

**PLAN DE GESTION DU PAM POUR  
L'EXERCICE BIENNAL 2012–2014  
RÉSUMÉ**



**RÉUNION DE SUIVI**

**5 octobre 2011**

**Programme alimentaire mondial  
Rome (Italie)**

# RÉSUMÉ

## INTRODUCTION

1. Le Plan de gestion du PAM pour 2012-2014 contient le budget de 2012, présenté au Conseil d'administration pour approbation, et les projections et les plans pour 2013 et 2014, qui sont soumis au Conseil pour examen. C'est la première fois qu'un Plan de gestion triennal à horizon mobile, assorti d'un budget annuel, est présenté au Conseil. Le budget de 2012 comprend le montant projeté des ressources requises aux fins des opérations ainsi que les prévisions de dépense au titre du budget des services d'appui; il fait en outre apparaître les liens existant entre ces besoins et la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM. Il donne enfin un aperçu des activités financées par des comptes spéciaux et des comptes d'affectation spéciale.
2. Il s'agit du deuxième Plan de gestion établi à l'appui du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013, et du premier à s'inscrire dans le cadre du nouveau système de gestion de la performance du PAM. Il énonce les priorités du Programme en matière de gestion, ainsi que les ressources nécessaires par Objectif stratégique et par priorité de gestion, afin de permettre de mesurer plus facilement l'efficience et l'efficacité avec lesquelles le PAM met en œuvre le Plan stratégique et assure la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire.
3. Tandis qu'il s'emploie à réaliser ses Objectifs stratégiques, le PAM continue à renforcer ses activités fondamentales: préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise. Il s'attache notamment à répondre rapidement et efficacement aux besoins des bénéficiaires, grâce à l'utilisation de son mécanisme d'achat anticipé et à l'amélioration de la gestion de l'information à tous les niveaux.
4. De plus, le Plan de gestion est axé sur plusieurs domaines clés, pour faire en sorte que le PAM déploie les moyens voulus pour relever les défis qui se présentent à lui dans l'accomplissement de sa mission d'organisme chargé d'apporter une assistance alimentaire:
  - *Transferts monétaires et bons d'alimentation.* Le PAM continuera à transposer à une plus grande échelle certains programmes de transferts monétaires et de distribution de bons d'alimentation, et à améliorer les processus et les systèmes de contrôle requis. D'ici à 2014, les transferts monétaires et les bons d'alimentation devraient représenter 17 pour cent de la valeur de l'assistance alimentaire et nutritionnelle apportée par le PAM.

- *Supplémentation alimentaire ciblée.* Le PAM cherche à maximiser les effets nutritionnels de ses programmes d'assistance alimentaire en fournissant les aliments voulus au bon moment, notamment en faveur des mères et des enfants pendant la période décisive des 1 000 jours allant de la conception d'un enfant à son deuxième anniversaire, ainsi que des enfants âgés de 2 à 5 ans. Le PAM prévoit de sensiblement étoffer ses interventions alimentaires afin de veiller à ce qu'elles répondent d'ici à 2014 aux besoins de 20 millions de bénéficiaires en matière de supplémentation alimentaire.
- *Alimentation scolaire.* Selon sa vision à long terme, le PAM doit aider les gouvernements à réduire la faim et la malnutrition chez les écoliers pour que le développement de ces enfants ne soit pas entravé par le manque d'aliments adéquats. Conformément à cette vision, la nouvelle approche suivie par le PAM fait de l'alimentation scolaire un filet de sécurité, qui doit être davantage pris en main par les pouvoirs publics et s'inscrire dans la durée;
- *Stratégies de transfert des responsabilités.* Le PAM continuera à appuyer les gouvernements en renforçant leurs capacités et en adoptant des stratégies de transfert des responsabilités, pour que les pays et les communautés soient davantage parties prenantes aux solutions au problème de la faim.

#### EXAMEN DU CADRE DE FINANCEMENT

5. Le PAM a examiné son cadre de financement pour faire en sorte que celui-ci appuie pleinement la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2008–2013 et pour que l'utilisation des ressources soit plus prévisible, plus souple et plus transparente. Le nouveau cadre de financement prévoit des modifications touchant la séparation entre les activités alimentaires et les activités non alimentaires, un mécanisme différent de recouvrement des coûts d'appui directs et le passage à un cycle de planification triennal à horizon mobile, assorti d'un budget annuel.
6. La distinction entre les activités alimentaires et non alimentaires a débouché sur une nouvelle organisation des coûts opérationnels, qui est présentée pour la première fois dans le présent document.

## PROJET DE BUDGET POUR 2012

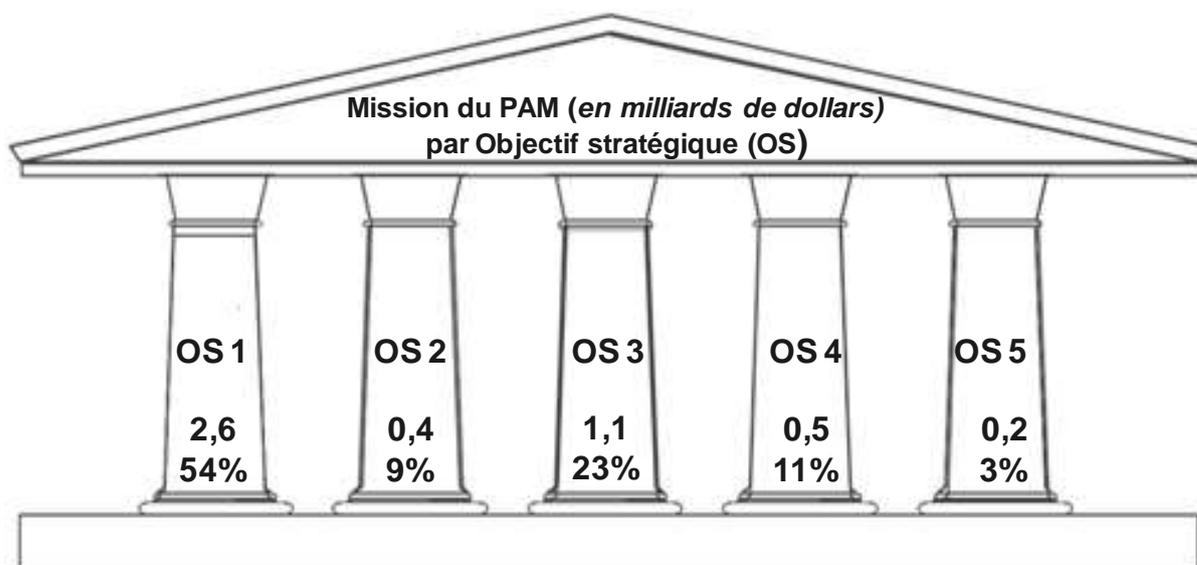
7. Le PAM travaille en coopération avec les autorités nationales pour lutter contre la faim et la malnutrition dans 74 pays figurant parmi les moins avancés du monde, souvent dans des zones peu sûres, privées d'infrastructures. Le PAM est un partenaire respecté dans le système des

<b>Tableau 1: PROJET DE BUDGET POUR 2012</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
Besoins opérationnels	<b>4 823,8</b>
Budget administratif et d'appui aux programmes	<b>249,1</b>
Investissements ponctuels	<b>22,2</b>
Exercice de modification du profil des effectifs	<b>10,0</b>
Financement en faveur de la sécurité (au titre du Fonds général)	<b>10,0</b>
Comptes spéciaux et comptes d'affectation spéciale	<b>369,3</b>
Total	<b>5 484,4</b>

Nations Unies et un acteur de premier plan dans le domaine de la logistique et des activités nutritionnelles d'appoint, en raison de ses capacités d'intervention sur le terrain et de sa bonne aptitude à évaluer les besoins. Le budget proposé pour 2012, pour l'ensemble des ressources, se chiffre au total à 5,5 milliards de dollars É.-U., comme indiqué au tableau 1.

## RESSOURCES REQUISES POUR 2012 AUX FINS DES OPÉRATIONS

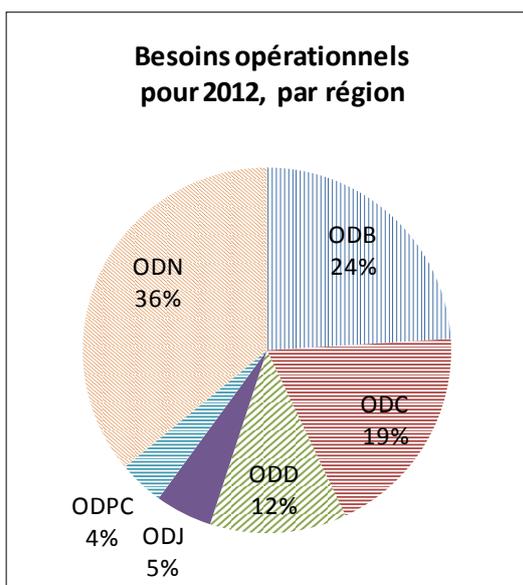
8. Les moyens requis aux fins des opérations sont fonction des cinq Objectifs stratégiques du PAM. Les activités prévues au titre des opérations sont conçues de manière à ce que le PAM utilise le bon outil au bon moment et à l'endroit voulu.



Objectif stratégique 1	Objectif stratégique 2	Objectif stratégique 3	Objectif stratégique 4	Objectif stratégique 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire la faim chronique et la dénutrition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux</li> </ul>

9. Le PAM cherche à faire parvenir à 85 millions de bénéficiaires 4,4 millions de tonnes de vivres, y compris des rations au titre de la supplémentation alimentaire, ainsi que des transferts monétaires et des bons d'alimentation d'une valeur de 255 millions de dollars. Ces chiffres ne tiennent pas compte des besoins imprévus qui pourraient apparaître pendant cette période.
10. Presque toutes les personnes qui souffrent de sous-alimentation dans le monde vivent dans des pays en développement<sup>1</sup>. La couverture géographique des activités du PAM reflète ce constat: les opérations menées en Asie et en Afrique orientale et centrale représenteront la grande majorité des opérations réalisées en 2012. Par rapport aux années précédentes, les besoins opérationnels du Bureau régional du Caire ont augmenté, en raison des événements liés au printemps arabe, de la poursuite des troubles politiques dans la région et de l'ajout du Soudan à la liste des pays relevant de ce bureau, à partir de janvier 2012. Un bureau pour l'Afrique orientale et centrale a été créé, qui englobe le nouveau pays qu'est le Soudan du Sud et permet à des pays où sont menées certaines des principales opérations d'urgence et interventions de secours et de redressement du PAM de bénéficier d'un appui régional.

<sup>1</sup> Chiffres de 2010 sur la faim, tirés de la publication de la FAO et du PAM intitulée *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde*. 2010. Rome.



ODB: Bureau régional de Bangkok (Asie)

ODC: Bureau régional du Caire (Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale)

ODD: Bureau régional de Dakar (Afrique de l'Ouest)

ODJ: Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe)

ODPC: Bureau régional de Panama (Amérique latine et Caraïbes)

ODN: Bureau régional de Nairobi (Afrique orientale et centrale)

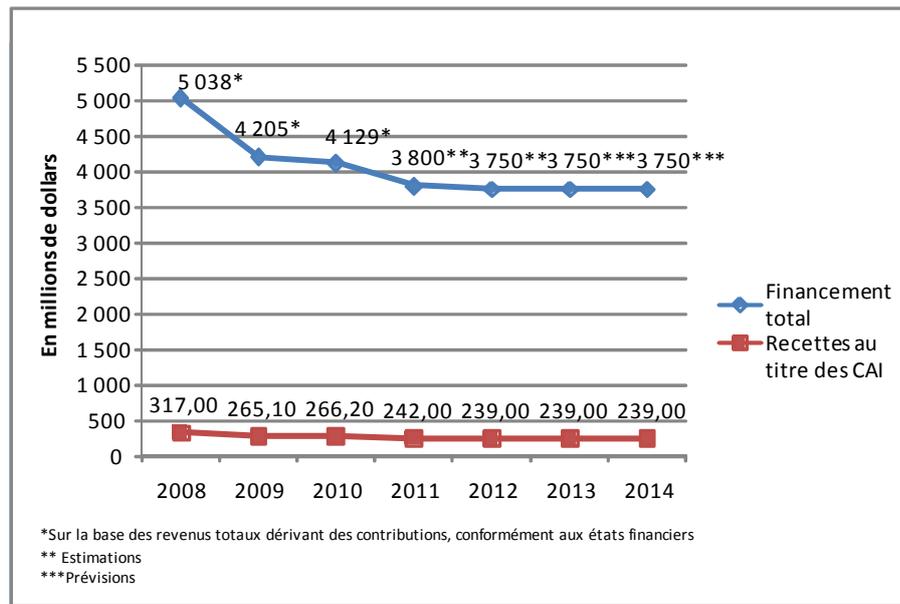
Pays	Budget opérationnel (en millions de dollars)	% du budget opérationnel total de 2012
Éthiopie	448	9
Afghanistan	442	9
Soudan	398	8
Kenya	359	7
Pakistan	305	6
Soudan du Sud	254	5
Yémen	224	5
Somalie	218	5
Rép. dém. du Congo	195	4
Tchad	180	4
<b>Total partiel</b>	<b>3 023</b>	<b>63</b>
Autres pays	1 800,8	37
<b>Total</b>	<b>4 823,8</b>	<b>100</b>

11. Comme dans les années précédentes, il est prévu que près des deux tiers du budget opérationnel du PAM pour 2012 seront utilisés dans les dix pays où sont exécutés les plus grands programmes. Beaucoup de ces pays, qui ont particulièrement besoin de l'aide du PAM, connaissent des problèmes de logistique, un climat d'insécurité, des conflits et une situation généralement instable.

## MOBILISATION DE RESSOURCES

12. Le PAM est entièrement financé à l'aide de contributions volontaires, de sorte que le niveau effectif des opérations dépend du montant des contributions reçues. Le PAM travaille de concert avec les donateurs pour obtenir un soutien en faveur de ses opérations, mais il redouble également d'efforts pour diversifier ses donateurs, notamment en établissant des partenariats avec les gouvernements hôtes et les économies émergentes. On trouve, parmi ces partenariats, des accords de jumelage dans le cadre desquels un nouveau donateur fournit des produits tandis que les coûts associés sont financés par une contribution en espèces provenant d'un donateur traditionnel.
13. Le montant prévu des contributions est de 3,75 milliards de dollars par an pour 2012, 2013 et 2014. La figure ci-après présente les financements effectifs, les financements prévus et les recettes escomptées au titre des coûts d'appui indirects (CAI) pour la période 2008-2014.

### Contributions, y compris les prévisions pour 2012–2014

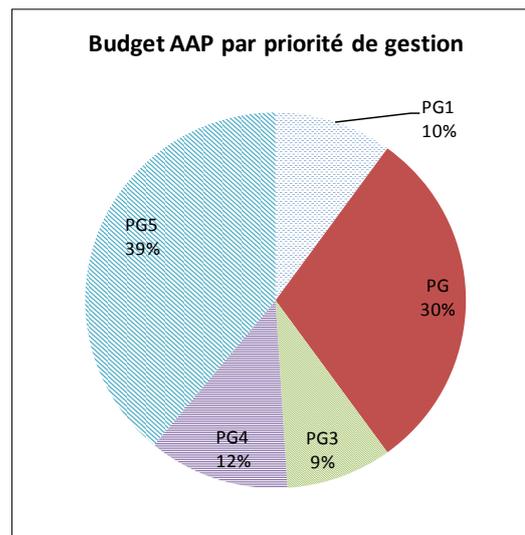


#### BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES POUR 2012

14. Comme prévu dans le nouveau cycle du Plan de gestion, approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2011, un budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) d'un an est présenté au Conseil, pour approbation.
15. Le projet de budget AAP pour 2012 (d'un montant de 249,1 millions de dollars) a été établi en tenant compte des ressources qui devraient provenir de financements destinés à couvrir des besoins opérationnels prévus, ainsi que des ressources disponibles actuellement dans les réserves; ce budget est jugé viable.
16. Pour une meilleure efficacité, le budget AAP de 2012 a été réduit, en valeur réelle, de 3 pour cent par rapport à l'année précédente, à l'exclusion des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des allocations aux domaines prioritaires. Le PAM a passé en revue toutes les activités et les coûts relevant du budget AAP, afin de définir clairement les priorités compte tenu des ressources limitées disponibles. L'allocation proposée des ressources tente de préserver les activités les plus importantes, tout en réduisant les frais généraux.
17. Les deux domaines prioritaires que sont la direction des modules et l'administration de la justice ont été intégrés dans le budget AAP ordinaire, et des crédits d'un montant total de 5,4 millions de dollars (soit 3,8 millions de dollars et 1,6 million de dollars respectivement) ont été ouverts.
18. Pour la première fois, le budget AAP fait partie du cadre de gestion de la performance, ce afin de faire concorder les ressources et les domaines prioritaires. Le cadre de gestion de la performance du PAM comprend 18 activités, regroupées en cinq priorités de gestion (PG), comme indiqué ci-dessous.

PG1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des ressources: toutes les questions liées à la mobilisation des ressources nécessaires pour exécuter les activités du PAM et mettre en œuvre sa stratégie.</li> </ul>
PG2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des ressources: toutes les questions liées à la gestion efficace des ressources confiées au PAM.</li> </ul>
PG3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage et innovation: toutes les questions relatives au recensement, à la documentation et à la diffusion des enseignements tirés et aux compétences requises pour améliorer la performance.</li> </ul>
PG4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus opérationnels internes: toutes les questions relatives aux processus à mettre en place pour assurer la continuité des opérations du PAM.</li> </ul>
PG5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité opérationnelle: toutes les questions liées au respect des délais, au rapport coût-efficacité, à la continuité et au bien-fondé des opérations du PAM.</li> </ul>

19. Le budget AAP accorde une grande importance à l'efficacité opérationnelle, au titre de la PG 5, en assurant la conception et l'exécution de projets et d'activités ayant le plus grand impact possible sur les bénéficiaires. La PG 2, qui concerne la gestion des ressources et leur utilisation optimale, représente 30 pour cent du total. Le PAM s'attache à obtenir les rendements les plus élevés possible sur les fonds qui lui sont confiés par les donateurs. Les activités prioritaires sont la responsabilisation, la



réduction des pertes de ressources, la protection du capital humain, physique et financier, et la présentation des résultats, pour faire en sorte que les donateurs et les autres parties prenantes continuent à faire confiance au PAM.

20. S'agissant des besoins opérationnels prévus, les prévisions de recettes sont utilisées pour déterminer les ressources qui pourraient être disponibles au titre des CAI. Les recettes au titre des CAI, qui sont obtenues en appliquant un taux de recouvrement à toutes les contributions, servent à financer les dépenses du budget AAP. Pour 2012, le Secrétariat recommande de maintenir à 7,0 pour cent le taux de recouvrement au titre des CAI.

## COMPTES SPÉCIAUX ET COMPTES D’AFFECTATION SPÉCIALE

21. Les comptes spéciaux, dont le montant se chiffre à 164,2 millions de dollars pour 2012, sont destinés à des activités spécifiques qui ne peuvent être classées dans aucune catégorie d'activités du PAM. Les cinq plus grands comptes spéciaux appuient le transport aérien, la logistique, les dépôts de fournitures destinées aux interventions humanitaires, les technologies de l’information et les assurances; ils représentent plus de 78 pour cent des transactions prévues sur les comptes spéciaux.
22. Le montant total des fonds d’affectation spéciale du PAM s’élève à 111,6 millions de dollars pour 2012 – dont plus de 60 pour cent devraient être dépensés sur le terrain; ces fonds jouent un rôle fondamental, dans la mesure où ils permettent au PAM d’investir dans l’avenir, en finançant la recherche, le lancement à titre expérimental de nouvelles initiatives et le renforcement des capacités institutionnelles, afin d’améliorer son efficacité opérationnelle, dans un monde qui évolue rapidement. Les fonds d’affectation spéciale seront utilisés dans les domaines prioritaires suivants: transferts monétaires et bons d’alimentation; qualité et sécurité sanitaire des aliments et nutrition; réduction des risques de catastrophe/renforcement de la capacité de résistance; et problématique hommes-femmes.
23. Les fonds d’affectation spéciale concernant certains pays, dont le montant s’élève à 93,5 millions de dollars, appuieront principalement les activités d’alimentation scolaire, le renforcement des capacités et d’autres activités relevant de l’Objectif stratégique 5. Le Bureau régional de Panama utilise 87 pour cent de ces fonds, en raison de ses partenariats novateurs avec les gouvernements hôtes et de ses accords de coopération Sud-Sud.