

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU PROJET DE PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2015–2017



Consultation informelle

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

CHAPITRE PREMIER: INTRODUCTION

Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion pour 2015–2017 est à la mesure de la transformation de la gestion de la performance au PAM étant donné qu'il accroît la cohérence entre le plan de gestion, le rapport annuel sur les résultats et les états financiers. Les besoins opérationnels correspondent aux ressources nécessaires pour mettre en œuvre le Plan stratégique, et un nouveau budget d'exécution présente, classées par ordre de priorité, les activités du PAM prévues pour l'année à venir, en fonction des niveaux de financement prévus. La nouvelle approche du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) prend en compte l'optimisation des ressources pour décider de l'affectation des fonds et relie les réalisations escomptées aux résultats de gestion, de façon à s'assurer que le PAM gère ses ressources d'une manière aussi économique, efficiente et efficace que possible, en toute transparence et en rendant des comptes.
2. Les améliorations apportées au présent Plan de gestion dans le but d'établir un budget tenant compte de la performance¹ sont décrites ci-après.
 - Le nouveau **chapitre II, Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources**, dresse un tableau plus complet du financement en définissant le contexte financier, les tendances du financement et de la mobilisation des ressources ainsi que les hypothèses retenues pour 2015.
 - Le nouveau **chapitre III, Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité**, présente les opérations, classées par ordre de priorité, et les niveaux de financement prévus pour 2015, en précisant que les hypothèses relatives au niveau des ressources déterminent l'ordre des priorités et que les donateurs réservent environ 90 pour cent de leurs contributions à des projets spécifiques.
 - Le nouveau **budget d'exécution** met en correspondance les niveaux de financement prévus avec le plan provisoire établi par priorité et le budget AAP proposé. Il servira à promouvoir l'obligation de répondre des résultats effectivement obtenus; il pourra également servir à comparer les dépenses budgétisées et les dépenses effectives dans les états financiers.
 - Au **chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes**, le budget AAP est établi à partir du concept d'utilisation optimale des ressources et des priorités de gestion, le but étant de relier plus étroitement la budgétisation à la performance.
 - Les dépenses imputées aux fonds d'affectation spéciale sont indiquées dans les chapitres correspondants: les fonds d'affectation spéciale des bureaux de pays et ceux à vocation institutionnelle se rapportant aux activités opérationnelles qui sont utilisés dans les bureaux de pays sont examinés au chapitre III; les fonds d'affectation spéciale destinés à financer des améliorations à l'échelle institutionnelle sont présentés au chapitre IV.
 - Le **chapitre V, Préfinancement des services internes et autres comptes spéciaux**, examine le Mécanisme de budgétisation des investissements et d'autres comptes spéciaux.

¹ Un budget établi en fonction de la performance relie directement les montants budgétisés aux résultats, montrant ainsi clairement l'impact des niveaux de financement sur la performance. Les données concernant la performance deviennent alors un facteur déterminant pour établir le budget.

3. Pour permettre au lecteur d'obtenir des informations plus ou moins détaillées en fonction des besoins qui sont les siens, une synthèse figure en tête de chaque chapitre; le détail du budget AAP et un tour d'horizon régional des besoins opérationnels sont présentés en annexe². Le lecteur pourra donc examiner le Plan de gestion en lisant le résumé et le projet de décision ainsi que l'aperçu placé en tête de chaque chapitre, ou en lisant le document dans son intégralité.

Structure du document

4. Le Plan de gestion pour 2015–2017 comprend cinq chapitres, un résumé général et un projet de décision.
 - **Le chapitre premier, Introduction**, contient le guide du lecteur, suivi par un commentaire sur le contexte économique et politique mondial et quelques considérations se rapportant aux orientations stratégiques et à la gestion du PAM.
 - **Le chapitre II, Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources**, examine le contexte dans lequel le PAM mobilise des contributions volontaires pour exécuter son programme de travail: il explique l'hypothèse retenue concernant les ressources, soit 4,4 milliards de dollars É.-U., un niveau relativement prudent compte tenu du montant effectif des recettes de 2013 et des projections pour 2014, aborde la baisse des ressources multilatérales et propose de relever le montant maximal du Compte d'intervention immédiate (CII).
 - **Le chapitre III, Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité**, examine l'incidence du décalage prévisible entre les besoins opérationnels et les niveaux de financement, et présente les scénarios de hiérarchisation des priorités qui en découlent; on y trouvera une analyse des dépenses opérationnelles prévues, par catégorie de coûts, qui pourra être utile pour préparer l'État V des États financiers de 2015. Le chapitre III examine également le changement de nature de l'assistance alimentaire et les différentes catégories d'effets directs qui servent à définir et à quantifier les besoins des bénéficiaires, et présente 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 qui est nécessaire pour exécuter le plan de travail. Il précise les mesures prises pour garantir un fonctionnement efficace du PAM dans un contexte de croissance nominale zéro – un budget AAP ordinaire de 281,8 millions de dollars et des investissements internes d'importance stratégique de 9,2 millions de dollars – et présente la proposition de financement durable des dépenses de sécurité qui étaient auparavant financées au titre du Fonds général. Le chapitre IV examine également les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à développer les moyens institutionnels du PAM et la proposition visant à maintenir le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) à 7 pour cent en 2015³.

² La version du document qui sera présentée au Conseil contiendra toutes les annexes.

³ L'examen de la méthode de calcul du taux de recouvrement des CAI sera achevé en 2015.

- **Le chapitre V, Préfinancement des services internes et autres comptes spéciaux**, présente la situation et l'utilisation proposée du Mécanisme de financement des services internes, doté d'un montant de 70 millions de dollars, que le Conseil a approuvé à sa session annuelle de 2014, et d'autres comptes spéciaux établis par la Directrice exécutive⁴.

Contexte économique et politique mondial

5. Étant donné que le PAM intervient dans le monde entier et qu'il est tributaire de financements volontaires, ses plans dépendent de divers facteurs sur lesquels il n'a guère de prise, voire aucune. Il est fondamental de connaître l'incidence de ces facteurs sur le programme de travail pour comprendre le contexte dans lequel est mis en œuvre le Plan de gestion.

Incidence des conflits armés

6. En septembre 2014, le PAM devait faire face à des situations d'urgence de niveau 3 causées par des conflits armés en Iraq, en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Soudan du Sud. La situation demeure préoccupante au Moyen-Orient. La progression de l'État islamique d'Iraq et du Levant a bouleversé une région déjà en ébullition, et des conflits auparavant distincts se transforment en une vaste catastrophe régionale de longue durée entraînant des déplacements de populations et une désorganisation du commerce, du tourisme et des investissements qui menacent la stabilité et la sécurité alimentaire.
7. Les retombées de la crise en Ukraine ne doivent pas être sous-estimées, en particulier pour ce qui est des prix des céréales: le pays est un grand exportateur de blé et de maïs, dont une bonne part à destination du Moyen-Orient et de l'Afrique de l'Ouest.

Incidence du changement climatique

8. Les phénomènes liés au climat pourraient avoir une incidence sur l'environnement opérationnel du PAM à la fin de 2014 et ultérieurement. Un phénomène El Niño faible à modéré⁵ devrait atteindre son apogée fin 2014 et début 2015. Il entraîne en général une sécheresse supérieure à la moyenne dans les zones de production agricole d'Afrique australe, et des récoltes tardives dans le sous-continent indien, au Moyen-Orient et dans les régions plus humides de l'Asie du Sud-Est. Les effets sur la production végétale et les prix du marché s'en feront sentir au cours de la saison de soudure de 2015. Il en résultera également des précipitations plus importantes que la moyenne pendant les petites pluies entre octobre et janvier en Afrique orientale dont pourraient bénéficier les cultures et les pâturages, en particulier dans les zones arides, mais qui pourraient aussi causer des inondations.
9. Le régime des précipitations observé dans l'hémisphère Nord au cours de la saison de végétation de 2014 aura des conséquences pour les populations exposées à l'insécurité alimentaire jusqu'en 2015: des conditions plus sèches que la moyenne sont observées au deuxième semestre de 2014 en Amérique centrale, en Indonésie, au Pakistan, dans le Sahel et au Soudan du Sud, où des fluctuations même modestes des précipitations peuvent avoir de graves conséquences.

⁴ 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.

⁵ Les données chronologiques montrent que, même faible, El Niño peut avoir de graves conséquences.

Incidence des situations d'urgence survenant brutalement

10. Des événements catastrophiques vont continuer à se produire brutalement, nécessitant des interventions rapides et bien coordonnées. Récemment, la fièvre causée par le virus Ebola en Afrique de l'Ouest s'est propagée à grande vitesse, d'autant plus qu'il est difficile de contrôler et de surveiller les mouvements de population transfrontaliers, que la maladie suscite des idées fausses et bien des peurs et que l'on observe une résistance aux autorités sanitaires et aux intervenants des organismes humanitaires. L'épidémie a très rapidement perturbé la production, le commerce et les autres activités de subsistance de la région, avec d'importantes répercussions immédiates sur les besoins en matière d'assistance alimentaire.

Besoins imprévus

11. Un certain nombre de facteurs peuvent contribuer à l'accroissement des montants prévus dans le programme de travail d'origine. La proportion des augmentations dues à des besoins imprévus a été en moyenne de 35 pour cent au cours des cinq dernières années; le Secrétariat utilise le registre des risques institutionnels pour assurer le suivi des risques qui pourraient engendrer des besoins imprévus.

	Programme de travail initial	Besoins imprévus	Programme de travail final	Augmentation (en %)
2010	4 606	2 241	6 848	49
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356	6 673	26
2014	6 267	1 728	7 995*	28
Moyenne	5 140	1 745	6 884	35

* Chiffres du milieu de l'année.

Environnement financier problématique

12. L'environnement financier devrait rester problématique. Certains pays donateurs se heurtent à des difficultés budgétaires, tandis que les besoins humanitaires ne cessent de croître partout dans le monde.

Contexte stratégique et organisationnel

13. Le Plan de gestion pour 2015–2017 découle du Plan stratégique pour 2014–2017 et du Cadre de résultats stratégiques. Les cinq priorités de gestion résument le contexte organisationnel et le Cadre d'action – ressources humaines, partenariats, processus et systèmes, programmes, obligation de rendre des comptes et financement.

⁶ Les chiffres du Plan de gestion sont arrondis.

Considérations d'ordre stratégique

14. Le PAM s'oriente vers une budgétisation fondée sur la performance en reliant les résultats aux budgets et le financement à la performance:
 - le Plan stratégique définit le contexte des interventions du PAM;
 - le Cadre de résultats stratégiques oriente le plan de travail provisoire par priorité;
 - le Cadre de résultats de gestion guide la planification des ressources AAP;
 - les résultats stratégiques et les résultats de gestion, ainsi que les dépenses s'y rapportant, font l'objet d'un suivi et de rapports annuels; les enseignements tirés de l'expérience sont pris en compte pour élaborer les futurs plans.
15. Le Plan stratégique pour 2014–2017 définit les quatre Objectifs stratégiques du PAM, qui doivent contribuer à la réalisation 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 résilience⁷. Il correspond à un environnement opérationnel qui ne cesse d'évoluer et détermine les besoins opérationnels du PAM et l'utilisation proposée des fonds d'affectation spéciale.
16. Le PAM entend optimiser l'efficacité de ses opérations en utilisant sa panoplie élargie d'outils; il est ainsi mieux à même de donner des conseils dans les domaines de l'élaboration des politiques, du développement institutionnel et de la programmation, en réponse aux besoins des gouvernements et des organisations régionales, de façon à transférer lorsque cela est possible la responsabilité des programmes aux autorités locales et nationales.
17. Le programme de travail du PAM est également sensible à l'évolution géographique et démographique de la prévalence de la pauvreté. Les enfants souffrant d'un retard de croissance et les autres personnes dont la vulnérabilité est chronique sont de plus en plus nombreux dans les pays à revenu intermédiaire, et la pauvreté se déplace vers les zones urbaines, en particulier en Asie et en Amérique latine. Il n'existe pas de panacée et le PAM continue d'élaborer des mesures et de développer les capacités pour pouvoir employer les bons outils au bon endroit et au bon moment.
18. Quatre-vingt pour cent des bénéficiaires du PAM, dont la plupart sont des femmes et des enfants, vivent dans des environnements fragiles et exposés aux chocs et ont du mal à assurer leur sécurité alimentaire et à surmonter les crises sans mettre en péril leurs moyens d'existence. Les besoins opérationnels du PAM visent donc à accroître la résilience par le biais de la création d'avoirs, d'interventions nutritionnelles et d'outils tels que la micro-assurance, en développant les analyses ventilées par sexe. Ces activités seront appuyées par des analyses de la sécurité alimentaire et des systèmes d'alerte rapide, pour aider les gouvernements et les communautés à faire face aux chocs naturels et à préserver les acquis du développement.

⁷ 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.

Principes de gestion

19. Les principes de gestion essentiels énoncés dans le Cadre d'action 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, de gestion et d'activités sur le terrain;
- 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.

20. Les cinq priorités de gestion et l'approche du PAM fondée sur l'utilisation optimale des ressources qui est en gestation, vont être des catalyseurs qui permettront d'utiliser au mieux les fonds AAP. Toutes les demandes de financement de 2015 sont en adéquation avec les 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.

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

Aperçu

21. Ce chapitre présente, pour la première fois séparément, un aperçu général du contexte financier et des hypothèses qui ont été pris en compte pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2015, soit un montant de 4,4 milliards de dollars.
22. Le modèle de financement du PAM et les difficultés qu'il pose y sont brièvement exposés, en insistant sur la nécessité que le financement soit souple et en expliquant comment le PAM utilise les fonds qu'il reçoit de manière optimale. Des financements prévisibles et souples contribueront à améliorer la planification et la gestion financière de besoins opérationnels très fluctuants.
23. Le chapitre II présente également une proposition de relèvement du niveau du CII et les activités actuellement menées pour accroître les financements pluriannuels.

Suivre le rythme de l'accroissement des besoins

24. Les donateurs déploient d'immenses efforts pour maintenir le niveau de leurs contributions malgré une conjoncture économique éprouvante depuis six ans: un montant record de 134,8 milliards de dollars a été fourni en 2013 au titre de l'aide publique au développement et l'assistance humanitaire accordée pour faire face aux crises survenues simultanément a progressé de 25 pour cent. Pourtant, en 2013, le déficit de financement de la procédure d'appel global était de 44 pour cent, le plus marqué depuis 10 ans. Le montant initial de l'appel global de 2014 était le plus important de tous les temps (12,9 milliards de dollars), et il était supérieur de 34 pour cent à celui de 2013. Les niveaux record de l'aide au développement et de l'assistance humanitaire ne suivent pas le rythme de l'accroissement des besoins.

Tendances du financement du PAM

25. Après avoir examiné la situation avec les donateurs habituels et les nouveaux donateurs, les gouvernements hôtes et le secteur privé, le PAM prévoit pour 2015 que ses recettes se chiffreront à 4,4 milliards de dollars.
26. La prévision de 4,4 milliards de dollars est réaliste et prudente étant donné que, pour quatre des cinq dernières années, le montant des fonds reçus pour financer les besoins opérationnels et les dépenses AAP a atteint ou dépassé 4,0 milliards de dollars, et que l'estimation pour l'année en cours a été portée à 4,5 milliards de dollars du fait de la réponse des donateurs aux crises multiples dans lesquelles le PAM intervient. En 2013, un montant de 4,4 milliards de dollars a été réalisé au titre des contributions, alors que le Plan de gestion avait prévu un montant de 3,7 milliards de dollars.

Financement des prévisions pour 2015–2017

27. Les discussions avec les donateurs habituels indiquent que le niveau de leur appui restera stable au cours de la période de planification, le montant global de leurs contributions se situant dans une fourchette allant de 3,6 milliards de dollars – contributions de base aux activités du PAM – à 4,4 milliards de dollars, estimation fondée sur les tendances actuelles.

28. Les projections pour 2015 font apparaître des besoins opérationnels importants et un niveau de financement de 4,4 milliards de dollars. Les besoins devraient légèrement diminuer en 2016 et 2017, et le niveau du financement devrait se situer à 4,2 milliards de dollars: ces projections reposent sur l'hypothèse d'après laquelle les besoins humanitaires et les contributions des donateurs vont rester plus ou moins constants, mais il reste difficile de déterminer les répercussions que pourrait avoir une crise imprévue pendant ces années.
29. Les donateurs habituels resteront les principaux bailleurs de fonds du PAM, qui reconnaît néanmoins qu'il lui faut trouver de nouveaux donateurs s'il entend maintenir ses niveaux de financement, car les besoins humanitaires ne vont pas en diminuant. Le PAM cherche à mobiliser des donateurs réguliers dans la région du Golfe et collabore avec de nouveaux donateurs, y compris du secteur privé. En ce qui concerne les nouvelles puissances économiques sur les marchés mondiaux, le PAM va s'efforcer de stabiliser et d'accroître l'appui du Brésil, de la Fédération de Russie, de l'Inde, de la Chine et de l'Afrique du Sud – les pays du groupe BRICS. Il étudie par ailleurs la possibilité pour les gouvernements hôtes de contribuer aux opérations dans leur pays et dans les pays voisins, et la possibilité de recourir davantage aux mécanismes d'appui prévoyant le recouvrement intégral des coûts, par exemple le couplage.

Des financements prévisibles et souples au service d'une planification efficiente

30. Le PAM est uniquement financé par des contributions volontaires; il ne dispose pas de ressources de base. Son niveau global de financement est en général prévisible mais, comme 90 pour cent des contributions sont versées à des fins spécifiques, cette prévisibilité diminue considérablement au niveau des pays, des projets ou des activités. Les restrictions imposées concernant l'emploi des contributions peuvent limiter les possibilités pour les bureaux de pays de planifier leurs opérations et de définir leurs priorités.
31. Entre 2009 et 2013, le financement des opérations d'urgence et des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) a été très variable, en pourcentage des besoins, dans les cinq pays où sont exécutés les programmes les plus importants – allant de 31 pour cent en Éthiopie à 83 pour cent au Soudan. De graves déficits de financement dans les pays où les ressources étaient insuffisantes et une hausse de la demande, en particulier au Soudan du Sud et en République arabe syrienne, sont survenus quasiment à l'improviste — et il est difficile d'y faire face (voir l'encadré II.1). Ces dernières années, des besoins imprévus ont entraîné une hausse du niveau des besoins opérationnels prévus dans une proportion de 35 pour cent en moyenne.
32. Améliorer la souplesse et la prévisibilité des financements, par exemple en concluant des accords multilatéraux et pluriannuels, permettrait: i) d'assurer un appui plus régulier aux bénéficiaires; et ii) de planifier et de hiérarchiser les activités plus efficacement pour atteindre les objectifs fixés dans le Plan stratégique.
33. En raison du caractère imprévisible et, fréquemment, du manque de souplesse des dons qui lui sont faits, le PAM doit consacrer des ressources à la mise au point de dispositifs financiers innovants. Par exemple, les outils de préfinancement qui permettent d'éviter le plus possible les ruptures d'approvisionnement utilisent les prévisions de contributions des donateurs à titre de garantie des montants avancés, qui sont remboursés au moment où les contributions sont confirmées. Le dispositif FoodSECuRE du PAM entend garantir la disponibilité régulière de fonds pour se préparer aux catastrophes d'origine climatique et y faire face: il fait appel à des instruments financiers spécifiques pour financer des actions de renforcement de la résilience assez tôt pour sauver des vies et des moyens d'existence.

34. Pourtant, même ces innovations se voient menacées par les restrictions de plus en plus souvent imposées par les donateurs, certains refusant que leurs contributions prévues ou futures soient utilisées à titre de garantie ou pour rembourser des avances de fonds: en 2014, 50 pour cent des contributions étaient assorties de telles restrictions. L'impossibilité pour le PAM d'utiliser ces contributions pour rembourser des avances compromet l'efficacité de ses outils de financement des opérations et a des effets délétères sur les chaînes d'approvisionnement et la distribution en temps opportun de l'assistance alimentaire aux bénéficiaires.
35. Les contributions pouvant servir à rembourser des dépenses financées grâce à des avances sont cruciales pour permettre une gestion efficace des chaînes d'approvisionnement. Les restrictions imposées en ce qui concerne l'emploi de contributions pour rembourser des avances nuisent au bon fonctionnement des mécanismes de préfinancement et ralentissent les opérations des chaînes d'approvisionnement.
36. Le PAM va revoir son processus prévisionnel au cours du deuxième semestre de 2014 afin d'obtenir plus tôt auprès des donateurs des indications sur la destination de leurs contributions et de voir comment répondre à ses besoins prioritaires en tenant compte des restrictions imposées.

Encadré II.1. L'effet de déplacement des grandes crises

La prévisibilité du financement des opérations diminue quand des situations d'urgence majeure obligent à réorienter une part importante des fonds destinés à l'action humanitaire.

L'expérience montre qu'une crise de grande ampleur n'entraîne pas forcément un accroissement des ressources disponibles à des fins humanitaires et que le financement des interventions prolongées de secours de moindre retentissement peut donc en pâtir. On l'a vu récemment, en 2010, lorsque le tremblement de terre en Haïti et les inondations au Pakistan ont nécessité des interventions d'urgence de grande ampleur. Haïti a reçu 15 pour cent de l'assistance humanitaire en 2010, contre 1 pour cent en 2009, et le Pakistan 11 pour cent, contre 4 pour cent en 2009. Or, l'aide humanitaire n'a progressé que de 4 pour cent entre 2009 et 2010, et l'assistance accordée à l'Afrique subsaharienne a donc diminué, passant de 48 pour cent à 35 pour cent.

Le Compte d'intervention immédiate, créé pour financer des interventions visant à faire face à des situations d'urgence survenant brutalement, repose sur des contributions directes des donateurs.

Proposition de relèvement du niveau du Compte d'intervention immédiate

37. Le CII a été créé en décembre 1991 pour apporter une assistance immédiate de nature alimentaire, autre qu'alimentaire et logistique, dans des situations d'urgence vitale, en attendant que des appels soient lancés et des prévisions de dons établies. De fait, le CII sert de fonds renouvelable sans affectation particulière, immédiatement disponible en cas de situation d'urgence survenant brutalement ou de rupture d'approvisionnement mettant des vies en péril. Cette souplesse permet au PAM de maintenir l'acheminement de l'assistance alimentaire.
38. Les contributions au CII qui sont allouées à un projet donné peuvent être restituées et donc servir à financer d'autres projets dès que le premier projet a remboursé l'avance qui lui a été faite (voir le tableau II.1), ce qui permet d'utiliser le même don plusieurs fois. Les contributions qui servent à rembourser le CII sont inscrites dans la comptabilité et dans les rapports de l'opération en faveur de laquelle elles ont été annoncées.

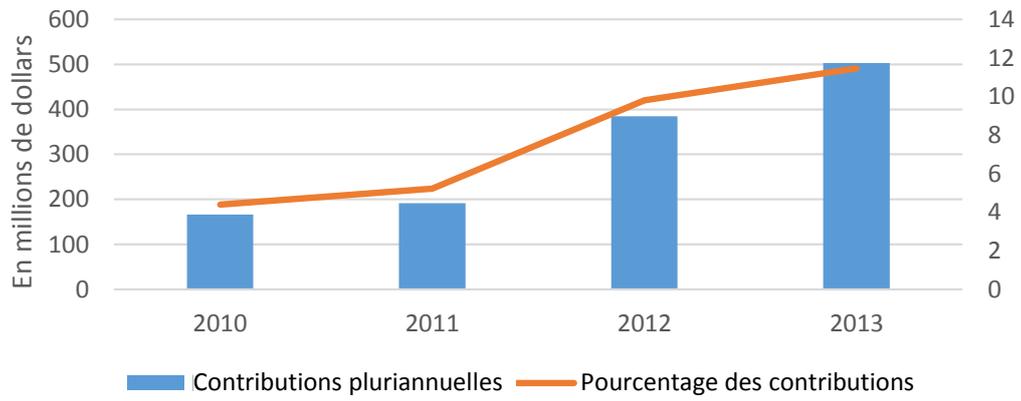
TABLEAU II.1: MOUVEMENTS DU COMPTE D'INTERVENTION IMMÉDIATE 2008–2013 (en millions de dollars)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nouvelles contributions	60,7	52,7	37,3	38,1	56,2	52,1
Crédits alloués	140,6	136,6	151,9	161,9	126,1	165,3
Montants reversés	97,6	86,3	113,0	104,4	82,4	88,6

39. En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, le Conseil peut établir pour chaque exercice financier un niveau à atteindre pour le CII. Le niveau actuel de 70 millions de dollars a été fixé en octobre 2004. Le Secrétariat propose de relever ce niveau à 200 millions de dollars pour les raisons suivantes:
- les recettes du PAM ont doublé depuis 2004;
 - le niveau de 70 millions de dollars du CII s'est renouvelé 2,4 fois en 2013, et 165 millions de dollars ont été avancés à des projets;
 - le CII pourrait se renouveler plus efficacement s'il était possible d'en utiliser les fonds pour garantir des avances lorsque les contributions prévues sont encore attendues;
 - les situations d'urgence de niveau 3 en cours ont fait chuter le solde disponible du CII sous la barre des 10 millions de dollars, ce qui risque de limiter la disponibilité de fonds pour des interventions futures;
 - le CII donne aux donateurs la possibilité de fournir moins de contributions multilatérales et pluriannuelles réservées à un emploi spécifique en faveur d'interventions d'urgence immédiate.
40. Fixer un niveau à atteindre ne suppose aucun engagement de la part des États membres mais permet en revanche au PAM de faire appel aux contributions versées au CII pour répondre aux besoins des bénéficiaires dans des situations où leur vie est menacée.

Partenariats stratégiques et pluriannuels

41. Ces dernières années, le PAM a noué des partenariats stratégiques et des accords pluriannuels de financement avec de nombreux donateurs. En 2014, 19 donateurs ont apporté un appui pluriannuel: Allemagne, Australie, Belgique, Cambodge, Canada, États-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, Honduras, Irlande, Islande, Luxembourg, Monaco, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, République de Corée, Royaume-Uni et Suisse.
42. Les accords pluriannuels de financement facilitent la planification, en particulier en début d'année, et permettent de prendre des mesures stratégiques à l'avance, par exemple le repositionnement de produits alimentaires et la hiérarchisation des activités.
43. En 2015, le PAM va continuer à s'efforcer d'accroître le nombre de ses partenaires stratégiques et le niveau des financements pluriannuels prévisibles.

Figure II.1 Contributions pluriannuelles 2010–2013



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

Aperçu

44. Le présent chapitre, qui s'intitulait "Besoins opérationnels prévus" dans les plans de gestion précédents, prévoit deux modifications de fond pour donner suite aux réactions du Conseil. La première concerne le perfectionnement en cours des méthodes de calcul des coûts de l'assistance alimentaire; la deuxième est la présentation d'un plan de travail pour 2015 établi en fonction des prévisions de financement, afin de répondre à la demande du Conseil qui souhaitait obtenir des renseignements supplémentaires sur la manière dont les directeurs faisaient face aux déficits de financement prévus. À cet égard, le Plan de gestion pour 2014–2016 instaurait un processus de hiérarchisation des priorités pour analyser l'incidence potentielle des déficits de financement, et le Plan de gestion pour 2015–2017 propose un nouveau plan d'exécution qui comprend un plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité et une présentation des fonds d'affectation spéciale destinés aux pays ou à vocation institutionnelle utilisés sur le terrain.
45. Afin de perfectionner encore le mode de calcul du coût de l'assistance alimentaire, le présent Plan de gestion ne met plus l'accent sur les bénéficiaires mais sur les rations quotidiennes⁸. En utilisant la ration comme unité d'analyse, le PAM peut définir avec plus de précision les coûts associés à son assistance, qu'elle revête la forme de distribution de produits alimentaires, de transferts monétaires ou de bons. Selon l'analyse réalisée pour 2015, le coût moyen de la ration quotidienne qu'il est prévu de distribuer devrait être de 0,44 dollar par jour, alors qu'il est de 0,34 dollar par jour dans le plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité, ce qui signifie qu'il est nécessaire de réduire la taille des rations.
46. Ce nouveau mode de calcul permet d'analyser de manière plus détaillée le coût de l'assistance mais ne donne aucune idée réelle du rayonnement de l'action du PAM au-delà des bénéficiaires directs de l'assistance alimentaire. Le PAM a donc défini trois catégories de bénéficiaires: i) les personnes ciblées qui reçoivent une assistance alimentaire; ii) les personnes qui bénéficient de la création d'avoirs et des messages de communication destinés à faire changer les comportements, ainsi que les petits producteurs agricoles participant à l'initiative Achats au service du progrès (P4P); et iii) les personnes qui tirent parti des activités de développement des capacités et de l'assistance technique.
47. Le plan de travail provisoire hiérarchisé explique comment seront utilisés les financements prévus en se fondant sur des prévisions réalistes du financement des projets. Cette notion diffère des "besoins opérationnels prévus", qui sont les besoins définis par les évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition. La hiérarchisation des priorités est effectuée au niveau de chaque activité et permet d'obtenir, après agrégation, une analyse globale de l'impact sur les différents aspects de l'action du PAM. Cette façon de procéder part de l'hypothèse que l'affectation des contributions se fait au niveau des projets afin de ménager une certaine souplesse au niveau des activités.

⁸ Par ration, on entend la quantité de produits alimentaires ou les transferts monétaires/bons équivalents fournis quotidiennement à un bénéficiaire d'un groupe ciblé pour atteindre les objectifs fixés.

48. Le plan de travail provisoire hiérarchisé de 2015 est fondé sur:

- des prévisions de contributions d'un montant de 4,4 milliards de dollars⁹ en 2015 — 3,9 milliards de dollars en excluant les CAI et les fonds d'affectation spéciale – qui tiennent compte des préférences des donateurs et des attentes actuelles et donnent un plan de travail provisoire permettant de fournir 10,7 milliards de rations quotidiennes dans le cadre de 150 projets exécutés dans 79 pays, ou dans 76 pays si l'on exclut les fonds d'affectation spéciale;
- des besoins opérationnels pour 2015 estimés à 7,4 milliards de dollars¹⁰, permettant de fournir 17,1 milliards de rations quotidiennes.

Le PAM va continuer de s'efforcer de mobiliser les fonds nécessaires pour répondre à tous les besoins recensés.

49. Le niveau estimatif des besoins prévus pour 2016 et 2017 est présenté à titre indicatif et à des fins de planification; il s'agit de projections basses établies à partir des situations humanitaires connues et qui devraient augmenter en cas de situations d'urgence imprévues¹¹. Un plan de travail hiérarchisé pour 2016 et 2017 sera inclus dans les plans de gestion futurs.

50. Pour 2016, la projection basse des besoins opérationnels s'établit au total à 6,4 milliards de dollars. Le coût total des produits alimentaires et des coûts opérationnels directs (COD) s'y rapportant est de 3,8 milliards de dollars, ce qui correspond à 3,9 millions de tonnes de produits alimentaires, celui des transferts monétaires et des bons et des COD y afférents représentera un total de 1,6 milliard de dollars, et celui des activités de développement et d'augmentation des capacités, 400 millions de dollars¹².

51. Pour 2017, la projection basse des besoins opérationnels s'établit au total à 6,1 milliards de dollars. Le coût total de 3,6 millions de tonnes de produits alimentaires et des COD connexes s'élève à 3,4 milliards de dollars, celui des transferts monétaires et des bons et des coûts associés à 1,7 milliard de dollars, et celui des activités de développement et d'augmentation des capacités à 400 millions de dollars¹².

52. Les prévisions de financement du PAM pour 2016 et 2017 s'établissent à 4,2 milliards de dollars. Le processus de hiérarchisation des priorités de 2016 et 2017 alignera les besoins opérationnels prévus sur les prévisions de financement pour établir le plan de travail par ordre de priorité.

COÛTS ET RAYONNEMENT DE L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE

53. Le calcul du coût de l'assistance alimentaire en fonction du nombre de bénéficiaires présente par définition des inconvénients, par exemple le fait de compter tous les bénéficiaires à l'identique, quel que soit le type de projet ou sa durée. En utilisant la ration comme unité, il devient possible de présenter de manière beaucoup plus précise les coûts de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires, de transferts monétaires ou de bons, par opération et par activité. Une ration est la quantité de produits alimentaires ou les transferts monétaires ou bons équivalents fournis quotidiennement à un bénéficiaire d'un groupe ciblé; elle est exprimée en poids (grammes) de chaque catégorie d'aliments et sa taille varie en fonction des besoins et des ressources financières disponibles.

⁹ Voir le chapitre II.

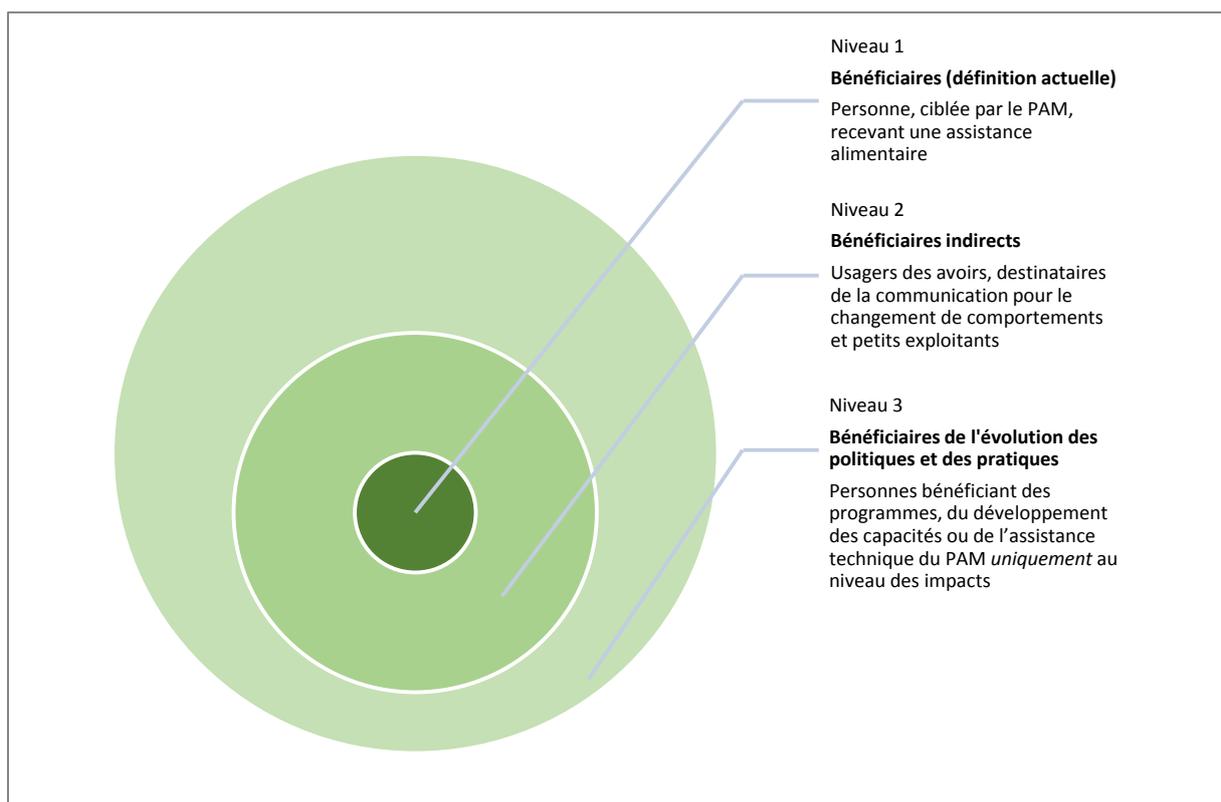
¹⁰ Les besoins opérationnels globaux incluent les besoins prévus en Iraq à compter d'août 2014 pour aider les personnes qui sont victimes de l'escalade importante de la violence dans le gouvernorat de Ninewa.

¹¹ Voir l'annexe V.

¹² Les CAD sont répartis entre les trois catégories de coûts.

54. Le coût moyen de la ration correspondant aux besoins opérationnels prévus pour 2015 est de 0,44 dollar par jour. Le coût quotidien d'une ration et de son transfert est calculé pour chaque activité, mais le nombre de rations et le coût par ration varient en fonction du type d'activité et de la modalité de transfert. Le coût prévu de la ration quotidienne pour les programmes d'alimentation scolaire est par exemple de 0,28 dollar par jour et celui des distributions générales de 0,51 dollar par jour.
55. Le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2015 envisage la distribution de 10,7 milliards de rations quotidiennes d'un coût moyen de 0,34 dollar par jour, soit un ajustement de la taille des rations résultant de l'insuffisance du financement. Le coût moyen de la ration quotidienne destinée aux programmes d'alimentation scolaire est par exemple de 0,16 dollar par jour, alors que celui des distributions générales est de 0,41 dollar compte tenu du contexte opérationnel différent de chacune de ces modalités de transfert.
56. Le nouveau mode de calcul permettra de connaître le coût de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires, de transferts monétaires ou de bons, par activité, modalité d'assistance ou type d'intervention, donnant ainsi plus de détails que la méthode actuelle. Mais il ne donne cependant pas une idée très claire de la valeur de l'assistance du PAM au-delà de ceux qui la reçoivent, un aspect qui a toute sa pertinence pour les activités de développement des capacités ou lorsque l'assistance alimentaire a des effets positifs au-delà des bénéficiaires directs.
57. Le PAM a donc défini trois catégories de bénéficiaires: i) les personnes ciblées qui reçoivent une assistance alimentaire; ii) les personnes qui bénéficient indirectement de la création d'avoirs et des messages de communication destinés à faire changer les comportements, ainsi que les petits producteurs agricoles participant à l'initiative Achats au service du progrès; et iii) les personnes qui tirent parti des activités de développement des capacités et de l'assistance technique, par exemple de l'enrichissement des aliments ou de l'augmentation des capacités (voir la figure III.1).

Figure III.1: Types de bénéficiaires



58. Les activités prévues du PAM auront des effets bénéfiques qui ne se limiteront pas aux seuls bénéficiaires directs de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires, de transferts monétaires ou de bons, dont le nombre est estimé d'après le plan de travail à 63 millions de personnes. Des travaux sont en cours pour déterminer de façon plus précise le retentissement des programmes du PAM, par exemple en améliorant les estimations du nombre de bénéficiaires des activités Assistance alimentaire pour la création d'avoires (ACA). Le coût des programmes peut être défini en calculant les coûts liés à la distribution des produits alimentaires, des transferts monétaires ou des bons, mais les avantages que représentent les infrastructures créées ou remises en état grâce aux activités ACA profitent à bien d'autres personnes que celles qui bénéficient d'un transfert direct.
59. Comme il est restrictif d'exprimer le retentissement de l'action du PAM en ne se référant qu'au nombre de bénéficiaires, les calculs reposant sur le nombre de bénéficiaires ont été dans la mesure du possible remplacés dans le présent Plan de gestion par des calculs fondés sur les rations quotidiennes. Des systèmes d'information et d'établissement des rapports permettant de rendre compte des distributions effectives de rations seront mis en service en 2014 et 2015 de façon à permettre une analyse globale du nombre de rations effectivement distribuées, par rapport au nombre de rations prévues, au cours d'une année donnée, et à mieux comprendre les coûts associés à l'assistance alimentaire distribuée en nature ou sous forme de transferts monétaires ou de bons.

BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS ET PLAN DE TRAVAIL PROVISOIRE HIÉRARCHISÉ PAR ORDRE DE PRIORITÉ

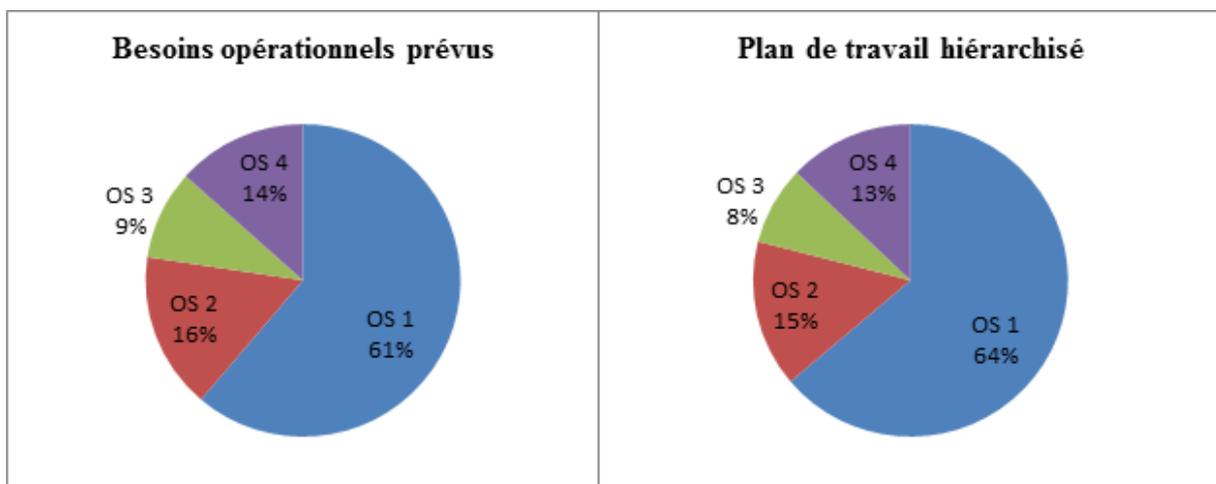
60. Les besoins opérationnels prévus sont les besoins regroupés de tous les pays établis à partir des évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition que réalise le PAM dans le cadre des projets approuvés et de leurs phases ultérieures logiques. Ils ne tiennent pas compte des contraintes inhérentes aux niveaux de financement prévus.
61. Le PAM, ses partenaires et les gouvernements hôtes prévoient des besoins opérationnels se chiffrant à 7,4 milliards de dollars en 2015, somme qui permettra de distribuer 17,1 milliards de rations quotidiennes à 78 millions de bénéficiaires, soit un niveau supérieur à la prévision haute (7,27 milliards de dollars) indiquée pour 2015 dans le Plan de gestion pour 2014–2016; ce montant couvre notamment les besoins pour toute l'année de trois situations d'urgence de niveau 3.
62. L'augmentation des besoins opérationnels pour 2015 par rapport à l'année précédente est due aux interventions lancées pour faire face aux crises que connaissent le Soudan du Sud et la République arabe syrienne: d'après les estimations, le montant nécessaire pour couvrir pendant toute l'année les besoins opérationnels au Soudan du Sud est de 1,0 milliard de dollars, et de 1,8 milliard de dollars dans le cas de la République arabe syrienne.
63. Le plan de travail hiérarchisé provisoire montre comment serait utilisé le montant de 3,9 milliards de dollars pour livrer 10,7 milliards de rations quotidiennes à 63 millions de bénéficiaires. Il prend pour hypothèse que les fonds seront affectés au niveau des projets, ce qui ménagera une certaine souplesse pour hiérarchiser les activités par ordre de priorité. Les données sont agrégées de façon à montrer l'effet global sur les différents aspects de l'action du PAM.

Analyse par Objectif stratégique

64. Le tableau III.1 ventile les besoins opérationnels prévus et le plan de travail hiérarchisé provisoire par Objectif stratégique.

TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2015, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE (en millions de dollars)				
Objectifs stratégiques	Besoins opérationnels		Plan de travail hiérarchisé	
	1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence	4 557	61%	2 461
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	1 205	16%	587	15%
3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels	688	9%	313	8%
4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim	996	14%	497	13%
TOTAL	7 446		3 858	

Figure III.2: Besoins opérationnels et plan de travail hiérarchisé de 2015, par Objectif stratégique



65. Comme en 2014, l'Objectif stratégique 1 représentera le plus gros des besoins opérationnels (4,6 milliards de dollars) et du plan de travail hiérarchisé provisoire (2,5 milliards de dollars).

66. Quand le financement est limité, les directeurs privilégient des activités qui permettent de sauver des vies, lesquelles relèvent de l'Objectif stratégique 1, plutôt que d'autres activités. C'est ce que signifie la proportion d'activités relevant de l'Objectif stratégique 1 plus élevée (64 pour cent) pour le plan de travail hiérarchisé que pour les besoins opérationnels (61 pour cent). L'Objectif stratégique 2 arrive en deuxième place pour ce qui est des besoins: 1,2 milliard de dollars, soit 16 pour cent des besoins opérationnels, et 587 millions de dollars ou 15 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire. La réduction sera obtenue en diminuant le nombre et/ou la taille des rations.

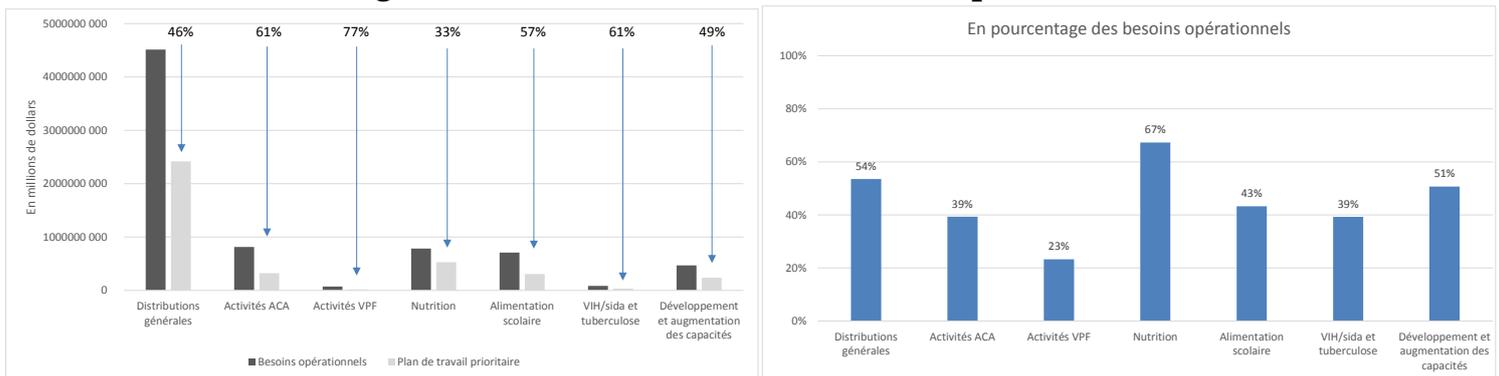
67. Le montant consacré à l'Objectif stratégique 3 est de 688 millions de dollars, soit 9 pour cent des besoins prévus. Dans le plan de travail hiérarchisé, il s'agit de l'objectif le plus touché et une coupe de 56 pour cent sera nécessaire, ce qui en porte le niveau à 313 millions de dollars — soit 8 pour cent du plan de travail.
68. Pour l'Objectif stratégique 4, il faudra 996 millions de dollars, soit 14 pour cent des besoins opérationnels, ou 497 millions de dollars, soit 13 pour cent du plan de travail hiérarchisé.

Analyse par activité

69. Le tableau III.2 ventile les besoins opérationnels et le plan de travail hiérarchisé provisoire par activité.

TABLEAU III.2: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2015, PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)				
Activité	Besoins opérationnels		Plan de travail hiérarchisé	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Distributions générales – transferts, sans condition, de produits alimentaires, d'espèces ou de bons	4 515	61%	2 417	63%
Activités ACA	814	11%	320	8%
Activités Vivres pour la formation (VPF)	72	1%	17	0,4%
Nutrition	784	10%	528	13%
Alimentation scolaire	709	10%	307	8%
VIH/sida	83	1%	33	1%
Développement et augmentation des capacités	469	6%	237	6%
TOTAL	7 446		3 858	

Figure III.3: Plan de travail hiérarchisé, par activité



70. Les distributions générales sont l'activité principale, qui équivaut à 4,5 milliards de dollars des besoins opérationnels et à 2,4 milliards de dollars du plan de travail hiérarchisé. Proportionnellement, les distributions générales augmenteront dans le plan de travail hiérarchisé, passant à 63 pour cent, contre 61 pour cent des besoins opérationnels prévus. Les distributions générales représentent 87 pour cent des activités relevant de l'Objectif stratégique 1, et les directeurs maintiendront cette activité au cas où les ressources viendraient à manquer, afin de privilégier l'assistance destinée à sauver des vies. Les réductions seront obtenues par divers moyens, notamment en diminuant le nombre et/ou la taille des rations.

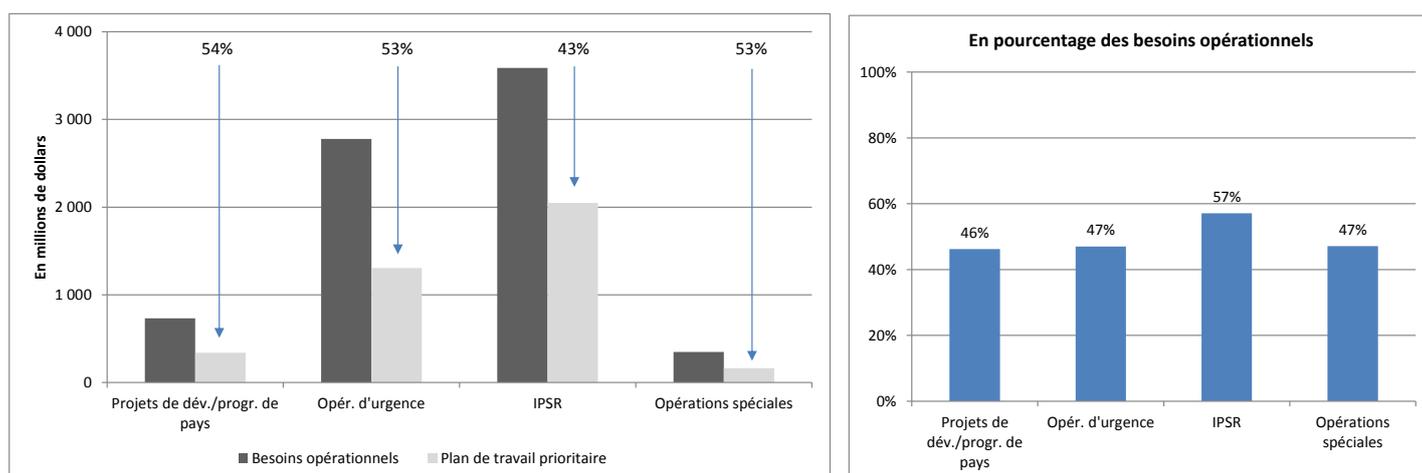
71. Dans le plan de travail hiérarchisé, la nutrition arrive au deuxième rang des priorités, avec 528 millions de dollars, suivie par les activités ACA et VPF qui représentent 337 millions de dollars, l'alimentation scolaire 307 millions de dollars, le développement et l'augmentation des capacités 237 millions de dollars, et la prévention du VIH/sida 33 millions de dollars.
72. Dans le plan de travail hiérarchisé, les activités ACA et VPF sont réduites dans une proportion de 61 pour cent par rapport aux besoins opérationnels; c'est le type d'activité le plus compromis. Cela signifie que 23 projets devront annuler des activités ACA et VPF s'il leur faut se contenter de ne financer que des activités visant à sauver des vies, par exemple des programmes nutritionnels et des distributions générales. C'est ce qu'indique la réduction moindre de ces dernières activités par rapport aux besoins opérationnels.

Analyse par catégorie d'activités

73. Le tableau III.3 ventile les besoins opérationnels et le plan de travail hiérarchisé provisoire par catégorie d'activités¹³.

TABLEAU III.3: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ DE 2015, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)				
Catégorie d'activités	Besoins opérationnels		Plan de travail hiérarchisé	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Projets de développement/programmes de pays	733	10%	339	9%
Opérations d'urgence	2 778	37%	1 306	34%
IPSR	3 587	48%	2 049	53%
Opérations spéciales	348	5%	164	4%
TOTAL	7 446		3 858	

Figure III.4: Plan de travail hiérarchisé par catégorie d'activités



¹³ Pour de plus amples détails sur les besoins ventilés par Objectif stratégique, catégorie d'activités, catégorie de coûts et région, voir l'annexe III.

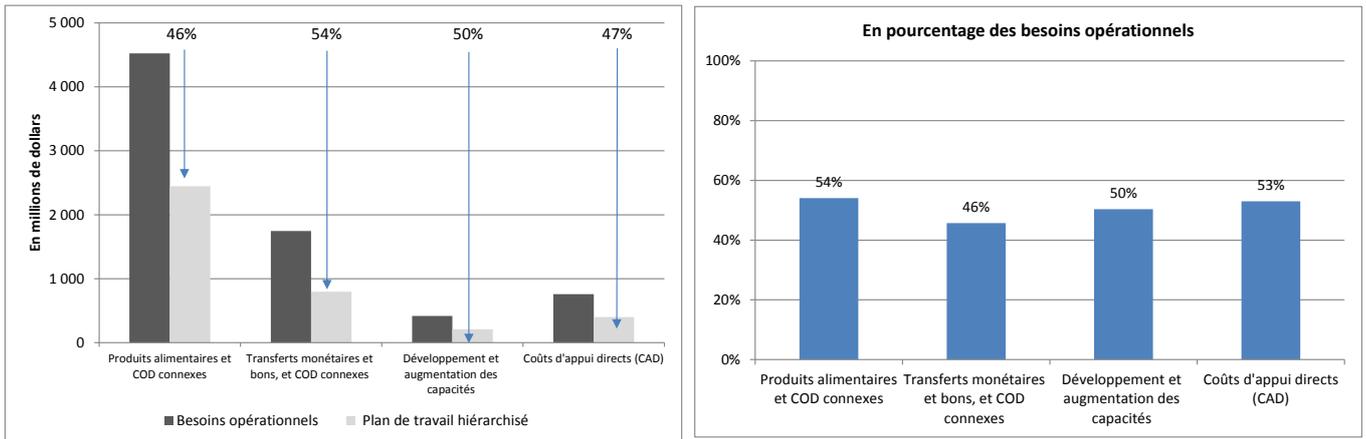
74. La figure III.4 illustre l'incidence du scénario hiérarchisé par ordre de priorité: les IPSR restent la première catégorie d'activités et absorbent 2,0 milliards de dollars, soit 53 pour cent des ressources affectées aux priorités, suivie par celle des opérations d'urgence, qui représente 1,3 milliard de dollars ou 34 pour cent des ressources.
75. Les besoins imprévus n'ont pas forcément de répercussions sur le niveau du plan de travail hiérarchisé. La raison en est que le niveau global du financement ne change pas alors que les ressources financières de certaines opérations diminuent, ce qui oblige à redéfinir les priorités en cours d'année. Par conséquent, la composition du plan de travail hiérarchisé pourrait évoluer: par exemple, des besoins imprévus sont apparus en 2013, d'un montant total de 1,4 milliard de dollars, mais n'ont pas entraîné d'augmentation significative des contributions, qui se sont chiffrées à 4,4 milliards de dollars, ce qui a porté le niveau du programme de travail final à 6,0 milliards de dollars.
76. La catégorie d'activités le plus perturbée par le scénario de financement réaliste est celle des projets de développement/programmes de pays, qui représente 46 pour cent des besoins opérationnels (voir la figure III.4). Cette constatation souligne la nécessité d'accroître les financements pluriannuels souples pour financer les projets de développement/programmes de pays. La catégorie des IPSR (57 pour cent) serait la moins perturbée car les IPSR représentent une part plus importante des activités relevant de l'Objectif stratégique 1.

Analyse par catégorie de coûts

77. Le tableau III.4 ventile les besoins opérationnels et le plan de travail hiérarchisé par catégorie de coûts.

TABLEAU III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISoire DE 2015, PAR CATÉGORIE DE COÛTS (en millions de dollars)				
	Besoins opérationnels		Plan de travail hiérarchisé	
Produits alimentaires et COD connexes	4 523	61%	2 446	63%
Transferts monétaires et bons, et COD connexes	1 747	23%	798	21%
Développement et augmentation des capacités	419	6%	211	5%
Total partiel	6 688	90%	3 455	90%
Coûts d'appui directs (CAD)	758	10%	402	10%
TOTAL	7 446		3 858	

Figure III.5: Plan de travail hiérarchisé, par catégorie de coûts

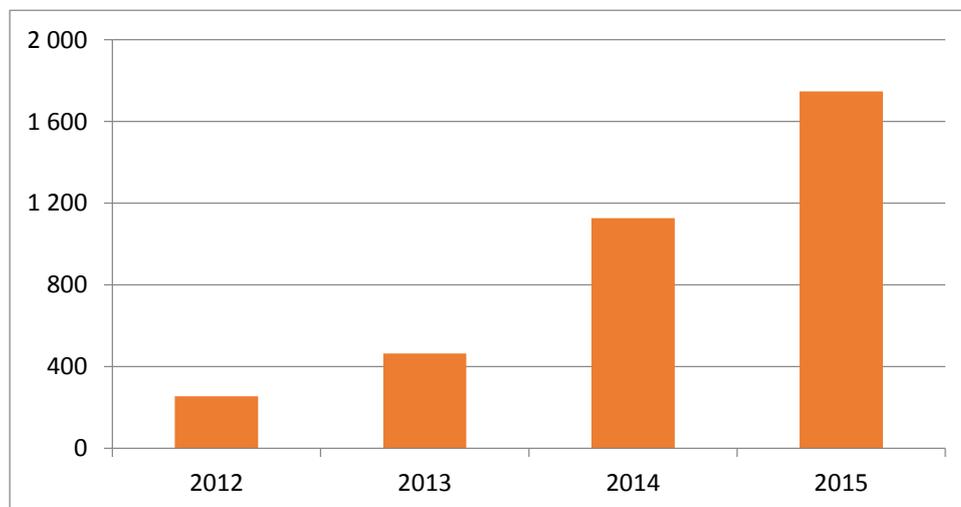


78. Les produits alimentaires et les COD connexes représentent 2,4 milliards de dollars, soit 63 pour cent des besoins opérationnels hiérarchisés par ordre de priorité, afin de garantir que les activités fondées sur l'alimentation sont maintenues. Le coût des vivres s'élèvera à 1,4 milliard de dollars, les frais de transport, d'entreposage et de manutention (TTEM) à 709 millions de dollars, les coûts de transport extérieur à 185 millions de dollars et les autres COD liés au transfert de vivres à 183 millions de dollars.

79. Les transferts monétaires et les bons ainsi que les COD connexes représentent 798 millions de dollars (21 pour cent). Les opérations menées en République arabe syrienne vont rester celles qui utilisent le plus cette modalité. La valeur de ces transferts monétaires et de ces bons sera de 721 millions de dollars, les coûts directs connexes s'établissant à 48 millions de dollars et les coûts de livraison à 29 millions de dollars.

80. La progression des programmes utilisant les transferts monétaires entre 2012 et 2015 est le fruit de l'importance accrue que leur accorde le PAM et du développement des moyens d'exécution correspondants. Pour faciliter la comparaison, les chiffres indiqués dans la figure III.6 correspondent aux besoins prévus.

**Figure III.6: Transferts monétaires et bons – besoins opérationnels
(en millions de dollars)**



81. Les activités de développement et d'augmentation des capacités absorberont 211 millions de dollars (5 pour cent). Des opérations spéciales seront menées à ce titre au Soudan, au Soudan du Sud et au Tchad.
82. Le montant des CAD est estimé à 402 millions de dollars, soit 10 pour cent des financements prévus dans le plan de travail hiérarchisé.

Analyse par modalité d'assistance

83. Le tableau III.5 ventile le plan de travail hiérarchisé par activité et modalité d'assistance.

TABLEAU III.5: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2015, PAR ACTIVITÉ ET MODALITÉ D'ASSISTANCE (en millions de dollars)				
Activité	Transferts monétaires et bons	Produits alimentaires	Total	Pourcentage
Distributions générales	672	1 745	2 417	63
Assistance alimentaire pour la création d'avoirs	110	211	320	8
Vivres pour la formation	7	9	17	0,4
Nutrition	9	519	528	14
Alimentation scolaire	11	296	307	8
VIH/sida et tuberculose	8	25	33	1
Développement et augmentation des capacités	s.o.	s.o.	237	6
TOTAL	816	2 805	3 858	100

84. Pour 2015, un montant de 816 millions de dollars provenant des ressources du plan de travail hiérarchisé sera affecté aux transferts monétaires et aux bons, et un montant de 2,8 milliards de dollars sera consacré aux activités de nature alimentaire. Les transferts monétaires et les bons seront principalement utilisés dans le cadre de distributions générales et d'activités ACA; les produits alimentaires seront essentiellement fournis dans le cadre de distributions générales et d'activités nutritionnelles.

Analyse par région

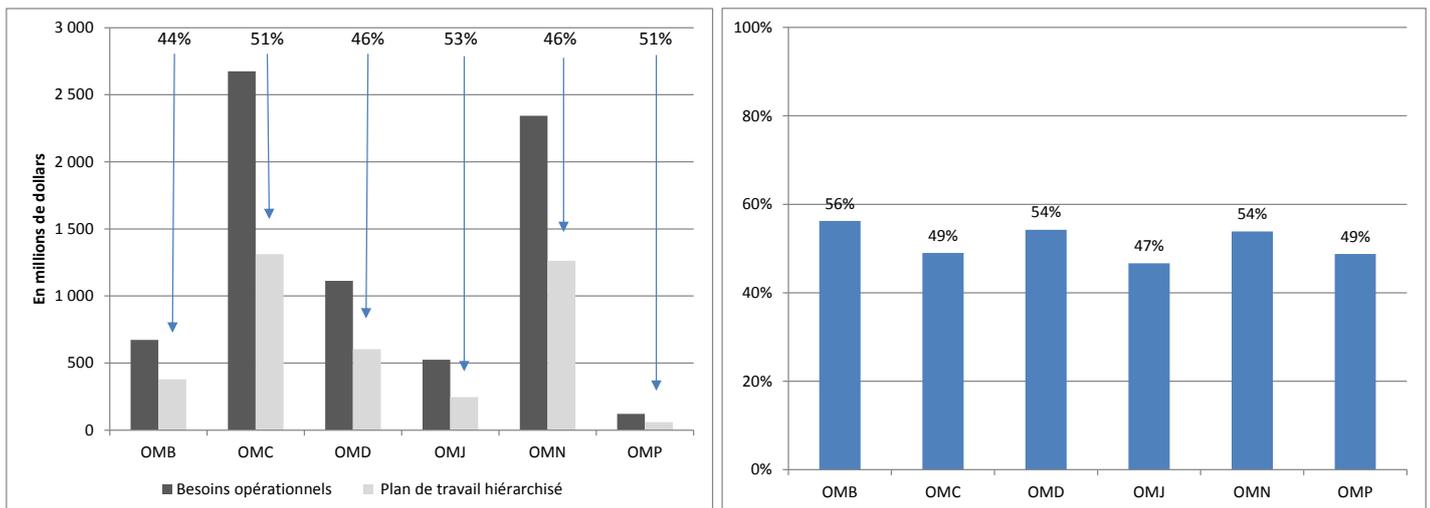
85. Le tableau III.6 ventile les besoins opérationnels et le plan de travail hiérarchisé provisoire par région¹⁴.

¹⁴ On trouvera à l'annexe III des détails sur les besoins opérationnels par région.

TABLEAU III.6: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE, PAR RÉGION (en millions de dollars)

Bureau régional	Besoins opérationnels	Pourcentage	Scénario avec hiérarchisation par ordre de priorité	Pourcentage
OMB	672	9	378	10
OMC	2 674	36	1 311	34
OMD	1 112	15	603	16
OMJ	525	7	245	6
OMN	2 343	31	1 262	33
OMP	121	2	59	2
TOTAL	7 446	100	3 858	100

Figure III.7: Plan de travail hiérarchisé, par région



86. Les bureaux régionaux du Caire (OMC) et de Nairobi (OMN) continueront d'absorber la plus grosse part des ressources du plan de travail hiérarchisé: OMC recevra 1,3 milliard de dollars, soit 34 pour cent des activités prévues au niveau régional, et OMN 1,26 milliard de dollars, soit 33 pour cent; ces chiffres s'expliquent par l'importance des opérations d'urgence menées en République arabe syrienne et au Soudan du Sud. La part du Bureau régional de Dakar (OMD) sera de 603 millions de dollars (16 pour cent), celle du Bureau régional de Bangkok (OMB) de 378 millions de dollars (10 pour cent), celle du Bureau régional de Johannesburg (OMJ) de 245 millions de dollars (6 pour cent), et celle du Bureau régional de Panama (OMP) de 59 millions de dollars (2 pour cent).
87. La répartition des besoins opérationnels prévus par région correspond à celle du plan de travail hiérarchisé: ceux d'OMC représenteront 2,7 milliards de dollars, soit 36 pour cent, et ceux d'OMN 2,3 milliards de dollars, soit 31 pour cent, suivis par OMD et OMB.

ACCÉLÉRER LA PRISE EN COMPTE DE LA PROBLÉMATIQUE HOMMES-FEMMES À TOUS LES NIVEAUX

88. En 2015, les ressources nécessaires pour exécuter les activités liées à la problématique hommes-femmes proviendront du budget AAP, de financements extrabudgétaires et des budgets des projets. D'après les estimations des ressources nécessaires à cette fin réalisées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays, les besoins représenteront en 2015 une part de 11 pour cent du programme de travail¹⁵.
89. Les activités liées à la problématique hommes-femmes touchent à tous les aspects de l'action du PAM: il peut s'agir de mesures visant à améliorer l'accès des filles à l'enseignement primaire pour parvenir à la parité garçons-filles, de programmes saisonniers fondés sur les moyens d'existence pour que les projets, tous secteurs confondus, correspondent aux besoins différents des hommes et des femmes, de l'augmentation du savoir-faire technique des bureaux régionaux et des bureaux de pays ainsi que du développement des capacités des partenaires d'exécution et du personnel du PAM. Les ressources requises prévoient également des provisions devant permettre de traiter les questions de protection liées à la problématique hommes-femmes et d'appuyer les interventions interorganisations de lutte contre le VIH/sida, conformément à la politique du PAM relative à la problématique hommes-femmes.

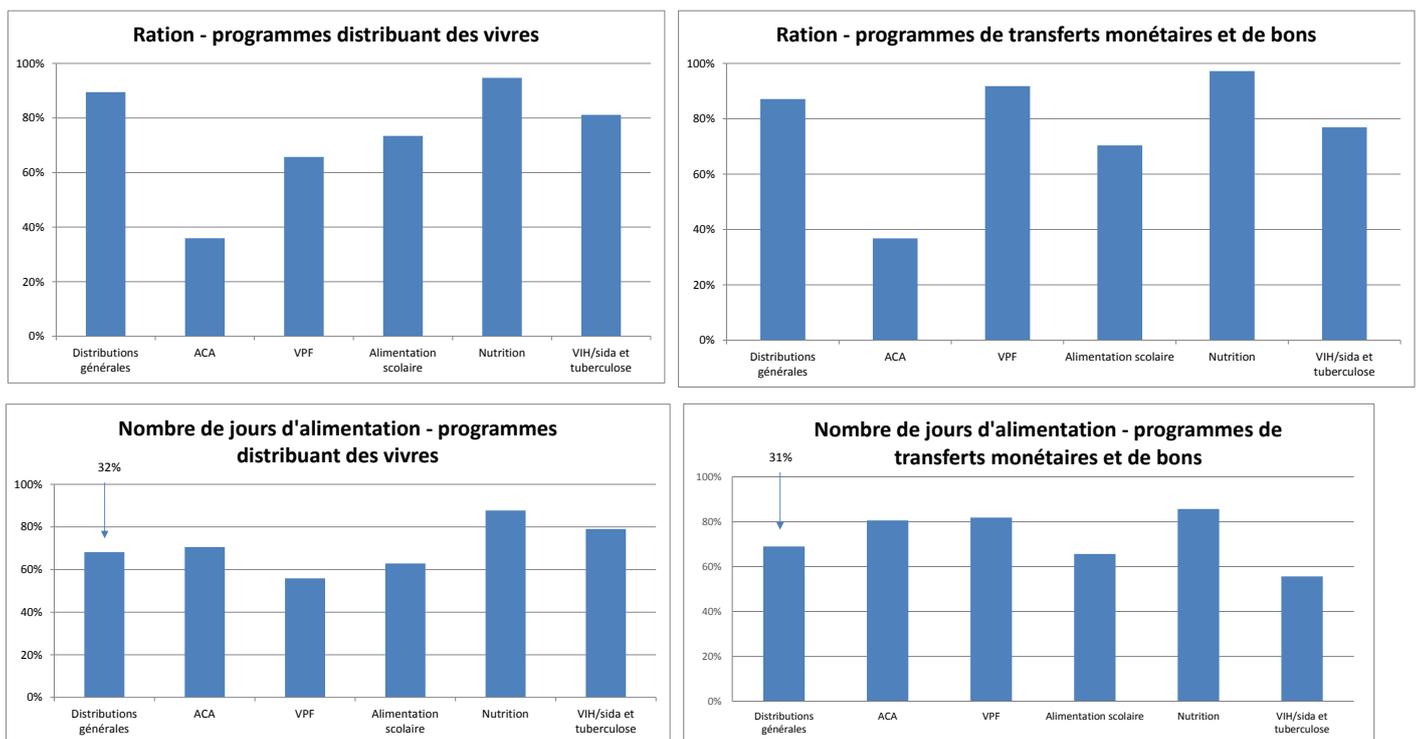
INCIDENCE SUR LES RATIONS ET LA DURÉE DES INTERVENTIONS

90. Le plan de travail hiérarchisé prévoit que 10,7 milliards de rations quotidiennes seront distribuées en nature ou sous forme de transferts monétaires ou de bons. Lorsque les financements sont insuffisants, les directeurs font le choix de réduire le nombre ou la taille des rations, de diminuer la durée de l'assistance ou de privilégier une activité plutôt qu'une autre. Le tableau III.7 ventile le nombre de rations quotidiennes par activité.

¹⁵ Les activités en rapport avec la problématique hommes-femmes se classent en trois catégories: i) ciblées sur cette problématique (marqueur 2B de l'égalité des sexes): activités spécifiquement centrées sur cette problématique, par exemple les campagnes d'information et la formation visant à combattre la violence sexuelle et sexiste; ii) tenant compte de cette problématique (marqueur 2A de l'égalité des sexes): activités qui ne sont pas spécifiquement centrées sur cette problématique mais qui devraient promouvoir l'égalité entre hommes et femmes, par exemple les projets ACA tenant compte des préférences tant des femmes que des hommes; et iii) ayant des effets limités sur cette problématique (marqueur 1 de l'égalité des sexes): activités qui contribuent de façon limitée à l'égalité des sexes, par exemple en utilisant des critères liés à cette problématique pour sélectionner les boutiques participant aux programmes de transferts monétaires et de bons.

TABLEAU III.7: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ, PAR NOMBRE DE RATIONS QUOTIDIENNES (en millions)		
	Produits alimentaires	Transferts monétaires et bons
Distributions générales	4 115	1 027
Assistance alimentaire pour la création d'avoirs	697	351
Vivres pour la formation	58	27
Alimentation scolaire	2 470	62
Nutrition	1 797	28
VIH/sida et tuberculose	81	7
TOTAL	9 218	1 502

Figure III.8: Incidence sur les rations et la durée de l'activité, en pourcentage des besoins opérationnels



91. Les distributions générales absorbent le plus grand nombre de rations quotidiennes car elles servent à sauver des vies en situations d'urgence. Selon le plan de travail hiérarchisé, 4,1 milliards de rations alimentaires quotidiennes seront distribuées dans le cadre des distributions générales et 1,0 milliard dans le cadre d'activités faisant appel à des transferts monétaires et à des bons. Une quantité de 2,5 milliards de rations quotidiennes seront distribuées aux enfants et à leur famille dans le cadre d'activités d'alimentation scolaire, et 1,8 milliard à des personnes souffrant de malnutrition dans le cadre d'activités nutritionnelles.

92. S'il faut ajuster la taille des rations en raison de l'insuffisance du financement, les activités nutritionnelles seront prioritaires afin de maintenir la distribution de 95 pour cent des rations et d'assurer 97 pour cent des transferts monétaires et des bons, car il faut garantir que les effets directs escomptés seront bien obtenus. Le PAM ne prévoit qu'une réduction de 8 pour cent de la taille des rations destinées aux activités VPF, mais les rations destinées aux activités ACA pourraient être réduites de 64 pour cent s'il fallait diminuer les activités de transferts monétaires et de bons dans une proportion de 63 pour cent.
93. En ce qui concerne la durée de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires des activités nutritionnelles seront protégés car le nombre de jours d'alimentation est tout aussi important que la taille de la ration. Pour ce qui est des distributions générales, les répercussions seront plus marquées au niveau du nombre de jours qu'à celui de la taille de la ration; la réduction serait de 32 pour cent pour le nombre de jours pour les programmes distribuant des vivres et de 31 pour cent pour les transferts monétaires et les bons. Les activités les plus perturbées seraient les activités VPF et les activités de transferts monétaires et de bons relevant des interventions touchant le VIH et le sida, qui se verraient amputées les unes et les autres dans une proportion de 44 pour cent.

FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE

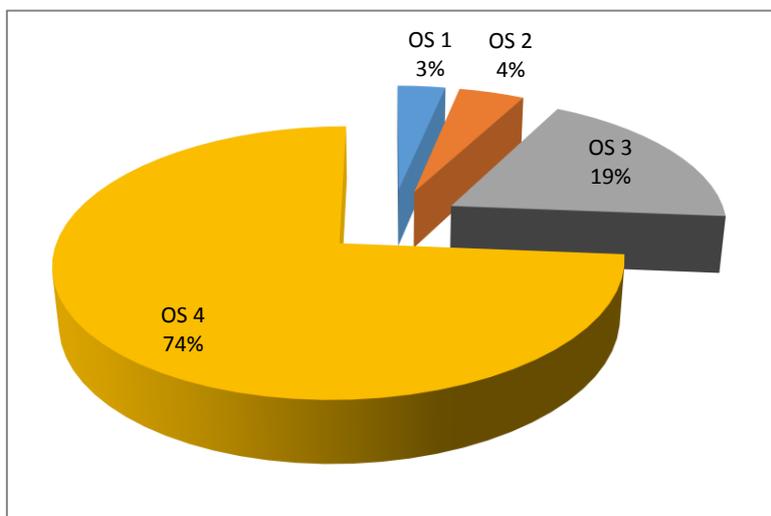
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques

94. Les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques devraient représenter en 2015 un montant de 98,7 millions de dollars, soit un accroissement de 41 pour cent par rapport à leur niveau de 2014. Ces fonds reçoivent des contributions au niveau des bureaux de pays; ils ont pour finalité d'aider les gouvernements à administrer et à exécuter des programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM. Les principaux pourvoyeurs des fonds d'affectation spéciale sont les gouvernements hôtes, même si les gouvernements d'autres pays et des fondations privées y contribuent aussi.
95. Le tableau III.8 montre la répartition par région des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays.

TABLEAU III.8: FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE, PAR RÉGION — 2015 (en millions de dollars)		
Bureau régional	Fonds d'affectation spéciale	Pourcentage
OMB	12	12
OMC	4	4
OMD	1	1
OMJ	15	15
OMN	0	0
OMP	67	68
TOTAL	99	100

96. Comme les années précédentes, la plupart des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays devraient être utilisés par OMP: dans cette région, une augmentation de 67 pour cent est prévue par rapport au niveau de 2014. Le PAM prévoit que l'utilisation de ces fonds devrait également progresser dans d'autres régions, en particulier en Afrique australe.

Figure III.9: Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays, par Objectif stratégique



97. La figure III.9 montre que la plupart des ressources des fonds d'affectation spéciale seront utilisées pour atteindre l'Objectif stratégique 4 en apportant une assistance technique aux gouvernements hôtes et en développant leurs capacités dans des domaines tels que l'alimentation scolaire et la protection sociale.
98. Les activités financées par des fonds d'affectation spéciale qui relèvent de l'Objectif stratégique 1 aideront à améliorer l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, par exemple en créant des centres de communication, 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. Au titre de l'Objectif stratégique 3, les fonds d'affectation spéciale appuieront la distribution de suppléments alimentaires produits localement et le renforcement des capacités locales d'exécution de programmes innovants en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.

Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés aux activités menées sur le terrain

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

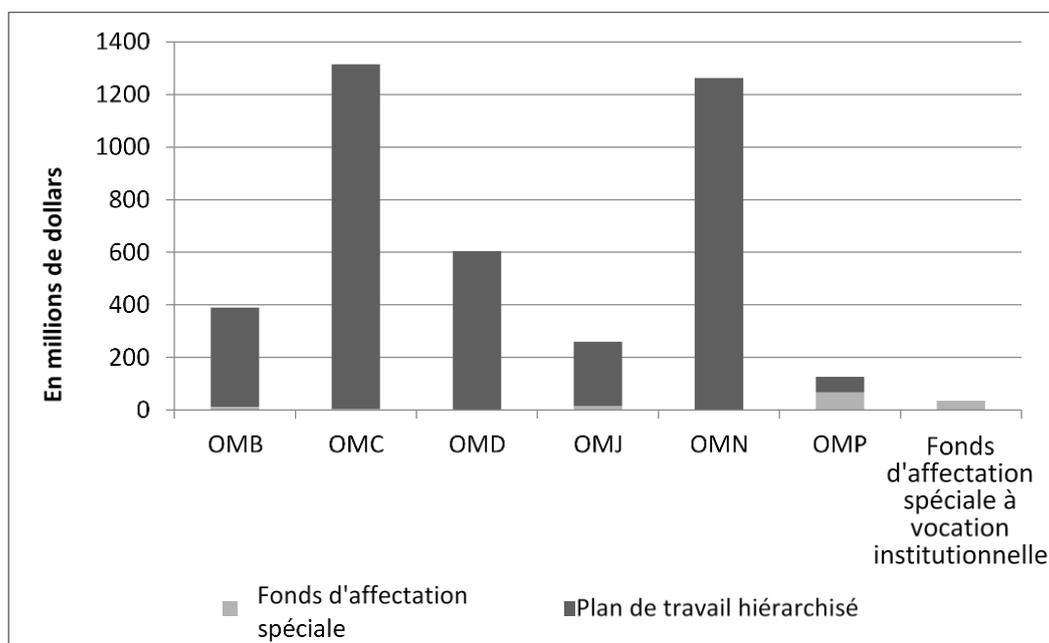
PLAN D'EXÉCUTION

100. Le plan d'exécution dans chaque région associe les ressources du plan de travail hiérarchisé 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 4,0 milliards de dollars pour 2015, dont 3,9 milliards de dollars provenant du plan de travail hiérarchisé provisoire et 134 millions de dollars provenant de fonds d'affectation spéciale.

101. Le tableau III.9 indique la répartition régionale du plan d'exécution. OMC est en tête, avec une part de 1,3 milliard de dollars, suivi par OMN (1,26 milliard de dollars) et OMD (604 millions de dollars). C'est pour OMP que la proportion des fonds d'affectation spéciale dans le plan d'exécution par région est la plus importante (53 pour cent).

TABLEAU III.9: PLAN D'EXÉCUTION, PAR RÉGION (en millions de dollars)			
Bureau régional	Scénario hiérarchisé	Fonds d'affectation spéciale	Total
OMB	378	12	390
OMC	1 311	4	1 315
OMD	603	1	604
OMJ	245	15	260
OMN	1 262	0	1 262
OMP	59	67	126
Total partiel	3 858	99	3 957
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à des activités menées sur le terrain	s.o.	35	35
TOTAL	3 858	134	3 992

Figure III.10: Plan d'exécution par région



CHAPITRE IV: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES

Aperçu

102. Ce chapitre présente le budget AAP proposé pour 2015, d'un montant de 281,8 millions de dollars, et les investissements exceptionnels en rapport avec les initiatives internes d'importance stratégique, d'un montant de 9,2 millions de dollars, financés au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP. Il expose également les ajustements organisationnels effectués compte tenu des enseignements tirés depuis la révision de la structure du PAM, en 2013, et de l'évolution de l'environnement opérationnel (voir le chapitre II).
103. À l'heure où la rigueur budgétaire est une réalité universelle, le PAM va maintenir en 2015 une croissance nominale zéro. Le budget AAP proposé pour 2015, identique à celui approuvé dans le Plan de gestion pour 2014–2016, a été passé en revue pour s'assurer qu'il suffit à maintenir l'appui aux opérations tout en permettant de faire des économies afin que les ressources puissent être réaffectées à des activités plus prioritaires.
104. Des économies d'un montant de 12,8 millions de dollars ont été réalisées en réduisant les ressources AAP de la plupart des services, sauf celles des bureaux régionaux, des bureaux de pays, du Département des services concernant les partenariats et la gouvernance et des fonctions concernant les ressources humaines. Ces économies, auxquelles s'ajoute un montant de 700 000 dollars correspondant aux frais de gestion de trésorerie et devant être financé à partir du Fonds général, ont permis de réaffecter 8,1 millions de dollars à des activités prioritaires et au financement du montant de 5,4 millions de dollars correspondant à l'augmentation des dépenses non discrétionnaires¹⁶, notamment la part AAP du montant de 10 millions de dollars des frais de sécurité précédemment financée au titre du Fonds général.
105. Il est proposé d'affecter un montant de 9,2 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance stratégique, tout comme en 2014. Ces investissements exceptionnels permettent au PAM de poursuivre les réformes engagées pour adapter sa structure organisationnelle à sa mission et de définir ses priorités en matière d'investissement.
106. Le budget AAP indique le niveau minimal des investissements récurrents et les initiatives internes d'importance stratégique prévus dans le plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité pour 2015. Le présent chapitre décrit également d'autres améliorations institutionnelles qui pourraient être financées en faisant appel aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle.

Finalité du budget AAP

107. Le budget AAP couvre tous les coûts d'appui indirects ou frais généraux du PAM afférents à ses activités opérationnelles. Il est financé au moyen des montants recouverts au titre des CAI sur les contributions, en application de la politique relative au recouvrement intégral des coûts. Le niveau du budget AAP doit s'adapter aux besoins de l'organisation, mais ses fluctuations ne sont pas nécessairement directement proportionnelles au niveau des opérations.

¹⁶ Les dépenses non discrétionnaires sont les dépenses engagées soit en raison de facteurs extérieurs, soit pour les besoins d'une gestion financière rigoureuse.

108. Le budget AAP est fortement sollicité: il finance des besoins opérationnels qui ne cessent d'évoluer, la transition de l'aide à l'assistance alimentaire et les processus destinés à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission. La révision du budget de 2015 avait pour but de restructurer le budget AAP ordinaire pour l'aligner sur les priorités du PAM. En complément, des initiatives internes d'importance stratégique sont financées au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP et d'autres activités au moyen des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle (voir la terminologie au tableau IV.1).

TABLEAU IV.1: ÉLÉMENTS DU BUDGET AAP ET TERMINOLOGIE CORRESPONDANTE	
Budget AAP ordinaire	Part du budget du PAM relative aux charges récurrentes résultant de l'appui indirect fourni aux activités du PAM, financée par le produit de l'application aux contributions d'un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7 pour cent.
Réaffectation stratégique	Dotation budgétaire résultant du réalignement du budget AAP, destinée à promouvoir les priorités du PAM, à optimiser l'utilisation des ressources et à financer des investissements récurrents à moyen terme grâce aux économies réalisées du fait de l'abaissement du plafond des ressources AAP ordinaires affectées à divers services.
Initiatives internes d'importance stratégique	Investissements exceptionnels destinés à poursuivre l'adaptation de la structure organisationnelle du PAM à sa mission et l'optimisation des ressources, financés au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP.
Activités de renforcement institutionnel	Activités relevant des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle menées en faveur de l'innovation et de la modification des opérations et des processus, financées par des contributions des donateurs réservées à cette fin ou par des contributions multilatérales; les allocations multilatérales sont administrées par le Comité pour l'allocation stratégique des ressources et approuvées par le Directeur exécutif.

Un budget de croissance nominale zéro grâce aux économies réalisées

109. Le PAM tient à "vivre à la mesure de ses moyens", et le niveau du budget AAP ordinaire de 2015 ne dépasse pas celui des recettes obtenues en appliquant le taux de recouvrement des CAI de 7 pour cent. Afin de concilier les besoins organisationnels et les contraintes budgétaires, il a été demandé à la plupart des départements de faire des économies, l'objectif fixé étant de 5 pour cent¹⁷. Les économies ainsi réalisées ont permis d'absorber toutes les augmentations de coûts, qu'elles soient dues à des obligations statutaires ou à l'inflation, et de réaffecter des ressources à des priorités internes en fonction des besoins.

Optimisation des ressources

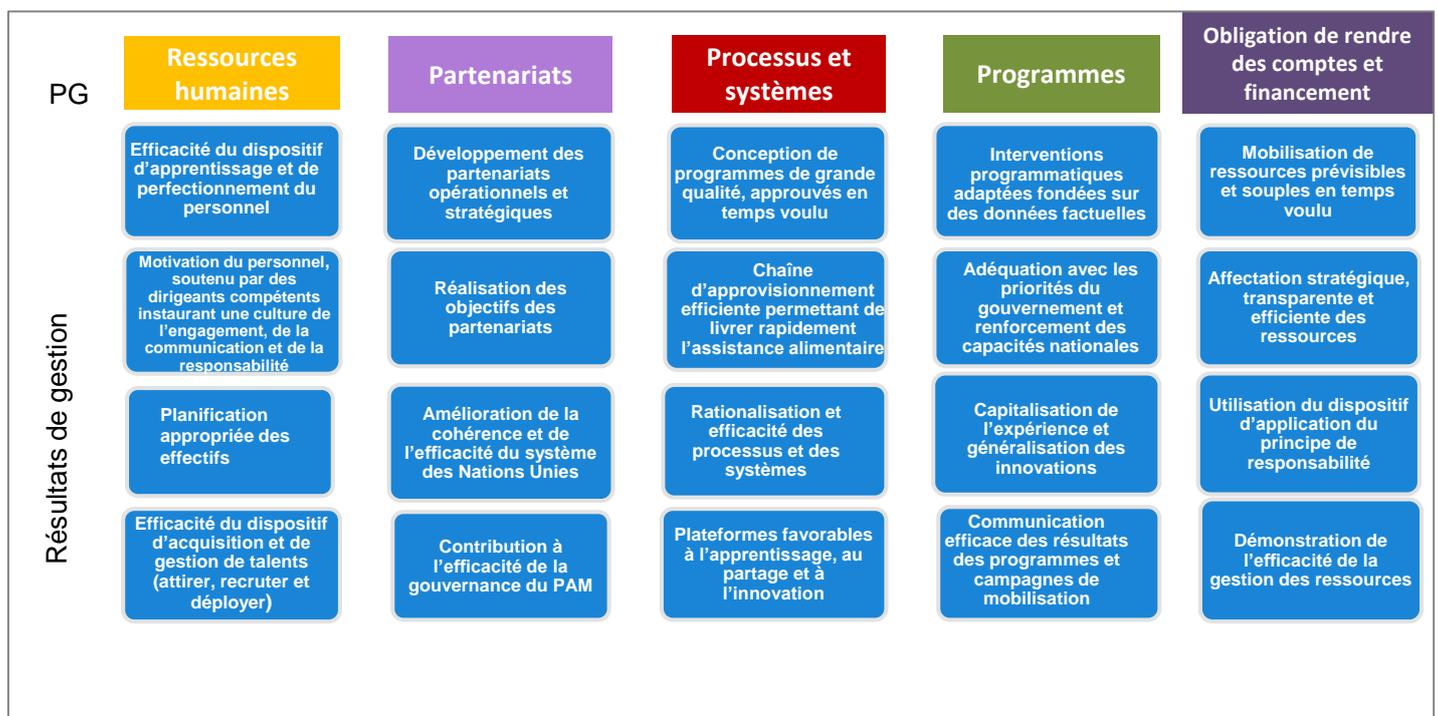
110. Par optimisation des ressources, le PAM entend "le fait d'obtenir les meilleurs résultats pour ses bénéficiaires en utilisant judicieusement ses ressources", et il s'efforce donc de trouver le dosage optimal entre économies, efficacité et efficacie. Des critères d'optimisation sont appliqués à tous les stades de la budgétisation interne (voir l'annexe II).

¹⁷ Le Département des services concernant les partenariats et la gouvernance, les fonctions concernant les ressources humaines ainsi que les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont été exemptés de cette obligation.

Budgétisation en fonction de la performance

111. Le PAM passe à la budgétisation en fonction de la performance, dont la principale particularité est de relier étroitement les résultats escomptés à l'affectation des ressources nécessaires pour les atteindre. Établir un tel lien au stade de la budgétisation constitue le point de départ du suivi de la performance réelle; peu à peu, les crédits budgétaires sont en effet affectés en fonction de la performance puisque les décisions sont prises en tenant compte des résultats effectifs.
112. En 2013, cinq dimensions de la gestion ont été définies aux fins de la mise en œuvre du Plan stratégique, conformément au Cadre d'action: ressources humaines, partenariats, processus et systèmes, programmes, obligation de rendre des comptes et financement. Ces dimensions, ou priorités de gestion, sont désormais des aspects essentiels de la gestion de la performance au PAM.
113. Le Cadre de résultats de gestion, qui comprend 20 résultats de gestion distincts, guide l'utilisation proposée des ressources du budget AAP et des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle: les propositions d'investissement et d'appui aux programmes doivent relever de l'une des cinq priorités de gestion et contribuer à l'un au moins des résultats de gestion. Cette façon de procéder permet de détailler plus précisément qu'auparavant les projets de budget AAP en fonction des résultats, et également de définir le schéma directeur qui permet au PAM d'assurer la gestion de l'efficacité et de l'efficience de la mise en œuvre du Plan stratégique (voir la figure IV.1).

Figure IV.1: Cadre de résultats de gestion 2014–2017



BUDGET AAP POUR 2015–2017

Principales évolutions à la hausse ou à la baisse du budget AAP

114. Le résultat final du processus de budgétisation est présenté au tableau IV.2. En prenant pour base le budget AAP approuvé pour l'exercice 2014, les crédits ont été ajustés pour tenir compte des facteurs suivants:

- des augmentations des dépenses de personnel non discrétionnaires, notamment pour prendre en compte une part des coûts liés à la sécurité précédemment financée au moyen du Fonds général;
- des réductions résultant de l'examen des budgets de divers départements réalisé dans une optique d'optimisation des ressources, dont le but était de recenser les économies possibles;
- le transfert de certains frais de gestion des investissements du budget AAP au Fonds général;
- la réaffectation de ressources AAP à de nouvelles priorités internes.

TABLEAU IV.2: PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À LA HAUSSE OU À LA BAISSSE DU BUDGET AAP PAR RAPPORT À 2014 (en millions de dollars)	
Budget AAP approuvé en 2014	281,8
Ajustements pour dépenses non discrétionnaires: augmentations des dépenses de personnel, y compris la part AAP des dépenses de sécurité précédemment financée au titre du Fonds général	5,4
Économies forcées résultant des plafonds de ressources AAP fixés	-12,8
Total des dépenses AAP, après ajustements	274,4
Diminution résultant de l'imputation de certains frais de gestion de trésorerie au Fonds général	-0,7
Réaffectations	
- maintien de l'efficacité de certaines fonctions jugées prioritaires	1,1
- généralisation de certaines initiatives internes d'importance stratégique	1,9
- dépenses récurrentes prioritaires	5,1
Total des réaffectations	8,1
Montant du budget AAP proposé pour 2015	281,8

⇒ *Augmentation des dépenses de personnel, y compris la part AAP des dépenses de sécurité (5,4 millions de dollars)*

115. Les taux standard que le PAM utilise pour budgétiser et comptabiliser les dépenses AAP de personnel 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.

116. Les dépenses incompressibles liées aux activités requises par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et au Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM se chiffrent à 18,8 millions de dollars par an, dont: i) un montant estimé à 11,5 millions de dollars pour la part des dépenses du Département de la sûreté et de la sécurité prises en

charge par le PAM, niveau inchangé par rapport à 2014; et ii) un montant de 7,3 millions de dollars pour couvrir les dépenses d'équipement.

117. Dans les trois derniers plans de gestion, le Conseil autorisait le PAM à prélever un montant maximal de 10 millions de dollars sur le Fonds général pour couvrir la part des dépenses de sécurité qui ne pouvait être imputée aux opérations ni au budget AAP. Le Plan de gestion pour 2014–2016 indiquait que cette solution n'était pas viable¹⁸; le Secrétariat propose donc qu'à compter de 2015, ces dépenses soient financées à hauteur de 10 millions de dollars par le biais des taux standard appliqués à tous les postes. Le budget AAP de 2015 est majoré de 4,4 millions de dollars pour couvrir la part AAP de ces dépenses; le solde sera financé sur les postes hors budget AAP.

118. L'application des nouveaux taux standard aux dépenses de personnel dans le Plan de gestion pour 2015–2017 accroît de 3 pour cent les coûts salariaux de base, soit 5,4 millions de dollars. Ce montant est ainsi constitué:

- 1,0 million de dollars pour la hausse des charges salariales effectives, un faible facteur d'inflation pour des prestations telles que les indemnités de poste et les promotions, et l'augmentation des coûts résultant de l'appréciation du taux de change euro/dollar des États-Unis;
- 4,4 millions de dollars pour les dépenses de sécurité du PAM.

⇒ *Économies forcées résultant des plafonds de ressources AAP fixés (12,8 millions de dollars)*

119. La plupart des départements ont reçu un montant AAP maximal inférieur de 5 pour cent à la dotation AAP qui leur avait été accordée en 2014. L'absorption des charges liées au personnel dans un budget AAP inchangé génère une économie forcée de 12,8 millions de dollars par rapport au niveau des dépenses AAP de 2014. Ces économies à réaliser ont incité les divisions à passer en revue leurs processus et leurs structures en vue d'accroître leur efficacité le plus possible.

⇒ *Frais de trésorerie financés au titre du Fonds général (700 000 dollars)*

120. 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 2014 est estimé à 6 millions de dollars. Le PAM propose d'imputer à compter de 2015 tous les frais de gestion des placements au poste concernant le produit des placements. La plupart de ces coûts directement liés à la gestion des placements du PAM sont déjà imputés à ce poste, par exemple les frais de gestion, les frais de garde et certains frais bancaires. Toutefois, un montant de 750 000 dollars de ces frais est actuellement financé au titre des crédits AAP ouverts au niveau central et du budget de la Division des finances et de la Trésorerie; il est proposé d'imputer ce montant aux produits des placements à compter de 2015.

⇒ *Réaffectations*

121. Du fait des économies réalisées indiquées ci-dessus, un montant de 8,1 millions de dollars a été réaffecté en faveur de propositions d'investissements dont les avantages étaient manifestes du point de vue de l'optimisation des ressources. Les trois principales catégories de réaffectations sont décrites ci-après.

¹⁸ WFP/EB.2/2013/5-A/1 par. 218.

⇒ *Montant réaffecté pour maintenir l'efficacité de certaines fonctions (1,1 million de dollars)*

122. Toutes les divisions ont répertorié les économies qu'il leur était possible de faire, mais certaines fonctions du Bureau de l'évaluation et du Bureau de l'Inspecteur général ont été maintenues à leur niveau AAP de 2014 parce que leurs investissements étaient manifestement justifiés. Le budget du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a été maintenu pour garantir le respect du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et pour poursuivre le développement des compétences en la matière au PAM.

⇒ *Montant réaffecté pour généraliser des initiatives internes d'importance stratégique lancées les années précédentes (1,9 million de dollars)*

123. Le PAM utilise les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour mettre au point de nouveaux outils et modalités qui, dès qu'ils sont prêts, sont intégrés au budget AAP. Ces dotations sont destinées à généraliser les fonctions de gestion des risques en rapport avec les transferts monétaires et les bons ainsi que les contrôles internes, à suivre et à rendre compte des éléments précédemment financés par des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, ainsi qu'à relever le montant AAP destiné au Centre des opérations.

**Encadré IV.1: Exemple d'optimisation des ressources résultant des réaffectations:
gestion des risques financiers liés aux transferts monétaires et aux bons**

L'utilisation de plus en plus fréquente de transferts monétaires et de bons impose de nouvelles responsabilités au personnel des bureaux de pays qui doit en assurer la gestion financière, y compris la gestion des risques financiers. La réaffectation d'un montant de 530 000 dollars permettra de développer une solution normalisée durable pour les transferts monétaires et les bons et de former le personnel afin qu'il puisse mettre en œuvre ce type d'interventions de manière efficiente et efficace.

Des contrôles financiers seront intégrés aux interventions recourant aux transferts monétaires et aux bons, qui seront ainsi plus aisément reproductibles à plus grande échelle. La formation dispensée au personnel pour qu'il apprenne à négocier devrait abaisser les frais de transaction et de contrat, et faire économiser au PAM jusqu'à 750 000 dollars par an. Cet investissement sert également à améliorer la coordination et l'atténuation des risques, en réduisant les pertes d'argent de ces opérations dans une proportion estimée à 250 000 dollars par an.

⇒ *Montant réaffecté pour appuyer des dépenses récurrentes essentielles pour l'efficacité future du PAM (5,1 millions de dollars)*

Augmentation de la capacité technique des bureaux régionaux

124. Un montant de 2,8 millions de dollars servira à renforcer la capacité des bureaux régionaux en vue d'améliorer la conception des programmes, la logistique, le suivi et les rapports. L'augmentation des capacités au niveau régional se poursuit afin de rapprocher la prise des décisions et l'appui des bénéficiaires.

Restructuration de la coopération avec les partenaires et des bureaux du PAM

125. Une enveloppe de 700 000 dollars permettra au Département des services concernant les partenariats et la gouvernance de consolider et de développer ses moyens de mobilisation de fonds auprès de nouveaux donateurs.

Ressources humaines

126. Un montant de 1,6 million de dollars appuiera le perfectionnement du personnel, la santé au travail, la formation, la sensibilisation en matière de déontologie et les communications. Sur ce total, un montant de 1,5 million de dollars est destiné à financer la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel (voir l'encadré IV.2) et 120 000 dollars seront consacrés au lancement d'un projet stratégique global portant sur la sensibilisation en matière de déontologie, la communication et la formation, qui démarrera immédiatement et durera trois ans.

Encadré IV.2: Pleins feux sur la stratégie en matière de personnel

Pour mettre en œuvre la stratégie en matière de personnel, un investissement de 1,5 million de dollars est prévu pour financer les activités suivantes:

Impératif 1: renforcer la culture de la performance

Les investissements réalisés en 2013 et en 2014 au titre du budget AAP ont financé l'essentiel de cette activité; aucune dotation supplémentaire n'a été nécessaire.

Impératif 2: développer les talents du PAM

La réaffectation de 250 000 dollars va permettre d'élaborer la stratégie d'acquisition de talents, qui incarnera les valeurs incitant à travailler pour le PAM, ainsi que d'appuyer la sélection et le recrutement de personnes ayant les compétences voulues.

Les programmes relatifs à l'apprentissage seront prioritaires (1 million de dollars). L'environnement de plus en plus complexe dans lequel œuvre le PAM nécessite un processus permanent d'apprentissage et de perfectionnement. Il est donc prévu d'améliorer le cadre général de l'apprentissage et du perfectionnement.

Impératif 3: recentrer l'action

La réaffectation d'un montant de 250 000 dollars relevant du budget AAP appuiera le programme de médecine préventive dans les bureaux du PAM afin de mettre en place un environnement de travail sûr et sain.

Impératif 4: préparer des dirigeants très performants

Une partie des fonds destinés à financer l'impératif 2 servira à développer les compétences des membres du personnel appelés à diriger. Le PAM veillera à compléter cet investissement par d'autres financements destinés à des améliorations institutionnelles.

Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

127. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est une réserve essentiellement constituée par un niveau de recettes provenant des CAI supérieur à celui des dépenses AAP. Il garantit que le PAM dispose de ressources suffisantes pour financer les CAI si le niveau effectif du financement est inférieur aux prévisions. Le Conseil a décidé que l'objectif devrait être de couvrir quatre mois de dépenses AAP.
128. D'après les projections, le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait s'établir en 2014 à 120,3 millions de dollars, contre 74,4 millions de dollars prévus dans le Plan de gestion pour 2014–2016: en effet, le niveau effectif de financement de 4,4 milliards de dollars de 2013 et le niveau projeté de 4,5 milliards de dollars pour 2014 dépassent les estimations avancées dans le Plan de gestion pour 2014–2016.

129. Le niveau prévu de financement pour 2015, soit 4,4 milliards de dollars, devrait générer 284 millions de dollars au titre des CAI, le budget AAP ordinaire de croissance nominale zéro proposé pour 2015 s'établissant à 281,8 millions de dollars. Le montant de 9,2 millions de dollars de dépenses AAP extraordinaires nécessaires au titre des initiatives internes d'importance stratégique qu'il est proposé d'imputer au Compte de péréquation des dépenses AAP – identique à celui de 2014 – permettra de s'assurer que le Compte de péréquation reste une solide réserve à la fin de 2015. Le solde de clôture prévu, d'un montant de 113,3 millions de dollars, dépasse de 21 pour cent l'objectif des quatre mois de dépenses (93,9 millions de dollars).

TABLEAU IV.3: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PROJECTIONS (en millions de dollars)	
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2015 (projection)	120,3
Produit des CAI pour 2015, si les recettes se chiffrent à 4,4 milliards de dollars	284,0
Dépenses AAP de 2015	(281,8)
Initiatives internes d'importance stratégique de 2015	(9,2)
Solde de clôture au 31 décembre 2015 (projection)	113,3

Perspectives AAP pour 2016–2017

130. D'après les projections, les recettes se chiffreraient à 4,2 milliards de dollars par an pour 2016 et 2017. Le budget AAP proposé pour 2015 prévoit le même niveau de soutien des activités du PAM au cours de la période triennale de planification.

Initiatives internes d'importance stratégique

131. Il est proposé de financer un certain nombre d'investissements distincts de nature exceptionnelle, d'un montant total de 9,2 millions de dollars, dans le but de poursuivre l'adaptation de la structure organisationnelle du PAM à sa mission et de tirer des avantages de l'optimisation des ressources. Ces investissements correspondent aux priorités de gestion.

⇒ *Ressources humaines (1,9 million de dollars)*

132. Une enveloppe de 1,9 million de dollars destinée à la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel permettra:

- d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie relative à la diversité et à l'intégration, qui valorisera les équipes du PAM et les personnes et contribuera à institutionnaliser les valeurs liées à la notion d'égalité;
- de poursuivre la mise en œuvre du projet relatif au personnel recruté au niveau local pour que les membres du personnel recrutés localement relèvent du Statut et Règlement du personnel de la FAO, et ce dans un souci d'harmonisation du cadre réglementaire applicable à tous les membres du personnel du PAM. Le personnel national représente 82 pour cent des effectifs du PAM. Les dispositions contractuelles et les conditions d'emploi applicables au personnel local seront précisées et les charges récurrentes d'administration de ces arrangements contractuels, après ajustement, resteront à la charge des projets.

⇒ *Partenariats (300 000 dollars)*

133. Il est proposé de créer, avec une enveloppe de 300 000 dollars, un centre de ressources sur les partenariats qui aidera le personnel du PAM, en particulier sur le terrain, à passer les partenariats en revue et à mettre en place des partenariats efficaces.

⇒ *Processus et systèmes (2,6 millions de dollars)*

134. Trois initiatives internes d'importance stratégique sont proposées:

- i) des améliorations organisationnelles dont le coût devrait se chiffrer à 1,1 million de dollars, notamment la création d'une équipe chargée de la gestion globale du changement pour coordonner les activités liées aux réformes, stimuler les gains d'efficacité et renforcer la gouvernance des diverses initiatives;
- ii) la création d'une équipe chargée du développement des capacités afin de généraliser la gestion intégrée des chaînes d'approvisionnement, dont le coût devrait être de 1,2 million de dollars: l'équipe collaborera avec les parties prenantes pour coordonner les initiatives transversales englobant plusieurs fonctions, par exemple le Mécanisme d'achat anticipé, en vue d'en optimiser l'efficacité;
- iii) une mise à niveau de WFPgo, qui devrait coûter 300 000 dollars, pour que le système soit plus adapté à sa finalité, qui est de permettre au personnel du monde entier de se connecter et d'accéder à des systèmes améliorés de recherche documentaire.

⇒ *Programmes (700 000 dollars)*

135. Un investissement de 695 500 dollars sera nécessaire pour rendre la communication plus efficace et pour mener une action de sensibilisation et de valorisation de l'image du PAM. Les deux axes en seront les suivants:

- i) une nouvelle campagne s'intéressant à des publics multiples pour faire connaître les buts du PAM, mobiliser des contributions et diffuser des connaissances;
- ii) une mise à niveau du site Web du PAM dans le but d'améliorer la visibilité du Programme, de ses partenaires et des gouvernements.

⇒ *Obligation de rendre des comptes et financement (3,7 millions de dollars)*

136. Deux initiatives internes d'importance stratégique sont prévues à ce titre:

- i) un appui aux évaluations décentralisées, dont le coût devrait s'élever à 600 000 dollars et qui vise à améliorer le dispositif en donnant plus de poids aux bureaux de pays et en leur communiquant, ainsi qu'aux bureaux régionaux, des normes et des lignes directrices;
- ii) un appui à l'examen du cadre de financement, qui devrait coûter 3,1 millions de dollars en 2015, afin d'accroître la responsabilité financière et de favoriser la souplesse dans la gestion des opérations moyennant:
 - a) la mise en place d'un référentiel d'évaluation comparative des coûts qui facilitera la compréhension des facteurs influant sur les coûts opérationnels et améliorera le respect de l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds;
 - b) la réalisation d'un examen de la gestion des fonds visant à actualiser les systèmes de gestion des ressources du PAM: l'objectif est de permettre une utilisation plus souple des fonds destinés aux opérations, de générer des gains d'efficacité et de réduire le solde des fonds non utilisés.

Encadré IV.3: Exemple d'optimisation résultant d'une initiative interne d'importance stratégique: examen du cadre de financement – priorité à l'obligation de rendre des comptes

Le nouveau référentiel d'évaluation comparative des coûts des bureaux de pays, fondé sur des indicateurs de performance clés: i) améliorera la transparence de la gestion des coûts d'appui aux programmes et des coûts d'exécution correspondants; et ii) renforcera l'obligation de rendre compte de l'emploi des fonds à l'échelle des bureaux de pays. Il en résultera une meilleure maîtrise des coûts, en particulier des coûts d'appui aux projets, qui devrait entraîner des économies de 2,5 millions de dollars par an.

Ce système amélioré donnera aux bureaux de pays la souplesse nécessaire pour pouvoir intervenir rapidement et efficacement face à n'importe quelle situation au moyen de la panoplie d'outils et d'activités la plus appropriée. Il en résultera une réduction des soldes non utilisés, du temps consacré à l'analyse des budgets et aux opérations correspondantes, et du nombre de révisions budgétaires nécessaires.

Ces changements amélioreront le suivi de la performance et le respect de l'obligation de rendre des comptes; la gestion des ressources financières confiées au PAM et l'impact des projets s'en trouveront ainsi optimisés.

STRUCTURE DU SECRÉTARIAT

137. Compte tenu des enseignements tirés des activités menées pour adapter le PAM à sa mission, la Directrice exécutive a procédé à des ajustements organisationnels qui entreront en vigueur en janvier 2015, dans les buts suivants:

- accroître les contributions du PAM aux travaux concernant les objectifs de développement durable pour l'après-2015, le Sommet mondial sur l'aide humanitaire qui se tiendra en 2016 et l'initiative Unité d'action des Nations Unies;
- limiter la structure hiérarchique aux bureaux régionaux afin de renforcer le système de responsabilisation;
- réunir, sous l'autorité du Directeur exécutif et du Chef de cabinet, le Bureau du Directeur exécutif, le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'Ombudsman, la Division des ressources humaines, le Bureau des services juridiques, un nouveau Bureau de l'innovation et de la gestion du changement, le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, le Bureau de l'évaluation et l'Unité d'appui aux bureaux régionaux;
- maintenir des rapports hiérarchiques directs entre le Directeur exécutif et le Directeur de la Division des ressources humaines, le Conseiller juridique et Directeur du Bureau des services juridiques, le Directeur du Bureau de l'innovation et de la gestion du changement, l'Inspecteur général et le Directeur de l'évaluation;
- séparer les responsabilités en ce qui concerne l'affectation des crédits budgétaires, en chargeant le Chef de cabinet de présider les comités qui décident de l'utilisation des crédits AAP et statuent sur les propositions du Comité pour l'allocation stratégique des ressources;
- réorganiser le Département des services concernant les opérations pour qu'il puisse apporter un appui direct aux unités sur le terrain, notamment en matière de programmes, de préparation aux situations d'urgence, de problématique hommes-femmes, de nutrition, de chaîne d'approvisionnement et de services communs tels que les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et le module de la logistique;

- optimiser les systèmes informatiques pour améliorer la gestion de l'information;
 - réunir la sécurité sur le terrain, la gestion des installations, le Service médical et l'Unité de conseil au personnel au sein du Département de la gestion des ressources afin d'améliorer la sûreté et la salubrité de l'environnement dans lequel travaille le personnel;
 - optimiser la mobilisation de l'opinion en plaçant les communications sous l'autorité du Département des partenariats, de la gouvernance et de la sensibilisation, afin notamment d'intensifier les campagnes en faveur de la mobilisation de recettes, ainsi qu'en créant une nouvelle Division de la coordination des partenariats;
 - veiller à ce que le PAM s'acquitte des engagements pris en matière de problématique hommes-femmes en gardant la politique correspondante sous l'autorité du Directeur exécutif adjoint jusqu'à ce qu'elle soit approuvée par le Conseil et, une fois la politique approuvée, placer l'unité chargée de cette problématique sous l'autorité du Département des services concernant les opérations, afin de renforcer l'appui aux programmes.
138. Ces ajustements nécessitent le transfert temporaire d'un poste de Sous-Secrétaire général (SSG) de Rome à New York au cours de la période 2015-2016 pour couvrir les bureaux de New York et de Genève, ainsi que le reclassement du poste de Chef de cabinet au rang de SSG compte tenu des nouvelles attributions s'y rattachant. Ces modifications n'ont aucune incidence sur le nombre total de postes financés au titre du budget AAP.

Direction générale, contrôle et services centraux

139. Les services chargés de la direction générale, du contrôle et des services centraux sont les suivants:
- Le Bureau du Directeur exécutif aide le Directeur exécutif à définir et à mettre en œuvre les plans stratégiques approuvés par le Conseil, à optimiser le profil global du PAM et à accroître le plus possible son efficacité opérationnelle. Il appuie le Groupe de direction, le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et les bureaux qui relèvent directement du Directeur exécutif et du Chef de cabinet.
 - Le Bureau de la déontologie veille à ce que le PAM maintienne le plus haut niveau d'intégrité. Il a pour fonction d'administrer le programme relatif aux questions financières et aux conflits d'intérêts ainsi que de fournir des conseils individualisés sur le comportement à adopter, les normes à respecter et les conflits d'intérêts. Il fait connaître les normes de conduite applicables au sein du système des Nations Unies et au PAM et apporte son soutien au dispositif des conseillers sur le lieu de travail.
 - Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation apporte un soutien informel et confidentiel aux membres du personnel ayant des inquiétudes liées à leur emploi, par exemple pour ce qui est des conditions d'emploi, du comportement au travail et de l'administration des prestations
 - La Division des ressources humaines appuie un personnel engagé, dont les membres ont les compétences requises et occupent des postes correspondant à leurs compétences, dans un environnement de travail porteur et sain. Elle y parvient en prenant en compte la bonne qualité des prestations individuelles, en veillant à ce que les directeurs rendent compte de la performance, en fournissant des services médicaux et des conseils au personnel, en élaborant des schémas de carrière, en créant des possibilités de perfectionnement professionnel et en assurant la formation en matière d'encadrement et de gestion.

- Le Bureau des services juridiques apporte un appui au Directeur exécutif, au Conseil d'administration et à la direction du PAM en vue de protéger les intérêts juridiques du Programme et de fournir des conseils en matière de risques juridiques et de respect des règlements internes et de la législation nationale et internationale. Il donne son avis sur la gouvernance, les privilèges et immunités, l'élaboration et l'application des cadres normatifs, la négociation des contrats, les processus standard et les modèles ainsi que la prévention des différends. Le Bureau des services juridiques représente le PAM dans les procédures judiciaires et les procédures de règlement des différends.
- La nouvelle Division de l'innovation et de la gestion du changement travaillera avec le Directeur exécutif et les hauts responsables pour faciliter l'innovation et le changement à l'échelle de tout le PAM. Elle élaborera un programme pour l'innovation et sera l'instance chargée de repérer et d'accélérer les initiatives prometteuses susceptibles d'avoir des répercussions importantes. Elle aidera également la direction générale à piloter et à gérer le portefeuille hiérarchisé des principales initiatives organisationnelles pour le changement et veillera à la coordination et à l'incorporation des changements à l'échelle de tout le PAM. Elle assurera l'encadrement des projets et appuiera l'exécution de ces initiatives en fonction des besoins.
- Le Bureau de l'Inspecteur général fournit des assurances indépendantes au Directeur exécutif sur les questions liées à la gouvernance, aux politiques, aux risques, à l'utilisation des ressources, aux opérations et à l'obligation de rendre des comptes. Il applique les meilleures pratiques des Nations Unies et du secteur privé pour réaliser des audits internes, des enquêtes et des inspections.
- Le Bureau de l'évaluation réalise en appliquant les normes internationales des études indépendantes des effets des politiques et des opérations du PAM, dans le but d'assurer le plus largement possible le respect de l'obligation de rendre des comptes et d'encourager à prendre les décisions en se fondant sur des données factuelles. Les évaluations servent également à informer les parties prenantes quant à l'efficacité, l'efficience et la durabilité des activités du PAM. Le programme de travail du Bureau de l'évaluation est présenté en annexe au Plan de gestion.
- L'Unité d'appui aux bureaux régionaux, qui assure la gestion du processus d'examen et d'approbation des projets, est l'interlocuteur des bureaux régionaux pour les questions budgétaires et coordonne la participation des bureaux extérieurs aux audits et aux évaluations.

140. Dans le cadre de ce regroupement, le Directeur de la Division des ressources humaines, le Conseiller juridique et Directeur du Bureau des services juridiques, le Directeur de la Division de l'innovation et de la gestion du changement, l'Inspecteur général et le Directeur de l'évaluation rendront directement compte au Directeur exécutif.

Relations avec l'Organisation des Nations Unies et l'Union africaine

141. Le Directeur exécutif adjoint déménagera temporairement à New York pour assurer une représentation effective du PAM à l'ONU. Il supervisera les bureaux du PAM à New York et à Genève, qui pourront ainsi participer pleinement aux travaux portant sur le programme de développement pour l'après-2015, le Sommet mondial sur l'aide humanitaire et la cohérence de l'action des Nations Unies, ainsi qu'au Programme de transformation du Comité permanent interorganisations. Le bureau d'Addis-Abeba relèvera également directement du Directeur exécutif adjoint afin de veiller à ce que les membres de l'Union africaine contribuent à la définition des orientations et à la mise en œuvre des activités du programme de développement pour l'après-2015.

Département des services concernant les opérations

142. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement et la Division des services logistiques communs, qui comprend les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et le module de la logistique, vont être intégrées au Département des services concernant les opérations, de façon à s'assurer que les fonctions du Siège liées à la chaîne d'approvisionnement appuient les opérations du PAM et les milieux humanitaires d'une manière efficace et efficiente. Leur action se verra complétée par celle de la Division de la préparation aux situations d'urgence, qui sera également intégrée au département.
143. La nouvelle Division de la nutrition, relevant du Département des services concernant les opérations, servira à renforcer les capacités et les outils d'intervention, vu l'atout que représente l'action nutritionnelle du PAM, et appuiera la participation du PAM aux instances mondiales concernant la nutrition et sa collaboration avec les autres institutions des Nations Unies et les parties prenantes extérieures sur les questions se rapportant à la nutrition.
144. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes sera incorporé au département pour que cette problématique soit pleinement prise en compte dans toutes les activités du PAM.
145. La Division des politiques, des programmes et de l'innovation restera au sein du Département des services concernant les opérations.
146. Le nouveau Conseiller principal appuiera le département en formulant des recommandations fondées sur des analyses des problématiques susceptibles d'avoir des répercussions pour le PAM à moyen et long terme.

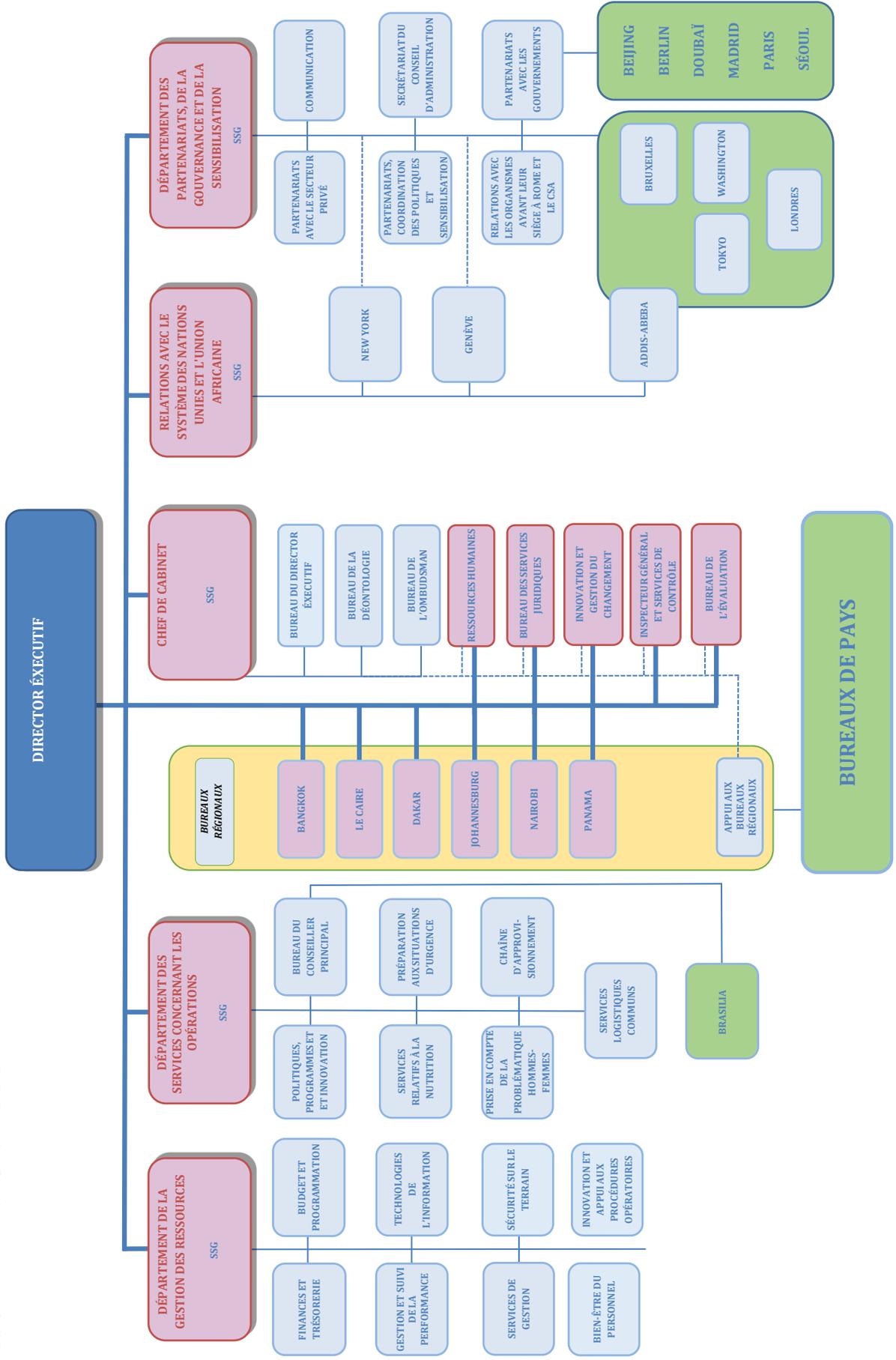
Département de la gestion des ressources et Bureau du Directeur financier

147. Le Département de la gestion des ressources gardera ses fonctions actuelles; le Bureau du Directeur financier assurera la séparation de l'approbation des budgets, du contrôle financier et de la gestion des dépenses, et il représentera le PAM auprès des parties prenantes extérieures aux fins de la reddition de comptes.
148. Le rattachement de la Division des technologies de l'information permettra de veiller à ce que le volume sans cesse croissant de données quantitatives et qualitatives obtenues en temps réel auprès de sources internes et extérieures soit structuré de manière à appuyer la prise de décisions, au service d'une gestion améliorée de la performance et des risques, et à ce que la technologie appuie l'innovation. En complément, une fonction renforcée de suivi et de gestion de la performance, relevant du budget AAP, aidera les opérations à utiliser les données pertinentes issues du suivi et à mettre en évidence l'utilisation optimale des ressources dans les rapports établis au niveau institutionnel.
149. Pour favoriser l'efficacité et la productivité, il est primordial de promouvoir et de préserver le bien-être physique, psychologique et social de tous les employés, y compris au moyen de mesures de prévention; cela constitue une responsabilité capitale du PAM en sa qualité d'employeur. À cette fin, il faut établir une structure mieux intégrée, d'où l'ajout de fonctions concernant la sécurité sur le terrain, les services médicaux et le conseil au personnel, devant travailler en étroite collaboration avec la Division des services de gestion, dont les responsabilités englobent la gestion des bureaux, des résidences (*guesthouses*) et des véhicules légers, et la sécurité du Siège.
150. L'examen du cadre de financement relèvera du Bureau de l'innovation et de l'appui aux procédures opératoires, avec le soutien du Siège et des bureaux extérieurs.

Département des partenariats, de la gouvernance et de la sensibilisation

151. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de la sensibilisation se chargera d'optimiser les résultats des partenariats avec les gouvernements, les institutions des Nations Unies et les organismes du secteur privé, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale et les organisations non gouvernementales (ONG). La Division des partenariats avec les gouvernements a des bureaux à Beijing, Berlin, Madrid et Paris; les bureaux du PAM à Bruxelles, Doubaï, Londres, Tokyo et Washington relèvent directement du Sous-Directeur exécutif.
152. Ce département aidera le PAM à mobiliser des ressources prévisibles et souples en temps opportun en sollicitant des dons plus importants auprès des pays membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE), en étudiant la possibilité de nouer des partenariats public-privé, en s'employant à accroître la visibilité des donateurs, en mettant en place des partenariats avec des pays non membres du CAD de l'OCDE et en optimisant les campagnes de sensibilisation du PAM. La Division des communications, qui est chargée de promouvoir la prise de conscience des activités du PAM à l'échelle mondiale, relèvera de ce département.

Figure IV.2: Organigramme pour 2015–2016



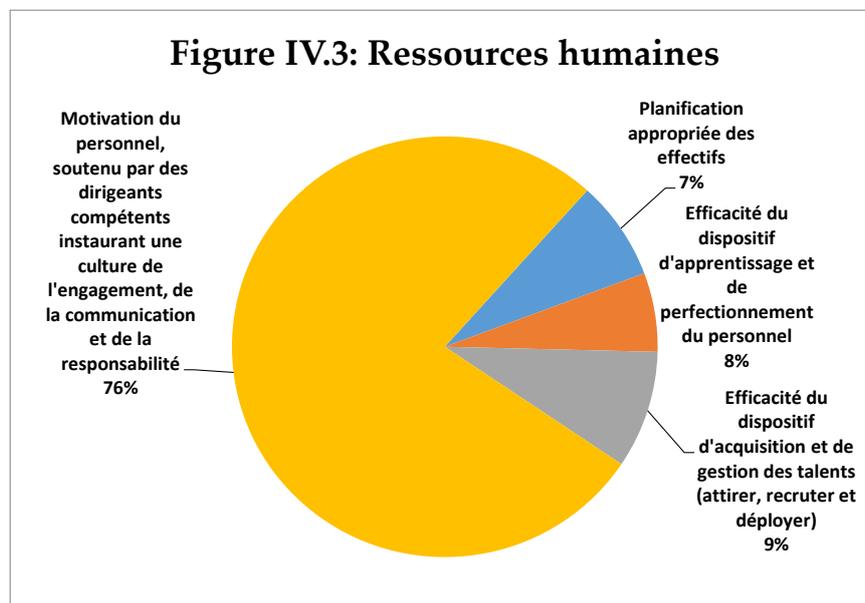
ORIENTATION DU BUDGET AAP

153. Le tableau IV.4 et la figure IV.1 font apparaître l'orientation du budget AAP en présentant ses divers éléments par rapport aux cinq priorités de gestion.

TABLEAU IV.4: ANALYSE DU BUDGET AAP ET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE STRATÉGIQUE, PAR PRIORITÉ DE GESTION (en milliers de dollars)						
	Montant total du budget AAP, après ajustement	Réaffectations	Budget AAP proposé pour 2015	Initiatives internes d'importance stratégique	Total	%
Ressources humaines	51 547	1 620	53 167	1 916	55 083	19
Partenariats	25 522	300	25 822	300	26 122	9
Processus et systèmes	85 918	2 215	88 133	2 588	90 721	31
Programmes	32 255	2 554	34 809	696	35 505	12
Obligation de rendre des comptes et financement	78 436	1 433	79 869	3 700	83 569	29
TOTAL			281 800	9 200	291 000	100

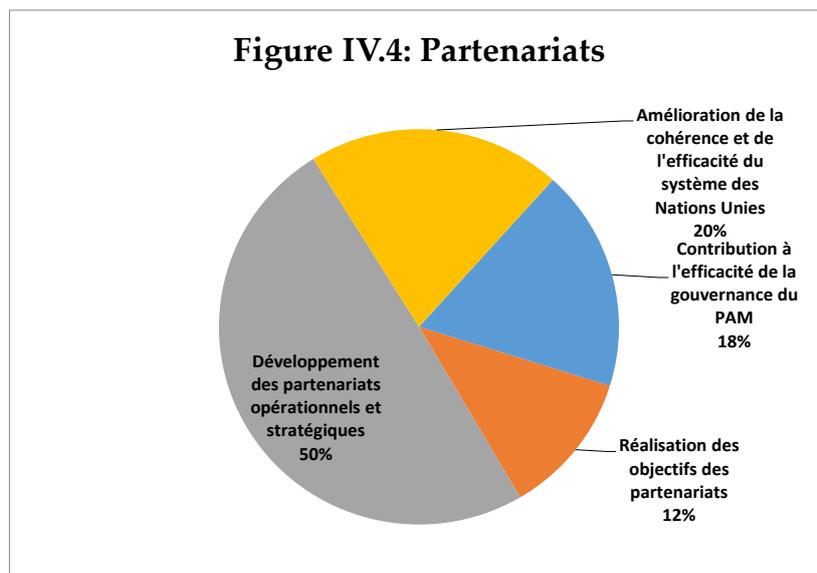
Ressources humaines

154. Les ressources humaines représentent 19 pour cent du montant total des investissements AAP. Ces investissements portent essentiellement sur la formation afin de renforcer les compétences et les capacités du personnel et d'améliorer la gestion individuelle de la performance et l'aptitude des administrateurs. L'objectif est de mettre en place une main-d'œuvre qualifiée et souple constituant une réserve de talents, bénéficiant d'activités de perfectionnement et administrée par des dirigeants compétents et motivés. Cette priorité de gestion concerne l'ensemble du PAM. Les dépenses afférentes aux cadres supérieurs tiennent compte de l'impulsion que donnent ces derniers pour promouvoir une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité.



Partenariats

155. Les partenariats représentent 9 pour cent du montant total des investissements AAP. Ces investissements correspondent aux changements d'orientation prévus dans la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2014, dont le but est de mettre en place de solides partenariats avec des gouvernements, des organisations régionales, d'autres institutions des Nations Unies, des organismes opérationnels et des établissements universitaires pour fournir une assistance alimentaire et renforcer la résilience. Cette priorité de gestion englobe également l'appui fourni 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.



Processus et systèmes

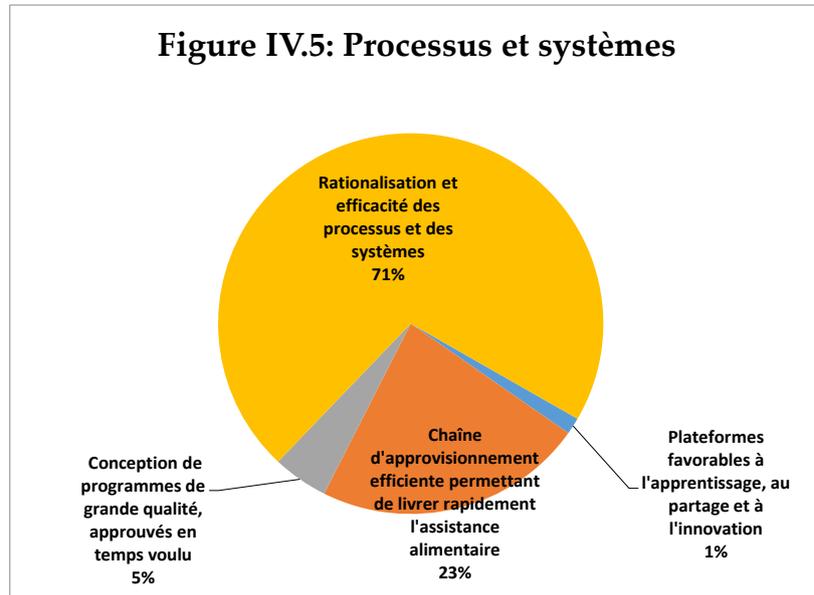
156. Les processus et les systèmes représentent 31 pour cent du montant total des investissements AAP. Ils ont pour but de fournir la quantité nécessaire d'assistance alimentaire de qualité en temps voulu, là où elle est nécessaire et de la manière la plus efficace et la plus économique qui soit. Il faut à cette fin:

- des projets rigoureusement conçus répondant aux critères de qualité du PAM et approuvés dans les meilleurs délais;
- une chaîne d'approvisionnement d'un bon rapport coût/efficacité, s'appuyant sur des processus simplifiés, des systèmes efficaces et des mécanismes de suivi de la performance;
- des dispositifs efficaces d'apprentissage, de partage des connaissances et d'innovation.

157. Cette priorité de gestion englobe l'appui dans les domaines suivants:

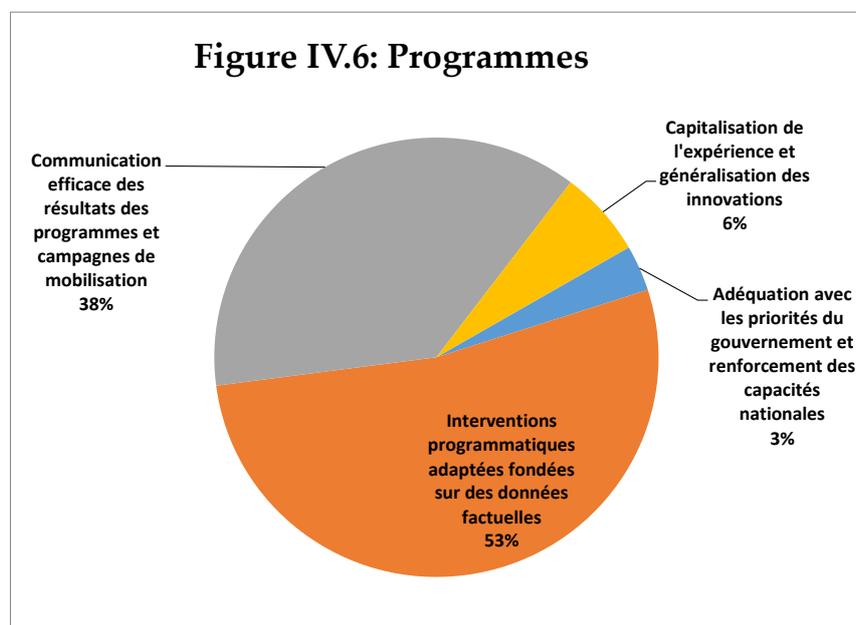
- les systèmes internes – infrastructure, maintenance et appui concernant les technologies de l'information; gestion des états de paie et des contrats du personnel, et paiements; et dépenses du Siège;

- les processus de conception et d’approbation des programmes;
- les activités en rapport avec la chaîne d’approvisionnement – logistique, achats et sécurité sanitaire des aliments, ainsi que gestion du Mécanisme d’achat anticipé.



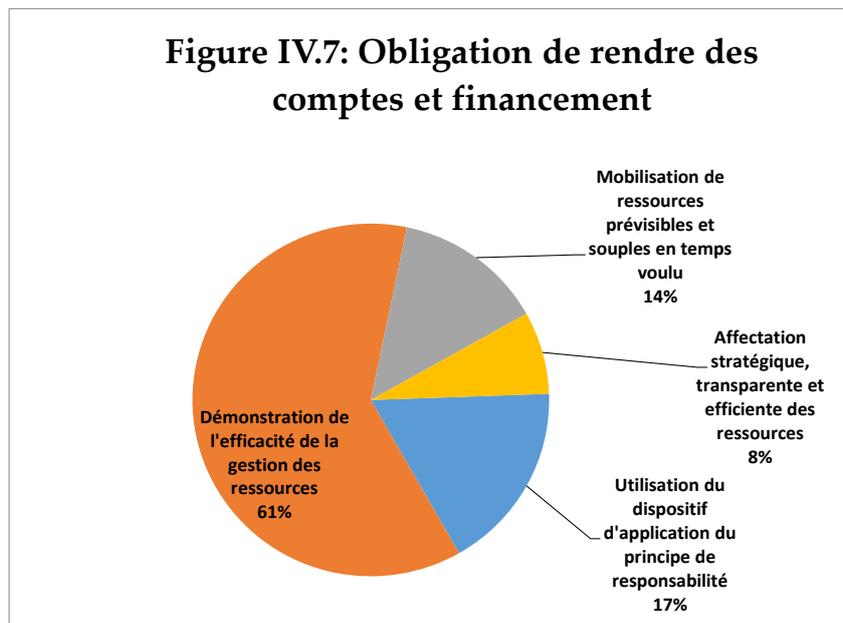
Programmes

158. Les programmes, qui représentent 12 pour cent du montant total des investissements AAP, visent à promouvoir des interventions innovantes, correctement ciblées et fondées sur des données factuelles, dans les bureaux régionaux et au Siège, afin de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels et de développer les capacités nationales, en adéquation avec les politiques suivies. Ces investissements concernent les moyens nécessaires au PAM pour répondre aux situations d’urgence complexes, renforcer les capacités, transférer les programmes aux autorités nationales ou locales et évaluer les résultats, réaliser des évaluations efficaces, tirer parti des enseignements et des approches innovantes, communiquer les résultats et faire connaître les solutions utiles pour résoudre les problèmes liés à la faim; ils portent également sur la communication extérieure qui permet de promouvoir l’image du PAM, d’en assurer la visibilité et de mobiliser l’appui nécessaire.



Obligation de rendre des comptes et financement

159. Cette priorité de gestion, qui représente 29 pour cent du montant total des investissements AAP, a pour but de mobiliser les fonds nécessaires pour mener à bien les opérations du PAM, maintenir une bonne gouvernance, des contrôles internes et une gestion avisée des ressources, et encourager à rendre compte des résultats. L'objectif est de veiller à ce que des ressources prévisibles soient disponibles en temps utile et puissent être utilisées avec souplesse, à ce qu'elles soient gérées efficacement et à ce qu'il en soit dûment rendu compte. Les fonctions de contrôle exercées par le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays veillent à ce que les systèmes qui permettent de rendre compte de l'action et d'établir des rapports soient utilisés efficacement.



Synthèse du budget AAP ordinaire de 2015, par ligne de crédit

160. Conformément aux dispositions de l'article 9.3 du Règlement financier, le budget AAP ordinaire global est présenté en trois rubriques budgétaires: i) appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays; ii) appui aux programmes: Siège; et iii) gestion et administration.

161. Le tableau IV.5 présente le budget AAP ordinaire, par ligne de crédit, de 2013 à 2015. 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.

	Dépenses de 2013			Estimations pour 2014			Projections pour 2015		
	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	193	736	85,7	227	789	96,7	244	825	99,3
Appui aux programmes: Siège	166	276	54,4	160	255	55,5	154	242	52,9
Gestion et administration	254	515	107,2	288	551	129,6	291	546	129,6
TOTAL	613	1 527	247,4	675	1 595	281,8	689	1 613	281,8

162. Le décompte du nombre de postes pour 2014 fait apparaître une réduction de 16 postes non pourvus au Siège, qui figurait dans le Plan de gestion pour 2014–2016 avec la mention "à déterminer"¹⁹. Le tableau IV.6 ci-dessous fait apparaître une réduction du nombre de postes au Siège entre 2014 et 2015 de 18 postes (en sus des 16 postes qui ont depuis été déterminés). Au Siège, la Division des services de gestion et la Division de la logistique en particulier ont toutes deux réduit leurs effectifs en raison des économies forcées qu'elles ont dû réaliser et de l'examen des processus et des structures effectué pour optimiser l'efficacité. Pour ce qui est des bureaux régionaux, une augmentation significative des effectifs est proposée pour ceux du Caire et de Johannesburg.

	Nombre de postes en 2014		Changements proposés en 2015		Nombre de postes prévu en 2015	
	Admin.	Total	Admin.	Total	Admin.	Total
Bureaux régionaux et bureaux de pays	227	789	17	36	244	825
Siège	460	822	-3	-18	445	788
Postes non pourvus au Siège	-12	-16				
TOTAL	675	1 595	13	18	689	1 613

Crédits sous gestion centrale

163. Les crédits sous gestion centrale se rapportent aux obligations statutaires et à d'autres crédits gérés au niveau central relevant de la rubrique Gestion et administration. Leur niveau devrait être légèrement inférieur à celui de 2014 (voir le tableau IV.7). La différence principale par rapport à 2014 a trait à l'accroissement de l'appui interinstitutions fourni, par exemple en faveur du Bureau de la coordination des activités de développement et du

¹⁹ Plan de gestion du PAM pour 2014–2016, paragraphes 180 et 182.

Cabinet du Secrétaire général de l'Organisations des Nations Unies ou de l'initiative REACH.

TABLEAU IV.7: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE		
	Estimation 2014	Projet de budget 2015
Coûts de réaffectation	3 000 000	3 000 000
Primes d'assurance	1 182 500	1 284 000
Corps commun d'inspection	870 000	870 000
Commission de la fonction publique internationale	600 000	600 000
Vérification extérieure des comptes	400 400	400 400
Conseil des chefs de secrétariat	315 000	315 000
Évacuations sanitaires d'urgence	300 000	150 000
Comité d'audit	194 000	194 000
Prestations d'autres organismes	1 635 000	1 798 633
Appui interinstitutions	1 051 700	1 372 320
Contribution au système des coordonnateurs résidents	1 234 000	1 301 554
Réunion mondiale des cadres	265 000	265 000
Provisions pour fluctuations du taux de change euro/dollar	700 000	350 000
Autres	751 357	460 050
TOTAL	12 498 957	12 360 957

Améliorations institutionnelles

164. Ces activités, qui sont 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 dans un contexte opérationnel qui ne cesse d'évoluer, ainsi qu'à appuyer d'autres améliorations institutionnelles et des initiatives liées au développement des capacités.
165. L'expérience montre que les donateurs sont prêts à financer des activités axées sur l'innovation et le changement des modes de fonctionnement du PAM: la mise au point de procédures, processus et plateformes servant à mettre en œuvre à plus grande échelle les programmes de transferts monétaires et de bons dans les bureaux de pays, ou le renforcement du suivi et 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 domaines, l'intérêt des donateurs et leur volonté de financer des activités ont été à l'origine du changement; dans d'autres, le PAM a mobilisé des fonds pour financer des besoins jugés prioritaires.
166. Par le passé, le processus consistant à générer des fonds supplémentaires pour financer le changement n'avait rien à voir avec le processus d'établissement du budget AAP, et l'affectation des ressources du budget AAP et des fonds d'affectation spéciale risquait donc de ne pas correspondre aux priorités.

167. Le présent Plan de gestion inclut donc des renseignements sur les investissements réels et potentiels au stade de l'établissement du budget AAP. Les propositions d'investissement préparées par les départements qui concernent des activités ne pouvant être financées au titre du budget AAP ordinaire (voir l'annexe II) ont été hiérarchisées par ordre de priorité pour des réaffectations de ressources AAP, récurrentes ou exceptionnelles, ou de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle. Les décisions ont été prises en tenant compte des priorités du PAM, de la possibilité de mobiliser des fonds auprès des donateurs et de la viabilité du financement futur. Ainsi, les ressources AAP sont destinées aux activités que le PAM juge le plus nécessaires.
168. Pour 2015, 75 propositions d'investissement, d'un montant total de 38,9 millions de dollars, ont été présentées pour financement au titre du budget AAP, et 87, qui se chiffrent au total à 93,3 millions de dollars, pour financement au titre de ressources extrabudgétaires.
169. Les réaffectations résumées plus haut ont donné la priorité à 17 propositions d'investissement à financer au titre du budget AAP ordinaire, avec une enveloppe de 8,1 millions de dollars en 2015. Dix autres propositions d'investissement ont été considérées comme des initiatives internes d'importance stratégique, dont le coût devrait se chiffrer en 2015 à 9,7 millions de dollars, et auxquelles a été allouée une enveloppe de 9,2 millions de dollars. Les 135 propositions d'investissement restantes, d'un montant total de 114,4 millions de dollars, donnent une idée des besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle nécessaires en 2015, et pourraient donc être financées à l'avenir.

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

170. Le tableau IV.8 montre les besoins liés aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour 2015, ventilés par priorité de gestion; ils ont tous été établis en utilisant un modèle d'investissement commun de façon à aider le Comité pour l'allocation stratégique des ressources à formuler ses recommandations relatives à l'affectation des ressources multilatérales. Les rubriques Processus et systèmes et Programmes représentent 75 pour cent des besoins, dont 28 pour cent sur le terrain.

TABLEAU IV.8: FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE, PAR PRIORITÉ DE GESTION			
	Projections du PAM		Réservé aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays
	En millions de dollars	En pourcentage	En millions de dollars
Priorité de gestion 1: Ressources humaines	7,8	7	1,0
Priorité de gestion 2: Partenariats	12,4	11	5,5
Priorité de gestion 3: Processus et systèmes	36,9	32	6,4
Priorité de gestion 4: Programmes	49,0	43	16,0
Priorité de gestion 5: Obligation de rendre des comptes et financement	8,3	7	3,4
TOTAL	114,4	100	32,3

171. 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, à appuyer le développement du savoir-faire et des carrières dans le domaine de la logistique et à accroître les moyens du module de la logistique. Le schéma directeur pour l'apprentissage et le perfectionnement qui va être établi en réponse à la demande des cadres supérieurs et du personnel se verra complété par un investissement AAP qui financera des programmes de formation spécifiques.
172. Le montant affecté à la priorité de gestion 3 vise à appuyer les améliorations des processus de mise en service des systèmes techniques nécessaires pour les programmes de transferts monétaires et de bons, les systèmes de suivi et d'établissement des rapports et les activités prévues dans le deuxième volet de l'examen du cadre de financement – améliorer la souplesse.
173. Les ressources affectées à la priorité de gestion 4 serviront à renforcer les moyens de préparation aux situations d'urgence du PAM et à développer la résilience pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans les situations de crises chroniques.
174. Les montants affectés aux priorités de gestion 2 et 5 aideront à renforcer les partenariats interinstitutions, en particulier dans le domaine de la nutrition, et à améliorer la gestion des risques financiers et les prévisions pour que les bureaux de pays accèdent plus aisément au préfinancement.

Problématique hommes-femmes

175. Le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes prévoit des mesures communes pour promouvoir l'égalité hommes-femmes. Il définit 15 critères à l'intention des institutions des Nations Unies, avec des indicateurs, des calendriers et des attributions précis à mettre en œuvre d'ici à 2017. Le PAM s'est engagé à satisfaire à ces critères. Les hauts responsables et le personnel œuvrent à la prise en compte de la problématique hommes-femmes à tous les niveaux, et 2014 a vu une impulsion nouvelle et un engagement institutionnel en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.
176. En 2014, le PAM a désigné des référents au sein des divisions du Siège pour accélérer la prise en compte de la problématique hommes-femmes et la mise en œuvre du plan d'action à l'échelle du système, grâce à des ressources multilatérales. Pour 2015, il est demandé à ces divisions d'inscrire cet appui dans leur budget AAP, et donc de donner une place centrale au développement des moyens nécessaires pour que tous les critères soient remplis d'ici à 2016.
177. En 2015, le budget AAP prévoit un montant de 4,7 millions de dollars pour la prise en compte de cette problématique au sein des divisions du Siège et dans les bureaux régionaux; un montant supplémentaire de 4,1 millions de dollars provenant de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle est disponible en 2015. Ces ressources appuieront le personnel du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et la mise en œuvre du plan d'action à l'échelle du système. Le Compte spécial pour la problématique hommes-femmes, d'un montant de 2,2 millions de dollars, aidera à élaborer une nouvelle politique en la matière, à assurer une programmation soucieuse de l'égalité hommes-femmes dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, et à développer les capacités à tous les niveaux.

Couverture du risque de change

178. 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 afin de stabiliser davantage le financement du budget AAP. Le Secrétariat a donc procédé à des opérations d'achat à terme des montants en euros nécessaires au titre du budget AAP de 2015. Les mesures de couverture du risque de change pour 2015 ont été prises en juillet 2014, lorsque le taux de change moyen était de 1 euro pour 1,35 dollar. Les nouveaux coûts standard de personnel pour 2015 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. Le Secrétariat continuera de rendre régulièrement compte de l'incidence des dispositions prises en matière de couverture du risque de change.

Initiatives relatives à la gestion financière

⇒ *Examen du taux de recouvrement des CAI*

179. Conformément aux dispositions du document WFP/EB.A/2006/6-C/1, qui décrivait une méthode de détermination du taux de recouvrement des CAI pour l'exercice à venir, le taux applicable en 2015 a été calculé comme on le voit au tableau IV.9.

TABLEAU IV.9: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence 2014	6,84
Augmentation pour coûts indirects en hausse en 2015	+0,62
Diminution pour prévisions de financement en hausse	-0,35
Diminution pour solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en hausse	-0,47
Taux de recouvrement des CAI proposé pour 2015	6,63

180. Le Secrétariat recommande de maintenir pour 2015 le taux actuel de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent, en attendant les résultats de l'examen en cours de la méthode de calcul des CAI.

⇒ *Point concernant les CAI*

181. À sa première session ordinaire de 2014, le Conseil a été invité à donner son avis sur divers problèmes concernant les CAI:

- Le PAM étant intégralement financé au moyen de contributions volontaires, faudrait-il envisager un financement de base ou diverses formules pour couvrir les coûts variables indirects?
- Le PAM devrait-il conserver un taux uniforme de recouvrement des coûts d'appui indirects, ou faudrait-il que ce taux varie en fonction du type d'intervention?
- Le PAM pourrait-il stimuler la mobilisation des ressources en adoptant des taux préférentiels ou variables de recouvrement des CAI, par exemple dans le cadre de la coopération Sud-Sud ou pour les contributions du secteur privé?

- Étant donné que le PAM fait appel à sources autres que le recouvrement des CAI pour financer certaines dépenses afférentes aux activités d'appui et d'administration, il devrait réaliser et présenter une analyse détaillée de ses coûts indirects et procéder à un examen du Compte de péréquation des dépenses AAP, qui sert à amortir les effets des fluctuations imprévues du montant recouvré au titre des CAI. Le PAM devrait-il continuer à envisager de recourir à des sources multiples pour couvrir des coûts se rapportant notamment à la sécurité ou à des investissements exceptionnels?

182. Un document distinct présenté à la deuxième session ordinaire de 2014 résumera les progrès réalisés à ce jour et les premières réponses données aux trois premières questions par les membres au cours de consultations informelles.

183. Un document sera présenté à la session annuelle de 2015 après que de nouvelles consultations informelles auront été menées au sujet de la quatrième question, dans lequel seront présentés un examen et une analyse de la méthode de calcul des CAI.

⇒ *Mécanisme de financement anticipé*

184. Les instruments de financement anticipé du PAM ont été examinés par le Conseil à sa session annuelle de 2014²⁰. Le Conseil a approuvé les propositions concernant les prêts internes en faveur de projets, la gestion globale des vivres et le financement des services internes, qui sont actuellement en cours d'exécution; la question des services internes est examinée de manière plus détaillée ci-après, au chapitre V. Le Secrétariat informera régulièrement le Conseil quant à l'utilisation de ces dispositifs.

⇒ *Examen du cadre de financement*

185. L'examen du cadre de financement comporte trois volets:

- i) améliorer la prévisibilité du financement des opérations du PAM dans les pays de façon à pouvoir établir des prévisions avec plus de certitude – volet qui a été examiné à la session annuelle du Conseil de 2014;
- ii) gagner en souplesse et réduire l'éparpillement des financements pour les axer davantage sur les résultats, normaliser les pratiques budgétaires et améliorer le suivi des coûts d'exécution;
- iii) renforcer l'obligation de rendre des comptes en définissant les éléments de coûts et en améliorant la gestion des coûts.

186. L'examen du cadre de financement sera à nouveau passé en revue avec le Conseil en 2015.

²⁰ WFP/EB.A/2014/6-K1.

CHAPITRE V: PRÉFINANCEMENT DES SERVICES INTERNES ET AUTRES COMPTES SPÉCIAUX

Aperçu

187. Le Directeur exécutif peut, en vertu des dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier, établir des comptes spéciaux à des fins précises, conformes aux politiques, buts et activités du PAM. Les comptes spéciaux permettent d'assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou encore au recouvrement des coûts, ou d'appuyer des activités de longue haleine. Les besoins des comptes spéciaux sont estimés au total à 223 millions de dollars pour 2015.

188. Les comptes spéciaux servent à financer deux catégories de services:

- i) des services fournis en interne, y compris des activités de services donnant lieu à facturation;
- ii) des services fournis sans but lucratif, en interne ou à des partenaires.

Services internes

189. Le mécanisme de financement des services internes permet au PAM d'investir dans des initiatives de grande envergure visant à fournir des services à l'échelle de tout le Programme d'une manière économique et efficiente. Pour les services internes, il existe actuellement trois types de financements différents:

- le Programme mondial d'achat-location de véhicules;
- le Mécanisme de budgétisation des investissements;
- les activités de services donnant lieu à facturation.

Le Conseil a approuvé pour 2014 un plafond de 70 millions de dollars pour les avances en faveur des services internes. Aucune modification de ce plafond n'est proposée pour 2015.

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

190. Le Programme mondial d'achat-location de véhicules est une ligne de crédit renouvelable pour l'achat centralisé de véhicules, qui permet l'utilisation optimale des ressources, améliore la gestion des biens et permet de mettre rapidement à la disposition des bureaux de pays des véhicules standard conformes aux règles de sécurité. Les frais de location sont imputés aux budgets des projets pour garantir le recouvrement des coûts et veiller à ce que le service soit économique. Après avoir examiné le volume d'activité prévu pour 2015, il est proposé d'abaisser le crédit affecté à ce programme à 22 millions de dollars, un niveau viable à terme.

Mécanisme de budgétisation des investissements (28 millions de dollars)

191. Le Mécanisme de budgétisation des investissements, créé dans le Plan de gestion pour 2014–2016 en tant que fonds renouvelable doté d'un capital initial de 20 millions de dollars, doit permettre au PAM de mettre en œuvre des initiatives internes de grande ampleur qui améliorent l'efficacité en réduisant les coûts sur le long terme. Il sert actuellement à financer les dernières étapes du développement du Système d'appui à la gestion logistique (LESS) et sa mise en service, prévue en 2014 dans deux pays; d'autres pays devraient suivre à compter de 2015. Les montants avancés par le Mécanisme de budgétisation des investissements seront remboursés moyennant l'imputation de frais de transport terrestre, d'entreposage et

de manutention, calculés sur la base du volume, dès que le système LESS sera pleinement opérationnel.

192. Le PAM propose dans le présent Plan de gestion de maintenir une enveloppe de 20 millions de dollars pour le système LESS en 2015, mais de porter le plafond du Mécanisme de budgétisation des investissements à 28 millions de dollars afin d'y inclure 8 millions de dollars pour des projets d'investissement sur le terrain destinés à financer des améliorations des locaux.
193. Par le passé, le PAM a investi dans des bâtiments qui lui étaient loués ou prêtés pour de courtes périodes correspondant à la durée des projets; or, généralement, la durée de sa présence dans les pays excède la durée des projets pris individuellement. Si cette solution est adaptée dans certains cas, la formule actuelle consistant à prévoir les dépenses d'investissement dans des bureaux ou des résidences sûrs pour la durée des projets n'est pas efficace: elle suppose fréquemment de réinvestir de façon répétée dans des biens immobiliers inadaptés dont l'entretien ou la sécurisation sont difficiles. Dans les pays où le PAM envisage de rester plus longtemps, investir dans des locaux adaptés à une présence prolongée sera plus rentable, renforcera la sécurité et améliorera l'efficacité opérationnelle. Les locaux nécessitant en 2015 un investissement du Mécanisme de budgétisation des investissements n'ont pas encore été déterminés, et le détail de la rubrique Amélioration des locaux qui sera financée au titre du Mécanisme sera examiné dès que des propositions auront été reçues et évaluées. Deux types de sites sont concernés:
- les sites vulnérables, par exemple Bagdad, où le choix des bâtiments est dicté par des impératifs liés aux activités opérationnelles et à la sécurité et où il faut prévoir des coûts de location de locaux appartenant à des tiers;
 - les sites où le PAM aide le gouvernement à prendre la responsabilité de l'assistance alimentaire et ceux où il serait rentable d'investir à un stade précoce dans des installations, à savoir les économies émergentes: par exemple, la base destinée à la logistique humanitaire à Djibouti et les locaux des bureaux de pays en Éthiopie et au Mozambique.

Activités de services donnant lieu à facturation (20 millions de dollars)

194. Le mécanisme prévoyant la prestation d'activités de services facturées permet d'avancer un montant maximal de 20 millions de dollars pour financer des services liés à l'informatique, à la sécurité et aux évaluations d'opérations du PAM. Le plafond de ce dispositif a été fixé à 20 millions de dollars car le niveau des avances non remboursées ne dépassera à aucun moment ce montant en 2015; il se pourrait néanmoins que le volume d'activité global soit supérieur à ce plafond en raison de la nature des services concernés, qui exigent des avances périodiques dont le montant est recouvré par la suite.
- La gestion, les achats et la maintenance des services informatiques au niveau central permettent de gagner en efficacité; une commission pour le recouvrement du coût de ces services est appliquée, au prorata des effectifs, à tous les bureaux utilisateurs (26 millions de dollars).
 - Le Compte spécial pour la sécurité permet à la Division de la sécurité sur le terrain d'assurer la sûreté et la sécurité du personnel et des biens du PAM, de coordonner la sécurité sur le terrain par le biais du Fonds d'urgence pour la sécurité (8,5 millions de dollars) et de verser la participation obligatoire aux dépenses du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (11,5 millions de dollars). Dans la mesure du possible, les coûts sont imputés aux coûts d'appui directs des projets. Pour 2015, un montant provisionnel est imputé aux dépenses standard de personnel pour couvrir les

dépenses qui ne peuvent être financées au titre des opérations, en particulier dans les petits bureaux de pays.

- Le Bureau de l'évaluation reçoit une avance pour l'aider à planifier et à réaliser ses évaluations. Les coûts sont recouverts par imputation aux projets évalués.

195. Le tableau V.1 fait apparaître le volume d'activité prévu en 2015 de tous les comptes spéciaux qui financent des services internes, en indiquant à la fois le plafond du préfinancement autorisé et le montant estimatif des dépenses pour l'année.

TABLEAU V.1: COMPTES SPÉCIAUX POUR LES SERVICES INTERNES EN 2015 <i>(en millions de dollars)</i>					
	Plafond approuvé pour les avances		Montant estimatif des dépenses		Pourcentage
Programme mondial d'achat-location de véhicules		22		16	20
Mécanisme de budgétisation des investissements		28		15	18
Système LESS	20			15	
Amélioration des locaux	8				
Activités de services facturées		20		50	62
Recouvrement des coûts des services informatiques des bureaux extérieurs			26		
Sécurité			20		
Évaluation			4		
TOTAL		70		81	100

Autres comptes spéciaux

196. D'autres comptes spéciaux permettent de fournir des services à titre non lucratif, en interne et aux partenaires. Le montant global en est estimé à 142 millions de dollars, dont une part de 64 pour cent est affectée aux trois plus importants – le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les services aériens et l'auto-assurance.

197. Le Compte spécial du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies permet de gérer les contributions des donateurs et les recettes des services fournis par les six plateformes du Réseau. Ces entrepôts, où sont stockés des produits alimentaires et du matériel nécessaires pour se préparer aux situations d'urgence et y faire face, bénéficie de l'appui de 59 partenaires et fournit des services à 90 pays.

198. Le Compte spécial pour l'auto-assurance sert à atténuer l'incidence économique des pertes de produits alimentaires; il permet aussi au PAM de négocier des primes d'assurance à des prix inférieurs à ceux du marché. Le PAM va développer l'auto-assurance en 2015 afin de couvrir les pertes de produits alimentaires qui se produisent tant avant qu'après la livraison.

199. Le Compte spécial pour les services aériens aide le PAM à transporter le matériel de secours par avion vers les sites qui, en raison d'une catastrophe naturelle ou faute d'infrastructures, sont inaccessibles par d'autres moyens.

200. Le Compte spécial pour la problématique hommes-femmes a été créé en 2014 par la Directrice exécutive, avec un capital initial de 2,2 millions de dollars, pour: 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 s'intéressant à cette problématique dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays; et v) accompagner le développement des capacités en la matière.

Comptes spéciaux – perspectives pour 2015–2017

201. En 2016 et 2017, le niveau des comptes spéciaux devrait se maintenir à celui de 2015, soit 223 millions de dollars. Si des besoins imprévus voyaient le jour, le volume des services financés au moyen de ces comptes pourrait augmenter.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

ACA	Assistance alimentaire pour la création d'avoirs
Budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	Comité d'aide au développement
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
COD	coûts opérationnels directs
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	organisation non gouvernementale
VPF	Vivres pour la formation