

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 14–17 novembre 2011

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2011/5-E/1
18 octobre 2011
ORIGINAL: ANGLAIS

L'EFFICIENCE AU PAM



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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

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

Directrice exécutive adjointe, RM*:	Mme G. Casar	tél.: 066513-2885
Directeur RMI **::	M. Robert Opp	tel.: 066513-2146
Directeur, RMP ***:	M C. Kaye	tel.: 066513-2197

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

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

** Division de l'innovation et du soutien opérationnel

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

RÉSUMÉ

L'efficacité est au cœur du travail du PAM. Dans les situations d'urgence, lorsqu'il s'agit de faire parvenir aux plus vulnérables les vivres qui leur sauveront la vie, chaque minute compte. Chaque dollar économisé permet au Programme de fournir à un plus grand nombre de personnes souffrant de la faim l'aide alimentaire dont elles ont tant besoin. En tant qu'institution entièrement financée par des dons volontaires, le PAM manifeste un souci constant d'efficacité afin de préserver sa compétitivité et de mériter la confiance que lui témoignent ses donateurs.

Le PAM cherche à faire preuve d'efficacité à toutes les étapes de sa chaîne de valeur. De la préparation aux situations d'urgences jusqu'à la distribution des vivres, en passant par les mécanismes de soutien, nombre de ses systèmes et procédures ont été conçus et modifiés au fil du temps en vue de réaliser des économies de temps et d'argent, tout en préservant la qualité de la planification. Il est conscient que l'amélioration de l'efficacité est un processus continu, et il ne ménage aucun effort dans ce domaine.

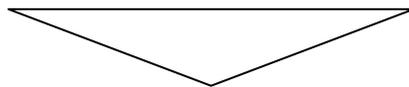
Le présent document vise à rendre compte des aspects essentiels de l'approche du PAM en matière d'efficacité. La première partie met en lumière plusieurs améliorations passées et en cours pour illustrer la manière dont le PAM cherche à réaliser des gains d'efficacité tout au long de sa chaîne de valeur. Y sont notamment évoqués:

- l'utilisation de mécanismes d'avance de fonds, comme le Compte d'intervention immédiate, qui a permis d'étendre les opérations le long de la frontière entre la Tunisie et la Libye en février 2011, et le Mécanisme de financement anticipé, dont le fonds de roulement a fait gagner 30 jours sur les délais d'acheminement de l'aide au Kenya;
- l'application du principe du prix paritaire à l'importation, qui a permis d'économiser entre 23 et 33 pour cent de la valeur totale des produits acheminés en 2010;
- le recours aux entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies pour intervenir rapidement en cas d'urgence comme après les inondations de 2010 au Pakistan et après le tsunami au Japon en 2011;
- la mise en œuvre de WINGS II, un logiciel de gestion intégré permettant une économie annuelle estimée à 11,55 millions de dollars É.-U.

La deuxième partie décrit la façon dont le PAM se dote des outils nécessaires pour accroître son efficacité grâce à des pratiques de gestion et de communication financières améliorées, à des structures intégrées de planification des ressources et de prise de décision, et à une meilleure gestion de la performance. Le PAM continuera de rendre compte aux donateurs des progrès accomplis en matière d'efficacité, par le biais de son Rapport annuel sur les résultats.

Le Secrétariat est convaincu qu'au PAM et dans l'ensemble du système des Nations Unies, la question de l'efficacité doit être abordée de manière stratégique. En mettant sur pied des dispositifs internes plus efficaces pour mesurer les coûts, contrôler l'utilisation des ressources et en rendre compte, et en les étayant par des structures solides de prise de décision, le PAM restera en première ligne des organismes d'aide humanitaire les plus performants, et il continuera de contribuer à améliorer l'efficacité dans l'ensemble du système des Nations Unies.

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "L'efficacité au PAM" (WFP/EB.2/2011/5-E/1).

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

INTRODUCTION

1. L'efficacité est au cœur du travail du PAM. Dans les situations d'urgence, lorsqu'il s'agit de faire parvenir aux plus vulnérables les vivres qui leur sauveront la vie, chaque minute compte. Chaque dollar économisé permet au Programme de fournir à un plus grand nombre de personnes souffrant de la faim l'aide alimentaire dont elles ont tant besoin. En tant qu'institution entièrement financée par des dons volontaires, le PAM manifeste un souci constant d'efficacité afin de préserver sa compétitivité et de mériter la confiance que lui témoignent ses donateurs.
2. L'importance accordée par le PAM à l'efficacité s'étend à l'ensemble de sa "chaîne de valeur", de la réception des fonds des donateurs à la livraison de l'aide alimentaire. Par souci d'efficacité, le Programme a modifié et amélioré au fil des ans ses pratiques et ses politiques opérationnelles, réalisé des investissements stratégiques dans la technologie et encouragé l'innovation à tous les niveaux.
3. Le présent document fait suite à une demande formulée par le Conseil à sa session annuelle de 2010¹. Dans le cadre d'une vaste consultation avec les directeurs des divisions, le Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle a coordonné la collecte de données sur les initiatives du Programme afin de présenter cette vue d'ensemble de l'efficacité au PAM.

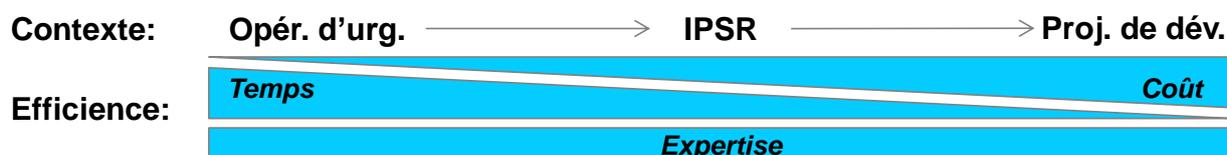
Qu'est-ce que l'efficacité?

4. Aux fins du présent document, le PAM a adopté la définition de l'efficacité proposée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE):
Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe².
5. Pour le PAM, l'efficacité, est à la fois une affaire de temps et de coût. Dans les situations d'urgence, le temps est souvent le facteur le plus déterminant: les vivres doivent être livrés immédiatement afin de sauver des vies et de répondre à des besoins urgents, même si les coûts qui en résultent sont plus élevés que dans une situation normale. L'utilisation efficace des fonds – le rapport coût-efficacité – est un facteur déterminant pour toutes les opérations. Pour les activités de plus longue durée, il faut que les vivres soient mis à disposition au coût le plus bas possible, sans nuire à la qualité ni à la continuité des programmes. L'expertise du PAM doit être utilisée de manière efficace dans tous les contextes de la programmation afin de garantir un impact maximal.

¹ Décision 2010/EB.A/2.

² Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide. 2010. Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. OCDE, Paris. Disponible à l'adresse www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf

Figure 1: Équilibre entre les facteurs temps, coût et expertise de l'efficacité dans tous les contextes de la programmation



Approche

6. Le présent document vise à rendre compte des aspects essentiels de l'approche du PAM en matière d'efficacité. Pour cela, il:
 - met en lumière plusieurs améliorations passées et en cours pour illustrer la manière dont le PAM cherche à réaliser des gains d'efficacité tout au long de sa chaîne de valeur;
 - décrit comment le PAM se dote des outils nécessaires pour accroître son efficacité grâce à des pratiques de gestion et de communication financières améliorées, à des structures intégrées de planification des ressources et de prise de décision, et à une meilleure gestion de la performance.
7. Un examen approfondi des rapports et autres documents du PAM relatifs aux projets a été entrepris pour préparer le présent document. Un grand nombre d'initiatives en matière d'efficacité ont ainsi été étudiées dont quelques-unes seulement sont présentées ci-après. On en trouvera une liste abrégée à l'annexe.
8. Pour le Secrétariat, cette étude a été une excellente occasion de réfléchir aux progrès accomplis par le PAM en matière d'efficacité ainsi qu'aux nouvelles possibilités d'amélioration. Certaines des questions soulevées dans ce contexte seront étudiées plus avant par les instances internes de prise de décision de la direction, notamment le Haut comité de gestion.

L'EFFICACITÉ TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU PAM

9. Le PAM cherche à faire preuve d'efficacité à toutes les étapes de sa chaîne de valeur. De la préparation aux urgences jusqu'à la distribution des vivres, en passant par les mécanismes de soutien correspondants, nombre de ses systèmes et procédures ont été conçus et modifiés au fil du temps en vue de réaliser des économies et de gagner du temps, tout en préservant la qualité de la planification.
10. Si certains de ces gains d'efficacité résultent manifestement d'innovations ou de nouvelles initiatives, d'autres peuvent être sous-estimés car ils se confondent avec le travail courant du PAM. Ces gains d'efficacité "cachés" méritent pourtant d'être analysés de plus près car ils concernent des éléments de coût très importants et des domaines d'activité dans lesquels le temps est un facteur critique. À titre d'exemple les achats de produits alimentaires ont atteint au total 1,3 milliard de dollars en 2010 soit près d'un tiers de l'ensemble des dépenses du PAM; c'est-à-dire à quel point des améliorations, même modestes des procédures de passation des marchés peuvent permettre de réaliser des économies importantes.

11. Aux fins du présent document, on a réuni de façon schématique (voir la figure 2 ci-dessous) les principales fonctions de la chaîne de valeur du PAM – préparation aux urgences et planification prévisionnelle, achats, expédition et transport, programmation et distribution, services d’appui (ressources humaines, technologies de l’information, finances et trésorerie) – afin d’étudier l’impact de l’efficacité sur les activités de l’organisation à chacune de ces différentes étapes.

Figure 2: Principales fonctions de la chaîne de valeur du PAM



Préparation aux urgences et planification prévisionnelle

12. Le PAM doit être prêt à faire face de manière efficace aux situations d’urgence tant soudaines que prolongées. Il est capable d’intervenir immédiatement en cas de crise lorsque les ressources et les procédures nécessaires sont déjà en place. C’est à ce moment-là qu’entre en jeu toute une série de mécanismes comme le financement anticipé, les partenaires de réserve et le réseau stratégique des entrepôts de fournitures humanitaires. Le PAM continuera d’améliorer cet état de préparation en renforçant ses activités de planification, d’achat et de mise en place anticipés, notamment dans le cadre de son Programme d’amélioration de la préparation et des interventions (PREP).

⇒ *Financement anticipé*

13. Le financement anticipé est une innovation importante pour l’efficacité du PAM en matière d’achat et de livraison des vivres. Il permet de débloquer des fonds à des fins opérationnelles avant le versement des contributions des donateurs et de gagner ainsi du temps tout au long de la chaîne d’approvisionnement pour mettre en œuvre les projets plus rapidement et souvent à moindre coût. La récente intervention rapide du PAM à la suite de la sécheresse dans la corne de l’Afrique en est un exemple. Les mécanismes de financement anticipé ont été renforcés ces dernières années et l’autorisation de dépenses dépasse maintenant 500 millions de dollars.
14. Les principaux mécanismes de financement anticipé actuellement utilisés au PAM sont le Compte d’intervention immédiate (CII), le mécanisme de financement anticipé (MFA) et le mécanisme d’achat anticipé (MAA), ainsi qu’il est indiqué au tableau 1. L’évolution des mécanismes de financement anticipé du PAM, avec une estimation des gains de temps et des économies qu’ils ont permis de réaliser, est décrite dans le document intitulé “Examen du mécanisme de financement anticipé”³.

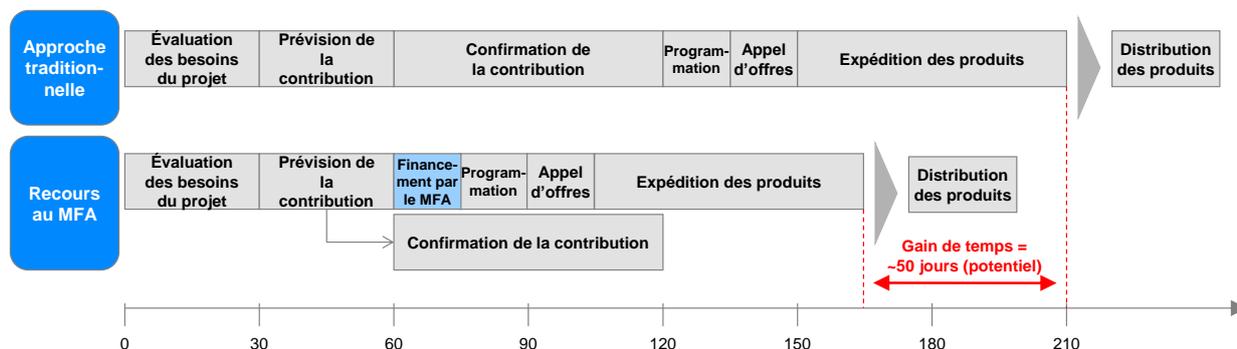
³ WFP/EB.2/2010/5-B/1.

TABLEAU 1: MÉCANISMES DE FINANCEMENT ANTICIPÉ DU PAM

Mécanisme	Fonds disponibles (en millions de dollars)	Description
Compte d'intervention immédiate (CII)	70	Fonds disponibles pour un décaissement immédiat en cas de situation d'urgence – ou en prévision de telles situations
Mécanisme de financement anticipé (MFA)	407	Fonds à la disposition des bureaux de pays pour acheter des vivres avant confirmation des contributions
Mécanisme d'achat anticipé (MAA)	150	Fonds disponibles pour des achats de vivres avant confirmation des besoins des pays

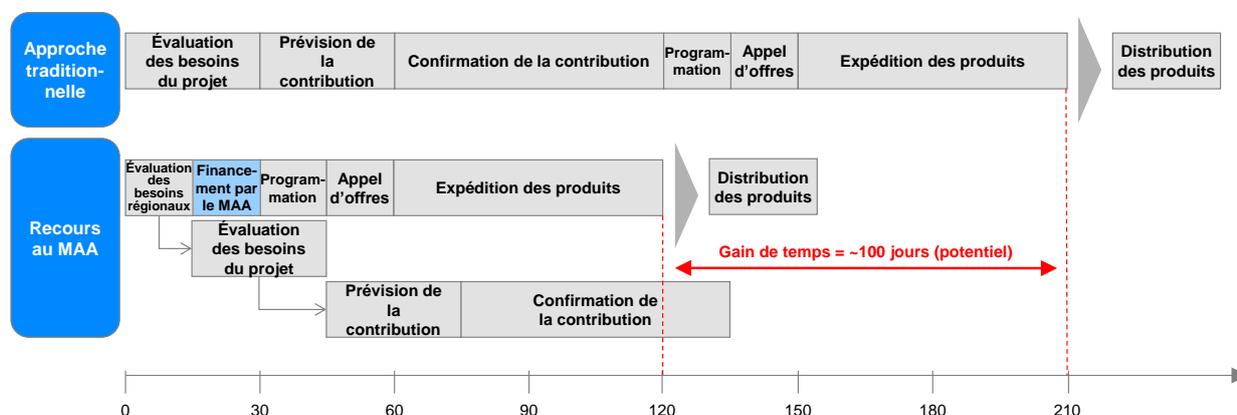
15. Le CII a été créé en décembre 1991. Son montant, initialement fixé à 30 millions de dollars, a été porté à 35 millions en 1995 et à 70 millions en 2004. Le CII est un fonds multilatéral qui permet au PAM de fournir une assistance immédiate dans des situations où des vies sont menacées et de soutenir les activités de préparation aux situations d'urgence. Il s'est avéré très efficace pour intervenir rapidement en cas de crise alimentaire. À titre d'exemple, en février 2011, le PAM a débloqué 500 000 dollars au titre du CII pour appuyer une extension immédiate de ses opérations le long de la frontière entre la Tunisie et la Libye. Ces fonds ont permis au PAM de fournir une aide humanitaire d'urgence à 50 000 personnes qui fuyaient le conflit sévissant en Libye.
16. Le MFA permet d'acheter des vivres avant la confirmation des contributions. C'est ainsi qu'il est possible, dans le cadre d'un projet du PAM en cours d'exécution, de garantir la régularité et la stabilité des distributions alimentaires, même lorsque les flux de financement varient. Plus important encore, il permet de lancer rapidement des projets nouveaux, en particulier des opérations d'urgence.
17. D'après l'expérience acquise en matière de projets, ce type de financement anticipé peut faire gagner jusqu'à 50 jours entre l'évaluation des besoins et la distribution des vivres. À titre d'exemple, lorsqu'en 2010, une grave sécheresse a entraîné une forte hausse du nombre de personnes souffrant de la faim au Tchad, le projet du PAM dans ce pays a utilisé le MFA pour intensifier ses activités au cours des trois premiers mois, avant que les contributions des donateurs ne commencent à arriver. Dans un autre cas, le recours au MFA pour l'achat et le transport de vivres en 2010, dans le cadre d'une intervention prolongée de secours et de redressement engagée à la suite d'une sécheresse au Kenya, a fait gagner environ 30 jours. En 2010, 59 projets ont bénéficié de 400 millions de dollars d'avances de financement, chiffre qui augmentera probablement en 2011 grâce au relèvement récent du plafond de financement à 557 millions de dollars.

Figure 3: Gains de temps estimatifs grâce au mécanisme de financement anticipé



18. La planification prévisionnelle et l'achat anticipé sont l'ajout le plus récent à l'ensemble des méthodes de financement anticipé du PAM. Associant les dispositifs de préfinancement et d'achat aux prix paritaires à l'importation, le MAA est un fonds de roulement d'un montant de 150 millions de dollars qui permet au PAM, sur la base d'une estimation des besoins régionaux cumulés et des financements escomptés, d'acheter des produits avant que les bureaux de pays ne soumettent leurs demandes.
19. Le MAA a été créé en 2008 pour faire face à la crise liée à la hausse des prix des denrées alimentaires, avec un plafond initialement fixé à 60 millions de dollars. Vu les avantages du mécanisme, ce plafond a ensuite été relevé à 150 millions de dollars en 2010. Le PAM estime que les achats effectués par le biais du MAA peuvent permettre de raccourcir de 50 jours les délais de distribution des produits, à partir du moment où les besoins régionaux sont calculés. Il est également possible grâce à ce mécanisme de tirer parti des fluctuations saisonnières des prix alimentaires et de constituer des stocks à des prix inférieurs à la moyenne pendant la période suivant la récolte.
20. Le PAM utilise actuellement le MAA pour constituer une réserve de suppléments nutritionnels prêts à consommer, dans l'éventualité où il aurait à faire face simultanément à plusieurs situations d'urgence susceptibles d'entraîner une pénurie de ces produits sur le marché. Un recours plus fréquent au MAA permettra au PAM d'augmenter les stocks disponibles d'aide humanitaire.

Figure 4: Gains de temps estimatifs grâce au mécanisme d'achat anticipé



21. La crise qui a éclaté récemment dans la corne de l'Afrique a mis en évidence l'importance de la planification prévisionnelle et des achats anticipés. Entre juin et août 2011, le Secrétariat a autorisé l'achat de vivres pour un montant de 250 millions de dollars par le biais du MAA. Le fait de pouvoir commencer à acheter les produits alors que toutes les ressources n'étaient pas encore mobilisées a permis de gagner un temps précieux.
- ⇒ *Intervention rapide par l'intermédiaire des partenaires de réserve, des entrepôts de fournitures humanitaires et du prépositionnement des stocks*
22. En cas de demande soudaine d'aide humanitaire, il est indispensable de pouvoir accéder rapidement au personnel, aux services et aux fournitures nécessaires. Au PAM cette capacité d'intervention rapide dépend, entre autres, des partenaires de réserve, des entrepôts de fournitures humanitaires et du prépositionnement des stocks de produits alimentaires.
23. Les partenaires de réserve du PAM sont des organismes publics, des organisations non gouvernementales (ONG) et des entreprises commerciales qui ont accepté de tenir à jour un fichier d'agents, de services et d'équipements pouvant être rapidement déployés pour prêter appui aux opérations d'urgence du PAM. L'apport de ces partenaires permet au Programme d'étendre rapidement ses opérations en cas d'urgence et de s'adjoindre des compétences capitales dans des domaines qui ne sont pas de son ressort. Ces partenariats, ainsi que les contributions en nature qu'ils apportent, permettent non seulement d'améliorer les interventions d'urgence du PAM, mais aussi d'en réduire le coût. En 2010, le montant de ces contributions a été estimé à 18 millions de dollars pour cinq grands projets d'appui, dont la construction rapide d'un camp de base pour héberger le personnel du PAM en Haïti et le déploiement de 115 agents pour appuyer ses opérations.
24. Le prépositionnement des fournitures est une pratique déjà ancienne au PAM. Grâce au réseau régional des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et à la constitution de réserves alimentaires directement dans les pays, le PAM est désormais un spécialiste du déploiement rapide de fournitures à partir d'emplacements stratégiques.
25. En 2010, le PAM a eu recours au réseau des entrepôts de fournitures humanitaires pour faire face à six situations d'urgence graves, dans les heures qui ont suivi la réception des demandes d'aide. L'entrepôt de Dubaï a été utilisé pour intervenir rapidement au Pakistan après les inondations. L'entrepôt de Malaisie a envoyé 86 tonnes de vivres et de fournitures de première nécessité dans les 48 heures qui ont suivi l'appel à l'aide à la suite du séisme et du tsunami qui ont frappé le Japon. Le réseau des entrepôts des Nations Unies non seulement garantit une intervention rapide, mais il permet aussi de réaliser des économies dans des situations d'urgence. Après le tremblement de terre d'Haïti, l'entrepôt du Panama a été en mesure d'expédier des marchandises pour 40 pour cent de ce qu'aurait coûté leur expédition à partir de l'entrepôt central de Brindisi, en Italie.
26. Le PAM constitue systématiquement des réserves de vivres dans certains pays, en prévision des pénuries alimentaires susceptibles de se produire qu'il s'agisse de phénomènes saisonniers ou de situations de crise. À titre d'exemple, pendant plusieurs années, le PAM a prépositionné des vivres au Soudan avant la saison des pluies, pendant laquelle les routes deviennent impraticables et les approvisionnements commencent à manquer. Plus récemment, en Haïti, le PAM a mis en place les vivres nécessaires pour un mois à travers tout le pays, en prévision du cyclone Emily.
27. Le PAM continue de développer ses compétences dans ce domaine et il met en place des volumes croissants de stocks vivriers de première nécessité dans des avant-postes d'où il pourra les acheminer rapidement. Dans les années à venir, ces avant-postes seront

organisés en couloirs d'aide humanitaire, afin de réduire au maximum les délais d'intervention. Facilité par les achats anticipés, le prépositionnement de vivres permettra au PAM d'améliorer l'efficacité de ses programmes d'intervention humanitaire et de réduire l'impact de la volatilité des prix des denrées alimentaires sur ses opérations.

⇒ *Programme d'amélioration de la préparation et des interventions*

28. Le PAM cherche constamment à améliorer son état de préparation. Plusieurs initiatives visant à accroître l'efficacité des interventions d'urgence du PAM verront le jour entre 2011 et 2013 dans le cadre du PREP. Elles font intervenir divers départements du PAM et ont pour but de renforcer les moyens dont dispose la direction pour prendre des décisions en connaissance de cause et en temps utile dans les situations d'urgence. Sont notamment prévus:

- la modification du protocole de lancement des interventions d'urgence du Programme, afin de rendre la gestion de ces interventions plus claire et de tenir compte des nouvelles dispositions en matière de délégation des pouvoirs et de contrôle;
- la création d'un centre des opérations pour les situations d'urgence de niveau III, afin de garantir la cohérence opérationnelle entre les principaux services du PAM pendant les interventions;
- la mise au point d'outils de gestion de l'information, tels que les modèles de rapport et de directives, afin de faciliter la prise de décision stratégique et opérationnelle.

29. Ces mesures, ainsi que d'autres initiatives découlant du PREP, renforceront la capacité du PAM d'intervenir rapidement et à moindres frais en cas d'urgence, n'importe où dans le monde.

Achats

30. L'efficacité est depuis longtemps une dimension fondamentale des activités d'achat du PAM. Plusieurs procédures appliquées dans ce domaine témoignent de l'importance de cet aspect dans les principales activités du PAM.

⇒ *Les achats au prix paritaire à l'importation permettent de réaliser des économies importantes*

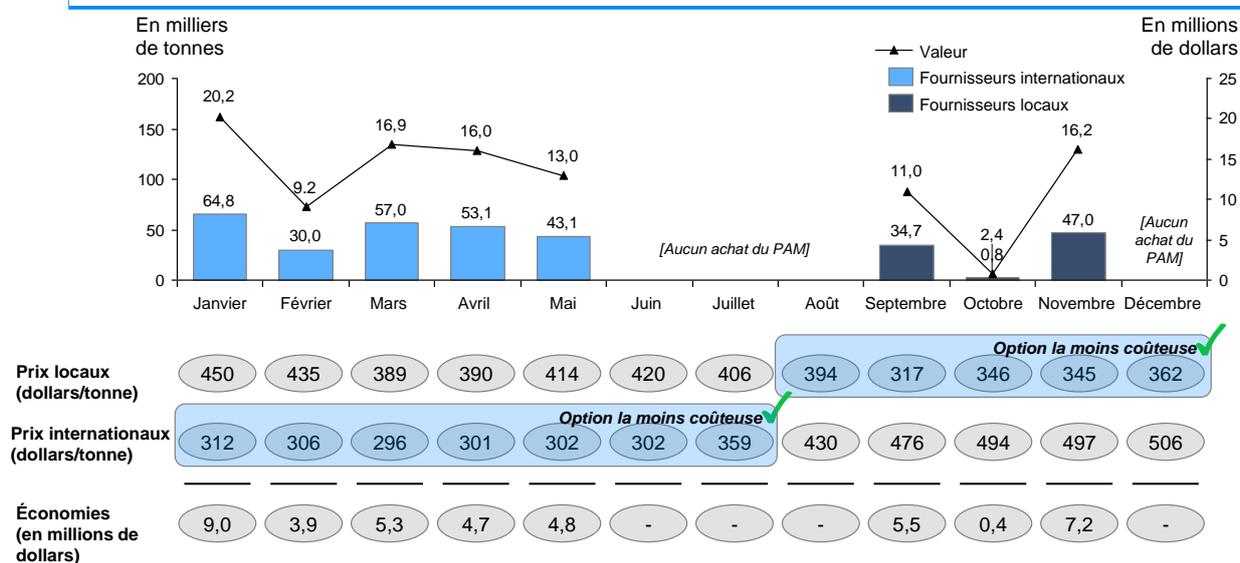
31. Le principe de la parité de prix à l'importation permet au PAM d'être aussi efficace que possible; il consiste à comparer les coûts et les délais d'approvisionnement proposés par les fournisseurs locaux et internationaux à qualité constante, afin de déterminer la solution la plus intéressante pour chaque demande d'achat. Lorsque les délais n'ont pas une importance primordiale, le choix se porte sur la source la moins coûteuse.

32. L'application de ce principe permet de réaliser des économies importantes. Par exemple, en 2010, le bureau du PAM en Éthiopie a économisé plus de 40 millions de dollars sur un achat de blé d'un montant total de 72 millions de dollars, en s'approvisionnant auprès des fournisseurs locaux, et non plus sur les marchés internationaux, lorsque les cours ont évolué en cours d'année. Au départ, le PAM avait privilégié les marchés internationaux, car les cours y étaient plus bas que les prix locaux, mais cette relation s'est ensuite inversée et il s'est alors tourné vers les marchés locaux⁴.

⁴ Les économies estimatives sont calculées en multipliant le tonnage par la différence absolue entre les prix internationaux et locaux. Les prix utilisés sont les cours moyens du marché pour un mois donné. Les prix effectivement payés par le PAM varient légèrement en fonction du volume acheté, des fluctuations du marché et des frais d'expédition.

Figure 5: Grâce à un système d'achat dynamique, le PAM achète toujours au meilleur prix

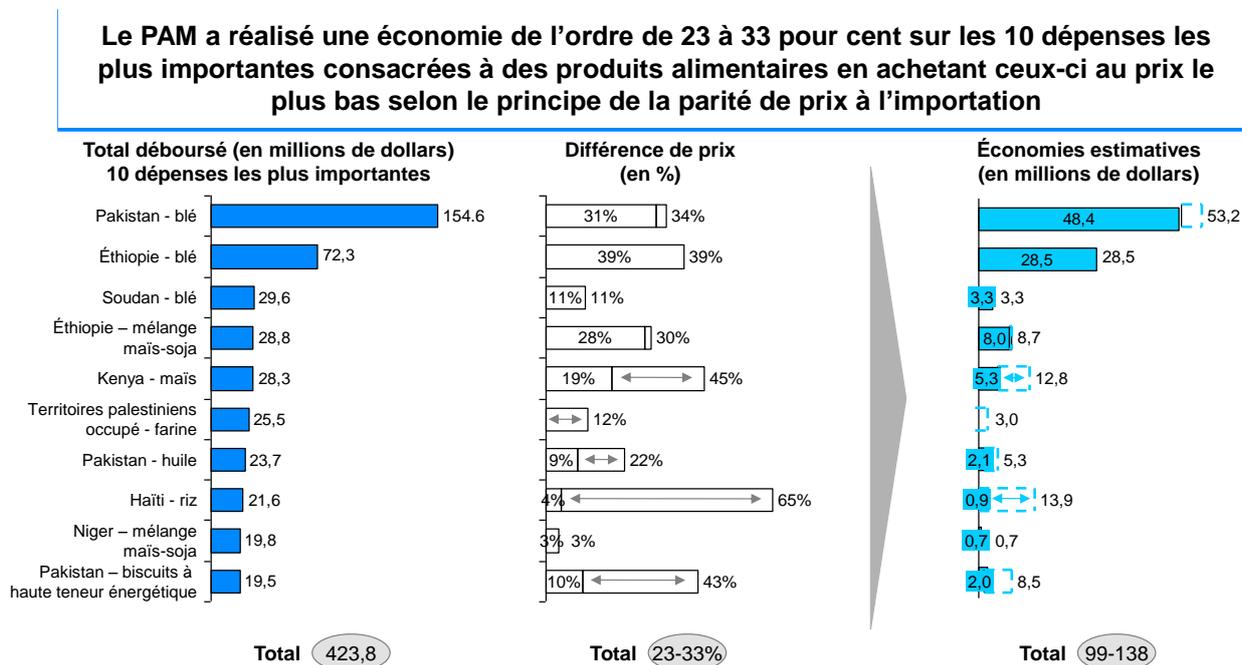
Exemple: en 2010, les achats de blé en Éthiopie ont été effectués successivement sur les marchés internationaux et sur les marchés locaux du fait de l'évolution des prix relatifs (économies estimées à 40 millions de dollars)



33. Ces économies ne sont pas limitées à certains pays. L'analyse des écarts entre le prix le plus bas et le deuxième meilleur prix proposés par les fournisseurs, effectuée pour plus d'un tiers de toutes les dépenses du PAM consacrées aux achats de vivres en 2010, semble indiquer que l'application du prix paritaire à l'importation a permis d'économiser entre 23 et 33 pour cent (soit au moins 99 millions de dollars) de la valeur des produits⁵.

⁵ Les économies estimatives sont calculées en multipliant le montant dépensé pour un produit en 2010 par la différence entre le prix le plus bas proposé ou le prix effectivement payé et le deuxième meilleur prix proposé dans chaque cas par les fournisseurs, tel que consigné sur le formulaire de parité à l'importation, et en divisant le résultat par le prix le plus bas proposé ou le prix effectivement payé. La différence de prix annuelle indiquée est la moyenne pondérée des différences mensuelles. Le prix d'achat réel est utilisé lorsqu'il comprend tous les frais d'expédition et de manutention – si tel n'est pas le cas, l'écart entre le prix effectivement payé par le PAM et le prix le plus bas proposé est fonction du cours du marché le jour de l'achat, du volume acheté et des fluctuations des frais d'expédition.

Figure 6: L'application du prix paritaire à l'importation permet de réaliser des économies importantes



⇒ *Programme mondial de location de véhicules*

34. Lancé en 2007, le programme mondial de location de véhicules a permis de réduire le coût d'achat des véhicules destinés aux bureaux de pays dans le monde entier. Dans le cadre de ce programme, le PAM centralise ses achats de véhicules de manière à obtenir une remise sur quantité; il met ensuite les véhicules ainsi achetés à la disposition des bureaux de pays selon des modalités de location qui lui sont propres. Le programme mondial de location a permis d'améliorer le taux d'utilisation des véhicules du PAM et de réduire sensiblement ses dépenses dans ce domaine: il dispose actuellement de près de 1 300 véhicules légers, représentant une économie estimée à plus de 3,5 millions de dollars par an. Le mécanisme d'auto-assurance mis en place par le biais de ce programme, qui couvre actuellement 3 000 véhicules du PAM, permet quant à lui d'économiser environ 1 million de dollars par an.

Expédition et transport

35. L'acheminement des vivres et des marchandises là où ils sont attendus, en temps voulu et de manière économique, est un élément déterminant des activités du PAM. En cas de catastrophe soudaine, le transport aérien peut faire la différence entre atteindre les bénéficiaires à temps et arriver trop tard. Dans d'autres circonstances, réduire au minimum les dépenses d'expédition permet de maximiser l'impact des contributions des donateurs.

⇒ *Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies*

36. Afin d'assurer des services de transport aérien sûrs et fiables à l'ensemble de la communauté humanitaire, le PAM mise sur l'efficacité en matière de temps et de coûts. En 2010, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) exploités par le PAM ont transporté plus de 350 000 passagers à des fins humanitaires et près de 15 000 tonnes de vivres et de fournitures humanitaires.

37. Dans un souci de maîtrise des coûts, l'UNHAS affrète des aéronefs par voie d'appels d'offres, afin de garantir le prix le plus bas possible. Le PAM conserve aussi une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir résilier les contrats à très bref délai s'il devient possible d'obtenir un meilleur tarif d'affrètement.
38. Pendant les situations d'urgence, les coûts d'affrètement des aéronefs peuvent dans une proportion pouvant aller jusqu'à 55 pour cent du fait des pressions concurrentes exercées sur la demande par les organismes gouvernementaux et humanitaires. Afin d'atténuer ces hausses de prix et de garantir la fiabilité des vols, le PAM dispose d'aéronefs de réserve prêts à être utilisés dans les plus brefs délais en cas d'urgence. Ces aéronefs sont basés en Ouganda, en vue d'un déploiement rapide en Afrique, continent à l'origine de 70 pour cent des demandes de transport aérien d'urgence à ce jour.
39. En tant que gestionnaire de l'UNHAS, le PAM est responsable de ses coûts d'exploitation, qui sont en partie récupérés auprès des utilisateurs des services moyennant un système de recouvrement. En 2011, le logiciel de gestion des vols de l'UNHAS a été amélioré et transformé en une application Web centralisée, afin de faciliter la planification et le suivi des vols, ainsi que la récupération des coûts. Ce logiciel permettra au PAM de couvrir ses dépenses de manière plus rigoureuse et améliorera l'efficacité de l'ensemble du service.

⇒ *Services d'expédition du PAM*

40. Le PAM expédie ses marchandises à une échelle telle qu'il peut réaliser des économies substantielles en négociant des prix avantageux pour les contrats, et s'occuper lui-même de l'expédition sans avoir à demander aux fournisseurs d'intégrer les frais d'expédition dans les prix des produits. En 2010, la division du PAM chargée des expéditions a acheminé 533 000 tonnes de vivres, ce qui a permis d'économiser environ 11,1 millions de dollars par rapport aux coûts qui auraient été encourus si les services d'expédition avaient été sous-traités par l'intermédiaire des fournisseurs de denrées alimentaires. Sur les trois années de la période 2008-2010, les économies ainsi réalisées se sont élevées à quelque 40 millions de dollars.
41. Le PAM réalise d'autres économies en prenant lui-même des dispositions pour le déchargement et le conditionnement de certains dons de produits en vrac aux ports de destination. En 2010, le Programme a assuré le déchargement et le conditionnement de 16 chargements, économisant ainsi quelque 3,6 millions de dollars. De 2008 à 2010, les économies se sont élevées à un montant estimé à 14,8 millions de dollars.

Mise en œuvre des programmes et distribution des vivres

42. Dans le cadre de la mise en œuvre des programmes et de la distribution des vivres, le PAM améliore son efficacité en nouant des partenariats avec les gouvernements hôtes et des ONG, et en leur déléguant des responsabilités, ainsi que par le biais de nouvelles modalités de transfert.

⇒ *Partenariats et transfert de responsabilités*

43. Pour tous ses projets, le PAM recherche dans les pays des partenaires qui peuvent prêter leur concours au coût le plus bas possible. La collaboration avec les administrations locales et nationales est l'option privilégiée, car leur participation contribue à garantir la viabilité à long terme des projets et permet d'obtenir un effet de levier qui réduit finalement le coût global des activités dans le cadre des programmes et des réseaux de distribution existants. Lorsque les administrations locales ne peuvent pas apporter leur appui en raison de conflits d'intérêts ou par manque de capacités, le PAM passe des accords de partenariat avec des

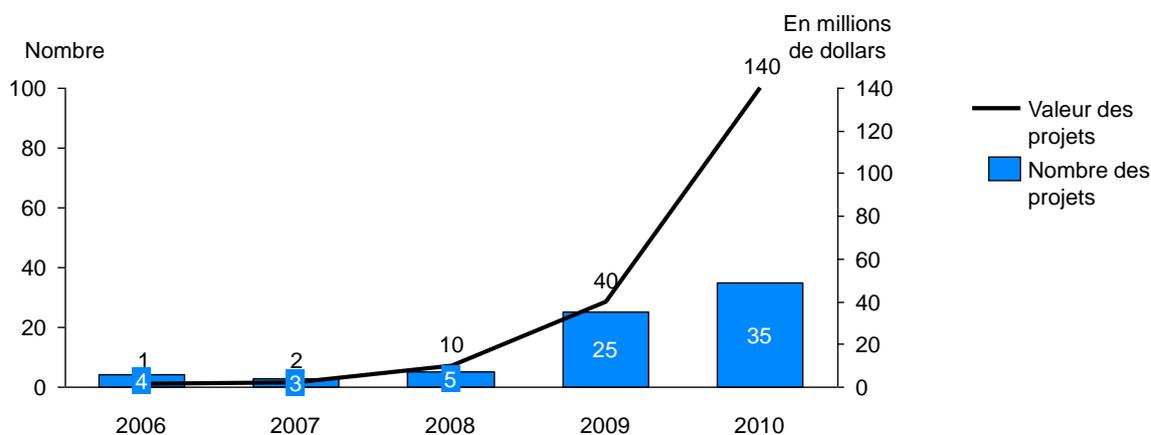
ONG locales ou internationales, les dépenses liées à l'exécution étant habituellement partagées entre le PAM et les ONG en question.

44. Le PAM a développé ses activités de transfert de compétences aux gouvernements hôtes dans les domaines de l'évaluation et de l'analyse de la vulnérabilité, du ciblage des bénéficiaires, de la planification préalable des secours et des interventions en cas de catastrophe, des achats de vivres et de la logistique. Grâce au renforcement des capacités et aux stratégies de transfert des responsabilités, les gouvernements hôtes sont de plus en plus aptes à reprendre à leur compte les activités du PAM et à intégrer les initiatives couronnées de succès dans leurs budgets et programmes.

⇒ *Nouvelles modalités de transfert: transferts monétaires et bons d'alimentation*

45. Les efforts déployés par le PAM pour élargir les programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation dans ses interventions d'assistance alimentaire devraient améliorer notablement l'efficacité au fil du temps. Les transferts monétaires et les bons d'alimentation peuvent être utilisés dans des situations où les denrées alimentaires sont disponibles, les marchés fonctionnent et l'inflation est maîtrisée. Depuis 2005, le PAM n'a cessé de développer ses programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation. En 2010, il leur a consacré 140 millions de dollars dans le cadre de 35 projets, et il espère recourir encore davantage à ces outils dans les prochaines années.

Figure 7: Évolution des programmes de transferts monétaires et de bons d'alimentation, 2006–2010



46. Les transferts monétaires et les bons d'alimentation peuvent faire gagner du temps et de l'argent en évitant au PAM d'avoir à acheter, transporter et distribuer les produits alimentaires, et, parfois, ils peuvent même être acheminés par voie électronique en vue d'une utilisation immédiate sur les marchés locaux. Selon les prix du marché, il peut être moins coûteux d'avoir recours aux transferts monétaires et aux bons d'alimentation pour fournir un panier de produits alimentaires nourrissants, plutôt que de mettre en place une aide alimentaire en nature traditionnelle. À titre d'exemple, on estime que le programme pilote de transferts monétaires mis en œuvre par le PAM au Sri Lanka a permis de réduire les coûts de 5 pour cent, grâce aux économies réalisées localement sur les prix des denrées alimentaires et les frais d'exploitation. L'efficacité des transferts monétaires et des bons d'alimentation en matière de coûts, par rapport aux livraisons de vivres, dépend des conditions du marché: dans certains cas, les transferts et les bons seront plus intéressants, dans d'autres, ce sera le contraire. Il faut donc évaluer régulièrement l'efficacité relative des deux méthodes pour chaque projet.

47. En 2011, un service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement a été créé au sein de la Division des programmes du PAM, afin de faciliter l'intégration des transferts monétaires et des bons d'alimentation dans les activités. Ce service élabore des documents d'orientation et contribue à la normalisation des modalités relatives aux transferts monétaires et aux bons d'alimentation, afin d'améliorer l'efficacité.

Services d'appui: ressources humaines

48. Une main-d'œuvre flexible et adaptable et des niveaux d'effectifs appropriés sont également un gage essentiel d'efficacité. Les opérations du PAM sont gérées de façon dynamique: les projets sont élargis ou revus à la baisse en fonction des besoins, ce qui implique des ajustements constants d'effectifs dans les bureaux de pays et des contrats flexibles. Le PAM doit être en mesure de déployer du personnel rapidement lorsqu'une intervention d'urgence exige des ressources supplémentaires, et de réduire ses effectifs lorsqu'un bureau de pays transfère des responsabilités à ses partenaires et voit ainsi diminuer ses besoins en ressources. S'agissant du personnel, le PAM doit pouvoir anticiper; il doit disposer des outils contractuels et des procédures d'affectation appropriés, ainsi que de mécanismes garantissant la continuité et le transfert des connaissances. Une main-d'œuvre flexible permet au PAM d'utiliser son expertise de manière efficace et en temps utile et de maîtriser ses coûts.
49. Les niveaux évolutifs de ses effectifs dans le monde entier sont la preuve que le PAM utilise son expertise de manière efficace. De 2007 à 2011, l'évolution des besoins du Programme a conduit à créer ou à éliminer en moyenne chaque année 15 à 20 pour cent de l'ensemble des postes. Au cours de la même période, la proportion d'agents du PAM ayant des contrats flexibles a augmenté. À titre d'exemple, parmi le personnel recruté sur le plan international, la part des administrateurs a été ramenée de 68 à 61 pour cent, tandis que celle des consultants passait de 17 à 25 pour cent. Grâce à cette flexibilité, le PAM peut affecter ses ressources là où elles sont utiles et les retirer lorsqu'elles ne le sont plus.
50. Le PAM est constamment à la recherche de méthodes plus efficaces pour la planification de ses effectifs. Ainsi, grâce à la mise en œuvre du Système mondial et réseau d'information du PAM II (WINGS II), les données relatives à l'ensemble de son personnel sont maintenant stockées dans un seul système, ce qui garantit une plus grande exactitude, améliore l'accès et facilite l'analyse de l'organisation et des effectifs. La Division des ressources humaines et le Bureau du Directeur des situations d'urgence collaborent dans le cadre du PREP, afin d'établir un fichier du personnel utilisable en cas d'urgence et de faciliter ainsi la mobilisation rapide des ressources humaines dans les situations de crise.
51. Afin d'aider les responsables à mettre en place leurs effectifs, la Division des ressources humaines a créé une boîte à outils pour examiner les dotations en personnel et leur structure; elle comprend une feuille de route détaillée contenant des indications destinées aux directeurs de pays et aux divisions du PAM qui doivent aligner les postes et la structure du personnel sur les stratégies et les objectifs de leurs bureaux et sur les ressources disponibles.
52. Afin de maximiser les avantages des nouveaux dispositifs d'aide alimentaire – transferts monétaires et bons d'alimentation, Achats au service du progrès, etc. – le PAM s'efforce de cerner les domaines dans lesquels les compétences de son personnel sont insuffisantes pour répondre aux nouvelles exigences organisationnelles. La Division des ressources humaines réalise actuellement un audit des compétences et des capacités stratégiques du personnel actuel et futur.

53. Le PAM cherche aussi à améliorer les compétences de son personnel moyennant des programmes de formation. Depuis 2010, presque tout son personnel a eu accès au système de gestion de la formation (*Learning Management System*), une application Web d'apprentissage en ligne qui met à disposition du matériel didactique. Au cours des 18 premiers mois d'exploitation, 3 700 membres du personnel ont suivi plus de 6 600 cours en ligne et 1 400 cours traditionnels. La mise en place du système de gestion de la formation et l'abondance du matériel didactique qu'il propose ont fait du PAM un chef de file en matière de formation virtuelle au sein du système des Nations Unies. Grâce à ce système, le PAM est en mesure d'assurer des programmes complets de formation à un personnel nombreux, tout en réduisant les coûts afférents à la coordination et aux voyages.

Services d'appui: technologies de l'information

54. Le PAM veille à s'informer en permanence des technologies nouvelles et il investit de manière stratégique dans celles qui peuvent l'aider à améliorer l'efficacité de ses opérations. Les projets "WFP Connect" et WINGS II en sont deux exemples récents et importants.

⇒ *WFP Connect: unification des communications au service de la collaboration*

55. Lancé en 2010, "WFP Connect" est un système d'interfaces unifiées qui relie des applications disponibles sur le poste de travail, telles que messagerie électronique, messagerie instantanée et téléconférence, aux technologies de l'information, telles que téléphonie, audioconférence, communications vocales et vidéo. "WFP Connect" permet de travailler plus rapidement et avec une plus grande efficacité dans l'ensemble des services du PAM, en réduisant les coûts d'exploitation des systèmes liés aux technologies de l'information (TI), et en améliorant la continuité des activités. On estime que sa mise en œuvre se traduit par une économie d'environ 500 000 dollars sur les dépenses de maintenance des TI chaque année.

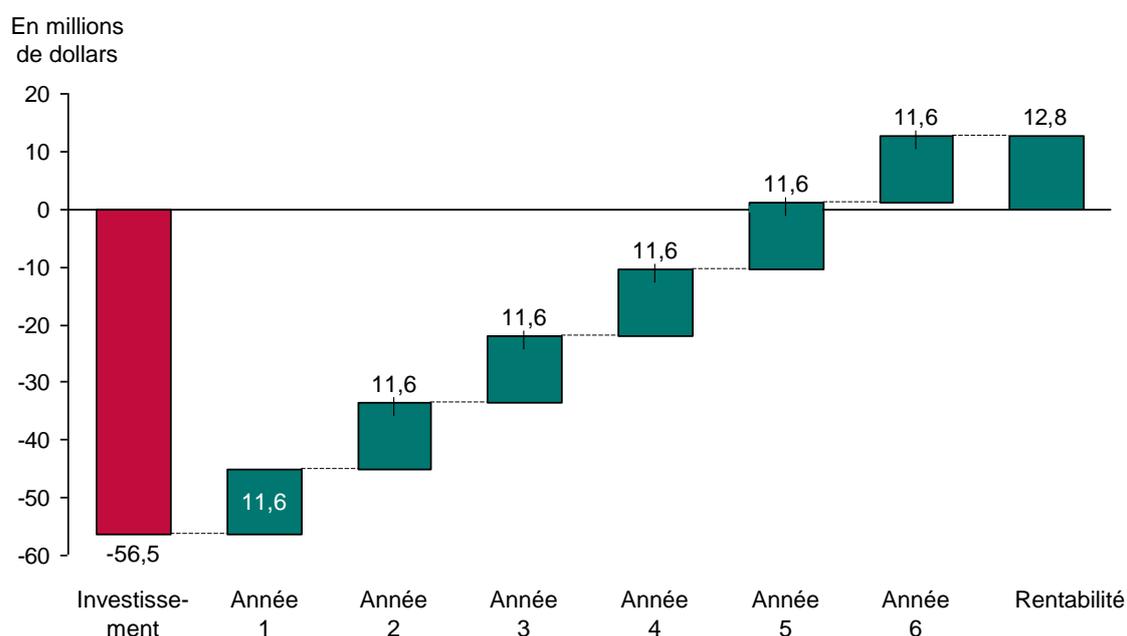
⇒ *Progiciel de gestion intégré WINGS II*

56. Ainsi qu'il est indiqué dans le document du Conseil d'administration de juin 2011 intitulé "Analyse de la valeur du système WINGS II", le PAM a beaucoup gagné à mettre en œuvre le progiciel WINGS II. En juillet 2009, WINGS II, qui intègre un ensemble de processus internes liés aux Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), est entré simultanément en service dans 159 bureaux du PAM dans 91 pays. En créant un point d'entrée et une source uniques pour l'ensemble des données du PAM, WINGS II a immédiatement permis de réaliser des gains d'efficacité, susceptibles d'entraîner des économies ou d'éviter des dépenses, ainsi que des gains de productivité permettant aux services d'augmenter leur valeur ajoutée avec les mêmes effectifs. À titre d'exemple, le temps passé à établir les états financiers a été réduit de 75 pour cent, les erreurs dans la compatibilité des stocks vivriers ont diminué de 30 pour cent et la précision des prévisions de contributions s'est améliorée de 25 pour cent.

57. Sur les six ans de la période d'amortissement du système, les avantages tirés de WINGS II devraient l'emporter sur les coûts supportés pour sa mise en œuvre. Pour un coût total de 56,5 millions de dollars, on estime que WINGS II permettra de réaliser chaque année une économie de 11,55 millions de dollars dans l'ensemble du PAM⁶.

⁶ WFP/EB.A/2011/6-F/1: "Analyse de la valeur du système WINGS II".

Figure 8: Les économies annuelles rendues possibles par WINGS II l'emportent sur le coût de l'investissement initial



Services d'appui: finances et trésorerie

58. Dans un souci d'efficacité maximale, le PAM a réformé et rénové plusieurs de ses fonctions relatives aux finances et à la trésorerie. Grâce à des méthodes telles que centralisation de la trésorerie et les conversions monétaires compétitives, le Programme peut tirer un meilleur parti des ressources que les donateurs lui ont confiées.

⇒ Centralisation de la trésorerie

59. Le PAM conserve les soldes de trésorerie des principaux bureaux de pays et des bureaux régionaux dans des comptes bancaires centralisés, appelés comptes à solde nul, sur lesquels les bureaux de pays peuvent retirer des fonds en ligne quotidiennement, en fonction des dépenses prévues. Actuellement, environ 85 pour cent des transferts monétaires vers les bureaux extérieurs sont acheminés par le biais de ces comptes à solde nul; il est prévu de porter cette proportion à 90 pour cent d'ici à la fin de 2012⁷.

60. La centralisation de la trésorerie permet aux bureaux de fonctionner avec des avoirs en caisse beaucoup moins élevés que cela ne serait le cas autrement, ce qui réduit largement les risques de pays, de contrepartie et de change. S'il n'avait pas accès à un compte bancaire à solde nul, un bureau extérieur conserverait normalement les encaisses nécessaires pour couvrir deux à trois semaines de dépenses au lieu d'une semaine seulement grâce à ce compte. Les comptes bancaires à solde nul ont permis au PAM de réduire les soldes de trésorerie sur le terrain d'environ 40 millions de dollars et de placer cette somme sur des comptes du marché monétaire centralisés et rémunérés. Les profits dégagés par ce biais ont été estimés à 1 million de dollars par an en moyenne au cours des cinq dernières années.

⁷ Les 10 pour cent restants sont des transferts vers des petits bureaux extérieurs, dont le montant n'est pas suffisant pour justifier le recours à un compte à solde nul.

⇒ *Conversions monétaires compétitives*

61. Le PAM convertit des montants élevés de monnaie forte en monnaies nationales pour régler les fournisseurs locaux: ces opérations ont représenté 1,1 milliard de dollars en 2010. Outre le fait de fournir au PAM les ressources nécessaires à ses activités, ces flux permettent d'injecter dans les systèmes financiers locaux des liquidités en devises qui font cruellement défaut.
62. Depuis 2007, le PAM s'efforce d'obtenir les meilleurs taux possibles pour ses opérations de change, par le biais d'appels d'offres, en particulier pour les gros volumes de décaissements en monnaie locale. Cela lui a permis de gagner de 0,1 à 0,5 pour cent, voire plus, selon la paire de devises et le pays considérés. Les économies réalisées globalement grâce aux conversions monétaires compétitives pour les bureaux extérieurs sont estimées à 2,5 millions de dollars par an, dont 0,9 million de dollars pour l'une des opérations les plus importantes du PAM.
63. Le PAM continue d'améliorer ses opérations de conversion monétaire, afin d'obtenir le meilleur taux possible lorsqu'il convertit les contributions des donateurs en monnaie locale. Il met en place actuellement une plateforme d'échange de devises en ligne et centralise les conversions monétaires au Siège, lorsque cela est possible.

CONSTRUIRE DES SYSTÈMES SOLIDES QUI FAVORISENT L'EFFICIENCE

64. Nous avons vu jusqu'à présent par quels moyens le PAM s'efforce de renforcer l'efficacité de ses opérations et procédures internes et de faire place à l'innovation dans l'ensemble de ses activités. Plusieurs exemples ont été donnés à titre d'illustration.
65. La présente section du rapport expose les points de vue du Secrétariat sur les questions systémiques qui doivent être réglées si l'on veut que des organisations des Nations Unies comme le PAM continuent de réaliser à l'avenir des gains d'efficacité.
66. Le Secrétariat a recensé trois principaux moyens de soutenir les initiatives en faveur de l'efficacité au sein du système des Nations Unies:
 - une information financière solide: une base commune pour l'établissement de rapports détaillés et fiables sur les recettes, les dépenses, l'actif et le passif du PAM, conformes en tous points aux Normes IPSAS;
 - une planification globale des ressources: un progiciel de gestion intégré qui prend en compte tous les aspects des processus opérationnels;
 - des structures efficaces de prise de décision: des processus décisionnels solides qui incitent à réaliser des gains d'efficacité et permettent de contrôler les améliorations obtenues.

Une information financière solide

⇒ *Normes IPSAS*

67. Le PAM, qui est la première organisation des Nations Unies à avoir appliqué les Normes IPSAS, recueille depuis trois ans des données comparatives sur l'utilisation qu'il fait de ses fonds, ainsi que sur son actif et son passif. Cela marque le début d'une nouvelle ère de normalisation de la comptabilité et de l'information financières dans l'ensemble du système des Nations Unies, de nombreuses autres organisations commençant à appliquer à leur tour les Normes IPSAS.

68. Des états financiers trimestriels sont établis pour un usage interne et aux fins d'examen par le Haut comité de gestion. Il reste encore beaucoup à faire pour perfectionner l'analyse des données financières qui sont maintenant disponibles, mais le Secrétariat est convaincu que le PAM dispose des moyens nécessaires à cet effet. Un examen plus approfondi des bénéfices de l'application des Normes IPSAS et de ses avantages figure dans le document du Conseil d'administration intitulé "Rapport du Commissaire aux comptes sur les bénéfices de l'application des Normes IPSAS en termes de renforcement de la gestion financière"⁸.

Planification globale des ressources

⇒ *WINGS II*

69. L'adoption des Normes IPSAS et, parallèlement, la mise en œuvre du système WINGS II ont eu pour effet d'augmenter considérablement le volume des données disponibles et utilisables. Outre les gains d'efficacité directs qu'il a permis de réaliser, WINGS II a eu un impact indirect sur l'efficacité au PAM. Ainsi que le note le Commissaire aux comptes du Programme, l'application des Normes IPSAS et du système WINGS II "ont permis au PAM de disposer d'une information financière plus exacte et, grâce à cela, de mieux gérer ses activités"⁸. En tant que source centrale de données exactes et fiables, WINGS II a contribué à améliorer la communication d'informations sur les résultats.

70. WINGS II a sensiblement élargi le champ couvert par la planification des ressources au PAM, ainsi qu'il est indiqué dans le rapport du Commissaire aux comptes sur les bénéfices de l'application des Normes IPSAS. À titre d'exemple, WINGS II permet au PAM d'accéder plus rapidement aux données sur les achats et la logistique, il donne une idée plus précise des contributions prévues, et il centralise toutes les données sur le personnel. Néanmoins, d'autres améliorations sont nécessaires pour renforcer la capacité de supervision de la direction, notamment sous la forme des dispositifs suivants:

- Le système de gestion logistique, qui remplacera le Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (le système COMPAS), actuellement autonome, par une application informatique SAP entièrement compatible avec WINGS II et intégrée à ce dernier. Il en résultera une infrastructure simplifiée de traitement des données et un meilleur suivi des inventaires, ce qui permettra d'améliorer la planification, la communication d'informations et la gestion de la performance.
- Le projet d'amélioration du suivi de la chaîne d'approvisionnement, qui comprend des initiatives visant à accroître la visibilité des mouvements et du stockage des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement du PAM. Ce projet s'appuie sur les systèmes de données existants auxquels il ajoute des renseignements sur les mouvements des navires de transport et des expéditions. Le principal outil d'information dans ce domaine est une carte qui affiche en temps réel et de manière interactive le mouvement des produits le long de la chaîne d'approvisionnement du PAM. Les responsables seront en mesure de visualiser et de suivre, en temps réel, l'ensemble des stocks et des expéditions.

⁸ "Rapport du Commissaire aux comptes sur les bénéfices de l'application des normes IPSAS en termes de renforcement de la gestion financière" (WFP/EB.1/2010/6-E/1).

- Le système de gestion de trésorerie, qui offre des fonctionnalités améliorées grâce au logiciel SAP. Son intégration à des systèmes bancaires renforcera les procédures de contrôle et l'efficacité de la gestion de la trésorerie; elle devrait permettre de dégager un bénéfice annuel de 2,0 millions de dollars grâce à de meilleurs rendements et à des frais bancaires moins élevés. Fait important, le système de gestion de la trésorerie et de banque en ligne sera adapté pour prendre en charge les protocoles des transferts monétaires et des bons d'alimentation, dans le cadre de l'initiative visant à internaliser ces dispositifs.

Structures efficaces de prise de décision

71. Des systèmes d'information fiables ne suffiront pas à eux seuls à produire des gains d'efficacité. L'information disponible doit être intégrée dans une structure de gestion de la performance claire et étayée par des processus décisionnels solides.

⇒ Gestion de la performance

72. Conçue en 2010, la Roue de la performance décrit le dispositif de gestion de la performance au PAM et intègre sa vision, sa mission et ses valeurs, ainsi que le cadre de résultats stratégiques et le cadre des résultats de gestion. L'accent y est mis sur la gestion des risques et les contrôles, et elle découpe le processus de gestion de la performance en cinq phases – planifier, mettre en œuvre, mesurer et suivre, examiner et faire rapport, tirer des enseignements et adapter. Ce cadre fournit aussi une feuille de route pour l'amélioration continue de la performance au PAM, au niveau de chaque service et de l'ensemble de l'institution; il contribue à une meilleure communication des résultats, et à la prise de décisions judicieuses à tous les niveaux de l'Organisation.

⇒ Haut comité de gestion

73. Les tâches de planification, d'exécution, d'adaptation et d'intégration des changements au PAM exigent des décisions clés de la part des responsables. Afin d'aider la direction à cet égard, le PAM a créé en 2011 le Haut comité de gestion, un organe composé des plus hauts responsables du PAM qui se réunit tous les mois pour discuter et prendre des décisions sur les principaux aspects des activités du PAM. Parmi les thèmes abordés récemment figuraient les états financiers trimestriels, les risques institutionnels et la réduction des risques, la planification prévisionnelle et l'achat anticipé des produits. Le Haut comité de gestion permet aux dirigeants du PAM de prendre des décisions réfléchies et solidement étayées par des faits.

Initiatives futures en matière d'efficacité

74. Ayant mis en place les principaux moyens d'améliorer l'efficacité, le PAM adopte maintenant une approche plus systématique pour mettre en œuvre et évaluer les différentes initiatives.

75. L'initiative du PAM pour la neutralité climatique montre comment un programme de mesure, d'analyse et de prise de décision conçu sur le long terme peut entraîner des gains d'efficacité stratégiques. Dans le cadre de cette initiative, le PAM a commencé à surveiller son empreinte en termes de gaz à effet de serre (GES) en établissant en 2008 un niveau de référence, aux fins de comparaisons annuelles. Fondé sur une interprétation commune de l'empreinte GES du PAM et de ses principaux facteurs, un nouvel indicateur de performance a été adopté en 2010 pour suivre l'évolution des émissions d'une année sur l'autre.

76. En 2011, le PAM a mis au point un plan stratégique pour la réduction des GES, en se fixant pour objectif une réduction de ses émissions de 7 à 10 pour cent par rapport au niveau de référence de 2008, d'ici à 2013. Cette stratégie vise à appliquer une approche cohérente et intégrée qui met l'accent sur des recommandations pratiques offrant de réelles possibilités de réduire les émissions. Elle donne la priorité aux mesures visant les dix opérations les plus importantes menées dans les pays, lesquelles sont conjointement responsables de 69 pour cent des émissions de GES du PAM au niveau mondial.
77. Les initiatives de réduction des émissions de GES seront en partie financées par une taxe interne sur le carbone appliquée à tous les véhicules auto-assurés par le PAM et lui appartenant. Ce Fonds pour l'efficacité énergétique devrait permettre de recueillir 300 000 dollars par an, les bureaux de pays qui mettent en œuvre les initiatives versant une contrepartie.
78. L'initiative du PAM pour la neutralité climatique est considérée comme un parfait exemple de la marche à suivre pour mettre en œuvre les initiatives d'amélioration de l'efficacité à long terme, à savoir: consacrer le temps qu'il faut pour établir un niveau de référence clair; fixer les objectifs; concevoir des mesures permettant de les atteindre; et donner la priorité à celles qui auront un impact maximal là où il est le plus nécessaire.

CONCLUSIONS

79. L'efficacité a toujours été un élément central des opérations du PAM. De la conception de ses principales procédures à la mise à l'essai de méthodologies nouvelles, le PAM donne la priorité aux gains de temps et aux économies sur les coûts dans l'acheminement des vivres et leur distribution aux bénéficiaires. Il est conscient que l'amélioration de l'efficacité est un processus continu, et il ne ménage aucun effort dans ce domaine.
80. Comme le montre l'initiative du PAM pour la neutralité climatique, l'approche adoptée consiste à dégager un consensus sur niveau de référence, à fixer un objectif mesurable, à concevoir des initiatives permettant de l'atteindre et à déterminer, suivant les coûts et l'impact escomptés, lesquelles de ces initiatives doivent être poursuivies. Le PAM continuera de rendre compte aux donateurs des progrès accomplis en matière d'efficacité, dans son Rapport annuel sur les résultats.
81. Le PAM contribue aussi à améliorer l'efficacité à l'échelle du système des Nations Unies par le biais de mécanismes interinstitutions, tels que le Comité de haut niveau sur la gestion. Assurant actuellement la présidence de ce comité, le PAM a participé aux débats sur l'efficacité aux Nations Unies et à la diffusion des meilleures pratiques des diverses institutions.
82. Le Secrétariat est convaincu qu'au PAM et dans l'ensemble du système des Nations Unies, la question de l'efficacité doit être abordée de manière stratégique. En mettant sur pied des dispositifs internes plus efficaces pour mesurer les coûts, contrôler l'utilisation des ressources et en rendre compte, et en les étayant par des structures solides de prise de décision, le PAM restera en première ligne des organismes d'aide humanitaire les plus performants, et il continuera de contribuer à améliorer l'efficacité dans l'ensemble du système des Nations Unies.

ANNEXE

QUELQUES INITIATIVES DU PAM RELATIVES À L'EFFICIENCE

Service responsable	Initiative	Description
Division des relations avec les gouvernements donateurs	Jumelage	Utilisation des liquidités apportées par un donateur pour payer les frais d'expédition et de distribution d'un don en nature venant d'un autre donateur. Permet de recevoir des contributions en nature de pays qui, sinon, pourraient ne pas faire de don.
Division des Relations multilatérales et rapports avec les ONG	Partenariats opérationnels ONG/gouvernements	Participation d'ONG et de gouvernements en tant que partenaires d'exécution, afin de réduire les coûts et les risques opérationnels.
Division des ressources humaines (HR)	Main-d'œuvre flexible	Ajustement des postes et des lieux d'affectation du personnel du PAM pour pouvoir disposer à tout moment et en tout lieu des compétences requises.
HR	Examen des procédures des services opérationnels de la Division des ressources humaines	Examen des procédures en vigueur pour repérer les domaines susceptibles d'optimisation.
HR	Conception et mise en route du système de gestion de la formation	Système d'apprentissage en ligne permettant un accès instantané au matériel didactique virtuel à l'échelle mondiale.
HR	Politiques de recrutement plus strictes	Relèvement du niveau hiérarchique habilité à approuver le recrutement des administrateurs internationaux; contrats de consultants limités à six mois au maximum.
Département des opérations– Doubaï	Conception et mise en route du Programme mondial de location de véhicules	Achat en gros, centralisé, de véhicules légers aux fins de location interne aux bureaux de pays.
ODE	Programme d'amélioration de la préparation et des interventions (PREP)	Initiatives d'une durée de trois ans, au niveau de l'institution, visant à améliorer la capacité de préparation et d'intervention de l'organisation.
Division des systèmes et des techniques d'information (ODI)	Conception et mise en route du système COMET	Système de suivi des données sur les opérations du PAM dans les pays.
ODI	Conception et mise en place du Centre pour la préparation aux situations d'urgence	Intégration de l'information sur les opérations provenant de diverses sources et différents organismes en un dispositif unique visant à faciliter la préparation aux urgences et les interventions humanitaires.
ODI	Conception et mise en route du projet "Food Link"	Accroissement de la largeur de bande des réseaux TI du PAM.
ODI	Délocalisation des services TI	Sous-traitance des services TI non essentiels à des fournisseurs moins coûteux.
ODI	Conception et mise en place des sources de données "One Truth"	Normalisation et centralisation des données.
ODI	Conception et mise en route du projet "WFP Connect "	Modernisation des moyens de communication fixes et mobiles du PAM à l'échelle mondiale.
ODI	Conception et mise en route du système WINGS II	Introduction du logiciel de gestion intégré SAP afin d'améliorer la transparence et l'exactitude des données.
Division de la logistique (ODL)	Amélioration des transports aériens	Améliorations du suivi des mouvements aériens et de l'efficacité énergétique des aéronefs.
ODL	Services internes d'expédition	Organisation de l'expédition et du déchargement par appel d'offres afin de réduire les coûts.
ODL	Conception et mise en route du Système de gestion logistique	Remplacement du système autonome COMPAS par une application logistique SAP, entièrement compatible avec WINGS II et intégrée à celui-ci.
ODL	Réduction des pertes après livraison et recouvrement des coûts	Efforts visant à réduire les pertes grâce à une amélioration du stockage et de l'expédition, et à limiter l'impact financier des pertes par le recouvrement des coûts.

Service responsable	Initiative	Description
ODL	Projet d'indicateurs clés des résultats pour la chaîne d'approvisionnement	Introduction d'indicateurs clés des résultats tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de logistique, afin de mesurer les résultats de manière uniforme, d'analyser les tendances et de faciliter la prise de décision.
ODL	Améliorations du suivi de la chaîne d'approvisionnement et des rapports y relatifs	Initiatives visant à accroître la visibilité des mouvements de produits et du stockage le long de la chaîne d'approvisionnement du PAM.
ODL	Partenaires de réserve	Ces partenaires tiennent un fichier d'agents, de services et d'équipements pouvant être rapidement déployés à l'appui des opérations du PAM.
Division des services de gestion	Mise en œuvre de la stratégie du PAM pour la neutralité climatique	Élaboration d'une stratégie globale pour réduire les émissions sur plusieurs années.
Division des achats (ODP)	Mise à l'essai de l'équipe commune chargée des achats	Lancement d'appels d'offres conjoints par la FAO, le FIDA et le PAM pour l'achat en commun de biens, travaux et services destinés aux trois sièges.
ODP	Optimisation de l'achat des biens et des services	Recours accru aux accords de longue durée et aux micro-achats et analyse de la performance des fournisseurs, afin de réduire les coûts.
ODP	Achat au prix paritaire à l'importation	Processus formalisé des fournisseurs les moins coûteux auprès de fournisseurs locaux, régionaux ou internationaux.
Division des programmes	Aide monétaire au service du changement	Renforcement des capacités d'analyse, mise en place de systèmes et de procédures contrôlables et transparentes pour l'ensemble du programme de travail du PAM, afin de développer les transferts monétaires ou la distribution de bons d'alimentation.
Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle (RM)	Création du Haut comité de gestion	Comité composé de hauts responsables du PAM se réunissant tous les mois pour discuter et prendre des décisions sur les principaux aspects des activités.
Division du budget et de la programmation (RMB)	Développement du financement anticipé	Utilisation des prévisions relatives aux contributions et à la demande pour accélérer le financement des projets et permettre des achats en gros anticipés.
RMB	Conception et lancement du dispositif de prépositionnement	Prépositionnement de stocks vivriers en vue d'un acheminement plus rapide et plus sûr.
Division des finances et de la Trésorerie (RMF)	Centralisation de la trésorerie	Centralisation des soldes de trésorerie des bureaux de pays et des bureaux régionaux sur des comptes bancaires à solde nul.
RMF	Conversions monétaires compétitives	Appel à la concurrence pour les conversions monétaires effectuées au Siège et dans les bureaux de pays.
RMF	Conception et mise en place d'un dispositif de gestion de la trésorerie et d'un système bancaire en ligne	Rationalisation et automatisation des opérations financières des bureaux extérieurs, et amélioration du système de gestion de la trésorerie pour la gestion interne du fonds de roulement.
RMF	Application des Normes IPSAS	Utilisation de règles compatibles normalisées assurant la cohérence et la clarté des données d'année en année.
Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle	Roue de la performance du PAM	Cadre détaillé de la gestion de la performance au PAM.
Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies	Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies	Système de prépositionnement de matériel, de fournitures et de suppléments nutritionnels prêts à consommer en vue d'interventions d'aide humanitaire.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

CII	Compte d'intervention immédiate
COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
GES	gaz à effet de serre
HR	Division des ressources humaines
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
MAA	mécanisme d'achat anticipé
MFA	mécanisme de financement anticipé
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODI	Division des systèmes et des techniques d'information
ODL	Division de la logistique
ODP	Division des achats
ONG	organisation non gouvernementale
PREP	Programme d'amélioration de la préparation et des interventions
RMB	Division du budget et de la programmation
RMF	Division des finances et de la Trésorerie
TI	technologies de l'information
UNHAS	Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies
WINGS II	Système mondial et réseau d'information du PAM II