation, exigera un réajustement des plans de travail, notamment: i) le report de nouvelles initiatives de rationalisation de la capacité d'adaptation de certains services internes; ii) le ralentissement des innovations dans certaines unités; iii) la diminution des missions de contrôle menées par les bureaux régionaux dans les bureaux de pays; et/ou iv) la fusion de missions de contrôle et de missions concernant la mise en œuvre de la feuille de route intégrée, et la priorité donnée à la feuille de route intégrée dans les activités de formation. Les investissements consacrés au Système de gestion de l'apprentissage (LMS) sont maintenus pour que la formation interne se poursuive; la plateforme LMS sera mise à niveau en 2017.
37. Le tableau 5 montre comment les ressources existantes seront réaffectées au Siège et fait apparaître la réorientation prévue de ressources internes pour financer la mise en œuvre de la feuille de route intégrée.

TABLEAU 5: RÉAFFECTATION DE RESSOURCES EXISTANTES POUR ACCOMPAGNER LA MISE EN ŒUVRE DE LA FEUILLE DE ROUTE INTÉGRÉE (en millions de dollars)	
Réorganisation des priorités au Siège	
Bureau de la Directrice exécutive	1,05
Département des services concernant les opérations	1,11
Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation	0,55
Département de la gestion des ressources	2,64
Réorganisation des priorités internes	16,86
TOTAL	22,21

38. La réorganisation des priorités internes comprend un certain nombre de mesures relevant de la direction, notamment des économies prévues sur les dépenses AAP en ne pourvoyant pas des postes vacants (2 millions de dollars), des économies au titre de l'initiative Excellence en matière de coûts (1,5 million de dollars) et l'utilisation du solde de crédits affectés et de financements institutionnels (6,8 millions de dollars) ainsi que du solde excédentaire du fonds des indemnités de départ (4,5 millions de dollars). Ce fonds, destiné à couvrir le financement des indemnités de départ prévues, a été approuvé dans le Plan de gestion pour 2014–2016¹¹. Il est alimenté en ajoutant 0,75 pour cent au taux des coûts standard de personnel et finance les indemnités de départ, supprimant la nécessité d'affecter ponctuellement des montants à cette fin. Depuis sa création en 2014, du fait de l'utilisation prudente qui en est faite, ce fonds affiche un solde excédentaire. Le Secrétariat propose d'affecter un montant de 4,5 millions de dollars provenant de ce solde excédentaire à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée.

Excellence en matière de coûts: 3,3 millions de dollars

39. L'initiative Excellence en matière de coûts a été lancée en 2014 en vue de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité, tout en consacrant des investissements à des domaines stratégiques prioritaires. En 2017, l'accent est mis sur l'amélioration des processus, en particulier ceux qui impliquent un gros volume de transactions, au niveau desquels d'importantes économies sont possibles et qui permettent aux bureaux extérieurs de se concentrer sur des aspects plus importants de fonctions à valeur ajoutée, telles que les finances, les services de gestion, les ressources humaines, les technologies de l'information et la chaîne d'approvisionnement. Un investissement de 3,3 millions de dollars sera nécessaire pour poursuivre le travail planifié et générer des économies directement réalisables pouvant atteindre 6,2 millions de dollars en 2017.

Finances: 0,49 million de dollars

40. La Division des finances et de la Trésorerie va poursuivre la mise en service des applications internes (système de suivi des factures et gestionnaire de communication bancaire), en se concentrant sur les bureaux de pays dont le volume de transactions est plus important ou les conditions de sécurité les plus précaires. Cette activité sera complétée par une révision des procédures opérationnelles standard locales en vue de tirer pleinement parti des possibilités offertes par ces outils – mise en œuvre de processus normalisés et sans support papier d'exécution des tâches, d'enregistrement en ligne du traitement des transactions, de validation et d'approbation des données et, en fin de compte, d'archivage électronique des documents des fournisseurs. La transformation de ces processus permettra d'en accroître la productivité et d'en assurer la "dématérialisation". À cette fin, la Division des finances et de la Trésorerie va lancer à titre pilote dans certains bureaux la plateforme centrale de trésorerie pour assurer en toute transparence le traitement des factures et les services liés aux paiements, les objectifs étant

¹¹ WFP/EB.2/2013/5-A/1.

d'alléger la charge de travail liée à ces transactions incombant au personnel sur le terrain, de mieux faire face à l'intensification des opérations et des interventions d'urgence, et de réaliser de nouveaux gains d'efficacité et des économies d'échelle.

Services de gestion (voyages): 0,70 million de dollars

41. En 2017, une plateforme facile d'emploi sera mise en place pour améliorer la planification des voyages et le traitement des demandes correspondantes. Elle incitera le personnel à opter pour le libre-service et permettra la saisie systématique des demandes, de sorte que les voyages puissent être organisés de manière globale chaque fois que possible. Elle sera par ailleurs davantage harmonisée avec le système de traitement des demandes d'autorisation de voyage du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et permettra d'exécuter à titre pilote un programme prévoyant la présélection de certains hôtels. Parmi les autres initiatives prévues figure la mise en œuvre d'un accord relatif à la gestion globale des voyages, qui permettra de dégager des données et des analyses sur les voyages afin d'en améliorer la gestion. Certaines directives seront modifiées dans le but de réduire les coûts liés aux voyages. Tout au long de 2017, les processus continueront d'être améliorés dans les domaines des véhicules légers et de la gestion des biens.

Ressources humaines: 1,00 million de dollars

42. Les efforts se concentreront sur quatre domaines dans lesquels le volume de transactions est important: les contrats; les services mondiaux; les systèmes informatiques et l'établissement des rapports; et l'acquisition de talents. Des possibilités de parvenir à des gains d'efficacité et d'efficacité ont été répertoriées pour six axes de travail: i) optimisation de la gestion des transferts et des prestations; ii) intégration de la gestion en libre-service des contrats de durée déterminée; iii) rationalisation de la gestion tout au long du cycle de vie des contrats de courte durée; iv) optimisation des systèmes informatiques et des rapports; v) optimisation de la recherche et du recrutement de talents; et vi) examen des politiques applicables en matière de ressources humaines.

Technologies de l'information: 0,53 million de dollars

43. Les normes techniques en vigueur restreignent la capacité d'adaptation rapide de la Division des technologies de l'information face à l'évolution des besoins, notamment en matière de gestion améliorée des données pour appuyer les décisions fondées sur celles-ci. En 2017, la division va réaliser des études sur l'approvisionnement stratégique, l'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications, l'architecture informatique et les communications radio afin de trouver des moyens d'optimiser les processus et de nouvelles capacités dans le cadre de gestion.

Chaîne d'approvisionnement: 0,33 million de dollars

44. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement lance une évaluation de bout en bout et une reconfiguration des processus de la chaîne d'approvisionnement en vue d'optimiser et de normaliser la prestation intégrée de services d'approvisionnement aux programmes du PAM, aux gouvernements et aux partenaires des milieux humanitaire et du développement. L'objectif est de concevoir un processus qui favorise les services les plus économiques, les plus fiables et les plus souples, et de la plus grande qualité. L'examen de 2017 prendra en compte les priorités stratégiques et l'évolution de la chaîne d'approvisionnement, en veillant à rationaliser et à éliminer les activités sans valeur ajoutée entrant dans les processus axés sur les transactions et en améliorant les liens et la collaboration à l'échelle du réseau mondial d'approvisionnement.

Appui à la gestion du changement: 0,25 million de dollars

45. En 2017, la Division de l'innovation et de la gestion du changement continuera d'orchestrer l'initiative Excellence en matière de coûts grâce à une équipe centrale qui sera chargée de la gestion et de la supervision du projet, et fournira un appui à chaque domaine fonctionnel lors du passage de la phase de la stratégie à celle de la mise en œuvre de processus améliorés pour obtenir des résultats constants. Outre cet appui à chaque fonction, la division coordonnera les initiatives transversales, assurera l'harmonisation et cherchera des possibilités de mise en commun de connaissances et de services avec d'autres organismes des Nations Unies, ainsi que des possibilités d'externalisation.

Évaluation: 1,5 million de dollars

46. Le Secrétariat propose d'affecter un montant de 1,5 million de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP au Bureau de l'évaluation en vue d'accroître le nombre d'évaluations centralisées pour le rapprocher de la couverture préconisée par la politique en matière d'évaluation (2016–2021). En 2017, une évaluation stratégique et deux évaluations de portefeuille de pays vont démarrer conformément au plan établi par le PAM pour assurer une couverture adéquate et systématique en termes d'évaluation de toutes ses activités. Ces fonds permettront de renforcer les moyens sur le terrain de manière à ce que le PAM puisse participer efficacement au développement des capacités d'évaluation avec des partenaires et des réseaux régionaux et nationaux.

Préparation aux situations d'urgence: 0,5 million de dollars

47. Le Secrétariat propose d'affecter un crédit de 500 000 dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP à la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise en vue d'augmenter son état de préparation opérationnelle et sa capacité de déclenchement d'interventions rapides. En 2017, les résultats attendus sont une amélioration de la planification des secours et de la gestion des opérations grâce aux techniques d'information géospatiales, à la production de cartes et à l'analyse des données de télédétection, et la création d'une plateforme de gestion des connaissances destinée au renforcement des capacités nationales, qui permettra d'apporter un appui technique aux partenaires et aux gouvernements.

Section II: Financement des services internes

48. Le mécanisme de financement des services internes adopté en 2014 permet au PAM de fournir des services aux unités fonctionnelles en faisant appel aux trois dispositifs suivants: i) le Programme mondial d'achat-location de véhicules; ii) le Mécanisme de budgétisation des investissements; et iii) les prestations de services facturées. Le plafond en est fixé à 82 millions de dollars dans le Plan de gestion pour 2016-2018 et celui pour 2017–2019.
49. Après le parachèvement du Plan de gestion pour 2017–2019, le Programme mondial d'achat-location de véhicules a remboursé une partie des fonds de démarrage dont il avait bénéficié. Il ne devrait pas avoir besoin d'une autre avance en 2017, et l'enveloppe prévue pour ce dispositif pourrait donc être réduite.
50. Le Secrétariat maintiendra le plafond approuvé de 82 millions de dollars pour le mécanisme de financement des services internes, tout en réduisant de 7 millions de dollars l'enveloppe prévue en 2017 pour le Programme mondial d'achat-location de véhicules et en augmentant celle du Mécanisme de budgétisation des investissements d'un même montant; les modalités prévues pour les prestations de services facturées demeureront inchangées. Cet ajustement optimisera l'impact du mécanisme de financement des services internes. Les plafonds proposés sont indiqués au tableau 6.

TABLEAU 6: MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES EN 2017 (en millions de dollars)		
	Plafond des avances prévues dans le Plan de gestion pour 2017–2019	Plafond des avances après révision
Programme mondial d'achat-location de véhicules	22	15
Mécanisme de budgétisation des investissements	40	47
Prestations de services facturées	20	20
TOTAL	82	82

Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
budget PP	budget de portefeuille de pays
CAI	coût d'appui indirect
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
LMS	Système de gestion de l'apprentissage
PSP	plan stratégique de pays
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM