



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

**F**

## COMITE FINANCIER

**Cent cinquante-huitième session**

**Rome, 11 – 13 mai 2015**

**Utilisation stratégique du Compte de péréquation  
des dépenses AAP du PAM**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

**M. Finbarr Curran**

**Directeur de la Division du budget et de la programmation**

**Programme alimentaire mondial**

**Tél: +3906 6513 2408**

*Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*



mn429f

## RÉSUMÉ

- Le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) est une réserve constituée pour comptabiliser la différence éventuelle entre les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects et les dépenses AAP de l'exercice. Si ces recettes ne se matérialisent pas comme prévu, la réserve couvre l'excédent de dépenses AAP jusqu'à ce que le budget AAP corresponde de nouveau au niveau des recettes effectives. Le Conseil a approuvé pour le compte un niveau cible qui équivaut à quatre mois de dépenses AAP, soit actuellement 93,9 millions de dollars É.-U. Fin 2014, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP s'établissait à 189,8 millions de dollars, soit 95,9 millions de dollars de plus que le niveau cible actuel.
  - Par le passé, le Conseil a approuvé l'utilisation de crédits du Compte de péréquation des dépenses AAP pour alimenter d'autres réserves, couvrir des dépenses de sécurité et financer des initiatives internes d'importance primordiale ayant trait aux équipements et au développement des capacités.
  - Le Secrétariat est conscient que le financement d'initiatives stratégiques pérennes qui améliorent la prestation des services aux bénéficiaires constituerait une utilisation optimale du Compte de péréquation des dépenses AAP. Conformément aux modalités d'utilisation du compte indiquées dans le document sur l'examen en cours du cadre de financement, qui porte aussi sur le recouvrement des coûts d'appui indirects, le Secrétariat propose trois allocations, représentant un montant total de 95 millions de dollars:
    - Compte d'intervention immédiate (CII): un transfert exceptionnel de 50 millions de dollars en 2015. Les contributions versées par les donateurs au CII se sont élevées en moyenne à 50 millions de dollars par an, et le solde mensuel moyen du compte en 2014 a tout juste dépassé 15 millions de dollars, ce qui a beaucoup limité la capacité du Secrétariat à octroyer des prêts ou des subventions aux projets. Une injection de liquidités dans le CII permettra d'accorder des prêts sans devoir dépendre de contributions spécifiques de donateurs ni du volume des remboursements (avances restituées).
    - Fonds pour le programme de promotion de la santé: un transfert exceptionnel de 10 millions de dollars en 2015. Afin que le PAM soit mieux à même de remplir son devoir de protection à l'égard de son personnel, ce virement constituera le capital de départ nécessaire pour établir un fonds destiné à appuyer les activités en faveur du bien-être du personnel dans les lieux d'affectation hors Siège lorsque d'autres sources de financement ne pourraient être garanties.
    - Initiatives internes d'importance primordiale: une allocation d'un montant total de 35 millions de dollars – 18 millions de dollars en 2015 et 17 millions de dollars en 2016. En 2012, le PAM a lancé une initiative visant à adapter sa structure organisationnelle à sa mission, afin de renforcer les capacités dont il dispose pour relever les défis liés à la faim dans le monde. Pour accélérer le processus, le Secrétariat a répertorié six domaines prioritaires:
      - i) capacités et compétences du personnel;
      - ii) capacités dans le domaine de la nutrition;
      - iii) développement des capacités nationales;
      - iv) processus et partenariats stratégiques au niveau interinstitutionnel/intergouvernemental;
      - v) conception de programmes, plateformes et systèmes, et prise de décisions reposant sur des données factuelles;
      - vi) souplesse au niveau du financement et efficacité de l'utilisation des ressources.
- Il est proposé de financer quatre de ces domaines prioritaires en 2015.

- Les besoins pour 2015, qui s'élèvent à 78 millions de dollars, sont exposés dans le présent document, soumis pour approbation. Les propositions de financement pour 2016 seront examinées dans le cadre du Plan de gestion pour 2016-2018, lors de la deuxième session ordinaire de 2015.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER DE LA FAO EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier de la FAO est invité à prendre note du document intitulé "Utilisation stratégique du Compte de péréquation des dépenses AAP du PAM", qui est présenté au Conseil d'administration du PAM pour approbation.

**Projet d'avis**

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d'administration du PAM d'approuver le projet de décision figurant dans le document intitulé "Utilisation stratégique du Compte de péréquation des dépenses AAP du PAM".**





Session annuelle  
du Conseil d'administration

Rome, 25–28 mai 2015

## RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 6 de l'ordre du  
jour

*Pour approbation*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2015/6-D/1**  
24 avril 2015  
ORIGINAL: ANGLAIS

## UTILISATION STRATÉGIQUE DU COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP DU PAM



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

---

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### **Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.**

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

M. M. Juneja  
Sous-Directeur exécutif chargé du  
Département de la gestion des ressources  
et Directeur financier  
Tél.: 066513-2885

M. F. Curran  
Directeur  
Division du budget et de la  
programmation  
Tél.: 066513-2408

M. R. Opp  
Directeur  
Division de l'innovation et de la gestion du  
changement  
Tél.: 066513-2146

---

## RESUME

Le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) est une réserve constituée pour comptabiliser la différence éventuelle entre les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects et les dépenses AAP de l'exercice. Si ces recettes ne se matérialisent pas comme prévu, la réserve couvre l'excédent de dépenses AAP jusqu'à ce que le budget AAP corresponde de nouveau au niveau des recettes effectives. Le Conseil a approuvé pour le compte un niveau cible qui équivaut à quatre mois de dépenses AAP, soit actuellement 93,9 millions de dollars É.-U. Fin 2014, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP s'établissait à 189,8 millions de dollars, soit 95,9 millions de dollars de plus que le niveau cible actuel.

Par le passé, le Conseil a approuvé l'utilisation de crédits du Compte de péréquation des dépenses AAP pour alimenter d'autres réserves, couvrir des dépenses de sécurité et financer des initiatives internes d'importance primordiale ayant trait aux équipements et au développement des capacités.

Le Secrétariat est conscient que le financement d'initiatives stratégiques pérennes qui améliorent la prestation des services aux bénéficiaires constituerait une utilisation optimale du Compte de péréquation des dépenses AAP. Conformément aux modalités d'utilisation du compte indiquées dans le document sur l'examen en cours du cadre de financement, qui porte aussi sur le recouvrement des coûts d'appui indirects<sup>1</sup>, le Secrétariat propose trois allocations, représentant un montant total de 95 millions de dollars:

- Compte d'intervention immédiate (CII): un transfert exceptionnel de 50 millions de dollars en 2015. Les contributions versées par les donateurs au CII se sont élevées en moyenne à 50 millions de dollars par an, et le solde mensuel moyen du compte en 2014

---

<sup>1</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.

a tout juste dépassé 15 millions de dollars, ce qui a beaucoup limité la capacité du Secrétariat à octroyer des prêts ou des subventions aux projets. Une injection de liquidités dans le CII permettra d'accorder des prêts sans devoir dépendre de contributions spécifiques de donateurs ni du volume des remboursements (avances restituées).

- Fonds pour le programme de promotion de la santé: un transfert exceptionnel de 10 millions de dollars en 2015. Afin que le PAM soit mieux à même de remplir son devoir de protection à l'égard de son personnel, ce virement constituera le capital de départ nécessaire pour établir un fonds destiné à appuyer les activités en faveur du bien-être du personnel dans les lieux d'affectation hors Siège lorsque d'autres sources de financement ne pourraient être garanties.
- Initiatives internes d'importance primordiale: une allocation d'un montant total de 35 millions de dollars – 18 millions de dollars en 2015 et 17 millions de dollars en 2016. En 2012, le PAM a lancé une initiative visant à adapter sa structure organisationnelle à sa mission, afin de renforcer les capacités dont il dispose pour relever les défis liés à la faim dans le monde. Pour accélérer le processus, le Secrétariat a répertorié six domaines prioritaires:
  - i) capacités et compétences du personnel;
  - ii) capacités dans le domaine de la nutrition;
  - iii) développement des capacités nationales;
  - iv) processus et partenariats stratégiques au niveau interinstitutionnel/intergouvernemental;
  - v) conception de programmes, plateformes et systèmes, et prise de décisions reposant sur des données factuelles;
  - vi) souplesse au niveau du financement et efficacité de l'utilisation des ressources.

Il est proposé de financer quatre de ces domaines prioritaires en 2015 (voir l'annexe D).

Les besoins pour 2015, qui s'élèvent à 78 millions de dollars, sont exposés dans le présent document, soumis pour approbation. Les propositions de financement pour 2016 seront examinées dans le cadre du Plan de gestion pour 2016-2018, lors de la deuxième session ordinaire de 2015.

---

## PROJET DE DECISION<sup>\*</sup>

Ayant examiné le document WFP/EB.A/2015/6-D/1, le Conseil approuve les transferts suivants à partir du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes:

50 millions de dollars au profit du Compte d'intervention immédiate;

10 millions de dollars en vue de créer un fonds pour le programme de promotion de la santé;

18 millions de dollars pour financer des initiatives internes d'importance primordiale en 2015.

---

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

## INTRODUCTION

### Solde du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes

1. Le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) a été créé en 2002 pour comptabiliser la différence éventuelle entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) et les dépenses AAP de l'exercice. Il sert de filet de sécurité lorsque le montant des crédits AAP annuels approuvés par le Conseil d'administration dépasse celui des recettes au titre des CAI découlant des contributions des donateurs. Toute utilisation du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP nécessite l'approbation du Conseil et se limite généralement aux coûts d'appui, y compris les dépenses d'équipement et de développement des capacités. Le compte est décrit plus en détail dans le document intitulé "État d'avancement de l'examen du cadre de financement, y compris le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects"<sup>1</sup>.
2. Les comptes annuels vérifiés du PAM pour 2014<sup>2</sup> indiquent un solde important du Compte de péréquation des dépenses AAP. Ce solde a beaucoup augmenté ces dernières années, en particulier en 2014 en raison du niveau sans précédent des recettes au titre des CAI découlant du financement alloué aux interventions d'urgence de niveau 3. Les mouvements sur le compte en 2014 sont présentés au tableau 1.

<b>TABLEAU 1: MOUVEMENTS ENREGISTRÉS SUR LE COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP EN 2014</b>	
<b>États financiers de 2014</b>	<b>En millions de dollars</b>
Solde du compte au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	121,3
Recettes au titre des CAI en 2014	357,7
Dépenses AAP en 2014	280,5
Initiatives internes d'importance primordiale	8,7
<b>Solde du compte au 31 décembre 2014</b>	<b>189,8</b>
Niveau cible du compte	93,9
<b>Excédent par rapport au niveau cible</b>	<b>95,9</b>

3. En 2006, le Conseil a décidé que le niveau cible du compte devait être fixé en fonction du montant des crédits AAP approuvés pour l'année. Il avait alors été jugé qu'il serait prudent de garder en réserve l'équivalent de quatre mois de dépenses AAP indirectes, de façon à couvrir la période nécessaire pour s'adapter à une réduction durable des recettes provenant du recouvrement des CAI et mettre en œuvre les réductions de dépenses AAP correspondantes<sup>1</sup>.

<sup>2</sup> WFP/EB.A/2015/6-A/1.



4. Le tableau 1 montre que le solde effectif du Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2014 était supérieur de 95,9 millions de dollars au niveau cible. Cet excédent offre la possibilité d'augmenter les réserves du PAM ou les crédits consacrés aux initiatives internes d'importance primordiale.

### Utilisations proposées de l'excédent du Compte de péréquation des dépenses AAP

5. Le Secrétariat propose que cet excédent soit utilisé de manière à améliorer les services fournis aux bénéficiaires, comme indiqué au tableau 2.

<b>TABLEAU 2: UTILISATIONS PROPOSÉES DE L'EXCÉDENT DU COMPTE DE PÉREQUATION DES DÉPENSES AAP</b> <i>(en millions de dollars)</i>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Total</b>
a) Compte d'intervention immédiate	50	0	<b>50</b>
b) Fonds pour le programme de promotion de la santé	10	0	<b>10</b>
c) Initiatives internes d'importance primordiale	18	17	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>17</b>	<b>95</b>

6. En allouant 50 millions de dollars au Compte d'intervention immédiate (CII), le PAM entend être en mesure de disposer en permanence d'une capacité interne de prêt minimale pour faire face aux situations d'urgence, qui permettrait de ne pas être tributaire de la disponibilité de contributions spécifiquement allouées au CII par les donateurs. Le Fonds pour le programme de promotion de la santé appuierait les activités en faveur du bien-être du personnel dans les lieux d'affectation hors Siège lorsque d'autres sources de financement ne pourraient être garanties. Les initiatives internes d'importance primordiale, elles, appuieraient les activités dans certains domaines prioritaires, de manière à permettre au PAM de s'attaquer plus efficacement aux défis de la faim dans le monde, aujourd'hui comme demain.
7. S'agissant des initiatives internes d'importance primordiale, le Conseil est invité dans le présent document à approuver pour elles l'allocation de 18 millions de dollars pour 2015. Les besoins pour 2016 seront présentés dans le Plan de gestion pour 2016-2018, qui sera soumis au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire en novembre 2015.

## UTILISATIONS PROPOSEES DU SOLDE EXCEDENTAIRE DU COMPTE DE PEREQUATION DES DEPENSES AAP

### Compte d'intervention immédiate: 50 millions de dollars (2015)

8. Le CII, créé en 1991, est un dispositif pluriannuel et multilatéral permettant d'allouer des prêts et des subventions pour faire face aux situations d'urgence et visant à prévenir des pénuries graves dans les situations où des vies sont menacées<sup>3</sup>. Il permet au PAM de fournir une assistance immédiate en l'absence de contributions prévues ou effectives pour un projet<sup>4</sup>.
9. La capacité de prêt aux projets du CII se limite à son solde non affecté, augmenté des contributions confirmées qui lui sont destinées mais n'ont pas encore été reçues. Le CII ne bénéficie d'aucun ratio de levier, contrairement au dispositif de prêt interne en faveur des projets du PAM, pour lequel une réserve opérationnelle de 95 millions de dollars sert de filet de sécurité et permet d'allouer des prêts internes aux projets à hauteur de 570 millions de dollars.
10. Le niveau cible du CII était de 70 millions de dollars entre 2004 et novembre 2014, date à laquelle il a été porté à 200 millions de dollars. Ces dernières années, toutefois, le solde effectivement disponible pour les projets est demeuré nettement inférieur au niveau cible; en effet, les contributions des donateurs au CII se sont établies à environ 50 millions de dollars par an, et en 2014 les soldes de clôture mensuels ont tout juste dépassé 15 millions de dollars en moyenne.
11. Conscient des avantages qu'offre le CII, qui est à la fois un fonds renouvelable permettant d'allouer des prêts et un dispositif à reconstituer permettant d'accorder des subventions, le Secrétariat propose de transférer 50 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP au CII afin de créer une capacité minimale de prêt renouvelable de 50 millions de dollars pour faire face aux situations d'urgence. Cette capacité serait maintenue pérennisée grâce aux remboursements subséquents des prêts par les projets bénéficiaires ou aux contributions versées au CII par les donateurs.
12. Cette allocation améliorerait immédiatement la capacité de prêt du CII, sans modifier la nature de ce compte, qui est renouvelable et peut être reconstitué. Des pratiques de prêt judicieuses, comme l'établissement d'un projet d'échéancier de remboursement avant l'octroi d'un prêt, associées à un examen périodique des sources de remboursement disponibles et au remboursement en temps opportun des montants dus par les projets bénéficiaires, permettraient de veiller à ce que le CII ait la capacité d'allouer des prêts à hauteur de 50 millions de dollars au moins.
13. Améliorer ainsi la gestion financière du CII contribuera aussi à établir des rapports plus détaillés à l'intention du Conseil, comprenant des données sur les crédits du CII alloués sous forme de subventions comme de prêts, ce qui permettra de dresser un tableau complet de l'utilisation des ressources du CII à l'appui des interventions d'urgence.

---

<sup>3</sup> WFP/EB.3/2004/12-A.

<sup>4</sup> WFP/EB.A/2015/6-J/1.

## **Fonds pour le programme de promotion de la santé: 10 millions de dollars (2015)**

14. Dans son Plan stratégique pour 2014-2017, le PAM prend acte de l'environnement de plus en plus difficile dans lequel il opère, notamment là où les infrastructures et les services sont loin d'être optimaux.
15. Le PAM a le devoir de protéger son personnel et à ce titre il est notamment tenu de mettre à disposition des locaux sécurisés et d'autres installations et services contribuant à ce que l'on qualifie de "bien-être du personnel".
16. Ces dernières années, les dépenses de sécurité ont été financées au moyen des budgets des projets et du Fonds d'urgence du PAM pour la sécurité. Le PAM contribue en outre chaque année, au titre du partage des coûts, au budget global du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS), qui couvre de nombreuses opérations d'appui et de sécurité sur le terrain gérées par l'UNDSS. Dans les plans de gestion récents, le Conseil a autorisé le PAM à prélever jusqu'à 10 millions de dollars sur le Fonds général pour financer une partie de ces coûts, qui n'étaient imputés ni au budget AAP ni aux budgets des projets. Cette solution n'étant pas jugée viable à terme, il a été prévu dans le Plan de gestion pour 2015-2017 d'intégrer ces dépenses dans les coûts standard de personnel. Cela permet de financer durablement le Fonds d'urgence pour la sécurité.
17. Le Secrétariat reconnaît que le bien-être du personnel est une priorité, qui nécessite de disposer de financements plus sûrs, comme ceux fournis par le biais du Fonds d'urgence pour la sécurité. En 2015, le PAM propose de créer un fonds pour le programme de promotion de la santé, en utilisant 10 millions de dollars prélevés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour lancer des activités visant à améliorer le bien-être du personnel dans certains lieux d'affectation lorsque le financement provenant des opérations dans les pays est limité.
18. Ce transfert constituerait le capital de départ du Fonds. Dans le Plan de gestion pour 2016-2018, le Secrétariat proposerait un système visant à assurer durablement le financement des services axés sur le bien-être, à partir du budget AAP et des budgets des projets. Par exemple, l'intégration des dépenses liées au bien-être du personnel dans les coûts standard de personnel permettrait d'alimenter le Fonds pour le programme de promotion de la santé au titre de tous les postes, qu'ils soient ou non financés par le budget AAP; le PAM disposerait ainsi d'une source de financement pluriannuelle et pérenne pour les questions cruciales liées au bien-être.
19. Pour pouvoir recourir à ce Fonds, les responsables auraient à définir des priorités en matière de bien-être et à indiquer comment les ressources investies permettraient de résoudre les problèmes dans ce domaine. Les coûts, les sources de financement et la valeur ajoutée de ces investissements seraient traités de la même manière que d'autres demandes d'investissement concernant des fonds institutionnels. Cependant, si les ressources mobilisées par le biais des opérations dans le pays étaient insuffisantes pour financer l'initiative proposée en faveur du bien-être du personnel, le responsable pourrait demander à bénéficier d'une subvention du Fonds pour le programme de promotion de la santé. La haute direction examinerait toutes les demandes et les classerait par ordre de priorité. Tous les projets d'équipement sur le terrain, y compris ceux concernant l'achat, la construction ou la modernisation de locaux du PAM pour accroître la sécurité et le bien-être du personnel, seraient administrés par le biais du Mécanisme de budgétisation des investissements, en veillant à ce que les coûts initiaux et les sources de recouvrement des coûts soient clairement définis et gérés.

## **Initiatives internes d'importance primordiale – Accélérer le changement: 35 millions de dollars (2015 et 2016)**

20. Il est proposé de consacrer 35 millions de dollars à des initiatives internes d'importance primordiale en 2015 et 2016. Celles-ci vont dans le sens de l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission. Lancé en 2012, ce processus de renforcement organisationnel prévoyait à l'origine des investissements spécifiques que le Conseil avait été invité à approuver en 2013. Des ressources supplémentaires destinées à y donner suite ont été approuvées en 2014 et 2015.
21. Les mesures relevant de l'initiative destinée à adapter le PAM à sa mission ont contribué à faire de celui-ci une organisation plus solide, le dotant de moyens accrus pour faire face aux situations d'urgence, appuyer le renforcement de la résilience et améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Dans le cadre de ce processus, le PAM a engagé deux grandes réflexions avec le Conseil, axées sur la stratégie institutionnelle en matière de partenariat et la stratégie en matière de personnel; mené à bien le transfert des contrats d'une partie de son personnel, tous ses employés relevant désormais de ses propres règles et règlements; revu sa présence mondiale et notamment l'implantation de ses bureaux de pays et de ses représentations dans les capitales des grands pays donateurs; terminé l'examen approfondi des procédures opératoires; amélioré la gestion de sa chaîne d'approvisionnement; et lancé l'examen de son cadre de financement.
22. La formule "initiative destinée à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission" véhicule également l'idée de changements touchant l'organisation, la culture d'entreprise, les processus et les systèmes jugés nécessaires pour permettre au PAM de fournir plus efficacement une assistance alimentaire aux personnes démunies. L'initiative a évolué pour tenir compte des exigences croissantes auxquelles le PAM doit répondre. Un nombre considérable de mesures axées sur le renforcement organisationnel ont bénéficié ces trois dernières années d'un généreux appui provenant de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, et ne sont pas toujours apparues comme des initiatives internes d'importance primordiale visant à adapter la structure du PAM à sa mission.
23. L'année 2014 a été difficile pour le PAM. Déjà sollicité à l'extrême ou presque du fait de la nécessité de faire face à quatre interventions d'urgence de niveau 3 en janvier, il lui a fallu répondre à quatre nouvelles crises (deux de niveau 3 et deux de niveau 2) durant l'année. Le PAM a relevé le défi, mais le niveau sans précédent d'opérations nécessaires sur le terrain a mis en évidence des domaines dans lesquels ses capacités doivent être renforcées, en particulier en ce qui concerne la solidité de ses programmes et systèmes. De plus, alors que la communauté internationale se réunit pour évoquer le cadre de développement pour l'après-2015, le PAM doit veiller à être en mesure de s'attaquer plus efficacement aux défis liés à la lutte contre la faim dans le monde, tant aujourd'hui que demain.
24. Plus précisément, le PAM doit renforcer ses capacités d'intervention d'urgence tout en se dotant de davantage de moyens de lutter contre la faim – y compris chronique – à moyen et à long terme.
25. Le Secrétariat propose de poursuivre et d'accélérer en 2015 et 2016 les activités menées dans le cadre de l'initiative destinée à adapter la structure du PAM à sa mission, et il a répertorié à cet égard six domaines (initiatives) à cibler en priorité:
  - i) capacités et compétences du personnel;
  - ii) capacités dans le domaine de la nutrition;
  - iii) développement des capacités nationales;

- iv) processus et partenariats stratégiques au niveau interinstitutionnel/intergouvernemental;
  - v) conception de programmes, plateformes et systèmes, et prise de décisions reposant sur des données factuelles;
  - vi) souplesse au niveau du financement et efficacité de l'utilisation des ressources.
26. Pour appuyer immédiatement les activités dans ces six domaines, le Secrétariat propose d'utiliser 35 millions de dollars provenant du Compte de péréquation des dépenses AAP pour accélérer la concrétisation en 2015 et 2016 de plusieurs réalisations attendues s'inscrivant dans le droit fil de l'initiative destinée à adapter le PAM à sa mission. Mener à bonne fin ces initiatives internes d'importance primordiale constituerait le dernier jalon du renforcement organisationnel lancé en 2012. Il importe de noter que les initiatives proposées auraient un caractère exceptionnel et viendraient compléter d'autres mesures prises pour adapter le PAM à sa mission.
27. On trouvera ci-après les initiatives envisagées pour 2015-2016 et les estimations concernant les ressources nécessaires pour 2015:
- i) Doter le personnel du PAM des capacités et des compétences voulues pour appuyer la montée en puissance des interventions d'urgence et définir des approches à plus long terme du problème de la faim: en faisant suivre à un grand nombre de responsables du PAM un nouveau programme de perfectionnement; en proposant au personnel (y compris national) des stages de formation axés sur les activités de terrain dans des domaines en lien avec les programmes, comme la nutrition et les transferts monétaires et les bons; et en donnant accès à l'échelle de tout le PAM à des possibilités d'apprentissage et de développement des compétences – 2,6 millions de dollars.
  - ii) Prêter concours à un certain nombre de bureaux de pays afin qu'ils soient mieux à même d'aider les gouvernements à accroître les capacités nationales mobilisées pour éliminer la faim. Cela impliquera de constituer une base de données factuelles, de répertorier les lacunes au niveau des capacités et d'élaborer des plans d'action et des programmes par pays axés sur des domaines tels que la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise, la nutrition et la résilience – 1,0 million de dollars.
  - iii) Faire progresser la mise au point et la transposition à plus grande échelle de la plateforme institutionnelle concernant les transferts monétaires et les bons, en créant un menu personnalisable regroupant outils et services et en développant les capacités de base pour permettre la poursuite des activités et le développement technique pendant la mise en service – 7,9 millions de dollars<sup>5</sup>.
  - iv) Améliorer la communication et la sensibilisation afin que le PAM soit bien placé pour veiller à ce que la faim et la nutrition soient dûment prises en considération dans le cadre des dialogues de haut niveau, des grandes manifestations et des processus importants à l'échelle mondiale d'ici à la fin de 2016 – pas de financement demandé en 2015.

---

<sup>5</sup> Il est envisagé d'utiliser le Compte de péréquation des dépenses AAP pour couvrir les coûts ponctuels de développement des services de la plateforme standard relative aux transferts monétaires et aux bons. Le développement des capacités nécessaires pour appuyer la mise en service et la gestion du changement aux niveaux du Siège et des bureaux régionaux sera financé au moyen de ressources extrabudgétaires en 2015, et il est proposé de l'intégrer dans le Plan de gestion pour 2016. Au niveau des pays, la mise en service sera financée au moyen des fonds alloués aux projets.

- v) Faire évoluer encore l'architecture de financement du PAM, notamment grâce à une action de communication et de sensibilisation reposant sur des données factuelles, de manière à améliorer la souplesse et la prévisibilité du financement, et élaborer une approche normalisée de la planification fondée sur les ressources pour l'ensemble du PAM, comprenant les grandes lignes d'un futur "budget de portefeuille de pays" – pas de financement demandé en 2015.
  - vi) Renforcer les capacités du PAM en matière de collecte et d'utilisation de données factuelles aux fins de l'amélioration de la prise de décisions, en menant à son terme le développement des systèmes qui permettent au PAM de gérer l'information et les connaissances de manière systématique et appuient l'analyse et l'évaluation des produits et des effets directs – 6,5 millions de dollars.
28. Les montants indiqués s'élèvent à 18 millions de dollars et ne concernent que l'année 2015. On trouvera le détail des initiatives aux annexes I et II.
29. D'après les estimations, 17 millions de dollars supplémentaires seront nécessaires en 2016 pour les propositions qui seront présentées avec le Plan de gestion pour 2016-2018 et soumises au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire.

## ANNEXE I: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE, 2015 ET 2016

Numéro	Initiative	Détail	Financement proposé		Initiatives connexes financées précédemment dans le cadre des plans de gestion*	Réalizations attendues
			2015	2016		
i)	Développement des compétences du personnel	<p><b>Description</b></p> <p>Doter le personnel du PAM des capacités et des compétences voulues pour appuyer la montée en puissance des interventions d'urgence et définir des approches à plus long terme du problème de la faim</p> <p><b>Effets directs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration des connaissances et des compétences du personnel pour appuyer tout à la fois les interventions d'urgence et les approches à plus long terme</li> <li>➤ Accroissement des moyens dont les responsables de l'action humanitaire disposent en interne s'agissant de la prise de décisions</li> </ul>	2,6 millions de dollars	2,7 millions de dollars	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poursuite du projet de conversion des contrats du personnel local (1,9 million de dollars dans le cadre du Plan de gestion pour 2015)</li> <li>➤ Élaboration de la stratégie en matière de personnel (2,8 millions de dollars dans le cadre du Plan de gestion pour 2014)</li> </ul>	<p><b>Réalizations attendues en 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mise en œuvre d'une formation intersectorielle consacrée aux transferts monétaires et aux bons à l'intention de 2 500 participants (dont 250 intervenants extérieurs)</li> <li>➤ Participation de 125 responsables à un programme spécialement conçu pour les responsables de l'action humanitaire</li> <li>➤ Participation de 50 responsables de sexe féminin à un programme portant sur les perspectives de carrières spécialement conçu pour les femmes</li> <li>➤ Accès de 2 000 membres du personnel national à des outils d'apprentissage et des stages de formation ciblés</li> </ul> <p><b>Réalizations attendues en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participation de 225 responsables supplémentaires à un programme spécialement conçu pour les responsables de l'action humanitaire</li> <li>➤ Promotion de l'accès à des outils d'apprentissage et à des stages de formation ciblés au profit de 4 000 agents supplémentaires</li> <li>➤ Élaboration et mise en œuvre de stages de formation à certains programmes (dans les domaines de la nutrition ou de la résilience, par exemple)</li> </ul>



**ANNEXE I: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE, 2015 ET 2016**

Numéro	Initiative	Détail	Financement proposé		Initiatives connexes financées précédemment dans le cadre des plans de gestion*	Réalizations attendues
			2015	2016		
ii)	Investissements ciblés dans les pays prioritaires	<p><b>Description</b></p> <p>Aider les bureaux de pays du PAM à étoffer la base de données factuelles et à élaborer des approches-programmes afin d'appuyer efficacement les capacités nationales en vue d'éliminer la faim</p> <p><b>Effets directs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Augmentation des capacités des acteurs nationaux et des partenaires gouvernementaux pour mettre en œuvre des programmes dans des domaines tels que la nutrition, la résilience ou la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise</li> <li>➤ Repérage des enseignements tirés de l'aide apportée par le PAM en tant que partenaire pour appuyer les capacités nationales, susceptibles d'être appliqués à d'autres pays cibles</li> </ul>	1,0 million de dollars	4,0 millions de dollars	S/O	<p><b>Réalisations attendues en 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ciblage des pays compte tenu des progrès accomplis et de la possibilité d'obtenir de bons résultats moyennant un appui supplémentaire</li> <li>➤ Analyse des besoins et conception de plans d'action par pays à l'intention des pays cibles</li> <li>➤ Mise à disposition à titre provisoire de compétences spécialisées supplémentaires dans certains domaines tels que la nutrition ou la résilience, notamment</li> </ul> <p><b>Réalisations attendues en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conception et mise en œuvre d'études sur le coût de la faim, selon que de besoin</li> <li>➤ Mise à disposition des bureaux de pays du PAM des compétences techniques spécialisées dont ils ont besoin</li> <li>➤ Mobilisation des ressources nécessaires pour mettre en place les composantes des programmes et dispenser la formation connexe</li> </ul>





**ANNEXE I: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE, 2015 ET 2016**

Numéro	Initiative	Détail	Financement proposé		Initiatives connexes financées précédemment dans le cadre des plans de gestion*	Réalizations attendues
			2015	2016		
iii)	Plateforme institutionnelle pour les transferts monétaires et les bons	<p><b>Description</b></p> <p>Faire progresser la mise au point d'une plateforme institutionnelle pour les transferts monétaires et les bons de sorte que les bureaux de pays du PAM puissent concevoir et mener à bien avec rapidité, efficacité et efficacité des interventions faisant appel à ces modalités</p> <p><b>Effets directs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réduction de huit à trois mois du délai moyen de mise en œuvre des programmes utilisant les transferts monétaires et les bons</li> <li>➤ Amélioration de 33 pour cent du rapport coût-efficacité des transferts monétaires et des bons, soit une économie annuelle de 1,3 million de dollars par bureau de pays</li> <li>➤ Amélioration de la qualité des interventions et obtention des effets directs escomptés des programmes, assorties d'une réduction des risques et des obligations à la charge des opérations du PAM</li> </ul>	7,9 millions de dollars	1,0 million de dollars	S/O	<p><b>Réalizations attendues en 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conception d'une plateforme institutionnelle normalisée pour les transferts monétaires et les bons, destinée à être utilisée partout au PAM</li> <li>➤ Intégration d'un ensemble d'outils et d'options comportant neuf modules au sein de la plateforme institutionnelle relative aux transferts monétaires et aux bons</li> <li>➤ Intégration des systèmes "amont" situés au Siège et dans les bureaux régionaux ainsi que de l'appui "aval" assuré dans les bureaux de pays au sein de la plateforme pour les transferts monétaires et les bons, en prévoyant une solution d'urgence à mettre à la disposition de tous les bureaux de pays</li> </ul> <p><b>Réalizations attendues en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Augmentation des capacités au Siège et dans les bureaux régionaux pour appuyer la mise en service dans d'autres bureaux de pays</li> </ul>



## ANNEXE I: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE, 2015 ET 2016

Numéro	Initiative	Détail	Financement proposé		Initiatives connexes financées précédemment dans le cadre des plans de gestion*	Réalizations attendues
			2015	2016		
vi)	Facilitation de la prise de décisions reposant sur des données factuelles	<p><b>Description</b></p> <p>Élaborer des procédures opératoires normalisées pour le suivi et l'établissement des rapports en prévoyant des plateformes informatiques appropriées, des stages de formation à l'intention des responsables du suivi et de l'évaluation et des conseillers dans ce domaine</p> <p><b>Effets directs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration de la transparence et de l'obligation redditionnelle; réduction des dépenses de suivi et d'évaluation dans une proportion pouvant atteindre 20 pour cent; et avantages durables pour les bénéficiaires grâce à la mise en œuvre de procédures opératoires normalisées et de plateformes techniques appropriées</li> <li>➤ Multiplication des signes tangibles attestant de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire; et de l'impact durable pour les bénéficiaires</li> </ul>	6,5 millions de dollars	1,5 million de dollars	➤ Appui en faveur des évaluations décentralisées (0,6 million de dollars dans le cadre du Plan de gestion pour 2015)	<p><b>Réalisations attendues en 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mise en service d'une plateforme de gestion des résultats, de suivi et d'établissement des rapports dans quatre bureaux régionaux et 49 bureaux de pays d'ici à la fin de 2015</li> <li>➤ Formation des membres du personnel chargés des programmes et du suivi et de l'évaluation à l'utilisation du système adopté pour concevoir les projets, les mettre en œuvre et rendre compte des résultats opérationnels</li> </ul> <p><b>Réalisations attendues en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mise en service des plateformes dans les six bureaux régionaux et 79 bureaux de pays d'ici à la fin de 2016</li> <li>➤ Réduction du nombre d'étapes nécessaires pour obtenir des résultats et réalisation d'économies, dans une proportion pouvant atteindre 20 pour cent, s'agissant des coûts de suivi et d'évaluation</li> <li>➤ Mise en place d'une formation appropriée obligatoire pour tous les membres du personnel chargés des programmes ainsi que du suivi et de l'évaluation</li> </ul>
<b>Total partiel pour les initiatives nécessitant un financement en 2015 et en 2016</b>			<b>18,0 millions de dollars</b>	<b>9,2 millions de dollars</b>		

\* Initiatives internes d'importance primordiale précédemment financées dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2015.



## ANNEXE II: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE, 2016 UNIQUEMENT

Numéro	Initiative	Détail	Financement proposé	Initiatives connexes financées précédemment dans le cadre des plans de gestion*	Réalizations attendues
			2016		
iv)	Actions de communication et de sensibilisation, et positionnement dans le cadre des manifestations, dialogues et processus mondiaux majeurs	<p><b>Description</b></p> <p>Améliorer les actions du PAM en matière de communication et de sensibilisation pour veiller à ce que la faim et la nutrition figurent en bonne position à l'ordre du jour des manifestations, dialogues et processus mondiaux majeurs</p> <p><b>Effets directs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prise en compte appropriée de la faim et de la nutrition dans le cadre des processus ou des manifestations majeurs tels que le cadre de développement pour l'après-2015 et le Sommet mondial sur l'aide humanitaire</li> <li>➤ Définition claire du rôle du PAM dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable et maintien du Défi Faim zéro au premier rang des priorités du programme de travail du G20</li> </ul>	À déterminer	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration de la plateforme de communication pour la sensibilisation du public (0,7 million de dollars dans le cadre du Plan de gestion pour 2015)</li> <li>➤ Centre de ressources en matière de partenariats (0,3 million de dollars dans le cadre du Plan de gestion pour 2015)</li> </ul>	<p><b>Réalizations attendues en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élaboration, à l'initiative du PAM, de stratégies de participation aux travaux de grandes instances interinstitutionnelles ou intergouvernementales</li> <li>➤ Renforcement temporaire des moyens utilisés pour sensibiliser aux activités du PAM et renforcer la place de celui-ci et sa participation aux négociations dans le cadre des dialogues interinstitutionnels et intergouvernementaux</li> <li>➤ Contribution directe, régulière et importante du PAM aux travaux des équipes préparant le texte qui sera adopté à l'issue du Sommet mondial sur l'aide humanitaire, ce qui lui permet d'apporter des éclairages précieux et d'avoir de l'influence</li> <li>➤ Coordination de la participation du PAM au Sommet mondial sur l'aide humanitaire avec les secrétariats du Sommet à New York et Genève</li> </ul>



**ANNEXE II: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE, 2016 UNIQUEMENT**

Numéro	Initiative	Détail	Financement proposé	Initiatives connexes financées précédemment dans le cadre des plans de gestion*	Réalisations attendues
			2016		
v)	Évolution de l'architecture de financement	<p><b>Description</b></p> <p>Améliorer la prévisibilité, la souplesse et la transparence des ressources destinées aux opérations en optimisant le préfinancement et en améliorant la planification des opérations</p> <p><b>Effets directs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chiffrage des gains d'efficience et d'efficacité au moyen d'analyses comparatives et de projets pilotes</li> <li>➤ Approbation par la haute direction de l'approche de planification normalisée fondée sur les ressources pour 2016</li> <li>➤ Présentation aux consultations du Conseil en 2016 et en 2017 de l'examen approfondi de la structure des projets du PAM intégrant des propositions de changement – concernant notamment les budgets des portefeuilles de pays</li> <li>➤ Augmentation de la part du financement multilatéral dans les fonds mobilisés, passée de 9 pour cent à 15 pour cent. Réception de contributions de 20 donateurs en faveur du CII</li> </ul>	À déterminer	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Examen du cadre de financement en vue de renforcer les systèmes de reddition de comptes (3,1 millions de dollars dans le cadre du Plan de gestion pour 2015)</li> </ul>	<p><b>Réalisations attendues en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mise en route de projets pilotes de préfinancement massif dans au moins deux opérations</li> <li>➤ Mise en route de projets pilotes de planification fondée sur les ressources dans au moins deux opérations</li> <li>➤ Établissement de rapports normalisés sur l'état d'avancement des projets pour les situations d'urgence de niveau 3, avec mention des ressources planifiées, du budget et des dépenses</li> <li>➤ Élaboration de procédures de préfinancement massif, et amélioration de la démonstration de l'efficacité au moyen de projets pilotes</li> <li>➤ Élaboration d'une plateforme de planification fondée sur les ressources; mise en service de la plateforme dans toutes les opérations</li> <li>➤ Examen de la structure des budgets des opérations, y compris de l'option relative aux budgets des portefeuilles de pays</li> <li>➤ Élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources faisant appel à de grandes activités de sensibilisation et de communication et visant à obtenir davantage de ressources souples et prévisibles</li> </ul>



## ANNEXE II: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE, 2016 UNIQUEMENT

Numéro	Initiative	Détail	Financement proposé	Initiatives connexes financées précédemment dans le cadre des plans de gestion*	Réalizations attendues
			2016		
vi)	Facilitation de la prise de décisions fondée sur des données factuelles	<p><b>Description</b></p> <p>Élaboration de systèmes destinés à appuyer la gestion de l'information à l'échelle du PAM</p> <p><b>Effets directs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration de l'accès à l'information pour le personnel grâce à la modernisation des systèmes internes de stockage des documents et de recherche des contenus</li> <li>➤ Installation de nouveaux systèmes informatiques pour améliorer le partage et la visualisation des données</li> </ul>	À déterminer	S/O	<p><b>Réalizations attendues en 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Installation de nouveaux systèmes informatiques – système électronique de gestion des contenus, moteur de recherche et services de données</li> <li>➤ Définition et élaboration d'un projet de stratégie de gestion des contenus à l'échelle du PAM, classification des données et institution de la fonction de gestion documentaire, prévoyant notamment des coordonnateurs dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays</li> </ul>
<b>Plafond de financement en 2016 pour les points ci-dessus</b>			<b>7,8 millions de dollars</b>		

\* Initiatives internes d'importance primordiale précédemment financées dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2015.



---

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies