

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU PROJET DE PLAN DE GESTION DU PAM POUR (2016–2018)



Consultation informelle

2 septembre 2015

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

CHAPITRE PREMIER: INTRODUCTION

Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion pour 2016–2018 marque une progression sur la voie de la budgétisation fondée sur la performance entamée par le PAM. En établissant des liens précis entre budget et ressources, valeurs cibles, résultats et performance, il fait une plus large place à la gestion de la performance, qui avait été introduite dans le Plan de gestion pour 2015–2017. À partir de 2017, les crédits budgétaires seront alloués en fonction des résultats obtenus grâce aux investissements consentis en 2015, qui seront publiés dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015.
2. Le présent Plan de gestion propose un plan de travail provisoire établi par ordre de priorité en fonction des niveaux de ressources prévus pour les opérations; comme par le passé, il s'attache à maximiser les avantages procurés aux bénéficiaires.
3. Malgré une hausse prévue des recettes, le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) proposé pour 2016 reste modeste pour permettre au PAM de "vivre selon ses moyens". Dans cette perspective, les détenteurs des budgets des départements ont, selon les cas, réaffecté des financements vers des volets institutionnels prioritaires en s'appuyant sur les résultats escomptés.
4. Les cinq chapitres du Plan de gestion commencent chacun par une synthèse suivie d'un développement détaillé. D'autres informations figureront dans les annexes qui seront disponibles lorsque la version intégrale du plan sera communiquée. Le lecteur pourra donc prendre connaissance du Plan de gestion en lisant le résumé et le projet de décision ainsi que l'aperçu placé en tête de chaque chapitre, mais il lui est conseillé de lire le document dans son intégralité afin de bien saisir les intentions du PAM pour la période 2016–2018.

Structure du document

5. Le Plan de gestion pour 2016–2018 se composera d'un résumé, d'un projet de décision, de cinq chapitres et de plusieurs annexes. Le présent document, établi en vue d'être examiné lors d'une consultation, comprend les points principaux de la version provisoire du plan. Le corps du texte s'articule comme suit:
 - **Le chapitre premier, Introduction**, contient le guide du lecteur, suivi de considérations sur le contexte dans lequel s'inscriront les opérations du PAM durant la période couverte par le présent Plan de gestion.
 - **Le chapitre II, Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources**, examine les facteurs susceptibles d'influencer les niveaux de ressources prévus et présente les hypothèses qui ont été retenues pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2016, soit un montant de 4,9 milliards de dollars É.-U. – y compris les contributions aux fonds d'affectation spéciale et au Compte d'intervention immédiate (CII).
 - **Le chapitre III, Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité**, examine l'ordre de priorité des activités de projet en fonction des recettes prévues en 2016. Le PAM a élaboré des projections de financement par pays pour affiner la hiérarchisation des priorités et le plan de travail provisoire qui en résulte. Ce chapitre présente également une analyse des fonds d'affectation spéciale des bureaux de pays et des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à financer des activités opérationnelles.

- **Le chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes**, présente le budget AAP proposé pour 2016, dont le montant se maintient dans les limites de la hausse prévue des contributions. Comme par le passé, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a étudié les propositions d'investissement pour déterminer les activités à financer ainsi que leur ordre de priorité, en tenant compte des avantages qu'elles pouvaient apporter en termes d'optimisation des ressources. Ce chapitre examine également les initiatives internes d'importance primordiale proposées, notamment celle relative à la recherche de l'excellence en matière de coût, qui prévoit la mise en place d'un centre de services communs, et celle concernant l'intégration du Fonds pour le programme de promotion de la santé¹.
- **Le chapitre V, Services internes et services mixtes; comptes spéciaux**, présente la situation et l'utilisation proposée du mécanisme de financement des services internes approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2014, et d'autres comptes spéciaux établis par la Directrice exécutive².

Contexte économique et politique mondial

6. Comme le PAM est présent dans 75 pays mais que la proportion de fonds dont il peut disposer librement est faible (8 pour cent), ses plans risquent d'être remis en cause par des facteurs sur lesquels il a peu de prise, voire aucune.
7. Le PAM prévoit d'être confronté en 2016 à des situations de plus en plus complexes, marquées par des conflits majeurs qui se prolongent, avec des retombées sur toute la région, et par la nécessité de répondre à une hausse des besoins avec des ressources qui, si elles sont en augmentation, n'en restent pas moins insuffisantes.
8. La diminution progressive des cours mondiaux des produits alimentaires amorcée il y a trois ans s'est poursuivie en 2015. L'indice des prix des produits alimentaires de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) n'a pas cessé de diminuer depuis avril 2014, sauf en octobre, et les prix des denrées devraient rester bas. La stabilité de la demande, l'augmentation de l'offre, la baisse du prix des carburants et la hausse du dollar des États-Unis sont autant de facteurs qui contribuent à cette situation. Il faut toutefois s'attendre à ce que les cours internationaux des produits alimentaires repartent à la hausse en 2016 et, si les craintes concernant le phénomène El Niño s'avèrent fondées, l'ampleur de cette augmentation pourrait bien mettre le PAM à rude épreuve tant du point de vue opérationnel que financier, en raison de l'impact sur les prix des marchés intérieurs des pays où le PAM intervient comme sur les cours internationaux.

⇒ *Incidence du changement climatique*

9. Le phénomène El Niño est réapparu en mars 2015 et approche de son intensité maximale: certains signes portent à croire qu'il pourrait s'agir de l'un des phénomènes les plus virulents de ces 30 dernières années. La sécurité alimentaire d'un grand nombre de personnes vulnérables tributaires de l'agriculture et de l'élevage en Amérique centrale, en Asie du Sud-Est et dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne pourrait en pâtir.
10. Les effets d'El Niño se font déjà sentir du Guatemala au Nicaragua, dans le "couloir de la sécheresse", où celle-ci sévit pour la deuxième année consécutive. En Éthiopie, au Soudan et en Afrique de l'Ouest, la situation est incertaine et, au cours des prochains mois, le

¹ Approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2015.

² Les comptes spéciaux permettent au PAM de fournir des services à titre non lucratif, d'améliorer les capacités institutionnelles et de mobiliser des ressources complémentaires pour des programmes menés dans certains pays.

Zimbabwe et d'autres pays de l'Afrique australe pourraient être gravement touchés. Les conditions sont aggravées dans les régions où les populations souffrent des effets cumulatifs de plusieurs mauvaises saisons de végétation.

11. Dans les pays producteurs de céréales, les conséquences sur la production pourraient entraîner une hausse et une plus grande instabilité des prix, risquant ainsi de compromettre la sécurité alimentaire des bénéficiaires de l'aide du PAM, qui consacrent déjà une grande part de leur budget à la nourriture. Ces effets délétères pourraient être exacerbés par les conflits, l'urbanisation et la dégradation des terres.
12. Mais El Niño n'a pas que des effets négatifs: ainsi, dans la Corne de l'Afrique, il provoque généralement une augmentation de la pluviométrie pendant la saison des petites pluies. Des effets bénéfiques se feront sentir, notamment dans les régions d'élevage semi-arides et, même si les risques d'inondation sont plus élevés, au final, le bilan devrait être positif.

⇒ *Aide humanitaire internationale*

13. En 2014, l'aide humanitaire internationale a augmenté pour la deuxième année consécutive et atteint le niveau record de 24,5 milliards de dollars, soit une hausse de 19 pour cent par rapport à 2013. Face aux conflits au Moyen-Orient, l'aide des gouvernements donateurs dans la région s'est accrue de 120 pour cent entre 2013 et 2014. Malgré cela, le déficit de financement de la procédure d'appel global des Nations Unies est resté stable à 38 pour cent. Soixante-six pour cent des fonds obtenus dans le cadre des appels coordonnés par les Nations Unies ont été affectés à des situations d'urgence de niveau 3 en Iraq, en République arabe syrienne, en République centrafricaine, au Soudan du Sud et dans les pays touchés par la maladie à virus Ebola. L'écart de financement entre l'appel le mieux doté (pour l'Ukraine) et le moins bien doté (pour le Nigéria) a atteint 78 points de pourcentage en 2014, soit la différence la plus importante enregistrée depuis 2008. Les effets de ces déficits sont souvent mal compris.
14. Peut-être plus grave encore, certaines crises ne sont pas couvertes par les appels internationaux. Cela fait plus de 10 ans que l'on se désintéresse des situations d'urgence en Algérie et dans le Sahara occidental ou au Myanmar, par exemple. Le secteur humanitaire doit trouver d'autres moyens pour faire face à l'augmentation des besoins à l'heure où l'on privilégie les approches multisectorielles, notamment dans les contextes impliquant des réfugiés, et où les programmes de transferts monétaires sont en pleine expansion. Les questions telles que la consolidation de la paix, la résilience et la réduction des risques de catastrophe dans les situations de crise prolongées et chroniques sont toujours aussi pressantes.
15. Le Sommet mondial sur l'action humanitaire qui se tiendra à Istanbul en mai 2016 a pour objectif de mettre en place un système d'aide humanitaire qui soit plus transparent et plus responsable. Les débats tenus lors de ce sommet éclaireront l'élaboration du nouveau Plan stratégique pour 2017–2021, processus qui commencera en 2016 et se poursuivra durant la période couverte par le présent Plan de gestion.

⇒ *Questions sensibles*

16. On estime qu'en Iraq et en République arabe syrienne 10 millions de personnes vivent sous le contrôle total ou partiel de l'État islamique. Cela engendre des problèmes majeurs de sécurité alimentaire pour les raisons suivantes: i) l'insécurité, qui rend l'accès à la nourriture plus difficile pour les personnes déplacées; et ii) le manque de main-d'œuvre et la perturbation des transports, qui ont des répercussions sur les récoltes, les marchés et l'approvisionnement alimentaire intérieur. Il y a désormais plus de personnes déplacées au

Moyen-Orient qu'en Afrique; de même, il y en a davantage dans les pays à revenu intermédiaire que dans ceux à faible revenu. Au moment de la rédaction du présent document, on comptait 59,5 millions³ de personnes déplacées dans le monde, le chiffre le plus élevé depuis la Deuxième Guerre mondiale; en outre, la durée moyenne de déplacement est désormais d'à peu près 20 ans, contre 9 ans au début des années 1990.

17. La situation des réfugiés est d'autant plus difficile que les crises se prolongent de plus en plus, et les effets sur les gouvernements et les populations d'accueil ne sont pas à négliger.
18. En 2015, le conflit au Yémen a gagné l'ensemble du territoire; alors que ce pays est normalement tributaire des importations en vivres et en carburant pour subvenir à ses besoins essentiels, celles-ci ont fortement chuté en raison des restrictions et de l'insécurité, et les pénuries qui en résultent, notamment celles qui touchent les carburants, ont provoqué une hausse des prix des produits alimentaires, de l'eau et d'autres produits de première nécessité. Une grande partie du pays se retrouve donc exposée à l'insécurité alimentaire. Le conflit qui secoue le pays vient aggraver les tensions qui déchirent le Moyen-Orient et constitue un terrain fertile pour l'extrémisme.
19. Au Soudan du Sud, l'incertitude politique et le conflit ainsi que la dépendance du pays à l'égard des exportations de pétrole à une époque où les cours ne cessent de chuter ont entraîné une dégringolade du taux de change non officiel et pratiquement épuisé les réserves de devises du pays. Étant donné le tarissement de la demande et l'insuffisance de l'infrastructure économique et matérielle, il est peu probable que les entreprises commerciales acceptent d'opérer dans un environnement où règne l'insécurité. Les organismes internationaux, pour leur part, doivent convertir leur monnaie forte au taux de change officiel, qui est trois à quatre fois inférieur au taux du marché libre, ce qui restreint sensiblement leur pouvoir d'achat local. Le PAM a dû revoir ses interventions fondées sur le marché car, au niveau actuel du taux de change officiel, elles ne sont plus viables sur le plan économique.

Contexte financier

20. La situation économique mondiale ne devrait pas être sensiblement différente des années précédentes. Les pays donateurs continuent de faire face à des contraintes financières alors que l'ampleur des besoins humanitaires s'accroît. En ce qui concerne les contributions, le PAM s'attend à voir les tendances récentes se confirmer, ce qui laisse prévoir une croissance annuelle modeste (voir le chapitre II).

Contexte stratégique et organisationnel

21. Le Plan de gestion pour 2016–2018 s'inscrit dans le droit fil du Plan stratégique pour 2014–2017, du Cadre de résultats stratégiques et des cinq priorités de gestion: i) Ressources humaines; ii) Partenariats, iii) Processus et systèmes; iv) Programmes; et v) Obligation redditionnelle et financement. Ces éléments, ainsi que la recherche constante par le PAM d'une plus grande efficacité et d'une optimisation des ressources, sont autant de garants d'une bonne utilisation des financements AAP. Les demandes de financement pour 2016 sont conformes aux priorités de gestion et sont examinées du point de vue des avantages qu'elles peuvent apporter en termes d'optimisation de l'utilisation des ressources.

³ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). 2015. *Global Trends 2014: World at War*. Genève.

22. En 2016, le Secrétariat conclura l'initiative d'adaptation de la structure organisationnelle du PAM. Celle-ci vise à donner davantage d'autonomie aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux et à faire en sorte que le PAM dispose du personnel, des partenariats et des politiques nécessaires pour répondre aux besoins d'assistance alimentaire. Le Secrétariat propose d'allouer à cette initiative une dernière tranche de 17 millions de dollars en 2016, qui sera consacrée aux priorités suivantes: capacités et compétences du personnel, capacités dans le domaine de la nutrition, développement des capacités nationales, processus de conception des programmes, plateformes et systèmes, et prise de décision fondée sur des données probantes, flexibilité du financement et efficacité de l'utilisation des ressources, et processus interinstitutions et intergouvernementaux et partenariats stratégiques. On trouvera des informations détaillées au chapitre IV.

⇒ *Considérations d'ordre stratégique*

23. Le PAM introduit actuellement le concept de budgétisation en fonction de la performance, exercice dans lequel les résultats sont liés aux budgets et les financements à la performance. La chaîne de résultats comprend:

- le Plan stratégique, qui définit le contexte des interventions du PAM;
- le Cadre de résultats stratégiques, qui oriente le plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité;
- le Cadre de résultats de gestion, qui guide la planification des ressources AAP; et
- les résultats stratégiques et les résultats de gestion ainsi que les dépenses correspondantes, qui font l'objet d'un suivi et de rapports annuels; les enseignements tirés de l'expérience sont pris en compte dans le cycle de planification.

24. Le Plan stratégique pour 2014–2017 définit les quatre Objectifs stratégiques du PAM en fonction de trois priorités: i) préparer aux chocs et y faire face; ii) remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens d'existence; et iii) réduire la vulnérabilité et renforcer durablement la résilience⁴. Il correspond à un environnement opérationnel en constante évolution qui détermine les besoins opérationnels du PAM et l'utilisation proposée des fonds d'affectation spéciale.

25. À la fin de 2015, le PAM effectuera un examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2014–2017 et tiendra les membres du Conseil informés des progrès accomplis en décembre 2015 et janvier 2016; l'examen à mi-parcours sera présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2016.

26. Comme suite aux débats que le Bureau du Conseil d'administration a consacrés en juin 2015 à l'harmonisation du Plan stratégique avec le programme de développement pour l'après-2015, le PAM présentera au Bureau, pour approbation, une feuille de route se rapportant au Plan stratégique pour 2017-2021. Le nouveau Plan stratégique permettra au PAM de mettre en évidence sa contribution à l'action menée pour réduire la faim à zéro en faisant concorder les Objectifs stratégiques avec l'objectif de développement durable concernant l'élimination de la faim énoncé dans le programme de développement pour l'après-2015. Le Plan stratégique tiendra compte des conclusions importantes de grandes manifestations qui se tiendront en 2015 et 2016, comme le Sommet mondial sur l'action

⁴ Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence; Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence; Objectif stratégique 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels; Objectif stratégique 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

humanitaire, la Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe, la Conférence internationale sur le financement du développement et la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques. De plus, le nouveau Plan stratégique tiendra compte des nouvelles possibilités qui s'offrent et s'attaquera aux nouvelles difficultés en faisant fond sur les enseignements tirés des évaluations et analyses des politiques, programmes et opérations, ainsi que des consultations tenues avec le Conseil et d'autres parties prenantes, notamment la direction et le personnel du PAM.

27. Le nouveau Plan stratégique s'accompagnera d'un cadre de résultats institutionnels unique regroupant le Cadre de résultats stratégiques et le Cadre de résultats de gestion, ce qui permettra d'établir une corrélation entre le Plan stratégique et le Plan de gestion. Des orientations pour la mise en œuvre et des plans de communication seront établis en vue de la mise en place à l'échelle de tout le PAM du Cadre de résultats institutionnels.
28. Le PAM évolue continuellement tandis qu'il s'efforce de trouver de nouveaux moyens plus efficaces pour apporter son aide. Son aptitude à fournir une assistance alimentaire et nutritionnelle s'appuie sur ses capacités reconnues en matière de préparation aux situations d'urgence ainsi que de développement des capacités nationales et d'appui à celles-ci, sa participation aux processus interorganisations et intergouvernementaux et son utilisation efficiente et efficace des ressources.
29. En tant que participant à l'initiative Défi Faim zéro, le PAM veillera à placer les objectifs de celle-ci – zéro enfant de moins de 2 ans souffrant d'un retard de croissance, accès universel à une alimentation adéquate toute l'année, moins de gaspillage de produits alimentaires et des systèmes agroalimentaires durables – au cœur de ses activités. Cette participation favorisera par ailleurs l'évaluation des méthodes de travail et l'amélioration de la conception des programmes.

⇒ *Principes de gestion*

30. Les principes de gestion du PAM sont les suivants:
 - développer les moyens dont disposent les bureaux de pays pour concevoir et exécuter les programmes de pays et les opérations;
 - accroître les moyens des bureaux régionaux pour qu'ils fournissent aux bureaux de pays un appui en matière de politiques et de gestion;
 - veiller à ce que les services du Siège soient efficacement orientés vers le terrain et qu'ils définissent les politiques, les stratégies et les normes, assurent les contrôles, soutiennent l'innovation et encouragent le plus possible à rendre compte des résultats ainsi qu'à en assurer le suivi et à les diffuser; et
 - s'efforcer d'innover et de trouver de nouvelles méthodes pour fournir l'assistance alimentaire.
31. Un autre principe vient s'ajouter aux précédents, celui de l'excellence en matière de coût. Le PAM s'attache à mettre en œuvre des programmes qui améliorent son efficacité et son efficacité, et l'excellence en matière de coût constituera le cadre au sein duquel les processus pourront être affinés, et un centre de services communs créé. D'autres moyens seront également envisagés pour maximiser l'efficacité du PAM.

CHAPITRE II: CONTEXTE DU FINANCEMENT ET HYPOTHÈSES RELATIVES AU NIVEAU DES RESSOURCES

Aperçu

32. Le présent chapitre donne un aperçu de l'horizon de financement et des hypothèses financières qui ont été pris en compte pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2016, soit 4,9 milliards de dollars, y compris les recettes au titre des fonds d'affectation spéciale et du CII, qui sont fondées sur des projections de financement réalistes pour chacun des projets dans chaque pays. L'agrégation de ces projets individuels constitue la base du Plan de gestion.
33. Le modèle de financement du PAM et les difficultés qu'il pose sont présentés en insistant sur la nécessité de disposer d'un financement souple et sur la façon dont le PAM utilise de manière optimale les fonds qu'il reçoit. Des financements prévisibles et souples contribueront à améliorer la planification, à réduire les coûts de transaction et à assurer que les interventions permettent de venir en aide à un plus grand nombre de personnes.
34. Compte tenu du caractère d'urgence de nombre des opérations du PAM et du moment où le Plan de gestion est établi, c'est-à-dire six mois avant le début de l'exercice budgétaire, des besoins imprévus peuvent venir modifier la structure et le volume des financements prévus.
35. Les plans financiers et le plan de travail hiérarchisé proposé ont été élaborés à partir des prévisions de financement au niveau des projets. Le Secrétariat veille à concilier cette approche avec la nécessité de plaider en faveur des bénéficiaires qui se retrouveraient exclus de ces plans en raison du processus de hiérarchisation des priorités.

Prévisions de financement pour 2016 et projections pour 2017–2018

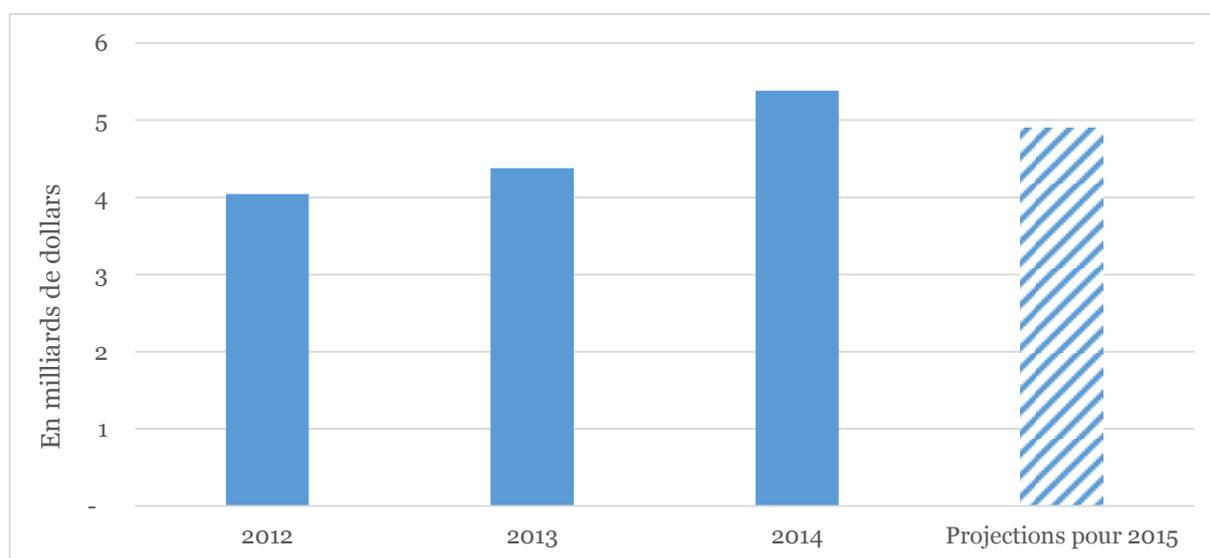
⇒ *Suivre le rythme de l'accroissement des besoins*

36. Le PAM s'attache continuellement à être le plus efficace possible lorsqu'il intervient pour faire face à une situation d'urgence prolongée, mais les besoins ne cessent d'augmenter. Depuis décembre 2014, des crises ont éclaté au Népal, à Vanuatu et au Yémen, venant s'ajouter au nombre sans précédent d'interventions de niveau 3 actuellement en cours. Au niveau mondial, les besoins financiers en matière d'aide humanitaire pour 2015 étaient de ce fait passés de 16,4 milliards de dollars à 18,8 milliards de dollars au début du mois de juin 2015. À la mi-2015, le financement global dégagé en faveur de l'action humanitaire était de 4,8 milliards de dollars (26 pour cent des besoins), soit le pourcentage le plus faible enregistré en milieu d'année depuis 10 ans.

⇒ *Tendances de financement du PAM*

37. En 2014, les généreuses contributions des donateurs ont atteint 5,38 milliards de dollars⁵, ce qui a permis au PAM de faire face aux nouveaux besoins d'urgence ainsi qu'à ceux qui existaient déjà. Hormis une forte poussée en 2014, les contributions augmentent en moyenne de 5 pour cent par an depuis 2012. Elles demeurent toutefois insuffisantes par rapport aux besoins: entre 2012 et 2014, les contributions ont couvert deux tiers des besoins annuels estimés.
38. Par rapport à 2012 et 2013, toutes les catégories d'activités ont bénéficié de contributions en hausse en 2014. Les contributions multilatérales, qui sont celles qui laissent au PAM le plus de latitude pour venir rapidement et efficacement en aide aux bénéficiaires, ont aussi atteint leur niveau le plus élevé en 2014 (mais pas en termes de proportion de l'ensemble des contributions).

Figure II.1: Tendances récentes concernant les recettes (2012–2014)



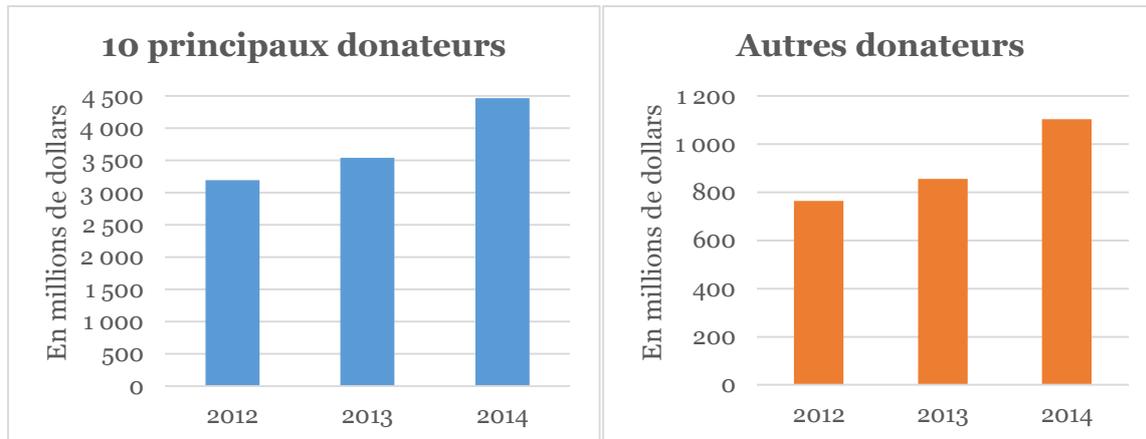
39. En 2014, face aux crises humanitaires de plus en plus graves, les 10 principaux donateurs ont alloué des contributions s'élevant au total à 4,5 milliards de dollars, soit une augmentation de 925 millions de dollars (26 pour cent) par rapport à 2013. La part de ces 10 donateurs a représenté 80 pour cent des contributions totales confirmées, ce qui correspond aux tendances récentes⁶. Les contributions des autres donateurs ont atteint un niveau record de 1,1 milliard de dollars⁷ en 2014, soit 248 millions de dollars (29 pour cent) de plus qu'en 2013⁶.

⁵ En conformité avec les normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), les règles d'information financière du PAM prévoient que les contributions sont comptabilisées en tant que produit dès lors qu'elles sont confirmées par écrit.

⁶ Contributions confirmées par année de contribution, au 13 juillet 2015.

⁷ Les contributions confirmées en 2014 ont atteint 5,6 milliards de dollars mais, conformément aux normes IPSAS, le montant inscrit dans les états financiers de 2014 est de 5,38 milliards de dollars.

Figure II.2: Montants alloués par les 10 principaux donateurs et d'autres donateurs en 2012–2014

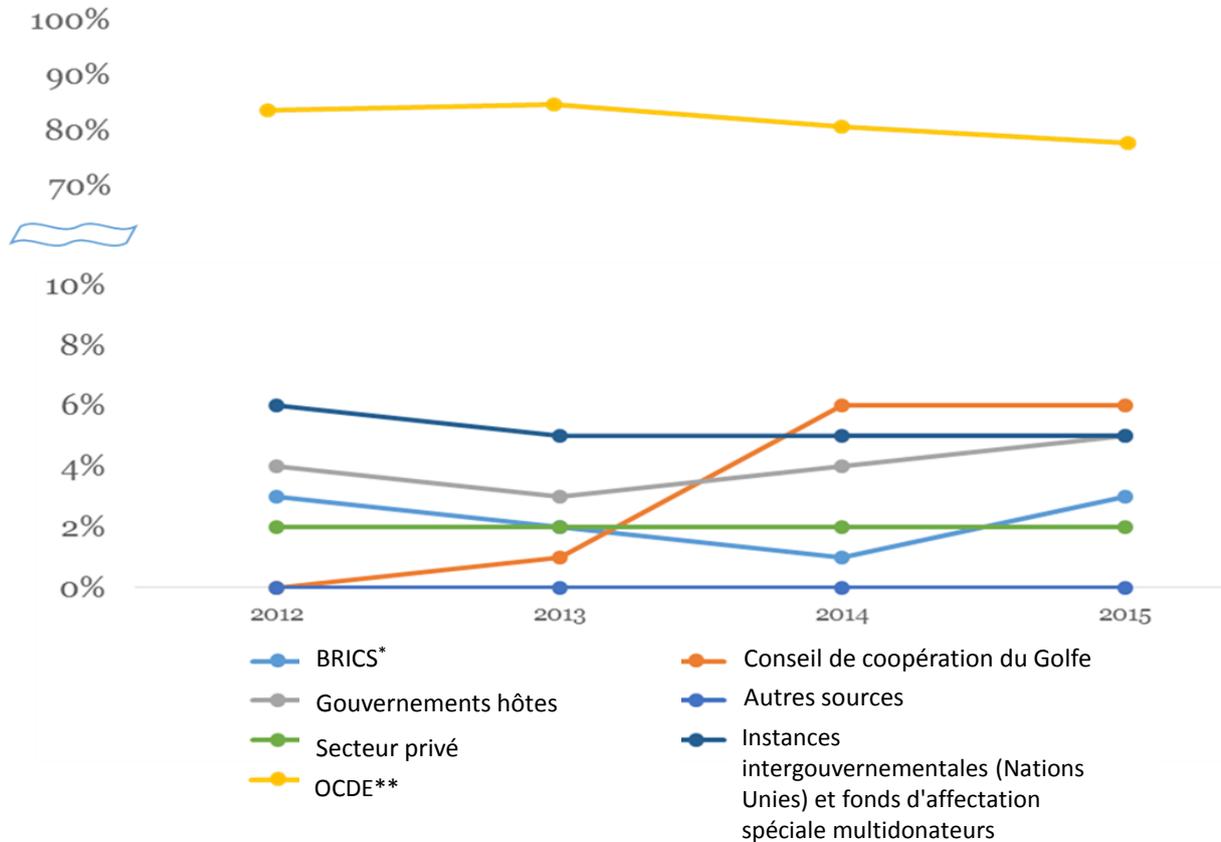


40. En 2014, le PAM a établi une base de donateurs plus stable dans la région du Golfe. Il a renforcé ses relations avec certains gouvernements de la région et continuera à se rapprocher d'autres pays.
41. Les gouvernements hôtes ont fourni 210 millions de dollars en 2014 – un record dans l'histoire du PAM. Pour encourager ces pays à devenir des donateurs habituels, des modalités de couplage seront prévues à court terme, l'objectif étant qu'à plus long terme le recouvrement intégral des coûts soit assuré au moyen des ressources de ces pays.
42. Le Conseil souhaitant que les projections soient moins modérées, le Secrétariat est en train de revoir ses prévisions de recettes initiales pour 2015. Il est en effet probable que des crises nouvelles, comme celle qui secoue le Yémen, persisteront en 2016. Les contributions devraient atteindre 4,9 milliards de dollars, dépassant de plus de 10 pour cent la projection de 4,4 milliards de dollars figurant dans le Plan de gestion pour 2015–2017.

⇒ *Élargir la base des donateurs*

43. Le niveau en pourcentage des contributions pour chaque catégorie de donateurs est indiqué à la figure II.3; pour des raisons d'échelle, l'axe des ordonnées est discontinu. L'efficacité de l'action du PAM auprès des États du Golfe et l'ampleur des situations d'urgence dans la région transparaissent dans le volume des contributions provenant de cette région. Les contributions des gouvernements hôtes montrent qu'ils sont de plus en plus déterminés à appuyer le travail du PAM.

Figure II.3: Contributions par catégorie de donateurs (2012–2015)



* Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud

** Organisation de coopération et de développement économiques

44. Les besoins en matière d'assistance alimentaire ne cessant d'augmenter, le PAM s'efforce d'obtenir que se diversifie et s'accroisse le soutien que lui apportent les donateurs. L'objectif à long terme de l'action qu'il mène auprès des pays est l'autosuffisance, et un grand pas dans cette direction est fait lorsque les gouvernements hôtes commencent à contribuer à leurs propres programmes, sous la forme d'espèces ou d'apports en nature. Les activités visant à élargir la base de donateurs seront poursuivies, y compris auprès des principaux donateurs, et le PAM étudiera les possibilités de diversifier les filières de financement tout en renforçant les partenariats existants.

45. Conscient de l'importance croissante de la source de recettes que sont les dons de particuliers et de la nécessité de parvenir à pénétrer ce nouveau marché potentiel, ce que d'autres institutions et des organisations non gouvernementales (ONG) font déjà avec succès, le Secrétariat est en train d'étudier comment financer et lancer une plateforme à cet effet.

⇒ *Prévisions de financement pour 2016–2018*

46. Les projections préliminaires de financement pour 2016 sont fondées sur les scénarios de planification opérationnelle élaborés avec les bureaux de terrain, qui donnent à penser que les niveaux seront semblables à ceux de 2015. L'analyse des tendances et les discussions avec les donateurs, les gouvernements hôtes et le secteur privé indiquent que 4,9 milliards de dollars seront mobilisés pour faire face aux besoins prévus en 2016; ce chiffre inclut un

montant de 200 millions de dollars prévu pour les activités menées au titre des fonds d'affectation spéciale, pour le compte de gouvernements et de partenaires.

47. Les prévisions du Secrétariat pour 2017 et 2018 sont prudentes: d'après les projections, le financement annuel sera de 4,9 milliards de dollars si aucune situation d'urgence majeure ne survient.

Financement souple et partenariats stratégiques

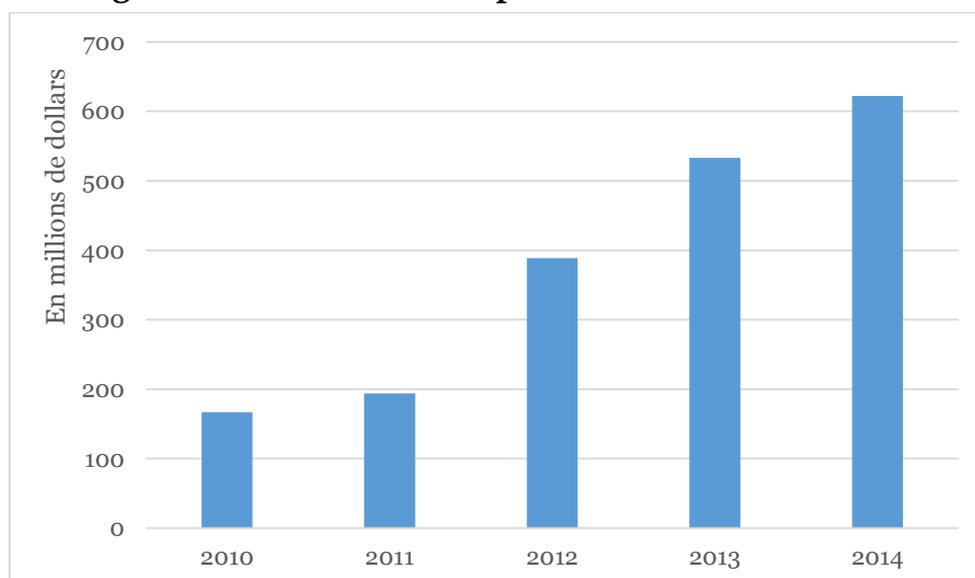
48. Le PAM a bénéficié d'un appui d'une ampleur exceptionnelle pour les interventions qu'il a lancées en vue de faire face à des situations d'urgence majeures en 2014; ainsi, deux donateurs lui ont versé une contribution en espèces de plus de 100 millions de dollars, et il a aussi reçu de nombreuses contributions moins volumineuses.
49. Le montant des contributions pouvant être utilisées comme garantie au titre du préfinancement est passé de 1,9 milliard de dollars en 2013 à 2,4 milliards de dollars en 2014. Le fait de pouvoir utiliser ces contributions pendant le cycle de vie des projets, en particulier lors des phases initiales, contribue pour beaucoup à l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre. Cela donne la souplesse voulue pour acheter des aliments au moment le plus opportun, éviter les ruptures de la filière d'approvisionnement pour les transferts de vivres et d'espèces, et réduire les coûts de transaction, de sorte que les bénéficiaires reçoivent tout l'appui possible.
50. Les contributions qui s'inscrivent dans la durée permettent aussi au PAM de disposer de plus de souplesse au moment de planifier les activités et d'engager des dépenses, et de le faire de manière plus efficace. La part des contributions prévues sur une durée supérieure à un an, contributions pluriannuelles comprises, est passée de 69 pour cent en 2013 à 71 pour cent en 2014.
51. Dans le cadre de l'examen du cadre de financement, sont notamment mises en œuvre à titre pilote des approches susceptibles de transformer la planification des projets, de permettre de disposer de financements au moment opportun, de rationaliser les activités et d'améliorer l'accès des donateurs à l'information. Pour obtenir des résultats dans tous ces domaines, il sera essentiel de disposer d'un financement souple et prévisible.
52. Parallèlement à l'examen du cadre de financement, les activités de prévision du Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation seront intensifiées pour fournir aux décideurs des informations plus précises et actualisées, afin d'appuyer le recours à de nouveaux mécanismes de financement et de favoriser un accroissement des prêts internes.
53. Avec ses partenaires du Comité permanent interorganisations, le PAM préconise des modalités de financement plus prévisibles et souples, comme les contributions pluriannuelles sans affectation particulière. Ces outils de financement souples seront synonymes d'optimisation des ressources pour les donateurs et d'efficacité des programmes pour les personnes auxquelles le PAM vient en aide.

⇒ Financements multilatéraux et pluriannuels

54. Environ 92 pour cent des contributions du PAM sont liées à des projets, des activités ou des communautés en particulier. En 2014, le PAM a reçu des contributions multilatérales d'un montant de 452 millions de dollars, soit 8 pour cent du total des contributions. Ce montant, qui représentait une augmentation de 17 pour cent par rapport à 2013, était le plus élevé reçu ces dernières années.

55. Le PAM continuera d'inviter les donateurs à réduire ou supprimer les restrictions qui entravent l'utilisation optimale des ressources. En 2004, le PAM avait fixé comme cible de porter le pourcentage des financements multilatéraux à 30 pour cent. Toutefois, pour 2016, une cible plus réaliste – et pourtant ambitieuse – est d'atteindre [XX] pour cent. L'affectation de toutes les contributions multilatérales est contrôlée par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources afin d'assurer les meilleurs résultats possible.
56. Ces dernières années, le PAM a noué des partenariats stratégiques et conclu des accords de financement pluriannuels avec un certain nombre de donateurs. En 2014, 24 donateurs ont apporté un appui pluriannuel de 593 millions de dollars, montant le plus élevé de ces dernières années.
57. En 2015, un appui pluriannuel a été apporté par l'Allemagne, l'Andorre, l'Australie, la Belgique, le Cambodge, le Canada, les États-Unis d'Amérique, la Fédération de Russie, la Finlande, l'Irlande, l'Islande, le Luxembourg, Monaco, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la République de Corée, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse, des donateurs privés et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).
58. Les accords de financement pluriannuels facilitent la planification, en particulier en début d'année, et permettent de prendre certaines mesures de manière anticipée, comme le prépositionnement de vivres et la hiérarchisation des activités par ordre de priorité. En 2016, le PAM continuera d'accroître le nombre de ses partenaires stratégiques et augmentera le niveau des financements pluriannuels prévisibles.

Figure II.4: Contributions pluriannuelles (2010–2014)



⇒ *Compte d'intervention immédiate*

59. Le Compte d'intervention immédiate (CII) reste un outil précieux pour répondre aux situations d'urgence survenant brutalement ou aux ruptures de la filière d'approvisionnement qui mettent des vies en péril. L'objectif du Secrétariat est d'obtenir une hausse de l'engagement des donateurs à l'égard du CII, en tant que dispositif à reconstituer servant pour les interventions d'urgence. Lors de sa session annuelle de 2015⁸, le Conseil a approuvé le transfert de 50 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le CII, ce qui a facilité la création d'une capacité minimale de prêt interne

⁸ WFP/EB.A/2015/6-D/1.

de 50 millions de dollars pour faire face aux situations d'urgence, qui sera pérennisée grâce au remboursement des prêts par les projets bénéficiaires ou aux nouvelles contributions versées par des donateurs au CII.

60. L'affectation de ce montant a amélioré la capacité de prêt du CII, sans toutefois modifier la nature de ce compte, qui peut être reconstitué. Des pratiques de prêt judicieuses, comme l'établissement d'un échéancier de remboursement avant l'octroi d'un prêt, associées à un examen périodique des sources permettant la reconstitution et au remboursement en temps opportun des montants dus par les projets bénéficiaires permettent de veiller à ce que le CII ait la capacité d'allouer des prêts en cas d'urgence, par exemple lorsque aucun donateur n'est disponible. Le Secrétariat utilise désormais le CII "amélioré" et rend compte aux donateurs des effets immédiats de leur soutien dans des rapports trimestriels. Depuis 2014, plusieurs donateurs ont contribué pour la première fois au CII. Le Secrétariat vise une reconstitution annuelle de 200 millions de dollars.
61. Le PAM et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) dirigent conjointement l'étude que mène l'équipe spéciale du Comité permanent interorganisations sur le financement de l'action humanitaire, consacrée aux conditions dictées par les donateurs qui ont une incidence sur le travail des institutions des Nations Unies et des ONG. Les constatations issues de cette enquête, parachevées en juillet 2015, sont utiles à l'action des membres du Comité permanent interorganisations en faveur de l'initiative relative aux bonnes pratiques de financement humanitaire (*Good Humanitarian Donorship*) et auprès du Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire; elles seront également prises en compte lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire.

CHAPITRE III: PLAN DE TRAVAIL PROVISOIRE HIÉRARCHISÉ PAR ORDRE DE PRIORITÉ

62. Ce chapitre présente le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2016, qui met en correspondance les projections de financement avec les besoins recensés et répond à la demande du Conseil, qui souhaitait obtenir des renseignements supplémentaires sur la manière de hiérarchiser les besoins estimés en fonction des prévisions de financement. Ce plan a été établi à partir des résultats agrégés des exercices menés pour chacun des projets où il a fallu donner la priorité à certains groupes de bénéficiaires ou ajuster la durée de l'assistance ou la taille des rations en fonction du niveau de financement escompté. Le présent chapitre offre aussi une vue d'ensemble des domaines thématiques qui orienteront la mise en œuvre du plan de travail hiérarchisé provisoire en 2016.
63. Ce processus de hiérarchisation des priorités a été instauré dans le Plan de gestion pour 2014–2016; celui pour 2015–2017 incluait en outre une étude des incidences potentielles des déficits de financement et prenait comme unité d'analyse non plus les bénéficiaires mais les rations quotidiennes pour mesurer les coûts de l'assistance alimentaire.
64. En utilisant la ration quotidienne comme unité d'analyse, le PAM peut déterminer avec plus de précision les coûts de son assistance, que celle-ci revête la forme de distributions de produits alimentaires ou de transferts monétaires⁹. Selon l'analyse réalisée pour 2016, le coût moyen pondéré de la ration quotidienne¹⁰ prévue dans le plan de travail hiérarchisé provisoire est de 0,33 dollar, alors qu'il est de 0,40 dollar si l'on considère l'ensemble des besoins recensés; cet écart reflète la réduction de la taille des rations rendue nécessaire par les contraintes de financement.
65. Le présent plan de travail ajuste les besoins recensés pour 2016 compte tenu des prévisions de contributions pour cette même année, lesquelles se montent à 4,9 milliards de dollars¹¹ – ou 4,7 milliards de dollars si l'on exclut les fonds d'affectation spéciale. Ces prévisions tiennent compte des préférences des donateurs et de leurs attentes. L'estimation des besoins repose sur une évaluation des besoins des populations les plus exposées à l'insécurité alimentaire et sous-alimentées, et sur la capacité du PAM de fournir une assistance alimentaire.
66. Les besoins pour 2016 sont évalués à 8,6 milliards de dollars, ce qui correspond à la fourniture de 19,7 milliards de rations quotidiennes à 82 millions de bénéficiaires dans le cadre de 142 projets exécutés dans 76 pays – ou 179 projets dans 81 pays si l'on inclut les fonds d'affectation spéciale. Une fois prises en compte les prévisions de contributions, le plan de travail provisoire établit à 13,7 milliards le nombre de rations quotidiennes qui pourront être distribuées et à 64 millions le nombre de bénéficiaires, dont plus des deux tiers sont des femmes et des enfants.
67. Le chiffre de 82 millions de bénéficiaires correspond à 4,5 pour cent de la population totale de 81 pays dans lesquels le taux moyen de prévalence de la sous-alimentation est de 16 pour cent, le taux moyen d'insuffisance pondérale chez les enfants de moins de 5 ans de 19 pour cent et le taux moyen de mortalité post-infantile de 57 décès pour 1 000 naissances vivantes.

⁹ Par ration, on entend la quantité de produits alimentaires ou les transferts monétaires équivalents fournis quotidiennement à un bénéficiaire d'un groupe ciblé pour atteindre les objectifs fixés.

¹⁰ La pondération est établie compte tenu du nombre de rations (le nombre de bénéficiaires multiplié par le nombre de jours d'alimentation) prévu par projet dans chaque catégorie d'activité.

¹¹ Chapitre II. Sauf indication contraire, tous les chiffres incluent des coûts d'appui indirects (CAI).

Le PAM a estimé qu'il lui fallait fournir une aide à jusqu'à 5 pour cent de la population dans 39 pays, à 5 à 10 pour cent de la population dans 16 pays et à 10 à 15 pour cent de la population dans 6 pays. Dans huit pays seulement, plus de 15 pour cent de la population ont besoin d'une assistance.

68. Le niveau estimatif des besoins opérationnels prévus pour 2017 et 2018 est présenté dans le Plan de gestion à titre indicatif et à des fins de planification¹². Un plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2017 et 2018 sera inclus dans les plans de gestion futurs.
69. Le PAM va continuer de s'efforcer de mobiliser les fonds nécessaires pour répondre à tous les besoins recensés.

Coûts et rayonnement de l'assistance alimentaire

70. Dans le Plan de gestion pour 2015-2017, c'est la ration quotidienne, et non plus le coût moyen par bénéficiaire, qui a été adoptée comme unité de mesure du coût de l'assistance alimentaire, afin de permettre au PAM de rendre compte des différences de durée et de fréquence de l'assistance et de montrer comment le coût moyen prévu par bénéficiaire direct et par jour varie en fonction des activités et des types de projets. Comme la taille moyenne des rations varie suivant les activités, le coût standard d'une ration a été calculé sur la base de 1 000 kilocalories pour l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires et de 1 dollar pour les transferts monétaires. Utiliser ces unités de base permet de procéder à des analyses et de comparer les coûts pour une même opération et sur plusieurs années.
71. Les activités prévues par le PAM auront des effets bénéfiques qui ne se limiteront pas aux seuls bénéficiaires directs (niveau 1) de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires ou de transferts monétaires, dont le nombre est estimé à 64 millions de personnes. Cela vaut plus particulièrement pour les activités de développement des capacités et d'amélioration de l'infrastructure, où des communautés entières tirent profit de l'assistance alimentaire. Une méthode a été mise au point pour estimer le nombre des bénéficiaires secondaires (niveau 2) des infrastructures créées par le PAM, dont l'utilisation se généralise. Le PAM réalisera des études de valeur économique au niveau sectoriel afin d'estimer les effets positifs sur les bénéficiaires des activités de développement des capacités qu'il mène (niveau 3). À l'avenir, les plans de gestion contiendront davantage de données quantitatives sur les bénéficiaires secondaires et sur ceux profitant des activités menées par le PAM en faveur du développement des capacités.
72. Le Plan de gestion pour 2016-2018 élargit l'analyse des bénéficiaires directs de manière à ce qu'elle englobe une analyse de l'incidence des prévisions de financement sur les rations et les coûts unitaires prévus en fonction des besoins recensés. Il examine les stratégies retenues suivant les pays – réduction de la taille des rations, de la durée de l'assistance ou du nombre de bénéficiaires – pour planifier l'assistance non plus en fonction des besoins, mais selon le plan de travail hiérarchisé provisoire et assurer que le PAM optimise dans les deux cas l'utilisation des ressources mises à sa disposition.
73. La plus grande partie des bénéficiaires devant recevoir une assistance alimentaire directe en 2016 (31 pour cent) se trouve au Moyen-Orient, où des crises de niveau 3 continuent de sévir en Iraq, en République arabe syrienne et dans les pays voisins, ainsi qu'au Yémen. La région de l'Asie représente 19 pour cent de l'aide ciblée prévue dans le plan fondé sur les ressources, l'Afrique centrale et orientale 19 pour cent également, l'Afrique de l'Ouest 18 pour cent, l'Afrique australe 10 pour cent et l'Amérique latine et les Caraïbes 3 pour cent.

¹² Annexe III (figurera dans le document final qui sera soumis au Conseil).

74. Le coût pondéré moyen de la ration quotidienne prévue dans le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2016 est de 0,33 dollar. Le tableau III.1 indique le coût pondéré moyen d'une ration, par activité et par catégorie d'activités, pour 2016.

TABLEAU III.1: COÛT PONDÉRÉ MOYEN D'UNE RATION, PAR ACTIVITÉ ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en dollars)			
Activité	Projets de développement/ programmes de pays	Opérations d'urgence	IPSR*
Distributions générales	s.o.	0,39	0,34
Assistance alimentaire pour la création d'actifs	0,41	0,21	0,47
Assistance alimentaire pour la formation	0,68	0,11	0,44
Nutrition	0,24	0,40	0,29
Alimentation scolaire	0,16	0,19	0,21
VIH et sida, et tuberculose	0,41	0,53	0,43
COÛT PONDÉRÉ MOYEN PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ	0,19	0,37	0,33

* Interventions prolongées de secours et de redressement

75. Le coût standard d'une ration alimentaire, pondéré par le nombre de rations, varie de 0,25 dollar à 0,29 dollar pour toutes les activités à l'exception de la nutrition, où le coût standard de la ration, soit 0,42 dollar, reflète les coûts de production plus élevés des aliments nutritifs spéciaux et les investissements à consacrer aux systèmes de transport et d'entreposage pour permettre que ces denrées conservent suffisamment de micronutriments pour être efficaces. La tendance est analogue pour les transferts monétaires. C'est sans doute le coût moyen de la ration des interventions relatives au VIH et au sida utilisant les transferts monétaires qui sera le plus élevé¹³. Le PAM continuera d'affiner la méthode de standardisation des coûts des transferts monétaires pour évaluer les variations de pouvoir d'achat du dollar dans différents pays.

76. Dans la catégorie des projets de développement, 80 pour cent des rations journalières prévues dans le plan de travail hiérarchisé seront vraisemblablement distribuées au titre des activités d'alimentation scolaire. Dans la catégorie des IPSR, il est prévu que 50 pour cent des rations quotidiennes seront fournies dans le cadre de distributions générales, et 23 pour cent au titre d'interventions nutritionnelles. Dans la catégorie des opérations d'urgence, les distributions générales devraient représenter 88 pour cent des rations journalières. Concernant les activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) et Assistance alimentaire pour la formation (AAF), 75 pour cent des rations quotidiennes devraient être fournies dans le cadre des IPSR, et 66 pour cent de celles destinées à promouvoir le respect du traitement contre le VIH/sida transiteront par la catégorie des projets de développement.

¹³ Le coût moyen d'une ration distribuée dans le cadre d'interventions relatives au VIH et au sida peut s'expliquer par le petit nombre de ces interventions, puisque seulement quatre d'entre elles ont recours à des transferts monétaires.

77. Devant l'aggravation des contraintes financières, les gestionnaires des programmes doivent établir des priorités: mettre un terme à une intervention, ou réduire le nombre des bénéficiaires, la taille des rations quotidiennes ou la durée de l'assistance. Le PAM estime que, s'il disposait de tous les fonds dont il a besoin, il pourrait augmenter le nombre des bénéficiaires ciblés d'un tiers en se concentrant sur les populations les plus vulnérables. Les réductions les plus importantes du nombre de bénéficiaires prévues dans le plan de travail sont les suivantes: i) distributions générales: -26 pour cent; ii) activités 3A: -39 pour cent; et iii) alimentation scolaire: -28 pour cent. La taille des rations des distributions générales devrait diminuer de 22 pour cent pour l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires et de 25 pour cent pour les transferts monétaires. En général, la durée de l'assistance se maintient mais, dans le cas des activités AAF, les déficits de financement pourraient entraîner une réduction de 21 pour cent de la durée de l'aide.

Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité

78. Le plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité montre comment serait utilisé le montant de 4,7 milliards de dollars pour livrer 13,7 milliards de rations quotidiennes à 64 millions de bénéficiaires. Ce plan représente une augmentation de 11 pour cent par rapport à 2015¹⁴. Il prend pour hypothèse que les contributions seront affectées à des fins spécifiques uniquement au niveau des projets, ce qui ménagera une certaine souplesse pour établir l'ordre de priorité des activités. Les données sont agrégées de façon à montrer l'effet global sur les différents aspects de l'action du PAM.

⇒ *Analyse par Objectif stratégique*

79. Le tableau III.2 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par Objectif stratégique.

TABLEAU III.2: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE (en millions de dollars)		
Objectif stratégique	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence	3 069	66%
2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence	501	11%
3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels	484	10%
4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim	596	13%
TOTAL	4 650	100%

80. Comme en 2015, l'Objectif stratégique 1 représentera le plus gros du plan de travail hiérarchisé provisoire, avec 3,1 milliards de dollars (66 pour cent). Le montant total des activités retenues au titre de cet objectif a augmenté de 436 millions de dollars (16 pour cent) par rapport au plan de 2015. Les ressources affectées à l'Objectif stratégique 2 s'élèvent à

¹⁴ Cette augmentation a été calculée à partir du chiffre indiqué pour 2015 dans le plan de travail hiérarchisé provisoire (3,86 milliards de dollars), auquel ont été ajoutés les CAI. Le chiffre pour 2016 comprend les CAI.

501 millions de dollars (11 pour cent), soit 127 millions de dollars de moins qu'en 2015. Le montant consacré à l'Objectif stratégique 3 est de 484 millions de dollars (10 pour cent), soit une hausse de 149 millions de dollars par rapport à 2015. Pour l'Objectif stratégique 4, il faudra 596 millions de dollars (13 pour cent), soit 64 millions de dollars de plus qu'en 2015.

⇒ *Analyse par activité*

81. Le tableau III.3 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2016, ventilé par activité.

TABLEAU III.3: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)		
Activité	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
Distributions générales	2 745	59%
3A	492	11%
AAF	34	1%
Nutrition	581	12%
Alimentation scolaire	426	9%
VIH et sida, et tuberculose	33	1%
Développement et augmentation des capacités	339	7%
TOTAL	4 650	100%

82. Les distributions générales constituent l'activité principale, avec 2,7 milliards de dollars, soit 59 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire. Cela concorde avec la priorité donnée à l'Objectif stratégique 1, les distributions générales et la nutrition en étant les principales activités. La proportion des distributions générales est inférieure aux 63 pour cent de 2015, mais il faut considérer que le plan de travail de 2016 est supérieur de 160 millions de dollars au plan de 2015.
83. La proportion d'activités 3A augmente de 44 pour cent (soit 150 millions de dollars) par rapport au plan de travail de 2015. La nutrition constitue la deuxième activité la plus importante, avec 581 millions de dollars (12 pour cent du plan), comme en 2015, ce qui correspond bien à l'ordre de priorité donné aux activités nutritionnelles. L'importance accordée à la nutrition ressort en outre du fait que c'est elle qui accuse la réduction la plus faible par rapport aux besoins recensés (-26 pour cent).
84. Les ressources requises au titre des activités d'alimentation scolaire ont augmenté de 100 millions de dollars par rapport à 2015, et celles pour les activités de développement et d'augmentation des capacités de 85 millions de dollars.

⇒ *Analyse par catégorie d'activités*

85. Le tableau III.4 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par catégorie d'activités.

TABLEAU III.4: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)		
Catégorie d'activités	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
	Projets de développement/programmes de pays	432
Opérations d'urgence	1 820	39%
IPSR	2 146	46%
Opérations spéciales	252	6%
TOTAL	4 650	100%

86. En 2015, les IPSR restent la première catégorie d'activités, avec 2,1 milliards de dollars – soit 46 pour cent des ressources affectées aux priorités. La catégorie des opérations d'urgence représente 1,8 milliard de dollars (39 pour cent), soit une hausse de 423 millions de dollars par rapport au plan de travail de 2015, attribuable essentiellement à l'intensification des opérations en Iraq et au Yémen.

87. Dans le plan de travail hiérarchisé provisoire, les besoins des projets de développement représentent 9 pour cent du total; ils ont augmenté de 69 millions de dollars (19 pour cent) par rapport à 2015. En 2016, les opérations spéciales augmentent de 44 pour cent. Les plus grandes opérations du PAM, réalisées en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et au Yémen, représentent 56 pour cent du plan pour ce qui est des opérations spéciales.

⇒ *Analyse par type de transfert et par activité*

88. Le tableau III.5 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par type de transfert.

TABLEAU III.5: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR TYPE DE TRANSFERT (Y COMPRIS LES COÛTS ASSOCIÉS) (en millions de dollars)		
Type de transfert	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
	Produits alimentaires et coûts opérationnels directs (COD) connexes	2 948
Transferts monétaires et COD connexes	1 363	30%
Développement et augmentation des capacités	339	7%
TOTAL	4 650	100%

89. Les produits alimentaires et les COD connexes représentent 2,9 milliards de dollars, soit 63 pour cent du plan de travail hiérarchisé par priorité. Les transferts monétaires et les COD connexes représentent 1,4 milliard de dollars, soit 30 pour cent. Les opérations menées en République arabe syrienne et au Yémen, qui sont celles qui utilisent le plus cette modalité, représentent 55 pour cent du plan de travail hiérarchisé. Les activités de développement et d'augmentation des capacités constituent 7 pour cent du plan de travail hiérarchisé, et les vastes opérations spéciales menées à ce titre en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud représentent 38 pour cent du total.
90. Le tableau III.6 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par activité et type de transfert.

TABLEAU III.6: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR ACTIVITÉ ET TYPE DE TRANSFERT (en millions de dollars)					
Activité	Produits alimentaires	Transferts monétaires	Développement et augmentation des capacités	Total	%
Distributions générales	1 663	1 082	-	2 745	59
Assistance alimentaire pour la création d'actifs	281	211	-	492	11
Assistance alimentaire pour la formation	11	23	-	34	1
Nutrition	569	12	-	581	12
Alimentation scolaire	401	25	-	426	9
VIH et sida et tuberculose	23	10	-	33	1
Développement et augmentation des capacités	-	-	339	339	7
TOTAL	2 948	1 363	339	4 650	100

91. Les transferts monétaires seront principalement utilisés dans le cadre des distributions générales et des activités 3A. Les activités de nutrition et d'alimentation scolaire feront principalement appel aux transferts de vivres.
92. Les figures III.1 et III.2 font apparaître une nette augmentation des transferts monétaires et une légère diminution des transferts alimentaires par rapport à 2015. La progression des transferts monétaires entre 2015 et 2016 est le fruit des efforts investis par le PAM dans le développement des capacités, grâce auquel les bureaux de pays sont en mesure de choisir la modalité de transfert la plus adaptée pour répondre aux besoins des bénéficiaires et d'optimiser l'utilisation des transferts monétaires au sein du portefeuille des activités d'assistance alimentaire.

Figure III.1: Plan de travail hiérarchisé provisoire – activités prévoyant une assistance sous forme de produits alimentaires (2015–2016)

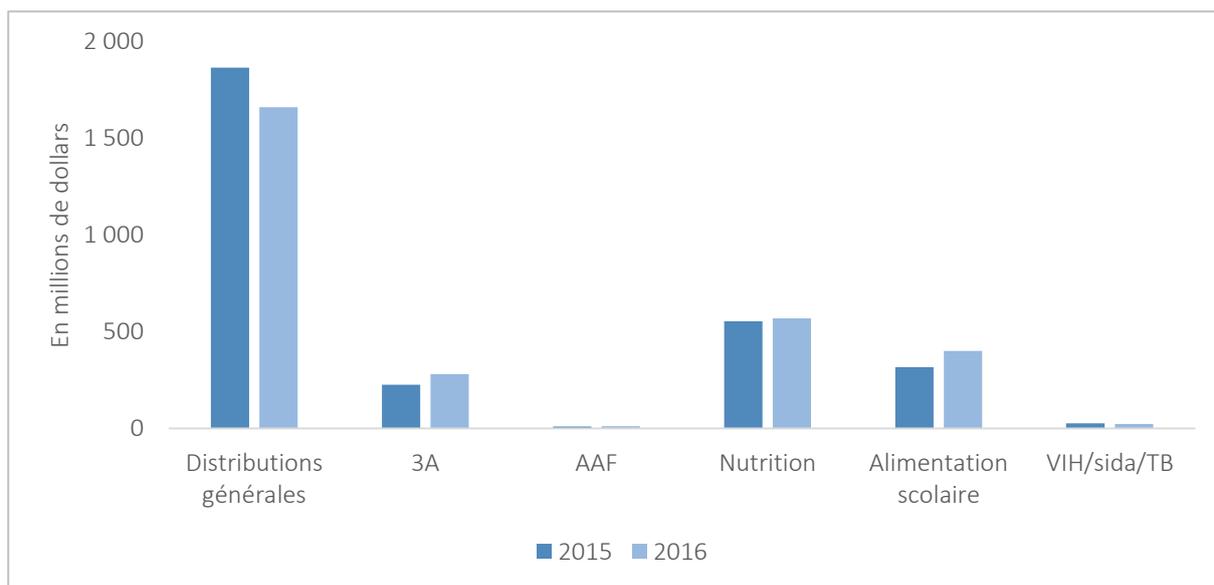
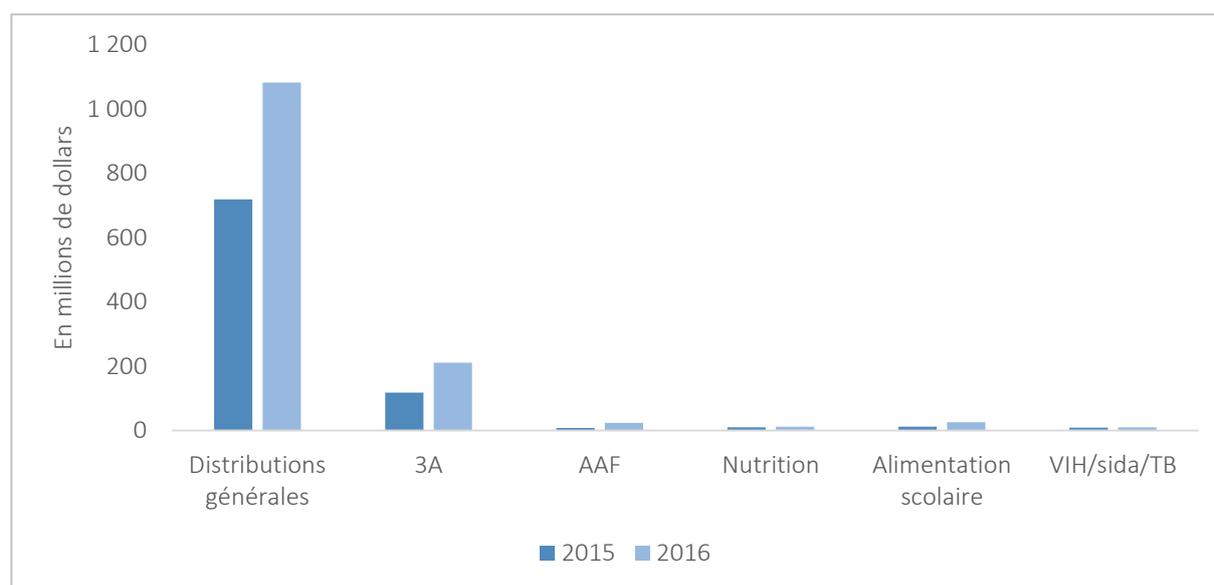


Figure III.2: Plan de travail hiérarchisé provisoire – activités prévoyant une assistance sous forme de transferts monétaires (2015–2016)



⇒ *Analyse par région*

93. Le tableau III.7 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par région¹⁵.

TABLEAU III.7: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR BUREAU RÉGIONAL (en millions de dollars)		
Bureau régional	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
Bangkok	524	11%
Le Caire	1 861	40%
Dakar	744	16%
Johannesburg	328	7%
Nairobi	1 110	24%
Panama	83	2%
TOTAL	4 650	100%

94. La plus grosse part des ressources du plan de travail est absorbée par le Bureau régional du Caire – 1,9 milliard de dollars (40 pour cent, soit 6 pour cent de plus qu'en 2015) – et le Bureau régional de Nairobi – 1,1 milliard de dollars (24 pour cent, au lieu des 33 pour cent du plan précédent). Ces chiffres s'expliquent par l'envergure des opérations menées en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen.

95. Le Bureau régional de Dakar absorbera 744 millions de dollars (16 pour cent, comme en 2015). La part du Bureau régional de Bangkok sera de 524 millions de dollars (11 pour cent, soit 100 millions de dollars de moins qu'en 2015); celle du Bureau régional de Johannesburg sera de 328 millions de dollars (7 pour cent); et celle du Bureau régional de Panama sera de 83 millions de dollars (2 pour cent).

Analyse d'ensemble par domaine thématique

96. Cette partie traite des grands thèmes qui domineront les opérations du PAM et la mise en œuvre du plan de travail hiérarchisé pour 2016, à savoir: transferts monétaires, programmes réalisés dans le cadre de situations d'urgence et de transition, analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition, protection sociale et filets de sécurité, programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe, création d'actifs et appui aux moyens d'existence, rapprochement des petits exploitants des marchés, développement et augmentation des capacités, coopération Sud-Sud et coopération triangulaire, nutrition, problématique hommes-femmes et suivi et évaluation.

⇒ *Transferts monétaires*

97. La proportion que représentent les transferts monétaires dans le portefeuille des activités d'assistance alimentaire du PAM s'est accrue rapidement, passant de 26 opérations dans 19 bureaux de pays en 2009 à 71 opérations dans 52 bureaux de pays en 2014. Le nombre des bénéficiaires de ces transferts est passé de 1 million en 2009 à 8,9 millions en 2014.

¹⁵ Le détail des besoins opérationnels par région figure à l'annexe III (du document final qui sera soumis au Conseil).

98. Les transferts monétaires font partie intégrante des modalités opérationnelles du PAM. En 2015, une formation a débuté pour des membres du personnel issus de tous les domaines fonctionnels et de toutes les régions; cette formation, qui fait partie des initiatives internes d'importance primordiale, se poursuivra en 2016. Grâce à cet investissement dans le développement des capacités, les bureaux de pays seront en mesure d'optimiser les transferts monétaires pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.
99. En 2016, le PAM mettra en service les nouveaux instruments mis au point pour la plateforme des transferts monétaires. Les bureaux de pays pourront ainsi choisir dans un menu personnalisable des outils et services qui leur permettront de renforcer les capacités de fonctionnement et le développement technique. La plateforme permettra d'opérer les transferts monétaires à l'échelle voulue et de passer d'une modalité à l'autre suivant les besoins des bénéficiaires. Elle profitera également aux gouvernements, aux partenaires et aux autres organismes des Nations Unies.
100. Les transferts monétaires représentent 1,4 milliard de dollars (29 pour cent) dans le plan de travail de 2016, soit une réduction de 52 pour cent par rapport aux 2,8 milliards de dollars qu'il aurait fallu pour faire face à l'ensemble des besoins prévus en lien avec cette modalité de transfert. En 2016, c'est l'opération d'urgence au Yémen qui mobilisera la plus grande partie des transferts monétaires (385,7 millions de dollars), immédiatement suivie par l'intervention régionale réalisée pour faire face à la crise des réfugiés syriens (295,7 millions de dollars). Pour ce qui est des transferts monétaires, le processus de hiérarchisation des priorités a été conditionné dans une large mesure par les projections de ressources pour le Yémen, qui prévoient un niveau de financement de 42 pour cent par rapport aux besoins.
101. Avec un milliard de dollars, les distributions générales représentent le principal cadre d'utilisation des transferts monétaires. La plus grande partie des transferts (814 millions de dollars) s'effectueront dans le contexte d'opérations d'urgence, suivies par les activités 3A (211 millions de dollars).

⇒ *Programmes réalisés dans le cadre de situations d'urgence et de transition*

102. Suite aux évaluations, audits et examens de politique sur le sujet, le PAM mettra à jour les programmes qu'il applique dans les situations d'urgence et de transition; il concentrera ses efforts sur la protection, la responsabilité envers les populations touchées, les réfugiés et les personnes déplacées, l'urbanisation, l'accès fondé sur le respect de certains principes et la consolidation de la paix. Des directives seront élaborées et les directeurs et directeurs adjoints des bureaux de pays, les responsables de programmes et les leaders de demain recevront une formation dans le cadre de la stratégie "Investir dans l'excellence des programmes". Un système durable d'appui aux bureaux de pays sera également mis en place.
103. Les aspects relatifs à la protection et à la responsabilité envers les populations touchées seront intégrés aux activités du PAM de plusieurs façons: appui au terrain, directives et préparation d'une évaluation de la politique en matière de protection. Les divisions de la sécurité, de la logistique et des situations d'urgence collaboreront à la mise au point d'un projet visant à aider les bureaux de pays à élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'accès dans des contextes opérationnels complexes.
104. Suite à l'approbation de la politique en matière de consolidation de la paix, le PAM fournira aux bureaux de pays des orientations et un appui concernant la programmation intégrant la notion de conflit. En partenariat avec le HCR, il continuera à travailler à la mise au point d'une stratégie conjointe pour l'autosuffisance des réfugiés, à partir de projets pilotes mis en œuvre en Ouganda, au Soudan du Sud et au Tchad. Il mettra par ailleurs à jour

sa politique sur l'urbanisation et fournira des instructions sur la manière d'adapter les programmes aux contextes urbains.

⇒ *Analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition*

105. Le PAM continuera à utiliser au mieux l'évaluation des besoins pour pouvoir fixer les priorités de l'assistance et à soutenir l'évaluation des marchés et l'analyse économique. Actuellement, il examine les effets multiplicateurs de l'aide humanitaire sur l'économie locale et révisé son cadre d'analyse des marchés pour tenir compte de l'évolution des opérations faisant appel aux marchés. Il étudie aussi l'interopérabilité de sa base de données sur les prix avec la FAO et le Réseau du système d'alerte rapide face aux risques de famine (FEWS NET).

Évaluations

106. Avec l'aide du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays réaliseront des enquêtes sur la sécurité alimentaire, des évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence, des évaluations conjointes avec le HCR, des évaluations des récoltes et de la sécurité alimentaire avec la FAO ainsi que des évaluations des besoins consécutifs à une catastrophe et des évaluations rapides initiales multisectorielles qu'ils mèneront conjointement avec d'autres organisations.

Réseau d'information sur la sécurité alimentaire

107. Le PAM continuera de participer au Réseau d'information sur la sécurité alimentaire qui intensifie actuellement ses partenariats avec la FAO, le Fonds international de développement agricole (FIDA), l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, FEWS NET et des institutions régionales telles que l'Autorité intergouvernementale pour le développement et le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel pour optimiser l'analyse de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM continuera d'héberger le secrétariat du Réseau d'information sur la sécurité alimentaire, qui établit des directives concernant la mesure de la résilience, les indicateurs de sécurité alimentaire et nutritionnelle, et les bases de données se rapportant aux prix du marché; il instaurera également une collaboration avec la FAO et FEWS NET afin de favoriser le développement des capacités nationales et régionales.

Suivi de la sécurité alimentaire

108. Dans le cadre de son projet d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV) mobile, le PAM fait des essais de collecte de données à distance en utilisant les communications vocales, la technologie interactive de réponse vocale et les textos pour recueillir en temps réel des données ventilées par sexe concernant les indicateurs de sécurité alimentaire relatifs aux ménages, aux activités nutritionnelles et aux marchés. Des bulletins d'analyse sont publiés peu après chaque série de collecte de données pour mettre à la disposition du PAM et d'autres parties prenantes des informations actualisées à des fins de décision, de planification et de processus d'appel. En 2013, le PAM a lancé un projet pilote d'ACV mobile en Somalie et en République démocratique du Congo; l'ACV mobile est déjà mis en œuvre dans 11 pays et entrera en service dans 30 autres pays au cours des trois prochaines années.

Systèmes de télédétection et d'information géographique

109. Le PAM met actuellement en place un système de suivi saisonnier par pays doté de tableaux de bord simples à utiliser; il effectuera des analyses thématiques telles que l'étude d'impact du phénomène El Niño pour la Division des achats et une analyse climatique pour

le projet *Cambodia Land and Environment Atlas and Resource*. Le PAM et le FIDA continueront de coopérer dans le cadre de l'accord qu'ils ont conclu en matière de services d'analyse concernant le climat, la télédétection et les systèmes d'information géographique; par ailleurs, le PAM collaborera avec l'Agence spatiale européenne pour avoir accès aux données des satellites Sentinel-n.

⇒ *Protection sociale et filets de sécurité*

110. Le PAM améliorera les systèmes existants pour que les bureaux de pays puissent concevoir, mettre en œuvre et évaluer des politiques et des programmes économiquement rationnels de protection sociale et de filets de sécurité tenant compte de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Il continuera de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de mécanismes de protection sociale en rapport avec la lutte contre la faim pour soulager les populations vulnérables, et mettra au point des stratégies différenciées pour venir en aide à celles qui sont exposées à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM mobilisera ses compétences en matière de transferts monétaires, de gestion des risques et de chaînes de valeur pour la nutrition et aura recours à des partenaires de réserve et des spécialistes externes pour tirer le meilleur parti possible des ressources humaines et techniques.

111. Le PAM encouragera la prise en charge des programmes d'alimentation scolaire au niveau national et continuera d'apporter une assistance technique aux gouvernements. Il maintiendra son appui aux modèles d'alimentation scolaire utilisant la production locale en établissant des liens avec les producteurs locaux de produits alimentaires, et encouragera le lancement, dans le cadre de l'alimentation scolaire, de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation (SF-SABER), qui suit les progrès accomplis par les pays dans la prise en charge des programmes. Le PAM améliorera les analyses de l'efficacité et de l'efficacité des programmes d'alimentation scolaire.

⇒ *Programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe*

112. Conformément au Plan stratégique pour 2014–2017, le PAM s'attachera à soutenir les activités de réduction des risques de catastrophe et à renforcer les capacités de résilience à long terme dans un contexte où les problèmes environnementaux se multiplient et où les indicateurs de nutrition atteignent des niveaux alarmants. Des outils innovants sont nécessaires pour réduire les risques de catastrophe et faciliter l'adaptation des communautés au changement climatique.

113. En partenariat avec les gouvernements nationaux et régionaux, le PAM favorisera les approches communautaires qui prévoient des activités de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation au changement climatique. Il a ainsi mis au point des outils tels que le Mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques (FoodSECuRE), qui appuie des mesures d'adaptation au changement climatique axées sur les communautés, et l'initiative en faveur de la résilience des communautés rurales, qui permet aux ménages vulnérables des zones rurales d'améliorer leur sécurité alimentaire et d'accroître leurs revenus en gérant les risques.

114. Le mécanisme FoodSECuRE sera mis à l'essai dans un certain nombre de pays et de communautés pour mobiliser des financements avant qu'un choc climatique ne se produise (sur la base de prévisions), ou après qu'une catastrophe liée à des aléas climatiques a eu lieu. L'initiative en faveur de la résilience des communautés rurales sera élargie pour promouvoir la protection sociale et les filets de sécurité; elle favorisera l'inclusion financière, l'amélioration des moyens d'existence et l'adoption de programmes d'assurance novateurs. Le PAM encouragera la mise au point d'outils permettant d'analyser l'impact de la

variabilité du climat sur la sécurité alimentaire et de faire le lien entre les dispositifs nationaux d'adaptation au changement climatique et les programmes de sécurité alimentaire.

⇒ *Création d'actifs et appui aux moyens d'existence*

115. Avec l'entrée en vigueur de la politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition, les nouveaux programmes de pays et les nouvelles IPSR s'attaqueront aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition, et contribueront au renforcement de la résilience. Les activités de création d'actifs resteront une composante essentielle des IPSR et d'autres programmes. En effet, les activités 3A permettent aux communautés d'obtenir des améliorations immédiates au niveau de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi que de la réduction des risques de catastrophe, et des avantages à long terme sur le plan de l'environnement et des moyens d'existence, ce qui accroît leur résilience. Le PAM renforcera les capacités dans le cadre des opérations pour établir des programmes de création d'actifs en collaboration avec ses partenaires.

116. Étant donné l'importance de la réduction des risques et du renforcement de la résilience, les institutions ayant leur siège à Rome poursuivront, avec d'autres parties prenantes, l'approche commune qu'elles ont adoptée visant à renforcer la résilience afin d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

117. Dans les situations de crise prolongées et durant les premières phases de redressement après une catastrophe, les opérations d'urgence prévoient des activités visant à faciliter la mise en place de programmes en faveur de la résilience et le passage aux phases de reconstruction et de relèvement.

118. L'adoption d'une optique axée sur la résilience exige de modifier la conception et la mise en œuvre des programmes afin de déterminer comment les intégrer et les agencer au mieux avec les stratégies des gouvernements et d'autres parties prenantes. Dans ce contexte, le PAM a l'intention d'intensifier à tous les échelons son approche à trois niveaux, notamment à celui des bureaux de pays. Cette approche a pour objectif de mettre les personnes et leurs moyens d'existence au cœur du dispositif de planification, d'édifier les fondements de programmes multisectoriels coordonnés et de connecter les acteurs de l'action humanitaire à ceux du développement.

⇒ *Rapprocher les petits exploitants des marchés*

119. La stratégie de l'initiative Achats au service du progrès (P4P) consistant à rapprocher les petits exploitants des marchés sera intégrée aux activités du PAM. Des documents d'orientation sont en cours d'élaboration pour faciliter le dialogue avec les gouvernements et les autres parties prenantes, et des partenariats seront établis qui permettront aux petits exploitants de vendre leurs produits sur les marchés.

120. Durant la phase pilote, la mise à l'essai des divers modèles de l'initiative Achats au service du progrès a permis d'acquérir une vaste expérience dans laquelle le PAM puisera pour élaborer ses documents d'orientation; il partagera cette expérience avec des universitaires et des acteurs du secteur humanitaire, notamment la FAO et le FIDA, qui apportent leur aide aux petits exploitants et ont mis au point des modèles facilitant l'accès des organisations paysannes à des services de financement. Le PAM travaille également en partenariat avec le Consortium pour la recherche économique en Afrique, un groupe de 42 universités et centres de recherche africains de 35 pays qui exploite les données recueillies durant la phase pilote.

⇒ *Développement et augmentation des capacités*

121. Les gouvernements font de plus en plus appel aux bureaux de pays pour qu'ils les aident à concevoir et à mettre en œuvre des approches novatrices en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. La réalisation de l'Objectif de développement durable 2 dépend largement de la capacité du PAM à tirer parti du rôle que jouent les gouvernements dans la conception et la gestion de solutions nationales au problème de la faim et dans la promotion de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Dans le plan de travail hiérarchisé de 2016, un montant de 89 millions de dollars est prévu pour l'assistance technique au titre du développement et de l'augmentation des capacités, et il est prévu d'allouer 250 millions de dollars à l'augmentation des capacités.

⇒ *Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire*

122. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire contribueront de plus en plus à la réalisation de l'Objectif de développement durable 2. La politique du PAM en la matière, en vigueur depuis mai 2015, vise à promouvoir les programmes nationaux de lutte contre la faim en mobilisant le savoir-faire des pays en développement. À l'appui des efforts menés dans le cadre de la coopération Sud-Sud, le PAM privilégie des modalités telles que le partage des connaissances, la coopération technique, un appui à l'élaboration de politiques, une action commune de plaidoyer, un soutien en nature et des initiatives régionales, qui constituent l'un des mécanismes dont il dispose pour intensifier l'engagement national.

⇒ *Nutrition*

123. Les besoins prévus au titre des activités nutritionnelles représentent 10 pour cent de l'ensemble des besoins recensés pour 2016. Cette proportion est certes relativement faible, mais le montant de 581 millions de dollars affecté à ces activités, par rapport à des besoins se chiffrant à 798 millions de dollars, constitue une contribution importante aux engagements globaux en matière de nutrition.

124. Les opérations relatives à la nutrition ont de plus en plus recours à des aliments nutritifs spéciaux: en 2014, 80 pour cent des enfants âgés de 6 à 23 mois en ont reçu, alors qu'en 2010 aucun d'entre eux n'en bénéficiait.

125. Les besoins de 2016 pourraient être sous-estimés, car les interventions spécifiquement axées sur la nutrition sont parfois réalisées dans le cadre d'autres opérations: ainsi, en Iraq, la supplémentation alimentaire généralisée, qui a pour but de prévenir la dénutrition chez les enfants et les femmes, figure sous la rubrique des distributions générales de vivres. Les programmes du PAM sont en cours de modification pour renforcer leurs effets nutritionnels: par exemple, les programmes d'alimentation scolaire fournissent du SuperCereal, des biscuits à haute teneur énergétique et des micronutriments en poudre à 6,1 millions d'écoliers dans 14 pays. Le PAM prévoit aussi la mise en œuvre d'interventions tenant compte de la nutrition dans le cadre de programmes de protection sociale et de filets de sécurité; il se propose de fournir des aliments enrichis au titre des distributions générales de vivres et d'avoir recours, dans ses programmes de transferts monétaires, à des activités de communication pour faire évoluer les comportements et promouvoir la diversification du régime alimentaire des ménages et l'apport en micronutriments. Le coût de ces interventions n'est pas inclus dans les besoins des opérations nutritionnelles.

⇒ *Suivi et évaluation*

126. Le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports sont des éléments essentiels du système de gestion de la performance du PAM. Des travaux sont en cours afin d'assurer que les gestionnaires peuvent utiliser les résultats des activités de suivi pour les décisions qu'ils ont à prendre et d'établir un système de veille destiné à analyser et communiquer les risques concernant la performance à tous les niveaux. Le PAM uniformise actuellement le suivi de la mise en œuvre et de la gestion de ses programmes; de nouvelles directives, des activités de développement des capacités et des ressources supplémentaires seront mises à disposition à cet effet.
127. Les outils électroniques constituent une part importante des investissements consentis pour optimiser le suivi et les rapports. L'outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays (COMET) permet au personnel de terrain du PAM et à ses partenaires de réaliser un suivi de qualité qui facilite la prise de décisions et l'établissement des rapports, et d'améliorer la conception et la gestion des programmes. Le module de conception de COMET a été mis en service dans tous les bureaux et le module d'exécution sera mis en place dans toutes les régions d'ici à avril 2016. Cet outil permet de réunir la conception, la mise en œuvre, le suivi et les rapports des projets en un seul système informatique; d'une plus grande précision et d'une plus grande fiabilité, il contribuera à améliorer la prise de décisions et à optimiser la reddition de comptes.

Accélérer la prise en compte de la problématique hommes-femmes à tous les niveaux

128. Le PAM est déterminé à dépasser les normes fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en intégrant l'égalité des sexes dans toutes ses activités. Il s'attache à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre des programmes de développement et d'aide humanitaire, et il intensifie sa collaboration avec les institutions ayant leur siège à Rome et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes); il copréside également le groupe de référence du Comité permanent interorganisations chargé de la problématique hommes-femmes et joue un rôle actif au sein du comité directeur du projet relatif à l'Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes.
129. En 2016, les activités liées à la problématique hommes-femmes seront financées par le budget AAP, des fonds extrabudgétaires et les budgets des projets; elles représenteront 12 pour cent du programme de travail. À partir de 2015, le PAM formera l'ensemble de son personnel pour répondre aux besoins détectés lors de l'évaluation des capacités en matière d'égalité des sexes conduite en septembre 2014. Le programme pilote de certification du PAM, destiné à récompenser l'excellence dans l'intégration de la problématique hommes-femmes, prendra fin en 2015: si ses résultats sont concluants, il sera amplifié sur le terrain et constituera le fondement de l'intégration de la problématique hommes-femmes.
130. La politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) contribuera à mettre davantage en évidence le rôle du PAM dans ce domaine, à assurer que les questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes sont intégrées dans toutes les activités et que les besoins différents des femmes, des hommes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire et de nutrition sont traités de manière équitable. Les considérations liées à la parité des sexes seront prises en compte tout au long du cycle des programmes, depuis l'estimation initiale des besoins jusqu'à l'évaluation finale.

131. Les activités tenant compte de la problématique hommes-femmes prévoient:
- des mesures pour améliorer l'accès des filles à l'enseignement primaire afin de parvenir à la parité des sexes et de promouvoir l'égalité des droits et des chances pour tous;
 - des programmes saisonniers fondés sur les moyens d'existence pour que les projets, tous secteurs confondus, correspondent aux priorités et aux besoins différents des femmes et des hommes;
 - l'amélioration du savoir-faire technique des bureaux régionaux et des bureaux de pays; et
 - le développement des capacités du personnel du PAM et de ses partenaires dans ce domaine.
132. Les ressources requises prévoient également des provisions devant permettre de traiter les questions de protection liées à la problématique hommes-femmes, notamment celle de la violence sexiste, et d'appuyer les interventions interorganisations menées dans le domaine du VIH et du sida.

Fonds d'affectation spéciale

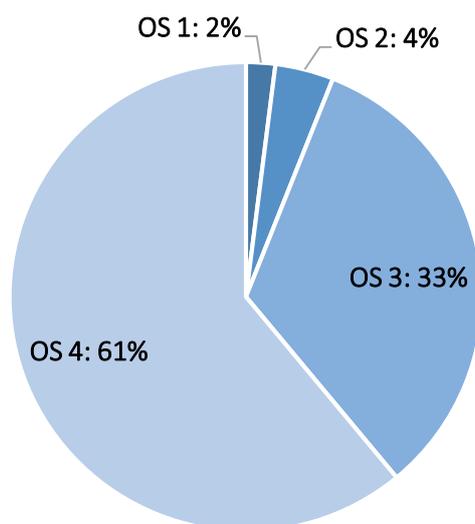
⇒ *Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques*

133. Les fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques ont pour finalité d'aider les gouvernements à administrer et exécuter des programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM et de fournir des ressources extrabudgétaires aux programmes établis en conformité avec les stratégies de pays du PAM.
134. Les fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques devraient représenter en 2016 un montant de 97,4 millions de dollars, soit 2 pour cent de moins qu'en 2015. Les principaux donateurs sont les gouvernements hôtes, même si les gouvernements d'autres pays et des fondations privées y contribuent aussi.
135. Le tableau III.8 indique la répartition par région des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques.

TABLEAU III.8: FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE, PAR BUREAU RÉGIONAL – 2016 (en millions de dollars)		
Bureau régional	Fonds d'affectation spéciale	
Bangkok	14,8	15%
Le Caire	3,5	4%
Dakar	3,5	4%
Johannesburg	20,2	21%
Nairobi	-	-
Panama	55,4	57%
TOTAL	97,4	100%

136. Comme en 2015, la plupart des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques devraient être utilisés par le Bureau régional de Panama, mais une diminution de 22 pour cent des ressources projetées pour la région au titre des fonds d'affectation spéciale est prévue par rapport au niveau de 2015. En revanche, les ressources de ces fonds devraient progresser dans d'autres bureaux régionaux, notamment ceux de Bangkok et de Johannesburg.

Figure III.3: Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques, par Objectif stratégique



137. La figure III.3 indique que la majorité des ressources des fonds d'affectation spéciale sera utilisée à l'appui de l'Objectif stratégique 4; toutefois, leur proportion ne représente plus que 61 pour cent, soit 13 pour cent de moins qu'en 2015. Ces ressources servent à apporter une assistance technique aux gouvernements hôtes et à développer leurs capacités dans des domaines tels que l'alimentation scolaire et la protection sociale.

138. Les activités au titre de l'Objectif stratégique 3 devraient augmenter de 14 pour cent. Les fonds d'affectation spéciale serviront à financer la distribution de suppléments alimentaires produits localement et à renforcer les capacités locales d'exécution des programmes de sécurité alimentaire et de nutrition. Les activités qui relèvent de l'Objectif stratégique 1 contribueront à améliorer l'ACV, et à développer les capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Les activités mises en œuvre au titre de l'Objectif stratégique 2 contribueront au développement des capacités et des communautés, par exemple en créant des infrastructures.

⇒ *Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à des activités menées sur le terrain*

139. Les activités exécutées dans les bureaux de pays à l'aide de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle représenteront comme en 2015 une enveloppe de 35 millions de dollars et concerneront principalement les initiatives Achats au service du progrès et Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH), la Children's Investment Fund Foundation et Climate Resilience Innovation.

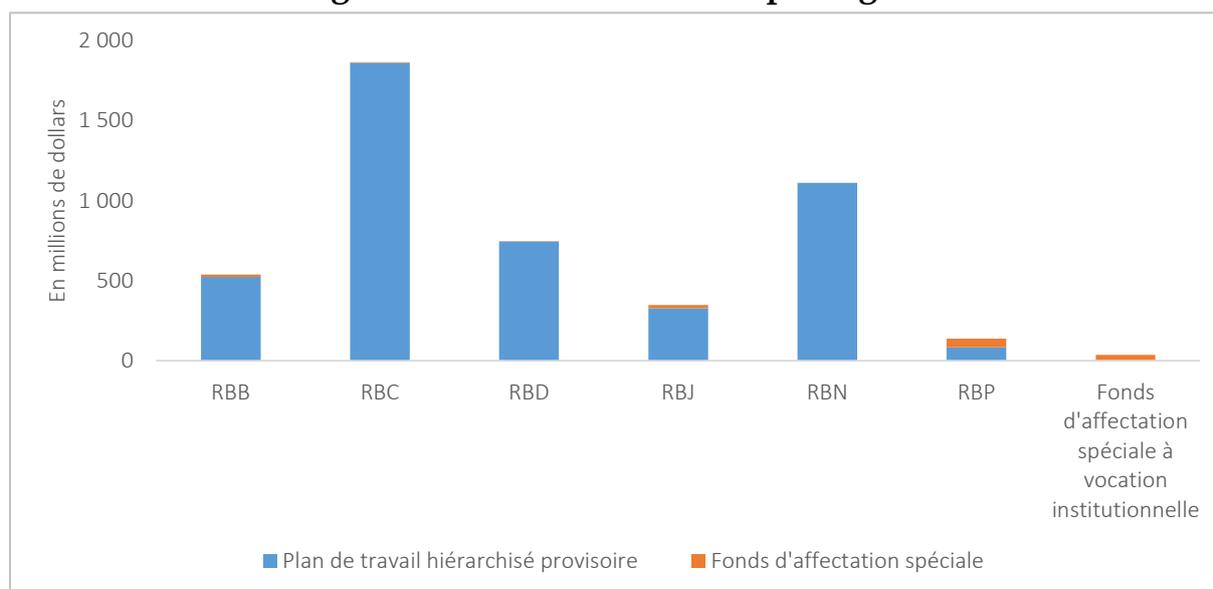
Plan d'exécution

140. Le plan d'exécution, établi pour chaque région, associe les ressources du plan de travail hiérarchisé provisoire et des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays ou à vocation institutionnelle pour appuyer des programmes ou des activités mis en œuvre dans certains pays ou au niveau régional. Le PAM prévoit un plan global d'exécution d'un montant de 4,78 milliards de dollars pour 2016, dont 4,65 milliards de dollars provenant du plan de travail hiérarchisé provisoire et 132 millions de dollars provenant de fonds d'affectation spéciale.

141. Le tableau III.9 et la figure III.4 indiquent la répartition régionale du plan d'exécution.

TABLEAU III.9: PLAN D'EXÉCUTION PAR RÉGION (en millions de dollars)			
Bureau régional	Plan de travail hiérarchisé provisoire	Fonds d'affectation spéciale	Total
Bangkok	523,8	14,8	538,6
Le Caire	1 861,4	3,5	1 864,9
Dakar	743,8	3,5	747,3
Johannesburg	328,2	20,2	348,4
Nairobi	1 110,4	-	1 110,4
Panama	82,5	55,4	137,9
Total partiel	4 650,0	97,4	4 747,4
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à des activités menées sur le terrain	s.o.	35,0	35,0
TOTAL	4 650,0	132,4	4 782,4

Figure III.4: Plan d'exécution par région



Bureau régional de Bangkok
 Bureau régional du Caire
 Bureau régional de Dakar
 Bureau régional de Johannesburg
 Bureau régional de Nairobi
 Bureau régional de Panama

CHAPITRE IV: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES

Aperçu

142. Le présent chapitre expose la proposition de budget AAP pour 2016, d'un montant de 290,3 millions de dollars. Cette enveloppe tient compte de la réaffectation de 5 pour cent du budget AAP de base au Siège pour faire en sorte que le PAM continue de gagner en efficacité et de s'adapter aux nouvelles réalités. Il est également proposé de prélever sur le Compte de péréquation des dépenses AAP une somme qui servira à financer des initiatives internes d'importance primordiale visant à mener à son terme l'adaptation de la structure du PAM à sa mission (WFP/EB.A/2015/6-D/1) en 2016; enfin, le Secrétariat demande qu'un montant supplémentaire de 7 millions de dollars soit prévu pour créer un centre de services dans le cadre de l'initiative Excellence en matière de coût.
143. Le budget AAP illustre bien l'idée de "vivre selon ses moyens" tout en redimensionnant l'organisation pour répondre à une demande qui n'a cessé de croître ces cinq dernières années. Il prépare en outre le PAM à renforcer sa capacité d'intervention face aux situations d'urgence majeures et à faire évoluer ses mécanismes d'assistance alimentaire. Le volume des activités de 2016 devrait être supérieur de 11,3 pour cent à celui prévu dans le Plan de gestion pour 2015–2017, afin de tenir compte des demandes de services adressées au PAM. Le Secrétariat est prudent lorsqu'il s'agit d'augmenter le montant de base à inscrire au budget, et propose donc de limiter la hausse du budget AAP de base à 3 pour cent. Cela permettra d'accroître les moyens dont les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont besoin pour relever le Défi Faim zéro et intégrer l'appui apporté aux transferts monétaires. Le budget AAP pour 2016 peut aussi utiliser les économies nettes résultant de l'évolution du taux de change euro/dollar et ainsi dégager 7,4 millions de dollars pour financer des demandes ponctuelles.

Finalité du budget AAP

144. Le budget AAP couvre les coûts d'appui indirects (CAI) afférents aux opérations du PAM. Il est financé par les montants recouverts sur les contributions au titre des CAI en application de la politique de recouvrement intégral des coûts, et est approuvé annuellement par le Conseil. L'examen du budget de 2016 a conduit à revoir le budget AAP ordinaire afin de le faire concorder avec les priorités organisationnelles du PAM. Le budget AAP ordinaire est complété par des initiatives internes d'importance primordiale visant à mener à bonne fin l'adaptation de la structure du PAM à sa mission.

Compétence du Directeur exécutif en matière d'ajustement du budget AAP

145. Depuis 1994, le Directeur exécutif est autorisé, dans chaque Plan de gestion, "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 [prévu]". Les dépenses AAP doivent être adaptées aux besoins du PAM, mais les fluctuations enregistrées durant l'année peuvent ne pas être directement proportionnelles au niveau des opérations, et toute augmentation du budget AAP dépend des ressources disponibles.
146. En 2013, le Secrétariat a recommandé au Conseil que, dans les plans de gestion futurs, la compétence du Directeur exécutif en matière d'ajustement du budget AAP soit liée au niveau des recettes prévues plutôt qu'à celui des besoins opérationnels, étant donné que les coûts d'appui sont déterminés par le niveau de financement global du PAM et non par l'évolution des besoins opérationnels. Cette modification devait permettre au Directeur exécutif de faire

en sorte que les opérations reçoivent un soutien approprié, conformément aux niveaux de financement, si leur activité augmente ou si une situation d'urgence se produit après l'approbation du budget AAP annuel.

147. Considérant le délai nécessaire pour modifier effectivement les dépenses et le fait que les modifications ne peuvent être entérinées que durant le second semestre de l'année compte tenu du calendrier des sessions du Conseil, le Secrétariat invite ce dernier à accorder au Directeur exécutif la possibilité d'ajuster la composante AAP du budget d'un montant ne pouvant excéder 2 pour cent de l'augmentation prévue des recettes par rapport aux niveaux indiqués au chapitre III. Le Conseil serait immédiatement informé de toute augmentation de ce type.

Optimisation de l'utilisation des ressources

148. "Obtenir les meilleurs résultats pour les bénéficiaires en utilisant judicieusement les ressources", tel est le principe qui sous-tend le cadre d'optimisation de l'utilisation des ressources du PAM. Cette notion d'optimisation est souvent interprétée à tort comme une obligation de choisir l'option la moins chère. Or, si l'aspect économique est un critère essentiel, le choix du moins-disant n'aboutit pas nécessairement aux meilleurs résultats pour les bénéficiaires. L'idée maîtresse de la politique du PAM est de parvenir à équilibrer au mieux efficacité, efficience et économie.
149. Cette notion a déjà commencé à modifier le point de vue des responsables du PAM, l'optimisation de l'utilisation des ressources étant désormais au centre de la prise de décisions. L'initiative Excellence en matière de coût est l'une des étapes de ce processus, et des directives ont été élaborées pour généraliser la prise en compte à tous les niveaux de la notion d'optimisation de l'utilisation des ressources.
150. Toutes les demandes de crédits – au titre du budget AAP ou des ressources extrabudgétaires – doivent clairement définir les résultats prévus et fournir des indicateurs d'utilisation optimale des ressources. Le portefeuille qui en résulte est approuvé par le chef de département et classé par ordre de priorité pour présentation au Comité pour l'affectation stratégique des ressources. Celui-ci hiérarchise les recommandations de financement au titre du budget AAP et des ressources extrabudgétaires avant leur présentation au Directeur exécutif pour décision. Seules les propositions de financement dans lesquelles l'utilisation optimale des ressources est solidement argumentée ont des chances d'être approuvées.
151. Afin de garantir l'optimisation de l'utilisation des ressources du budget AAP, il a été prévu d'en réaffecter 5 pour cent au Siège pour permettre de tenir compte des changements de priorité et d'ajuster le budget en fonction des situations nouvelles.
152. À sa session annuelle de 2008, le Conseil a approuvé la mise en place d'une politique de couverture du risque de change pour la part des dépenses AAP du Siège libellée en euros, l'objectif étant de stabiliser le financement du budget AAP. En 2015, le PAM et la Banque mondiale procèdent à l'examen de la politique de change du PAM, afin d'optimiser la gestion des risques y afférents pour le budget général du Programme. Cet examen aidera à revoir le calendrier de la couverture à terme euro/dollar des dépenses AAP dans le cadre de l'élaboration du Plan de gestion et permettra de déterminer si certains risques de change au niveau des opérations des projets du PAM devraient être absorbés au niveau central, afin de garantir une efficacité maximale.

Budgétisation en fonction de la performance

153. Un budget fondé sur la performance permet au PAM de hiérarchiser les affectations de ressources en liant les demandes de crédits aux avantages escomptés des dépenses à engager,

lesquels doivent être décrits en détail dans la chaîne de résultats annexée à chaque demande de fonds.

154. Les demandes émises au titre du budget AAP et des ressources extrabudgétaires font le lien avec les priorités de gestion et présentent les activités proposées pour les 12 mois qui suivent, ainsi que les indicateurs de performance et d'utilisation optimale des ressources correspondants et les résultats attendus. Cette approche permet au PAM d'établir une relation claire entre le financement et les résultats, ce qui contribue à garantir que les activités prévues sont assurées comme il se doit et en toute transparence et responsabilité.
155. La budgétisation en fonction de la performance pour 2016–2018 va de pair avec la planification et l'évaluation annuelles de la performance et le Plan de gestion, les liens entre ces processus étant assurés par le Cadre de résultats de gestion¹⁶ et les indicateurs de performance clés.

BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES POUR 2016-2018

Principales évolutions à la hausse du budget AAP

156. Le projet de budget AAP pour 2016 s'élève à 290,3 millions de dollars. Ce chiffre comprend une hausse de 3 pour cent, soit 8,5 millions de dollars, des dépenses de base. Le but principal est d'appuyer les opérations. Le PAM tient à "vivre selon ses moyens", et le budget AAP ordinaire de 2016 sera à l'équilibre par rapport au produit du recouvrement des CAI de 4,5 milliards de dollars. Les recettes prévues s'établissent à 4,9 milliards de dollars.
157. Le résultat de l'établissement du budget AAP ordinaire est présenté au tableau IV.1.

Budget AAP de base pour 2016	281,8
Augmentation du budget AAP pour appuyer les opérations sur le terrain	8,5
Montant du budget AAP proposé pour 2016	290,3

Utilisation efficace du budget AAP de base

158. Afin de concilier les besoins organisationnels et les contraintes liées aux ressources, il a été demandé à chaque département au Siège de réallouer 5 pour cent au moins de son budget de base pour appuyer de nouveaux domaines prioritaires et accroître l'efficacité.
159. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation a augmenté le financement qu'il consacre aux partenariats avec les pays appartenant au Conseil de coopération du Golfe (CCG) et avec les ONG en application de la stratégie institutionnelle dans ce domaine, qui encourage les partenariats servant au mieux les bénéficiaires du PAM; ce processus est appuyé par le Centre de ressources en matière de partenariats. Les contributions allouées par des pays du CCG ont considérablement augmenté entre 2012 et 2014, et le PAM entend intensifier sa relation avec ces donateurs afin d'en faire des partenaires assurant des financements pluriannuels.

¹⁶ Voir l'annexe [X].

160. Le Département des services concernant les opérations s'adapte pour répondre à l'évolution des besoins de façon efficiente et efficace. Soucieux de relever le Défi Faim zéro, il met actuellement sur pied un groupe d'agents spécialisés afin de renforcer les capacités et de mettre à profit les compétences techniques disponibles pour faire du PAM un partenaire de choix en matière de promotion de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de la résilience. Sous sa direction, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement s'emploie à harmoniser les activités logistiques et les activités d'achat pour parvenir à une souplesse et à une synergie maximales et coordonner au mieux les systèmes des chaînes d'approvisionnement du PAM.
161. Dans le cadre de l'ajustement de son budget AAP de base, le Département de la gestion des ressources alloue des ressources supplémentaires au Mécanisme de gestion globale des vivres afin de former du personnel pour aider les bureaux de pays à utiliser ce mécanisme. Une unité de contrôle interne mise en place au sein de la Division des finances consolidera le dialogue avec les bureaux de terrain et les divisions du Siège. La Division des services de gestion a réaffecté des ressources pour appuyer les opérations en élaborant des procédures administratives de préparation aux situations d'urgence et en augmentant les fonds destinés aux travaux d'ingénierie, à la viabilité environnementale et à la gestion des véhicules légers et des résidences.
162. Les crédits réaffectés par la Division des ressources humaines sont consacrés au renforcement de la gestion des carrières et de l'acquisition et du déploiement des talents.
163. Grâce aux économies générées par la restructuration des effectifs et à la mise en place de l'analyse de preuves scientifiques, de l'analyse de données et de processus normalisés, le Bureau de l'Inspecteur général entend augmenter de 40 pour cent le nombre des rapports d'audit produits comparé à 2013–2014, ce qui aidera le Bureau des inspections et des enquêtes à accroître sa productivité.
164. Au sein du Bureau du Directeur exécutif adjoint, du personnel va être réaffecté à l'appui de la participation du PAM aux processus intergouvernementaux, comme le Sommet mondial sur l'action humanitaire et la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III), ainsi qu'à la gestion des partenariats interinstitutions.

Augmentation du budget AAP pour appuyer les opérations sur le terrain – 8,5 millions de dollars

165. Le Secrétariat propose d'augmenter le budget AAP de 8,5 millions de dollars pour appuyer les opérations sur le terrain comme suit:
- 1,4 million de dollars pour les nouveaux bureaux du PAM en Libye et en Ukraine, et pour assurer la continuité du financement des bureaux de pays;
 - 6,3 millions de dollars pour les bureaux régionaux afin d'accroître les capacités nécessaires pour relever le Défi Faim zéro, et d'améliorer le suivi et l'évaluation ainsi que la préparation et l'intervention en cas d'urgence; et
 - 800 000 dollars pour intégrer l'appui aux programmes de transferts monétaires.
166. Les crédits alloués aux bureaux régionaux tiennent aussi compte de l'augmentation des dépenses liées au personnel recruté localement, qui résulte des charges à payer au titre des engagements à long terme liés aux prestations dues à cette catégorie de personnel. L'application à tous les agents recrutés sur le plan local du Règlement du personnel de la FAO et des normes IPSAS régissant les avantages du personnel a imposé la constitution de

provisions en prévision de ces dépenses qui, précédemment, étaient constatées lorsqu'elles devenaient effectives¹⁷.

Programmation de l'avantage de change

167. Les mesures de couverture du risque de change afférent aux dépenses AAP en euros prévues pour 2016 ont généré un gain de change, la couverture reposant sur un taux de change moyen de 1 euro pour 1,1 dollar alors que le taux pour 2015 était de 1 euro pour 1,35 dollar. Cela permet au PAM d'allouer des fonds à des domaines prioritaires et d'aligner les budgets sur les priorités institutionnelles. Si le gain de pouvoir d'achat lié au taux de change du dollar ne se maintient pas au-delà de la période de couverture de 2016, le Secrétariat ajustera les budgets futurs en conséquence.

TABLEAU IV.2: REPROGRAMMATION DE L'AVANTAGE DE CHANGE EURO/DOLLAR (en millions de dollars)	
Diminution des coûts de personnel due aux différences de taux de change, nette de l'augmentation des coûts et incluant l'intégration de la participation aux coûts du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) et du programme de promotion de la santé	-7,4
Intégration de l'appui aux transferts monétaires	1,4
Affectations aux domaines d'action	3,1
Réalignement sur les priorités institutionnelles	2,3
Augmentation des dépenses obligatoires statutaires (crédits sous gestion centrale)	0,6

Diminution des dépenses de personnel, nette de la part AAP des dépenses de sécurité et du Programme de promotion de la santé – 7,4 millions de dollars

168. Le PAM utilise des taux standard pour budgétiser et comptabiliser les dépenses de personnel; ces taux sont recalculés chaque année compte tenu des éléments suivants: i) les coûts salariaux effectifs, par classe et lieu d'affectation; ii) le taux de change escompté pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome; et iii) les provisions au titre d'autres indemnités et prestations relatives au personnel.

169. En 2015, le PAM a pris des mesures de couverture du risque de change pour ses dépenses de personnel libellées en euros, au taux de 1 euro pour 1,35 dollar, et s'est servi de ce taux pour calculer les coûts standard de personnel. Le taux pour 2016 est de 1 euro pour 1,11 dollar, d'où une baisse des dépenses de personnel en euros de 9,3 millions de dollars. Cette baisse a été partiellement compensée par une hausse de 1,2 million de dollars due à l'incidence de l'inflation sur les dépenses effectives de personnel (prestations et ajustement

¹⁷ Les engagements à long terme au titre des prestations dues au personnel comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, l'indemnité en cas de décès, de blessure ou de maladie et d'autres indemnités de licenciement. Avant la conversion des contrats du personnel recruté localement en contrats de type FAO, les dépenses étaient imputées sur les budgets des projets lorsqu'elles devenaient effectives. Les engagements à long terme au titre des prestations sont compris dans les coûts standard du personnel recruté sur le plan international et du personnel du Siège. Conformément au plan de financement approuvé par le Conseil (WFP/EB.A/2010/6-D/1), des actifs sont mis en réserve pour couvrir ces engagements à long terme, l'objectif étant de parvenir à financer l'intégralité des engagements cumulés au titre des prestations dues au personnel d'ici à 2025.

au coût de la vie), et l'allocation d'un montant de 700 000 dollars en faveur du Programme de promotion de la santé.

170. Les dépenses de sécurité, d'un montant de 18,8 millions de dollars, comprennent: i) la participation du PAM aux dépenses de l'UNDSS, estimée à 11,5 millions de dollars, chiffre inchangé par rapport à 2015; et ii) 7,3 millions de dollars pour les équipements de sécurité, au titre du Fonds d'urgence pour la sécurité. Le montant imputé par le biais de la paie s'élève à 10,0 millions de dollars (2,73 pour cent), comme en 2015. Une portion de la participation obligatoire aux dépenses de l'UNDSS et le Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM sont pris en compte dans les coûts standard de personnel pour 2016, qui concernent les postes financés au moyen du budget AAP et du budget des projets. Le solde est imputé directement aux projets.
171. Le PAM entend préserver le bien-être physique, mental et social de ses employés en assurant un environnement de travail sûr et sain, conformément à son Programme de promotion de la santé. Un prélèvement de 0,38 pour cent a été appliqué à l'ensemble des coûts de personnel, entraînant une augmentation de 700 000 dollars du budget AAP, pour financer de façon durable les services axés sur le bien-être; ce financement viendra compléter le Fonds pour le programme de promotion de la santé créé en 2015.
172. Les nouveaux taux standard appliqués au calcul des dépenses de personnel réduisent les coûts salariaux prévus au budget AAP de référence dans le Plan de gestion pour 2016–2018 de 3,5 pour cent, soit une baisse de 7,4 millions de dollars qui se décompose comme suit: i) une baisse de 9,3 millions de dollars due aux différences de taux de change; ii) une hausse de 1,2 million de dollars tenant à l'augmentation des coûts salariaux; et iii) une hausse de 700 000 dollars en faveur du Programme de promotion de la santé.

Intégration de l'appui apporté par le Siège aux transferts monétaires – 1,4 million de dollars

173. Une somme de 1,4 million de dollars prélevée sur les écarts de change sera affectée à l'intégration de l'appui aux transferts monétaires.

Encadré IV.1: Appui aux transferts monétaires

Étant donné le nombre croissant de programmes du PAM faisant appel à des transferts monétaires, il importe de stabiliser l'appui apporté à cette modalité.

Jusqu'ici, les services d'appui aux transferts monétaires étaient financés à partir de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle. En 2015, une initiative interne d'importance primordiale, financée à hauteur de 7,9 millions de dollars à partir du Compte de péréquation des dépenses AAP, a permis de créer des outils et des services personnalisables et de renforcer les capacités nécessaires au développement technique et au déploiement; en 2016, une dotation supplémentaire de 1 million de dollars permettra de mener ce processus à son terme.

En 2015, soucieux d'institutionnaliser les fonctions d'appui continu et de les inscrire à son budget de base, le PAM a alloué des fonds AAP pour intégrer la gestion des risques financiers et les contrôles connexes dans le processus relatif aux transferts monétaires. Pour 2016, 1,4 million de dollars sont alloués au titre du budget AAP pour poursuivre l'intégration des coûts d'appui du Siège, une enveloppe AAP supplémentaire de 800 000 dollars étant prévue pour les bureaux régionaux. Un examen est en cours afin de déterminer les besoins financiers à long terme.

Allocation de crédits aux domaines d'action – 3,1 millions de dollars

174. L'un des premiers soucis lors de l'établissement du budget pour 2016 a été de veiller à ce que les politiques et les priorités approuvées par le Conseil étaient inscrites au budget AAP. Des crédits supplémentaires ont été affectés, en dépassement du niveau de base de 2015,

pour appuyer: i) la politique relative à la problématique hommes-femmes (500 000 dollars); ii) les évaluations (800 000 dollars); iii) la stratégie en matière de personnel (500 000 dollars); iv) les activités de préparation et d'intervention en cas de crise (500 000 dollars); et v) la Division de l'innovation et de la gestion du changement (800 000 dollars).

Encadré IV.2: Bureau de l'évaluation

Le Bureau de l'évaluation fournit une analyse indépendante de la performance du PAM, qui facilite le respect de l'obligation redditionnelle et contribue à l'apprentissage, et qui vient compléter le suivi et les examens périodiques. Pour amorcer l'extension progressive de la portée des évaluations, la part du budget AAP allouée au Bureau a été augmentée de 15 pour cent.

Le Bureau de l'évaluation a pris des mesures d'optimisation de l'utilisation des ressources afin de faire des économies et de gagner du temps. Le modèle de partenariat stratégique et de cogestion adopté pour la série d'évaluations des activités de lutte contre la malnutrition aiguë modérée, par exemple, fournira des données de référence ainsi que des données à mi-parcours et à la fin des opérations, tout en réduisant de 50 pour cent les coûts liés à la gestion des évaluations.

Réalignement sur les priorités institutionnelles – 2,3 millions de dollars

175. Les crédits alloués au titre du budget AAP pour appuyer les priorités institutionnelles, soit 2,3 millions de dollars au total, comprennent des financements supplémentaires pour les éléments suivants: i) le système de justice interne; ii) les examens visant à détecter précocement les risques de fraude et à définir les mesures d'atténuation correspondantes; iii) l'amélioration de la communication et l'amélioration du site *WFPGO*; iv) les forums interinstitutions; et v) les systèmes d'appui visant à améliorer l'efficacité, comme le système de suivi des factures et les fonctions en libre-service pour le personnel.

Encadré IV.3: Réduction des coûts opérationnels grâce à l'appui apporté au moyen du budget AAP

Les activités financées par le budget AAP doivent notamment permettre de faire des économies, mais ces économies se reflètent souvent dans les budgets opérationnels plutôt que dans le budget AAP.

Ainsi, le contrôle de la gestion des fonds afférents au transport terrestre, à l'entreposage et à la manutention (TTEM) a été amélioré afin d'aider les bureaux de pays en cas d'écart par rapport aux dépenses prévues, générant ainsi des économies à hauteur de 19 millions de dollars en 2014 et de 21 millions de dollars en 2015; le chiffre prévu pour 2016 est de 19 millions de dollars.

Le PAM a défini des points de référence pour mesurer les économies indépendamment de l'instabilité des conditions du marché, ce qui lui a permis de tirer parti des fluctuations du marché du fret; il estime ces économies à 10 millions de dollars pour 2016.

Initiatives internes d'importance primordiale

176. À sa session annuelle de 2015, le Conseil a approuvé des critères pour l'élaboration d'initiatives internes d'importance primordiale¹⁸ ainsi qu'une allocation de 78 millions de dollars prélevée sur l'excédent du Compte de péréquation des dépenses AAP, dont une tranche de 18 millions de dollars affectée aux initiatives internes d'importance primordiale de 2015 afin d'accélérer l'adaptation de la structure du PAM à sa mission; une nouvelle proposition sera incluse dans le Plan de gestion pour 2016–2018. L'initiative tendant à

¹⁸ WFP/EB.A/2015/6-C/1. Selon ces critères, une proposition doit: i) être de nature ponctuelle; ii) ne pas relever du budget AAP ordinaire; iii) ne pas être corrélée à un projet individuel; iv) nécessiter un financement prévisible; v) avoir peu de probabilité de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et vi) être centrée sur le changement organisationnel.

adapter la structure du PAM à sa mission parviendra à son terme en 2016, et une tierce partie sera chargée d'en évaluer les effets positifs.

177. Le tableau IV.3 ci-après résume les investissements visant à adapter le PAM à sa mission, par domaine prioritaire.

TABLEAU IV.3: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE (en millions de dollars)		
Domaine prioritaire	Tranche 1 2015	Tranche 2 2016
Investir dans les capacités	3,6	7,4
Capacités et compétences du personnel	2,6	2,9
Capacités dans le domaine de la nutrition	-	0,5
Développement des capacités nationales	1,0	4,0
Accomplir davantage avec les ressources dégagées	14,4	9,6
Processus de conception des programmes, plateformes et systèmes, et prise de décisions fondée sur des données probantes	14,4	5,0
Flexibilité du financement et efficacité de l'utilisation des ressources	-	2,5
Processus interinstitutions et intergouvernementaux et partenariats stratégiques	-	0,8
Autres priorités	-	1,3
TOTAL	18,0	17,0

⇒ *Investir dans les capacités*

178. Les initiatives internes d'importance primordiale ont pour objectif de renforcer les capacités et d'optimiser l'utilisation des ressources en augmentant l'efficacité des activités menées par le PAM pour passer de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, par exemple, ou pour relever les défis de l'après-2015.
179. **Capacités et compétences du personnel (2,9 millions de dollars en 2016).** Tandis que le PAM passe à l'assistance alimentaire dans un environnement complexe, une formation continue et des initiatives de perfectionnement sont nécessaires pour que l'action du PAM demeure utile et que celui-ci ait les moyens de s'acquitter de sa mission. Le projet de transformation de l'apprentissage vise à créer un modèle standard pour les programmes d'apprentissage destinés au personnel du PAM, afin d'améliorer l'efficacité de la formation et la performance professionnelle. La formation standard dispensée aux chargés de programmes contribuera à optimiser les capacités du PAM en matière de conception et de mise en œuvre de projets efficaces de lutte contre la faim.
180. **Capacités dans le domaine de la nutrition (0,5 million de dollars en 2016).** Le PAM joue un rôle essentiel pour ce qui est d'aider les gouvernements à renforcer leurs politiques et leurs programmes dans le domaine de la nutrition. Afin d'être encore plus efficace à cet égard, le PAM doit relever son niveau de compétences en matière de nutrition. Cet investissement aura principalement pour objectif d'aider le PAM à améliorer la conception des programmes de nutrition, leur mise en œuvre sur le terrain et la gestion des connaissances y afférentes pour appuyer les gouvernements nationaux, et de permettre un travail en partenariat avec des parties prenantes clés dans le domaine de la nutrition.

181. **Développement des capacités nationales (4,0 millions de dollars en 2016).** Compte tenu de la diversité des lacunes des gouvernements hôtes sur le plan des compétences et des capacités, le PAM doit renforcer ses propres moyens en matière de partenariat et de planification pour tous les contextes nationaux. Des plans stratégiques par pays ont été expérimentés dans six pays en 2015 et seront mis en œuvre dans dix autres en 2016. Cette approche permet au PAM de déterminer les atouts qu'il présente pour chaque pays et de parvenir à une justification solide et fondée sur des données factuelles. L'appui reçu des gouvernements hôtes améliorera l'efficacité et la viabilité des activités du PAM.

⇒ *Accomplir davantage avec les ressources dégagées*

182. Le PAM est en permanence en quête d'efficience et cherche à faire plus avec les ressources dont il dispose, que ce soit dans le cadre du travail ordinaire des divisions ou à la faveur d'initiatives spéciales.

183. Processus de conception des programmes, plateformes et systèmes, et prise de décisions fondée sur des données probantes (5,0 millions de dollars en 2016). En 2016, le PAM achèvera la mise en place de la plateforme de transferts monétaires avec le lancement du module final, qui prévoit la négociation et la gestion d'accords de longue durée avec des fournisseurs de services tels que des organisations financières, des opérateurs monétaires mobiles et des entreprises spécialisées dans la technologie. Afin d'étendre la plateforme aux pays qui ne sont pas couverts par des accords de longue durée, des modèles et des critères seront élaborés pour la sélection, l'évaluation et la passation de contrats avec des prestataires de services locaux.

184. La mise en service de COMET, de l'outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets (SPRING) et du système de gestion de la performance et des risques (PROMIS) dans les bureaux de pays renforcera la gestion de la performance. On en attend des gains d'efficience, car on pourra ainsi consacrer moins de temps et d'argent aux nombreuses solutions locales dans les bureaux de pays tandis que la meilleure qualité des données rendra moins nécessaires les contrôles de qualité effectués par les bureaux régionaux et le Siège.

185. L'expérience du PAM constitue un avantage concurrentiel dans les contextes de l'action humanitaire et du développement. Une initiative visant à améliorer la gestion des savoirs renforcera l'accès, le champ d'application et la cohérence des connaissances tout en permettant au PAM de tirer les enseignements de ses erreurs, de réduire les doublons et d'améliorer l'efficacité de l'assistance alimentaire. Un investissement connexe dans les systèmes informatiques permet d'accéder à l'information au moyen d'un nouveau système de gestion des contenus et d'une nouvelle fonction de recherche.

186. **Flexibilité du financement et efficience de l'utilisation des ressources (2,5 millions de dollars en 2016).** L'examen du cadre de financement pour 2016 sera l'occasion de mettre à l'essai différents moyens dont pourraient user les bureaux de pays pour tirer le meilleur parti de leurs ressources. Les distinctions entre catégories de coûts dans les projets, la fragmentation de l'assistance alimentaire, l'impossibilité d'emprunter des fonds sur la base de certaines contributions confirmées et les longs délais d'intervention ont des répercussions défavorables sur les bénéficiaires. Ces perturbations ne sont pas provoquées par le manque de ressources mais par des problèmes de calendrier et par l'importance donnée aux intrants plutôt qu'aux produits. Divers mécanismes, comme les prêts internes en faveur de projets et le regroupement de projets au sein d'entités budgétaires uniques, sont à l'étude afin d'accroître la valeur de l'assistance apportée aux bénéficiaires avec le même niveau de ressources.

187. *Processus interinstitutions et intergouvernementaux et partenariats stratégiques (0,8 million de dollars en 2016)*. Cet investissement mettra le PAM en bonne position pour participer aux événements internationaux qui se dérouleront en 2016.
188. *Autres priorités (1,3 million de dollars en 2016)*. Pour mener à bonne fin l'adaptation du PAM à sa mission, un financement supplémentaire a été alloué à la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel ainsi qu'à la Division de l'innovation et de la gestion du changement.

Recherche de l'excellence en matière de coût

189. L'initiative Excellence en matière de coût contribuera à assurer l'utilisation optimale des ressources du PAM. L'élément moteur est la nécessité de relever les défis que posent le contexte mouvant dans lequel le PAM opère et la demande croissante que suscitent ses services.
190. L'initiative Excellence en matière de coût s'est attachée à examiner les options permettant au PAM de modifier sa manière de travailler afin de détecter les possibilités d'économie pour en faire bénéficier les activités axées sur sa mission.
191. L'initiative s'articule sur deux axes: i) une étude de faisabilité relative à un éventuel centre de services qui hébergera des fonctions moins tributaires du lieu en vue de réaliser des gains d'efficacité et de réorienter les économies ainsi obtenues sur des activités axées sur la mission du PAM; et ii) une analyse des coûts d'appui globaux relatifs aux voyages, aux installations et aux services de consultants à caractère commercial, par exemple.

⇒ *Centre de services*

192. Établir un centre de services pour certains processus permettrait au PAM d'effectuer le même travail à moindre coût et de réduire la charge administrative qui pèse sur les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Le centre de services serait chargé de traiter les transactions financières et de gérer les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement et les technologies de l'information. La phase d'exécution démarrerait au cours du second semestre de 2016 et, à plein régime, le centre de services compterait jusqu'à 300 postes, auxquels s'ajouterait un effectif de 150 consultants au maximum.
193. L'étude de faisabilité du centre de services a donné l'occasion d'associer diverses parties prenantes au sein d'un groupe consultatif incluant tous les directeurs de division et les organismes représentatifs du personnel. Elle s'est déroulée en quatre phases: i) étude de référence de l'expérience d'autres institutions des Nations Unies; ii) analyse des processus et des incidences financières; iii) détermination des risques et des mesures propres à les atténuer; et iv) sélection du site, qui est en cours. Certains des coûts d'exécution pourraient être financés par le gouvernement hôte retenu. Le PAM demande une allocation de 7 millions de dollars pour couvrir les dépenses initiales et les frais de transition.

⇒ *Analyse des coûts d'appui globaux*

194. L'initiative Excellence en matière de coût a permis de recenser plusieurs domaines vers lesquels le PAM pourrait réorienter des fonds substantiels au profit de besoins opérationnels, en privilégiant l'optimisation des ressources dans les opérations d'achat de biens et de services. Les diverses catégories de coûts directs et indirects ont été scrutées en vue de détecter des possibilités de réaliser des économies sans réduire la qualité des services.

195. Les catégories de coûts comprennent la gestion des installations, les voyages officiels, les services et l'équipement informatiques, et les services de consultants à caractère commercial. En collaboration avec les responsables des coûts, plusieurs possibilités d'économies ont été retenues pour mise en œuvre en 2016 et 2017. Ainsi, en optimisant la taille des parcs de véhicules et en gérant les coûts au niveau central, le PAM pourrait économiser jusqu'à 1 million de dollars au titre des dépenses afférentes aux véhicules, qui s'élevaient à 43 millions de dollars en 2014.
196. On s'attend à ce que l'impact de ces initiatives d'optimisation des coûts porte majoritairement sur les coûts liés aux projets; néanmoins, le Secrétariat estime que des économies s'établissant entre 2,5 et 3 millions de dollars devraient se refléter dans le budget AAP.

Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

197. Le Compte de péréquation des dépenses AAP gère l'écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP afin de ménager du temps pour ajuster la structure des coûts AAP au cas où les recettes au titre des CAI ne se matérialiseraient pas au rythme attendu. Le niveau cible actuel du compte équivaut à quatre mois de dépenses AAP. Les résultats de l'examen du niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP, approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2015¹⁹, doivent être présentés dans le document sur le cadre de financement lors de la deuxième session ordinaire de 2015²⁰.
198. Le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP repose sur des prévisions de financement pour 2015 d'un montant de 4,9 milliards de dollars. En conséquence, le solde d'ouverture se monte à 136,9 millions de dollars, contre 113,3 millions de dollars initialement projetés pour 2015 dans le Plan de gestion pour 2015–2017. Ce solde représente 5,6 mois de dépenses AAP, y compris après le prélèvement de 78 millions de dollars approuvé à la session annuelle de 2015²¹.
199. Le niveau de financement prévu pour 2016, soit 4,9 milliards de dollars, devrait générer 316,1 millions de dollars au titre des CAI, comme indiqué au tableau IV.4. Le solde de clôture projeté, d'un montant de 138,6 millions de dollars, équivaut à 5,7 mois de dépenses AAP.

¹⁹ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

²⁰ Cette section sera révisée une fois l'examen achevé; les résultats sont attendus après la publication des extraits du projet de Plan de gestion.

²¹ WFP/EB.A/2015/6-D/1.

TABLEAU IV.4: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PROJECTIONS (en millions de dollars)	
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016 (projection)	136,9
Produits des CAI pour 2016 sur la base de recettes se chiffrant à 4,9 milliards de dollars	316,1
Dépenses AAP pour 2016	(290,3)
Initiatives internes d'importance primordiale de 2016	(17,0)
Montant affecté au centre de services	(7,0)
Solde de clôture au 31 décembre 2015 (projection)	138,6

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

200. Un examen de la méthode de calcul du taux de recouvrement des CAI effectué en 2014 et en 2015, mené compte tenu des décisions de l'Assemblée générale des Nations Unies concernant l'Examen quadriennal complet, a permis d'établir qu'aucun changement fondamental n'était nécessaire au PAM.
201. Le document WFP/EB.A/2006/6-C/1 décrivait une méthode de détermination du taux de recouvrement des CAI pour l'exercice suivant. Le taux pour 2016 est calculé comme indiqué dans le tableau IV.5.

TABLEAU IV.5: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence 2015	6,39
Augmentation pour coûts indirects en hausse en 2015	+0,55
Diminution pour prévisions de financement en hausse	-0,08
Diminution pour solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en hausse	-0,92
Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2016	5,94

202. Comme demandé dans le cadre de l'Examen quadriennal complet, le PAM applique le principe de recouvrement intégral des coûts en suivant une méthodologie simple, transparente et harmonisée²². Il s'emploie, avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies, à élaborer une définition commune des coûts de fonctionnement et un système commun et normalisé de contrôle des coûts²³. Cela contribuera à rendre plus aisément comparables les coûts d'administration et de gestion au sein du système des Nations Unies.

²² Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Résolution de l'Assemblée générale. A/RES/67/226, par. 53.

²³ *Ibid.*, par. 159.

203. Le PAM applique l'un des taux de recouvrement des CAI les plus faibles au sein du système: des entités comparables, comme le Programme des Nations Unies pour le développement, l'UNICEF et le FNUAP, appliquent un taux harmonisé de 8 pour cent. Son modèle de financement, fondé sur des contributions volontaires, rend le PAM vulnérable face aux fluctuations des montants recouverts au titre des CAI. Le Compte de péréquation des dépenses AAP offre un filet de sécurité en permettant d'ajuster la structure des coûts AAP et, à cette heure cruciale, il est particulièrement important que le solde de ce compte soit confortable. Le Secrétariat recommande donc de maintenir pour 2016 le taux actuel de recouvrement des CAI, à savoir 7 pour cent.

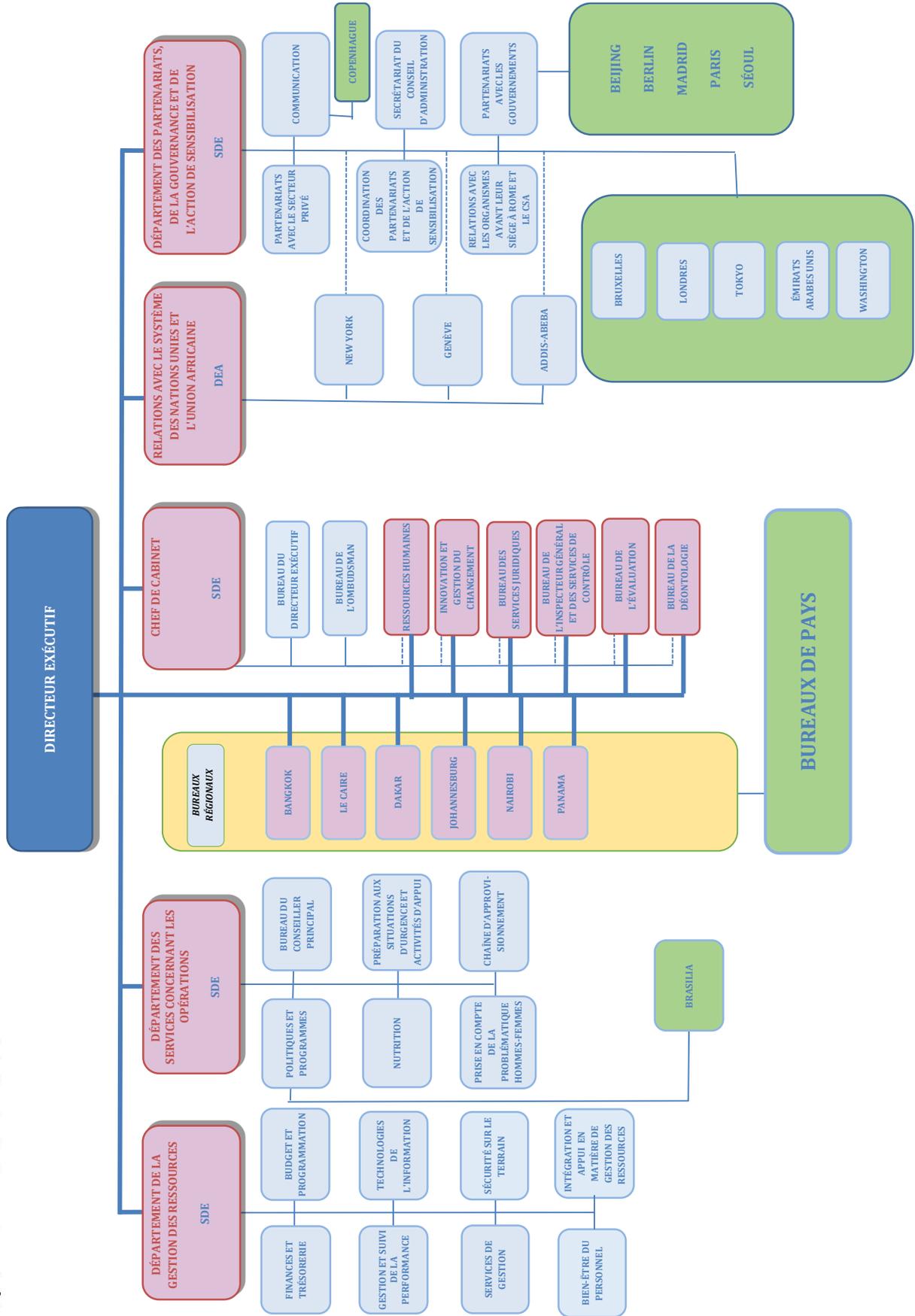
Perspectives AAP pour 2017–2018

204. Comme indiqué au chapitre II, les prévisions de recettes établies par le Secrétariat pour 2017 et 2018 ont été chiffrées à 4,9 milliards de dollars par an. Ces projections sont statiques, mais le PAM continuera de veiller à ce que les ressources AAP soient optimisées pour répondre à l'évolution des besoins. Les budgets AAP continueront à s'inscrire dans le principe consistant à "vivre selon ses moyens" et à utiliser au mieux les ressources grâce à la maîtrise des coûts et à la réaffectation d'une partie du budget. Les initiatives internes d'importance primordiale établies en fonction des besoins classés par ordre de priorité et des disponibilités de financement continueront de compléter le budget de base.

205. En 2016, le PAM commencera à travailler sur le nouveau plan stratégique pour prendre en compte les changements intervenus dans les priorités désormais alignées sur le Défi Faim zéro, les objectifs de développement durable, le Sommet mondial sur l'action humanitaire et les réformes des Nations Unies. Cette tâche l'aidera à maintenir sa place en tant que partenaire de choix pour le renforcement des capacités nationales et la fourniture de services logistiques et de services communs à la communauté humanitaire.

STRUCTURE DU SECRÉTARIAT

206. La structure actuelle restera inchangée en 2016 (figure IV.1).



ORIENTATION DU BUDGET AAP PAR PRIORITÉ DE GESTION

207. Le tableau IV.6 présente les éléments du budget au regard des cinq priorités de gestion.

	Budget AAP	Réaffectation des gains de change	Augmentation des crédits AAP	Budget AAP total	Initiatives internes d'importance primordiale	Total	%
Ressources humaines	48 377	109	1 750	50 236	4 920	55 156	18
Partenariats	33 873	500	0	34 373	800	35 173	11
Processus et systèmes	78 729	3 822	842	83 393	3 480	86 873	28
Programmes	35 971	2 317	4 108	42 396	4 500	46 896	15
Obligation de rendre des comptes et financement	77 046	1 066	1 800	79 912	3 300	83 212	27
TOTAL				290 310	17 000	307 310	100

Ressources humaines

208. Cette priorité, qui représente 18 pour cent des investissements AAP, sera essentiellement centrée sur la formation en vue de renforcer les capacités du personnel et d'améliorer la gestion de la performance individuelle. L'objectif est de mettre en place une main-d'œuvre qualifiée et souple constituant une réserve de talents, administrée par des dirigeants compétents. Cet élément couvre l'ensemble des dépenses afférentes aux cadres supérieurs pour tenir compte de l'impulsion que ceux-ci donnent pour promouvoir une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité. Les nouveaux investissements porteront principalement sur le projet de transformation de l'apprentissage et sur le renforcement de la formation aux compétences liées aux programmes.

Partenariats

209. Avec 11 pour cent des investissements AAP, cet élément reflète l'intention du PAM de mettre en place des partenariats avec des gouvernements, des organisations régionales, d'autres institutions des Nations Unies et des établissements universitaires pour dispenser une assistance alimentaire et renforcer la résilience. Cette priorité de gestion englobe également l'appui apporté au Conseil pour assumer son rôle de gouvernance, ainsi que la coordination avec les autres institutions des Nations Unies et la direction des modules d'action groupée. Un financement supplémentaire a été alloué afin de soutenir la participation du PAM à des manifestations internationales et la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle en matière de partenariats.

Processus et systèmes

210. Les processus et les systèmes représentent 28 pour cent des investissements AAP. Ils ont pour but de fournir une assistance alimentaire optimale au bon moment, au bon endroit et de la manière la plus efficace et la plus efficace possible. À cet effet, plusieurs éléments sont indispensables, à savoir: i) des projets judicieusement conçus répondant aux critères de qualité du PAM; ii) des mécanismes d'assistance alimentaire d'un bon rapport coût-efficacité s'appuyant sur des systèmes efficaces et un suivi opportun; et iii) des dispositifs efficaces d'apprentissage, de partage des connaissances et d'innovation.

211. Le plus gros des nouveaux investissements porte sur les transferts monétaires. Les autres investissements comprennent notamment l'amélioration des systèmes financiers et de paiement, ainsi que la création d'un système en libre-service concernant les employés destiné à renforcer l'efficacité globale.

Programmes

212. Cet élément, qui représente 15 pour cent des investissements AAP, vise à promouvoir des interventions innovantes et fondées sur des données factuelles ayant pour finalité de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels, de renforcer les capacités nationales et de veiller à ce que les programmes soient conformes aux politiques. Cela comprend l'aptitude du PAM à: i) répondre aux situations d'urgence complexes; ii) renforcer les capacités; iii) transférer les programmes aux autorités nationales ou locales et évaluer les résultats; iv) intégrer les approches innovantes, communiquer les résultats et prôner l'adoption de solutions utiles au problème de la faim; et v) valoriser l'image du PAM et générer un appui solide. L'augmentation des crédits AAP a été en majeure partie allouée aux bureaux régionaux pour appuyer le Défi Faim zéro et la préparation aux situations d'urgence. L'initiative interne d'importance primordiale visant à élaborer des plans stratégiques de pays concourra à cette priorité de gestion.

Obligation de rendre des comptes et financement

213. Cette priorité de gestion, qui représente 27 pour cent des investissements AAP, a pour objet de mobiliser les fonds nécessaires aux opérations, en maintenant des normes élevées de gouvernance, de contrôle interne, de bonne gestion et de respect de l'obligation redditionnelle. L'objectif est de veiller à ce que les ressources soient utilisables avec souplesse, prévisibles, disponibles en temps utile, gérées efficacement, et à ce qu'il en soit dûment rendu compte au moyen des fonctions de contrôle exercées par le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays ainsi qu'au travers des initiatives relatives à l'excellence en matière de coût et à la coordination du changement.

SYNTHÈSE DU BUDGET AAP ORDINAIRE DE 2016, PAR LIGNE DE CRÉDIT

214. Conformément aux dispositions de l'article 9.3 du Règlement financier, le budget AAP ordinaire comporte trois rubriques budgétaires: i) appui aux programmes au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays; ii) appui aux programmes au niveau du Siège; et iii) gestion et administration.

215. Le tableau IV.7 présente le budget AAP ordinaire par ligne de crédit de 2014 à 2016. Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses; le personnel national est inclus dans le nombre total des postes. Les lignes de crédit demeurent identiques à celles figurant dans le précédent Plan de gestion. Des renseignements supplémentaires sont fournis à l'annexe I.

TABLEAU IV.7: BUDGET AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT (en millions de dollars)									
	Dépenses de 2014			Estimations pour 2015			Projections pour 2016		
	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Appui aux programmes – bureaux régionaux et bureaux de pays	227	787	96,5	244	824	99,3	263	840	107,4
Appui aux programmes – Siège	160	254	55,4	156	240	51,9	153	238	50,1
Gestion et administration	286	546	129,9	293	543	130,7	303	563	132,8
TOTAL	673	1 586	281,8	693	1 607	281,8	719	1 641	290,3

Crédits sous gestion centrale

216. Les crédits sous gestion centrale recouvrent les obligations statutaires et d'autres crédits gérés au niveau central relevant de la rubrique Gestion et administration. Leur niveau devrait être plus élevé que celui de 2015 (tableau IV.8). La différence principale par rapport à 2015 tient à l'augmentation des primes d'assurance, des prestations d'autres organismes et d'autres coûts découlant des obligations statutaires, tels que la contribution au système des coordonnateurs résidents.

TABLEAU IV.8: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE		
	Montant estimé pour 2015	Montant proposé pour 2016
Coûts de réaffectation	3 000 000	3 000 000
Primes d'assurance	1 284 000	1 384 900
Corps commun d'inspection	870 000	931 000
Commission de la fonction publique internationale	600 000	602 534
Vérification extérieure des comptes	415 800	440 000
Conseil des chefs de secrétariat	315 000	290 000
Évacuations sanitaires d'urgence	150 000	170 000
Comité d'audit	194 000	194 000
Prestations d'autres organismes	1 798 633	2 066 057
Appui interinstitutions	1 372 320	1 358 973
Contribution au système des coordonnateurs résidents	1 301 554	1 413 500
Réunion mondiale des cadres	265 000	265 000
Autres	794 650	869 150
TOTAL	12 360 957	12 985 114

Améliorations institutionnelles

217. Les activités financées au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle servent à encourager l'innovation et à apporter des modifications importantes aux

opérations, aux systèmes et aux processus ainsi qu'à appuyer d'autres améliorations institutionnelles et des initiatives liées au développement des capacités.

218. L'expérience montre que certains donateurs sont prêts à financer des activités axées sur l'innovation et le changement des modes de fonctionnement du PAM: le développement de processus servant à mettre en œuvre à plus grande échelle les programmes de transferts monétaires dans les bureaux de pays ainsi que le renforcement de la gestion de la performance et des risques sont des exemples de nouveaux modes opératoires mis à l'essai avec des ressources autres que celles du budget AAP. Dans certains cas, le changement est facile à financer du fait de l'intérêt manifesté par les donateurs et de leur volonté d'appuyer diverses activités; dans d'autres, le PAM s'emploie activement à mobiliser des fonds pour financer des besoins prioritaires.
219. Le Plan de gestion intègre dans le processus d'établissement du budget AAP des renseignements sur les investissements réels et potentiels. Les propositions d'investissement qui concernent des activités ne pouvant être financées au titre du budget AAP ordinaire ont été hiérarchisées par ordre de priorité pour bénéficier de la réaffectation de ressources AAP ou être financées au titre d'initiatives internes d'importance primordiale ou au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle. Conformément aux critères approuvés par le Conseil, les initiatives susceptibles d'attirer suffisamment d'investissements additionnels de la part des donateurs devraient se voir accorder une priorité moindre s'agissant d'obtenir un financement au moyen des crédits AAP, afin que ces ressources soient affectées aux domaines qui en ont le plus besoin.
220. Pour 2016, 79 propositions d'investissement d'un montant total de 57 millions de dollars ont été présentées pour financement au titre du budget AAP, et 54 qui se chiffrent au total à 88 millions de dollars pour financement au titre de ressources extrabudgétaires.
221. Les réaffectations résumées plus haut ont donné la priorité à 34 propositions d'investissement à financer au titre du budget AAP ordinaire, grâce à l'augmentation des crédits AAP et à l'avantage de change; 15 autres propositions d'investissement ont été considérées comme des initiatives internes d'importance primordiale auxquelles a été allouée une enveloppe de 17 millions de dollars. Les 84 propositions d'investissement restantes, d'un montant total de 111,6 millions de dollars, constituent une estimation des besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle nécessaires en 2016 et seraient donc susceptibles d'être financées à l'avenir.

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

222. Le tableau IV.9 montre les besoins liés aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour 2016, calculés sur la base d'un modèle d'investissement commun de façon à aider le Comité pour l'affectation stratégique des ressources à formuler ses recommandations relatives à l'affectation des ressources multilatérales. Les rubriques Processus et systèmes et Programmes représentent 68 pour cent des besoins, dont 20 pour cent sur le terrain.

TABLEAU IV.9: FONDS D’AFFECTATION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE, PAR PRIORITÉ DE GESTION – 2016		
	En millions de dollars	En pourcentage
Priorité de gestion 1: Ressources humaines	5,8	5
Priorité de gestion 2: Partenariats	4,6	4
Priorité de gestion 3: Processus et systèmes	31,3	28
Priorité de gestion 4: Programmes	44,9	40
Priorité de gestion 5: Obligation de rendre des comptes et financement	25,0	23
TOTAL	111,6	100

223. Les ressources affectées à la priorité de gestion 1 serviront à optimiser les capacités du personnel en matière d’interventions d’urgence et d’administration, ainsi qu’à appuyer la gestion des carrières dans le domaine de la logistique et un programme de certification de l’excellence dans la promotion de l’égalité des sexes.
224. Le montant alloué à la priorité de gestion 3 appuiera l’élaboration d’une stratégie de gestion des savoirs, l’intégration des modalités de transferts monétaires dans les processus intéressant la chaîne d’approvisionnement, le renforcement des capacités en matière d’analyse des ressources et de planification de la demande, et l’amélioration de la gestion de la performance.
225. Les ressources affectées à la priorité de gestion 4 serviront à renforcer: i) les moyens de préparation du PAM aux situations d’urgence par un appui à l’analyse et à la cartographie des alertes rapides; ii) le plan d’action concernant la problématique hommes-femmes, la visibilité du PAM et la communication; et iii) les capacités en matière de résilience liée au climat, la réduction des risques de catastrophe et le programme pour un accès sans risque au bois de feu et à d’autres sources d’énergie (SAFE).
226. Les montants affectés aux priorités de gestion 2 et 5 serviront à renforcer les partenariats interinstitutions, en particulier dans le domaine de la nutrition, à améliorer le système de gestion environnementale et à appuyer l’examen du cadre de financement.

Encadré IV.4: Améliorer les modalités d’achat

La Division des achats a mis en place des processus novateurs et amélioré l’accès à l’information sur les marchés, ce qui lui a permis d’établir pour les achats de produits alimentaires, de biens et de services des objectifs d’économies progressivement plus ambitieux. Le montant cumulé des économies, chiffré à 40 millions de dollars en 2016, bénéficiera aux budgets opérationnels des bureaux de pays.

Marqueur de l’égalité hommes-femmes dans le contexte du budget AAP

227. Le PAM prévoit de mettre en œuvre le maximum de mesures prescrites dans le Plan d’action à l’échelle du système des Nations Unies pour l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes d’ici à 2016. La mise en place de référents en 2014 constitue un dispositif efficace favorisant la collaboration, la diffusion des meilleures pratiques et le renforcement des capacités au sein du PAM.

228. En 2015, le PAM a défini un marqueur de l'égalité hommes-femmes non lié aux programmes pour son budget AAP, s'inspirant du marqueur d'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations utilisé pour les ressources des projets. Ce marqueur mesure le niveau de ressources inscrites au budget pour les activités encourageant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a obtenu le code 2b, et d'autres divisions participant au processus lié au Plan d'action sont en bonne voie d'obtenir le code 2a. Des crédits seront prévus pour appliquer l'ensemble des prescriptions du Plan d'action d'ici à 2016, en conformité avec le plan d'action pour l'égalité des sexes établi au niveau des divisions. Plusieurs divisions contribuent à ce processus dans le contexte d'un marqueur de l'égalité hommes-femmes de niveau 1.

Encadré IV.5: Coup de projecteur sur l'investissement dans l'égalité des sexes

Afin d'intégrer la problématique hommes-femmes et de satisfaire aux engagements pris au titre du Plan d'action, un conseiller en matière d'égalité des sexes sera affecté à chaque bureau régional. Cette mesure augmentera tant à l'échelon régional qu'à celui des pays les capacités en matière d'analyse de la problématique hommes-femmes, favorisera l'intégration de la prise en compte de cette problématique dans toutes les phases du cycle des programmes, particulièrement au stade de la conception, et renforcera la crédibilité du PAM ainsi que ses partenariats liés à l'égalité des sexes. La mise en œuvre de la politique en matière de problématique hommes-femmes renforcera l'efficacité de l'assistance alimentaire pour les femmes et les communautés tout entières. Pour 2016, un montant de 500 000 dollars a été affecté au démarrage de ce processus.

229. Les besoins prévus sont conformes aux crédits budgétaires requis au titre de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2015; le montant de 13,4 millions de dollars requis en 2016 est financé par plusieurs sources: i) 4,8 millions de dollars provenant du budget AAP de base pour 2016 du Siège et du budget des bureaux régionaux; ii) 500 000 dollars dégagés sur l'avantage de change; iii) 1,4 million de dollars prélevés sur le compte spécial pour la problématique hommes-femmes; et iv) 6,7 millions de dollars provenant des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle en 2016.

Couverture du risque de change

230. À sa session annuelle de 2008, le Conseil a approuvé la mise en place d'une politique de couverture du risque de change pour la part des dépenses AAP du Siège libellées en euros afin de rendre le financement du budget AAP plus stable. Le Secrétariat a donc procédé à des opérations d'achat à terme des montants en euros nécessaires au titre du budget AAP de 2016. Les mesures de couverture du risque de change pour 2016 ont été prises en juillet 2015, lorsque le taux de change moyen était de 1 euro pour 1,11 dollar. Les nouveaux coûts standard de personnel pour 2016 prennent ce taux en compte, ce qui permet de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses AAP libellées en euros.

Utilisation du Fonds général

231. En application de l'article 11.3 du Règlement financier, le PAM peut créditer au Fonds général le produit des intérêts de ses portefeuilles de placement, de ses comptes bancaires et de ses comptes de dépôt du marché monétaire. Le produit des intérêts pour 2016 est estimé à 8 millions de dollars. La plupart des coûts directement liés à la gestion des placements du PAM, tels que les frais de gestion, les frais de garde et certains frais bancaires, sont imputés au produit des placements. Le Secrétariat propose d'imputer désormais tous les frais de gestion des placements, à concurrence de 1 million de dollars, au produit des intérêts versé sur le Fonds général.

CHAPITRE V: SERVICES INTERNES ET SERVICES MIXTES; COMPTES SPÉCIAUX

Aperçu

232. Le PAM tire parti de la solidité de son bilan pour optimiser le rapport coût-efficacité et les économies d'échelle dans le cadre de ses opérations. Dans les domaines de prestation de services où le PAM dispose d'un avantage concurrentiel, cette solide assise financière a été mise à profit pour fournir des services à d'autres organismes des Nations Unies et à la communauté humanitaire, ce qui permet à tous de faire plus d'économies et de gagner du temps.
233. Les services du PAM sont fournis sur la base du recouvrement intégral des coûts, qui sont facturés aux projets ou aux partenaires; ils sont par conséquent autofinancés. Les comptes spéciaux, dont le solde peut être reporté à l'exercice suivant, constituent le mécanisme le plus approprié pour la prestation de services²⁴: ils servent à financer des services (dont le coût sera remboursé selon les modalités convenues) dans la limite d'un plafond correspondant à la valeur maximale de chaque compte. Le gestionnaire de chaque compte est chargé de veiller au respect des principes suivants: i) toutes les dépenses et recettes afférentes y sont comptabilisées; ii) toutes les dépenses et les recettes en question correspondent au périmètre de ce compte; et iii) le plafond du compte n'est jamais dépassé.
234. Le Secrétariat distingue deux types de services en fonction de leur mode de prestation:
- i) les services internes, qu'il est avantageux d'obtenir au sein du Programme et de recouvrer au niveau local; il s'agit notamment de prestations de services facturées, et un échéancier de remboursement permet d'assurer le recouvrement intégral des coûts; et
 - ii) les services mixtes, qui seraient sans cela assurés par des prestataires extérieurs pour un coût plus élevé; ils sont fournis pour les besoins du PAM ainsi qu'aux partenaires, et les coûts sont recouverts en fonction de l'utilisation qui en est faite.
235. Pour 2016, le volume des opérations au titre des comptes spéciaux est estimé à 241 millions de dollars.

Services internes

236. Le mécanisme de financement des services internes permet au PAM de fournir des services de manière économique et efficiente en faisant appel à trois types de financement: i) le Programme mondial d'achat-location de véhicules; ii) le Mécanisme de budgétisation des investissements; et iii) les prestations de services facturées.
237. Le Conseil a approuvé en 2014 un plafond de 70 millions de dollars pour les avances au titre des services internes, qui a été reconduit en 2015. Le Secrétariat propose de porter ce plafond à 82 millions de dollars pour 2016 afin d'être en mesure d'accélérer l'amélioration des équipements.

²⁴ Le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM, comme il est indiqué à l'article 5.1 du Règlement financier. Les comptes spéciaux servent à assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou au recouvrement des coûts, ou encore à financer des activités inscrites dans la durée.

⇒ *Programme mondial d'achat-location de véhicules (22 millions de dollars)*

238. Le Programme mondial d'achat-location de véhicules fait appel à des modalités centralisées de gestion des achats et de préparation des véhicules pour optimiser l'utilisation des ressources, améliorer la gestion des actifs et faire en sorte que les bureaux de pays aient accès à des véhicules conformes aux normes de sécurité. Les frais de location sont inclus dans les budgets des projets, de sorte que le recouvrement des coûts est assuré.

⇒ *Mécanisme de budgétisation des investissements (40 millions de dollars)*

239. Ce mécanisme a été instauré au titre du Plan de gestion pour 2014-2016; il est assorti d'un plafond fixé à 20 millions de dollars et sert à financer le Système d'appui à la gestion logistique (LESS) des opérations du PAM. Le projet LESS nécessitait un investissement de 35 millions de dollars mais, étant donné que les remboursements devaient commencer au milieu de la période d'investissement de trois ans, il fallait seulement combler le décalage entre les dépenses et les recettes, qui ne devait pas dépasser 20 millions de dollars.

240. Le PAM prévoit que le système LESS sera mis en place dans 35 pays d'ici à la fin de 2015, et dans 37 autres en 2016. Le remboursement des fonds avancés au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements a commencé, puisque des frais de TTEM calculés en fonction du volume sont facturés dès lors que le système LESS est mis en service dans un bureau de pays.

241. Dans le Plan de gestion pour 2015-2017, le Conseil a approuvé la décision de porter la dotation du mécanisme à 28 millions de dollars afin d'apporter 8 millions de dollars destinés à financer, sous forme d'avances remboursables, des programmes d'investissement en faveur de l'amélioration des locaux sur le terrain. Dans les pays où le PAM envisage une présence prolongée, investir dans les locaux permettra de mieux rentabiliser les investissements, de renforcer la sécurité et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

242. À l'issue d'une évaluation technique, les investissements ont été jugés prioritaires dans les 12 bureaux de pays les plus vulnérables, qui ont été invités à définir leurs priorités: sur les 28 propositions reçues, 11 ont été évaluées en détail pour établir la faisabilité et le montant des crédits nécessaires. À la fin du premier semestre 2015, le montant total des investissements financés au moyen de ce mécanisme était de 7 millions de dollars, pour une enveloppe de crédits disponibles de 8 millions de dollars:

i) *Iraq – 2,9 millions de dollars.* Le bureau de pays fonctionne dans un contexte d'insécurité extrême, et le PAM n'est pas toujours en mesure de placer le personnel dans des locaux sécurisés. Par conséquent, le personnel du PAM et d'autres organismes sera logé dans un complexe résidentiel des Nations Unies. Cet investissement sera remboursé grâce aux économies générées par l'utilisation dudit complexe.

ii) *Somalie – 1,1 million de dollars.* Le Gouvernement ayant repris le contrôle des zones d'insécurité et de conflit, le personnel des Nations Unies peut désormais y avoir accès. L'investissement permettra de financer de nouveaux complexes de logements et de bureaux à Dollow et Garowe; les fonds avancés seront remboursés sur cinq ans en faisant appel au budget des projets.

iii) *Djibouti – 3,0 millions de dollars.* Le PAM est en train de construire une base logistique à Djibouti afin de réduire autant que possible les frais de manutention portuaire et de détenir des stocks permettant de réduire les délais et d'améliorer la filière d'approvisionnement de la Corne de l'Afrique. Le coût de l'investissement sera recouvert en facturant aux projets un montant calculé en fonction du nombre de tonnes pour l'utilisation des silos.

243. Le coût de la mise en œuvre des autres propositions retenues représente 26 millions de dollars pour 2016, ce qui dépasse la capacité de financement de ce mécanisme. Il faudra envisager d'autres sources de financement pour ces investissements dans les locaux. Il est possible que le montant des crédits nécessaires pour 2016 soit moins élevé, du fait d'un recouvrement des fonds plus rapide que prévu en 2015.

244. Le Secrétariat propose de porter la dotation du Mécanisme de budgétisation des investissements à 40 millions de dollars pour 2016, afin de poursuivre la mise en œuvre du projet LESS ainsi que d'achever les améliorations des locaux sur le terrain entreprises en 2015 et de démarrer des travaux pour d'autres propositions du même ordre. Selon les prévisions, le montant global des dépenses à consacrer en 2016 aux locaux, qui ne seront engagées qu'une fois les projets approuvés, devrait être de 10 millions de dollars.

⇒ *Prestations de services facturées (20 millions de dollars)*

245. Le mécanisme de prestations facturées a été mis en place en 2014 dans les domaines de l'informatique, de la sécurité et des évaluations d'opérations spécifiques; le plafond a été fixé à 20 millions de dollars. L'encours des avances ne dépasse à aucun moment ce plafond, mais le volume d'activité peut être supérieur, car certains services nécessitent des avances pendant une période donnée, dont le montant est recouvré par la suite.

246. La centralisation de la gestion, des achats et de la maintenance des services informatiques (24 millions de dollars) favorise l'efficacité; une redevance est facturée à tous les bureaux utilisateurs, au prorata des effectifs, pour assurer le recouvrement du coût des services informatiques. En 2013, un modèle de financement au prorata du nombre d'utilisateurs a été mis en place pour répercuter le coût des services informatiques continus se rapportant aux systèmes institutionnels et à la connectivité. Ne sont pas couverts les coûts d'installation ni les autres dépenses d'équipement. Les frais sont imputés à l'unité dont dépend chaque utilisateur. Les coûts des services informatiques continus soumis à la redevance facturée en fonction du nombre d'utilisateurs doivent répondre aux critères suivants: i) le service informatique doit être fourni au PAM dans son ensemble; et ii) le service doit bénéficier d'un système d'achat et de paiement centralisé applicable à tous les utilisateurs.

247. En 2016, des dépenses d'un montant de 18,8 millions de dollars sont prévues au titre du Compte spécial pour la sécurité, pour permettre à la Division de la sécurité sur le terrain d'assurer la sûreté et la sécurité du personnel et des biens du PAM, pour coordonner la sécurité sur le terrain en faisant appel au Fonds d'urgence pour la sécurité, doté de 7,3 millions de dollars, et pour acquitter les coûts afférents à l'UNDSS, soit 11,5 millions de dollars. Le Fonds d'urgence pour la sécurité permet de financer les dépenses afférentes au matériel de sûreté et de sécurité lorsque les CAD ne suffisent pas. Ce matériel est nécessaire aux bureaux de pays pour se conformer aux normes minimales de sécurité opérationnelle. Les organismes participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies doivent verser une contribution obligatoire aux dépenses de l'UNDSS. Les coûts afférents aux mesures appliquées sur le terrain sont pris en charge selon une formule de répartition des coûts reposant sur le nombre d'agents en poste dans des pays non membres de l'OCDE. Chaque fois que possible, les frais de sécurité sont imputés aux CAD des projets. Pour 2016, un montant provisionnel est imputé aux coûts standard de personnel pour couvrir les frais qui ne peuvent être financés au titre des opérations, en particulier dans les petits bureaux de pays.

248. Le Bureau de l'évaluation reçoit une avance afin de faciliter la planification et l'exécution des évaluations décentralisées. Les coûts sont imputés au budget des projets évalués.

249. Le tableau V.1 fait apparaître le volume d'activité estimé pour les comptes spéciaux servant à financer des services internes, en indiquant à la fois le plafond du préfinancement autorisé et le montant estimatif des dépenses pour l'exercice 2016.

TABLEAU V.1: COMPTES SPÉCIAUX POUR LES SERVICES INTERNES EN 2016 (en millions de dollars)					
	Plafond approuvé pour les avances		Montant estimatif des dépenses		Pourcentage
Programme mondial d'achat-location de véhicules	-	22	-	19	21
Mécanisme de budgétisation des investissements	-	40	-	24	27
Système LESS	20	-	-	14	-
Amélioration des locaux	20	-	-	10	-
Activités/prestations de services facturées	-	20	-	46	52
Services informatiques	-	-	24	-	-
Sécurité	-	-	19	-	-
Évaluation	-	-	3	-	
TOTAL	-	82	-	89	100

⇒ *Fonds pour le programme de promotion de la santé*

250. À sa session annuelle de 2015, le Conseil a approuvé la création d'un fonds pour le programme de promotion de la santé, qui a pour objet d'apporter une aide au personnel affecté sur le terrain sur le plan de la santé, de la sécurité et des conditions de vie, devant être financé au moyen d'un transfert de 10 millions de dollars prélevés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP. Contrairement au Mécanisme de budgétisation des investissements, instrument de prêt permettant de conférer une autorisation budgétaire sous la forme de crédits qui seront remboursés sur le budget des projets bénéficiaires, le fonds du programme de promotion de la santé fournit des ressources pour le volet ayant trait à la promotion de la santé des initiatives financées au moyen de ce mécanisme, s'il n'existe aucune autre source de financement. La création d'un compte spécial du Fonds pour le programme de promotion de la santé est en cours.

Services mixtes

251. D'autres comptes spéciaux permettent de fournir des services mixtes, en interne et aux partenaires, selon le principe du recouvrement des coûts. Le volume des opérations est estimé à 161 millions de dollars, dont 60 pour cent concernent les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les services aériens et l'auto-assurance.

252. Les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, où sont stockés des produits alimentaires prêts à consommer et du matériel de secours nécessaires pour se préparer aux situations d'urgence et y faire face, fournissent des services classiques ou spécifiques à 69 partenaires (bureaux du PAM et clientèle extérieure). Les coûts sont remboursés à partir de contributions directes des donateurs et les coûts supplémentaires sont facturés aux clients.

253. Grâce au Compte spécial pour les services aériens, le PAM est en mesure d'acheminer par avion le matériel de secours et les travailleurs humanitaires jusqu'aux sites qui ne sont pas accessibles par d'autres moyens.
254. Le Compte spécial pour l'auto-assurance, établi par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA) en 1993, permet au PAM de souscrire une assurance pour les produits alimentaires et les marchandises en transit. Le Secrétariat conserve une part non négligeable au titre de l'auto-assurance, ce qui permet au PAM de négocier des primes d'un montant nettement inférieur aux prix du marché et de réduire autant que possible les répercussions de pertes de produits alimentaires sur le budget des projets.
255. Compte tenu des considérations nutritionnelles qui concernent l'ensemble des opérations et des programmes du PAM, ainsi que de l'attention accrue portée aux besoins nutritionnels des personnes auxquelles le PAM vient en aide, celui-ci gère une plus grande gamme d'aliments nutritifs spécialisés. De ce fait, sont apparus de nouveaux types de risques découlant de l'utilisation de produits alimentaires plus fragiles, comme ceux liés à la date limite d'utilisation optimale ou autres risques analogues qui n'entrent pas dans la catégorie des risques assurables. Conformément à l'intention initiale de la décision du CPA, le Secrétariat a établi un compte spécial afin de couvrir ces risques; pour l'alimenter, il a prélevé sur le Compte spécial pour l'auto-assurance le montant de 10 millions de dollars qui y constituait un excédent par rapport à la somme à conserver pour faire face aux futures réclamations (qui, d'après ce qu'a recommandé le Conseil, doit représenter deux fois le montant des pertes annuelles moyennes). Cela permettra de remplacer les produits qui ne peuvent être utilisés en raison de réglementations nationales - qui sont dans certains cas plus strictes que les normes internationales, en particulier pour ce qui est de la date limite d'utilisation optimale des aliments transformés -, réduisant ainsi au minimum les répercussions sur le budget des projets.
256. Le Compte spécial pour la problématique hommes-femmes, initialement doté de 2,2 millions de dollars, a été créé en 2014 par la Directrice exécutive afin de préfinancer les activités visant à: i) accélérer la prise en compte de cette problématique à tous les niveaux; ii) formuler une nouvelle politique en la matière; iii) mettre en œuvre le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; iv) favoriser une programmation attentive à cette problématique dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays; et v) accompagner le développement des capacités en la matière à tous les niveaux.

Comptes spéciaux – Perspectives pour 2017-2018

257. En 2017 et 2018, le montant des comptes spéciaux devrait rester identique à celui de 2016, soit 241 millions de dollars. Si des besoins imprévus apparaissaient, le volume des services mixtes financés au moyen de ces comptes pourrait augmenter.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAF	Assistance alimentaire pour la formation
AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
ACV	analyse et de cartographie de la vulnérabilité
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CCG	Conseil de coopération du Golfe
CII	Compte d'intervention immédiate
COD	coûts opérationnels directs
COMET	outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays
CPA	Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEWS NET	Réseau du système d'alerte rapide face aux risques de famine
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FoodSECuRE	Mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
normes IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SF-SABER	approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance