

**Extraits du
Plan de gestion du PAM pour 2021-2023**



Deuxième consultation informelle

15 septembre 2020

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Chapitre I: Introduction

Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion pour 2021-2023 présente la synthèse du programme de travail du PAM prévu pour cette période ainsi que l'appui budgétaire nécessaire à sa mise en œuvre en 2021. Les chiffres qu'il contient se rapportent aux besoins opérationnels prévus et aux prévisions concernant les ressources disponibles pour y faire face. Le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), qui est approuvé tous les ans par le Conseil d'administration, correspond aux ressources de base nécessaires pour accompagner la mise en œuvre des activités à l'échelle mondiale.
2. Le résumé, le projet de décision et l'introduction de chaque chapitre expliquent la logique du plan de gestion et mettent en exergue les principaux chiffres. Le corps de chaque chapitre contient des informations plus détaillées.

Structure du document

3. Le Plan de gestion pour 2021-2023 comprend un résumé, un projet de décision, six chapitres et des annexes:
 - *Chapitre I: Introduction.* Ce chapitre présente la situation économique et politique mondiale et les répercussions prévues de la pandémie de COVID-19 sur des milieux déjà fragiles. Il aborde également le positionnement du PAM et le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit son plan de gestion.
 - *Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources.* Ce chapitre expose la situation financière actuelle du PAM et donne des détails sur le niveau prévu des ressources pour 2020 et 2021 ainsi qu'un aperçu de l'évolution des ressources.
 - *Chapitre III: Besoins opérationnels pour 2021.* Ce chapitre récapitule les besoins opérationnels de 2021 et les analyse. Il examine également les répercussions de l'écart entre le niveau total des besoins opérationnels communiqués par les bureaux de pays du PAM et celui des prévisions concernant les ressources disponibles à l'échelle mondiale pour y répondre. Les plans d'exécution détaillés des bureaux de pays pour 2021 seront mis à disposition sur le portail de données sur les plans stratégiques de pays (PSP) au quatrième trimestre de 2020. Ce chapitre offre par ailleurs une synthèse du cadre à moyen terme établi par le PAM pour faire face à la crise de la COVID-19 et des principales thématiques transversales.
 - *Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes.* On trouvera dans ce chapitre le budget AAP proposé pour 2021. Ce budget est présenté conformément aux lignes de crédit approuvées par le Conseil d'administration en 2018 et par volet de résultats. Ce chapitre traite également du Compte de péréquation des dépenses AAP et d'un prélèvement qu'il est proposé d'effectuer pour financer une initiative interne d'importance primordiale en cours et un fonds ponctuel pour les indemnités de départ.

- *Chapitre V: Mesure de la performance en matière de gestion.* On trouvera dans ce chapitre les normes relatives à la performance en matière de gestion ainsi que les mesures du degré de réalisation des priorités institutionnelles définies dans le Cadre de résultats institutionnels. Des tableaux présentent les indicateurs de performance clés (IPC) relatifs à la gestion et leurs composantes, avec les valeurs de référence et les valeurs cibles, ainsi que les IPC mesurant les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des priorités institutionnelles.
- *Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux.* Ce chapitre indique les montants prévus des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et des comptes spéciaux, et fait le point sur l'utilisation du mécanisme de financement des services internes d'un montant de 82 millions de dollars.

Contexte économique et politique mondial

Perspectives économiques

4. La pandémie de COVID-19 a entraîné en 2020 une crise économique sans précédent et la reprise est incertaine. À la fin du premier semestre de 2020, 93 pour cent de la main-d'œuvre mondiale vivaient dans des pays où des mesures de fermeture des lieux de travail étaient en vigueur. Selon les estimations de l'Organisation internationale du Travail (OIT), la perte d'heures travaillées au deuxième trimestre de 2020 correspondait à une perte de 400 millions d'emplois à temps plein, et une nouvelle flambée de COVID-19 pourrait faire disparaître 340 millions d'emplois à temps plein au dernier trimestre de l'année¹. Conséquence de la disparition de ces emplois, les envois de fonds internationaux devraient enregistrer en 2020 un recul de 19,7 pour cent dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. L'Organisation mondiale du commerce a prévu que le volume des échanges mondiaux de marchandises diminuerait dans une proportion allant de 13 pour cent à 32 pour cent en 2020, mais les données préliminaires disponibles à la mi-juin se rapprochaient davantage du scénario optimiste que du scénario pessimiste². L'Economist Intelligence Unit s'attend à une baisse de la consommation mondiale de pétrole de plus de 9 pour cent en 2020 et à une reprise lente puisque de nombreux secteurs consommateurs d'énergie, en particulier ceux des voyages et du tourisme, resteront en détresse³. Les projections sont certes régulièrement actualisées mais, au moment de la rédaction du présent document, elles indiquaient que la croissance mondiale enregistrerait un recul de 4,9 pour cent en 2020 et serait de 5,4 pour cent en 2021⁴.
5. La contraction de la demande globale pousse d'une façon générale l'inflation à la baisse: en avril 2020, l'inflation était de 0,4 pour cent pour les économies avancées⁵ (1,1 point de pourcentage de moins que la moyenne de 2019), alors qu'elle était de 3,9 pour cent pour les marchés émergents et les économies en développement (1,6 point de pourcentage de

¹ Organisation internationale du Travail. 2020. [Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail. Cinquième édition. Estimations actualisées et analyses.](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/wcms_749442.pdf) 30 juin 2020. https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/wcms_749442.pdf.

² Organisation mondiale du commerce, Organisation de coopération et de développement économiques et Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. 2020. [Joint summary of Reports on G20 Trade and Investment Measures \(Mid-October 2019 to Mid-May 2020\).](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/unctad_oecd2020d23_summary_en.pdf) 29 juin 2020. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/unctad_oecd2020d23_summary_en.pdf.

³ *The Economist Intelligence Unit.* Crude Oil Industry Analysis. 1^{er} juillet 2020.

⁴ Fonds monétaire international (FMI). 2020. [Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale: juin 2020.](https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020) <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>.

⁵ Évolution d'une année sur l'autre. FMI. 2020. *IMF DataMapper: taux d'inflation et prix moyens à la consommation, données téléchargées le 3 juillet 2020.*

moins). Les prix des denrées alimentaires restent stables. Les cours de l'huile végétale, du sucre et des produits laitiers sont légèrement repartis à la hausse en juin 2020, portant l'indice des prix des produits alimentaires de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) à 93,2, soit une progression d'environ 2,1 points par rapport à mai 2020 mais un recul de 2,1 points par rapport à juin 2019. Néanmoins, certaines économies, notamment celles du Liban, de la République arabe syrienne, du Soudan, du Soudan du Sud, du Yémen et du Zimbabwe doivent faire face à une dévaluation de leur monnaie ainsi qu'à une inflation sous-jacente et à une inflation des prix des produits alimentaires extrêmement élevées.

6. On mesure mieux l'ampleur du fléchissement de l'économie en cours et sans doute aussi la lenteur de la reprise quand on les compare à la situation de la crise financière de 2008/09 après laquelle la croissance mondiale a repris en 2009 en n'ayant reculé "que" de 0,1 pour cent. En effet, selon la Banque mondiale, "les récessions profondes dues à la pandémie devraient laisser des séquelles durables à de multiples niveaux, notamment un recul de l'investissement, une érosion du capital humain des chômeurs et un affaiblissement des échanges mondiaux et des chaînes d'approvisionnement. Ces effets pourraient bien détériorer la croissance potentielle et la productivité de la main-d'œuvre à long terme"⁶.
7. La Banque mondiale estime que la pandémie de COVID-19 pourrait faire basculer de 71 millions à 100 millions de personnes de plus dans l'extrême pauvreté en 2020, selon la gravité du scénario pris en compte. Dans le meilleur des cas, on estime que le nombre de personnes supplémentaires dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ou de la tranche supérieure qui passeraient sous le seuil de pauvreté défini au niveau international (5,5 dollars É.-U. par jour)⁷ serait de 177 millions⁸.

Instabilité politique et conflits

8. Les conflits et la violence sont parmi les principaux facteurs d'insécurité alimentaire dans le monde. Ces dernières années, neuf des dix pays où les populations dans le besoin étaient les plus nombreuses devaient faire face à un conflit ou à des déplacements forcés⁹.
9. Les risques liés à la pandémie de COVID-19 aggravent les formes de vulnérabilité existant dans des contextes déjà fragiles. Les mesures prises pour faire face à la COVID-19 peuvent contribuer à accentuer les tensions et la violence et se répercuter également sur les capacités et le comportement des acteurs locaux, nationaux et internationaux, ce qui peut modifier la dynamique en cours des conflits et de la paix. Dans certains cas, la crise liée à la COVID-19 peut aggraver les causes des conflits et compromettre la résilience des économies et des sociétés¹⁰.

⁶ Banque mondiale. 2020. [Perspectives économiques mondiales](https://www.banquemondiale.org/fr/publication/global-economic-prospects) juin 2020. <https://www.banquemondiale.org/fr/publication/global-economic-prospects>.

⁷ Par jour, à parité de pouvoir d'achat de 2011.

⁸ Banque mondiale. 2020. [Projected poverty impacts of COVID-19 \(coronavirus\)](http://pubdocs.worldbank.org/en/461601591649316722/Projected-poverty-impacts-of-COVID-19.pdf). 8 juin 2020. <http://pubdocs.worldbank.org/en/461601591649316722/Projected-poverty-impacts-of-COVID-19.pdf>.

⁹ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2019. [Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2020](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHO-2020-FR-Web.pdf). <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHO-2020-FR-Web.pdf>.

¹⁰ FAO et PAM. 2020. [FAO-WFP early warning analysis of acute food insecurity hotspots](https://www.wfp.org/publications/fao-wfp-early-warning-analysis-acute-food-insecurity-hotspots): juillet 2020. <https://www.wfp.org/publications/fao-wfp-early-warning-analysis-acute-food-insecurity-hotspots>

10. La hausse du chômage (en particulier des jeunes), la perte de revenus et de moyens d'existence, la paupérisation, la progression des inégalités et de l'insécurité alimentaire peuvent amplifier les mécontentements et les fractures au sein des sociétés, en particulier dans les pays déjà en proie à des crises économiques. L'analyse indique que les troubles civils risquent de s'intensifier et d'avoir des effets plus déstabilisateurs que ces dernières années¹¹.
11. Les migrants en situation irrégulière, les travailleurs migrants dont les moyens d'existence sont précaires ou qui travaillent dans l'économie informelle, les victimes de la traite des êtres humains et les personnes qui fuient leur foyer en raison de persécutions, de la guerre, de la violence, de violations des droits de l'homme ou de catastrophes – à l'intérieur de leur propre pays ou au-delà de ses frontières – subissent les conséquences de cette crise de manière disproportionnée. À l'échelle mondiale, un tiers des 45,7 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays vivent dans les 10 pays où les risques liés à la COVID-19 sont les plus grands. Il leur faut maintenant faire face à trois crises étroitement imbriquées – une crise sanitaire, une crise socioéconomique et une crise de la protection – sur fond de crise climatique qui ne cesse de s'amplifier¹².

Insécurité alimentaire chronique et aiguë

12. Le nombre de personnes victimes de la faim continue de progresser dans le monde. Comme l'indique *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020*, ce tournant a été amorcé en 2014 et l'on compte depuis lors près de 60 millions de personnes sous-alimentées de plus dans le monde, une situation encore aggravée par la pandémie de COVID-19. Des estimations préliminaires semblent indiquer que la pandémie pourrait ajouter en 2020 de 83 millions à 132 millions de personnes au nombre total de personnes sous-alimentées dans le monde¹³.

Impact sur les systèmes alimentaires

13. Comme les vulnérabilités existantes sont aggravées par la pandémie de COVID-19, il importe d'en comprendre les répercussions de celle-ci non seulement sur la sécurité alimentaire individuelle et familiale, mais également sur les systèmes alimentaires nationaux, régionaux et mondiaux. En voici quelques exemples:
 - Les perspectives mondiales concernant les récoltes de cultures de base sont certes prometteuses pour les campagnes agricoles de 2020/21, mais les restrictions de déplacement imposées pour maîtriser la propagation du virus ont perturbé la récolte, le transport et la transformation des produits vivriers, et d'autres biens essentiels, ce qui a rallongé les délais de livraison et réduit les disponibilités, même d'aliments de toute première nécessité¹⁴.

¹¹ *Ibid.*

¹² Organisation des Nations Unies. 2020. *Note de synthèse sur la COVID-19 et les personnes en situation de déplacement*. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_brief_c19_people_on_the_move_french.pdf.

¹³ FAO, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2020. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020* (en anglais uniquement). <http://www.fao.org/3/ca9692en/online/ca9692en.html>.

¹⁴ FAO. 2020. Nouveau coronavirus (COVID-19). <http://www.fao.org/2019-ncov/q-and-a/impact-on-food-and-agriculture/fr/>.

- Pour les ménages tributaires de la production vivrière et de l'élevage, les perturbations des chaînes d'approvisionnement en intrants agricoles et en produits vétérinaires ainsi que de l'accès aux marchés vont probablement entraîner une perte de revenus due à la baisse de la production et des ventes de leurs produits agricoles et animaux¹⁵.
 - Le chômage, le sous-emploi et la diminution des envois de fonds vont réduire le pouvoir d'achat. Les populations urbaines, en particulier les journaliers employés dans l'économie informelle et les employés du secteur des services risquent notamment de perdre leurs sources de revenus du fait de l'application de réglementations relatives à la distanciation physique et des restrictions imposées par les gouvernements pour réduire au minimum la propagation du virus. Les personnes qui dépendent des envois de fonds pour subvenir à leurs besoins essentiels et celles qui traversent régulièrement des frontières pour exercer des activités de subsistance vont perdre leurs sources de revenus. Avec la baisse du pouvoir d'achat des ménages, une contraction de la demande des consommateurs est tout à fait possible, en particulier celle de marchandises de valeur plus élevée, ce qui affaiblira encore les revenus des producteurs, notamment ceux de produits alimentaires de valeur¹⁶.
14. La pandémie est apparue à un moment où la sécurité alimentaire et les systèmes alimentaires étaient déjà sous pression. Sur le plan socioéconomique, la crise de la COVID-19 aura des répercussions sur les flux de trésorerie et les liquidités financières des producteurs, des petites et moyennes entreprises agroindustrielles et des institutions financières en raison de la capacité de production réduite, de l'accès aux marchés limité, de la perte d'envois de fonds, du manque d'emplois et des frais médicaux imprévus. Alors que les pays continuent de mettre en œuvre d'importantes mesures de secours et d'encouragement, il convient de prêter attention de toute urgence aux besoins spécifiques des acteurs des systèmes alimentaires¹⁷.

Climat

15. Les risques climatiques et les aléas naturels sont des facteurs de malnutrition et d'insécurité alimentaire et peuvent avoir des effets tant économiques que politiques. Les signes actuels de l'imminence de la survenue d'un phénomène climatique quasi-mondial tel que El Niño ou La Niña supposent la mise en place d'un dispositif de surveillance; le lancement d'une veille "La Niña Watch" signifie que la probabilité de l'apparition d'un phénomène La Niña au cours des six à neuf prochains mois est supérieure à celle d'un phénomène El Niño, ou à des conditions neutres, même si cette probabilité est encore faible, de l'ordre de 50 à 55 pour cent.¹⁸ Pour le PAM, les répercussions d'un cycle La Niña complet, s'il se produisait, varieraient selon la zone d'intervention:
- Dans la région de l'Afrique australe, les conditions liées à La Niña renforcent en général les pluies saisonnières et sont associées à de meilleurs résultats des activités agricoles et de l'élevage. Il en résulterait une amélioration de la sécurité alimentaire pour des opérations cruciales du PAM, notamment au Zimbabwe. Ce pays a enregistré une

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Nations Unies. 2020. *Note de synthèse: Impact de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire et la nutrition*. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_brief_food_security_french.pdf.

¹⁷ Organisation des Nations Unies. 2020. *Global Humanitarian Response Plan COVID-19, United Nations Coordinated Appeal (April-December 2020)*. https://www.un.org/development/desa/ageing/wp-content/uploads/sites/24/2020/05/GHRP-COVID19_May_Update.pdf.

¹⁸ Climate Prediction Center. 2020. *El Niño/Southern Oscillation Diagnostic Discussion*. 9 juillet 2020. https://www.cpc.ncep.noaa.gov/products/analysis_monitoring/ens0_advisory/ensodisc.pdf.

mauvaise production agricole en 2020¹⁹, dont les effets négatifs se prolongeront au cours de la période de soudure à venir de la fin de 2020 et du début de 2021. De bonnes récoltes au Zimbabwe au milieu de 2021 dues à une saison des pluies favorable amélioreraient les perspectives à la fin de 2021 et au début de 2022. Il en va de même dans les zones exposées à la sécheresse du sud du Mozambique, du sud de l'Angola et de la Namibie. Toutes ces contrées ont connu une série de mauvaises campagnes agricoles depuis les sécheresses régionales de 2014/15 et de 2015/16 causées par un vaste phénomène El Niño.

- En Afrique de l'Est, les épisodes La Niña sont associés à des conditions plus sèches qu'à l'ordinaire qui ont entraîné des sécheresses régionales de grande ampleur ces dernières années. Les perspectives à long terme des spécialistes indiquent que les pluies seront probablement inférieures à la moyenne en Somalie durant les deux prochaines saisons des pluies d'octobre à décembre 2020 et de mars à mai 2021²⁰, une situation qui compromettrait la sécurité alimentaire jusqu'à la fin de 2021 ou au début de 2022; ces conditions pourraient perdurer en fonction des perspectives pluviométriques pour la fin de 2021 et le début de 2022. En général, la sécheresse ne se limite pas à la Somalie, de sorte que, si cette situation voyait le jour, elle pourrait toucher les régions semi-arides du Kenya et du sud-est de l'Éthiopie (région Somali). Du côté positif, des conditions plus sèches qu'à l'habitude seraient moins propices à la multiplication et à la propagation du criquet pèlerin. On s'attend à ce que les conséquences de l'infestation de criquet pèlerin en Afrique de l'Est se limitent aux récoltes récentes ou du futur proche et ne se prolongent pas au-delà de la fin de 2020.
- En Afrique de l'Ouest, les effets du phénomène La Niña sont moins bien définis mais tendent à être associés à des conditions plus favorables. Toutefois, d'ici à la prochaine saison de végétation au Sahel, c'est-à-dire au milieu de 2021, les conditions associées à La Niña – sous réserve qu'elles se concrétisent – devraient s'être dissipées.
- En Asie, les épisodes La Niña sont associés à des conditions plus sèches qu'à l'habitude en Indonésie et en Asie du Sud-Est, mais n'ont en général d'effets significatifs que s'ils sont puissants. En Amérique centrale, il est plus probable qu'un épisode La Niña soit associé à des conditions favorables que défavorables, mais il augmente cependant la probabilité de survenance d'orages et d'ouragans tropicaux de grande ampleur.

16. Même si un phénomène La Niña complet ne se produit pas, les conditions associées à La Niña pourraient faire apparaître l'un des scénarios décrits plus haut. Toutefois, des sécheresses ou des conditions plus humides qu'à l'habitude peuvent, bien évidemment, aussi survenir même en l'absence d'un épisode La Niña ou El Niño.

Conséquences pour l'assistance humanitaire internationale

17. Avant la pandémie de COVID-19, on estimait que près de 168 millions de personnes auraient besoin d'une assistance et d'une protection humanitaires en 2020. Cela équivaut à une personne sur environ 45 dans le monde, le chiffre le plus élevé depuis des décennies²¹. La pandémie devrait avoir des répercussions importantes sur les personnes démunies, essentiellement en raison de la perte de leurs emplois et de la diminution des envois de

¹⁹ FAO. 2020. [Système mondial d'information et d'alerte rapide. Rapports de synthèse par pays, Zimbabwe](http://www.fao.org/giews/countrybrief/country.jsp?code=ZWE&lang=fr). 25 juin 2020. <http://www.fao.org/giews/countrybrief/country.jsp?code=ZWE&lang=fr>.

²⁰ Climate Hazards Center. 2020. [Skillful very long-lead forecasts anticipate potential back-to-back-below-normal East African Rains](https://blog.chc.ucsb.edu/?p=774), mise à jour de juillet. <https://blog.chc.ucsb.edu/?p=774>.

²¹ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2019. [Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2020](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHO-2020-FR-Web.pdf). <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHO-2020-FR-Web.pdf>.

fonds. Le PAM estime que 270 millions de personnes seront exposées à une insécurité alimentaire aiguë d'ici à la fin de 2020²². Les pays dont une forte proportion de la population est employée dans le secteur informel, ceux qui ont des taux de pauvreté élevés parmi les travailleurs en activité et des systèmes de protection sociale peu performants sont particulièrement exposés au risque d'insécurité alimentaire accrue. Comme, selon les données de l'OIT, plus de 2 milliards de personnes, soit 62 pour cent de la main-d'œuvre mondiale, sont employées dans l'économie informelle, des millions de personnes risquent de souffrir de la faim. Les gains des travailleurs du secteur informel devraient diminuer de 82 pour cent, l'Afrique et l'Amérique latine enregistrant les baisses les plus marquées²³. Les conséquences en seront disproportionnées pour les femmes et les jeunes qui travaillent dans les secteurs les plus touchés par la crise.

18. Il est probable que la pandémie aura des répercussions importantes sur le niveau de l'assistance humanitaire. Les pays les plus riches pourraient affecter leurs ressources au financement des mesures qu'ils prennent pour faire face à la crise de la COVID-19, au détriment des budgets destinés à l'aide. Les restrictions imposées aux déplacements pourraient influencer la circulation des approvisionnements et du personnel et donc sur les activités menées sur le terrain. Le coût des prestations d'assistance humanitaire pourrait augmenter en conséquence.

Positionnement du PAM

19. Le PAM intervient en première ligne et a fait face en 2019 et en 2020 à un nombre record de situations d'urgence concomitantes, souvent causées par des catastrophes liées à un conflit ou au changement climatique. La pandémie de COVID-19 a complexifié l'environnement opérationnel du PAM en déclenchant simultanément des crises économiques et sanitaires. Elle a fait basculer plus de personnes vulnérables dans l'insécurité alimentaire et lancé de nouveaux défis au PAM en restreignant l'accès et les voyages.
20. Le PAM continuera de concentrer son action et d'intervenir autour du lien entre action humanitaire, développement et paix. Les partenariats avec les acteurs du développement et de la paix, notamment les entreprises privées et les pouvoirs publics, permettront de dégager une optique commune et de tirer parti des avantages comparatifs de chacun pour obtenir l'impact maximal sur les populations vulnérables afin qu'elles puissent mener une vie saine et accéder à des moyens d'existence productifs. Pour venir à bout de la faim, il faut à la fois répondre aux besoins d'urgence là où cela est nécessaire tout en mettant en œuvre d'autres stratégies pour s'attaquer à la vulnérabilité sans avoir nécessairement à recourir à un appui d'urgence prolongé.
21. Le PAM reste un chef de file de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, contribuant au système mondial des coordonnateurs résidents et aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. La deuxième génération de PSP et les activités que mène le PAM avec ses partenaires des Nations Unies permettront de mener une action coordonnée pour obtenir des effets collectifs qui consolideront les résultats de l'action humanitaire et du développement.

²² PAM. [WFP Global Response to COVID-19: June 2020](#).

²³ OIT. 2020. *Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail. Troisième édition. Estimations actualisées et analyses*. 29 avril 2020. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743155.pdf.

Contexte organisationnel

22. Conformément au Plan de gestion pour 2020-2022 et à sa mise en œuvre à ce jour, le PAM continue de donner la priorité aux six domaines suivants:
- direction des opérations dans les situations d'urgence;
 - financement et partenariats au service de l'élimination de la faim;
 - transformation numérique;
 - excellence des programmes: articulation entre action humanitaire, développement et paix;
 - libération du potentiel du PAM: simplification et efficience; et
 - gestion du personnel.
23. Conformément à ses priorités institutionnelles, le PAM a adopté à la fin du premier semestre de 2019 un organigramme de son Siège qui correspond au rôle accru qu'il joue dans l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix ainsi qu'à la complexité croissante des opérations et des crises prolongées, dans un contexte où le niveau des ressources augmente. En juin 2020, le PAM a également réorganisé la structure de sa haute direction, notamment en portant le poste de Conseiller principal pour la culture organisationnelle au rang de sous-secrétaire général. Cette évolution souligne l'importance accordée au devoir de protection des employés du PAM et au renforcement de la culture organisationnelle afin de promouvoir un environnement de travail plus favorable où toutes les formes de harcèlement, d'abus de pouvoir et de discrimination sont combattues.

Gouvernance

24. Le dispositif de la feuille de route intégrée comprend quatre volets interdépendants – le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 – qui ont tous été approuvés par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016. Le modèle de gouvernance est fondé sur les risques et offre un bon rapport coût-efficacité. Il renforce les fonctions d'approbation et de contrôle stratégique exercées par le Conseil d'administration en réduisant la fragmentation, tout en maintenant la capacité d'intervention rapide du PAM dans les situations d'urgence.
25. Lors de la première session ordinaire de 2020, qui avait été reportée, après avoir examiné les délégations de pouvoirs en vigueur de 2018 à 2019, le Conseil d'administration a approuvé les délégations de pouvoirs au Directeur exécutif qui ont pris effet au 1^{er} mai 2020.²⁴ Le PAM va réexaminer les délégations de pouvoirs en 2025 au plus tard afin de s'assurer que le Conseil d'administration conserve son rôle fondamental d'approbation et de contrôle des activités du PAM. Cet examen portera aussi sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une deuxième génération de PSP, l'impact de la réforme du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies et le lancement des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

²⁴ Les délégations de pouvoirs sont indiquées à l'annexe III du document WFP/EB.1/2020/4-A/1/Rev.2 et dans l'appendice au Règlement général.

Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources

Introduction

26. Ce chapitre donne un aperçu du contexte financier et des hypothèses retenues pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2021, soit un montant de 7,40 milliards de dollars. Cette prévision, établie grâce à une collaboration constante avec les donateurs et à une analyse des tendances, est rapprochée des projections de financement établies au niveau local dans chaque bureau de pays du PAM. Cette prévision prudente tient compte du degré élevé d'incertitude entourant 2021 compte tenu de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les économies des pays donateurs.
27. Pour répondre aux besoins définis dans son programme de travail et conformément à son Plan stratégique pour 2017-2021 et à l'évaluation stratégique du financement de ses activités²⁵, le PAM prend des mesures pour élargir sa base de donateurs et diversifier ses sources de financement en adoptant de nouvelles méthodes au niveau des capitales et du terrain. Il va par ailleurs poursuivre la concertation dynamique engagée avec les donateurs sur la nécessité de disposer de financements prévisibles, souples et pluriannuels pour pouvoir améliorer la continuité, l'efficacité et l'efficience des opérations. On trouvera dans le présent chapitre une vue d'ensemble de l'évolution des ressources à cet égard.

Contexte actuel et perspectives

28. Alors que le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë a augmenté de près de 70 pour cent entre 2015 et 2019, le PAM a enregistré au cours de la même période une hausse de son niveau de financement d'une ampleur comparable, imputable dans une large mesure à l'accroissement des besoins humanitaires. Au cours de cette période, les contributions au PAM ont ainsi bondi de 60 pour cent, passant de 5 milliards de dollars en 2015 à 8 milliards de dollars en 2019. Or, en dépit de cette croissance remarquable, des déficits de financement demeurent et rendent difficile pour le PAM la mise en œuvre de l'intégralité du programme de travail prévu.
29. Les retombées économiques mondiales de la pandémie de COVID-19 ont fait monter en flèche les besoins liés à la sécurité alimentaire dans de nombreux pays déjà confrontés à une crise humanitaire, obligeant le PAM à mobiliser des ressources pour faire face aux besoins de ses opérations qui ne cessent de croître. À la différence de la plupart des crises auxquelles le PAM a été confronté par le passé, la pandémie frappe directement à la fois les pays qui constituent sa base de donateurs et ceux dans lesquels il intervient. Pendant une période relativement brève, de février à mars 2020, le monde a connu l'incertitude sur les marchés boursiers mondiaux, une déclaration de pandémie mondiale et une brusque chute des cours du pétrole qui sont à l'origine de turbulences et d'une instabilité au sein des économies tant développées qu'en développement. Alors que le PAM se trouve confronté à une "nouvelle normalité" en matière de mobilisation de ressources, il est raisonnable d'envisager que cet environnement budgétaire sous pression puisse à brève échéance entraîner des réductions des budgets consacrés à l'aide.

²⁵ WFP/EB.A/2020/7-C et WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1.

30. Vu l'évolution rapide de la situation, le PAM agit de manière décisive pour combler son déficit de financement persistant en prenant une série bien définie de mesures pour élargir sa base de donateurs. La récente évaluation stratégique du financement des activités du PAM a fourni des éléments cruciaux en temps utile pour guider les efforts faits par le PAM pour mobiliser des ressources plus importantes et protéger et diversifier les sources de financement, en se concentrant sur le secteur privé, les institutions financières internationales, les modes de financement innovants et des partenariats renforcés entre les organismes des Nations Unies, tout en intensifiant la sensibilisation quant à l'importance des financements prévisibles et souples.
31. En application des recommandations issues de l'évaluation, le PAM s'est engagé à formuler, en toute clarté et d'une seule voix, tous les aspects de son mandat et ses priorités, et à agir en conséquence. Tout en veillant à maintenir et à renforcer sa capacité d'intervention en situation d'urgence, le PAM élabore des stratégies qui favorisent et ajoutent de la valeur à sa mission consistant à "changer la vie" en se positionnant davantage à la croisée de l'action humanitaire, du développement et de la paix tout en renforçant ses partenariats avec des donateurs pertinents. Des investissements essentiels sont réalisés dans la fonction relative aux partenariats, lesquels aboutiront à une professionnalisation accrue de ce domaine d'activité crucial et prépareront le PAM à affronter l'avenir.

Incidence de la COVID-19 sur les prévisions de ressources et leur mobilisation

32. Face à la croissance exponentielle des besoins, les prévisions de contributions pour 2020 et au-delà apparaissent relativement stables, preuves de la confiance que font les donateurs au PAM et du rôle fondamental que joue celui-ci pour s'attaquer aux nouveaux aspects de la faim. Le PAM n'en oublie pas pour autant les répercussions économiques mondiales de la crise due à la COVID-19, qui pourraient orienter les contributions à la baisse. Une telle évolution pourrait aggraver les difficultés de financement des petites opérations et des interventions menées pour faire face à des crises oubliées.
33. Dans un contexte d'incertitude sans précédent, le PAM a mené une action concertée pour prévoir le niveau de soutien auquel il peut s'attendre en 2020 et au-delà. Sur la base de l'évolution historique de son financement, des informations concernant les donateurs et des données les plus récentes disponibles sur l'incidence de la pandémie sur le système de financement de l'action humanitaire, le PAM estime que ses ressources pour 2020 s'établiront à 7,7 milliards de dollars. Ce niveau de financement représenterait à peu près 60 pour cent de son programme de travail de 2020, soit un déficit de financement s'établissant à 5,3 milliards de dollars.
34. Les donateurs ont promptement réagi dès que la portée et l'envergure de la pandémie de COVID-19 sont devenues apparentes. Le 23 mars, juste après que l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré la pandémie, le Directeur exécutif a lancé un appel aux donateurs pour qu'ils avancent leurs contributions, soulignant qu'il fallait lever 1,9 milliard de dollars de toute urgence pour sécuriser les opérations d'assistance alimentaire les plus cruciales du PAM. Cet appel a été intégralement financé en trois mois. Le document décrivant la riposte globale du PAM face à la COVID-19²⁶ a été publié le 29 juin et les détails du plan visant à assurer le maintien des opérations en cours, à intensifier l'action menée pour répondre aux besoins de bénéficiaires supplémentaires du fait de la pandémie et à aider les gouvernements et les partenaires à faire face à la pandémie en leur apportant une

²⁶ PAM. 2020. *WFP Global Response to COVID-19: June 2020*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000117304/download/>.

assistance technique. Ce plan porte le programme de travail de 2020 de 10,6 milliards de dollars à 12,7 milliards de dollars et détaille les besoins financiers nets (4,9 milliards de dollars) de 83 opérations entre juillet et décembre 2020. Le PAM a également mobilisé 965 millions de dollars de plus pour assurer le financement de services communs essentiels, notamment des services de transport aérien de passagers et de fret, dans le cadre de la riposte sanitaire et humanitaire mondiale.

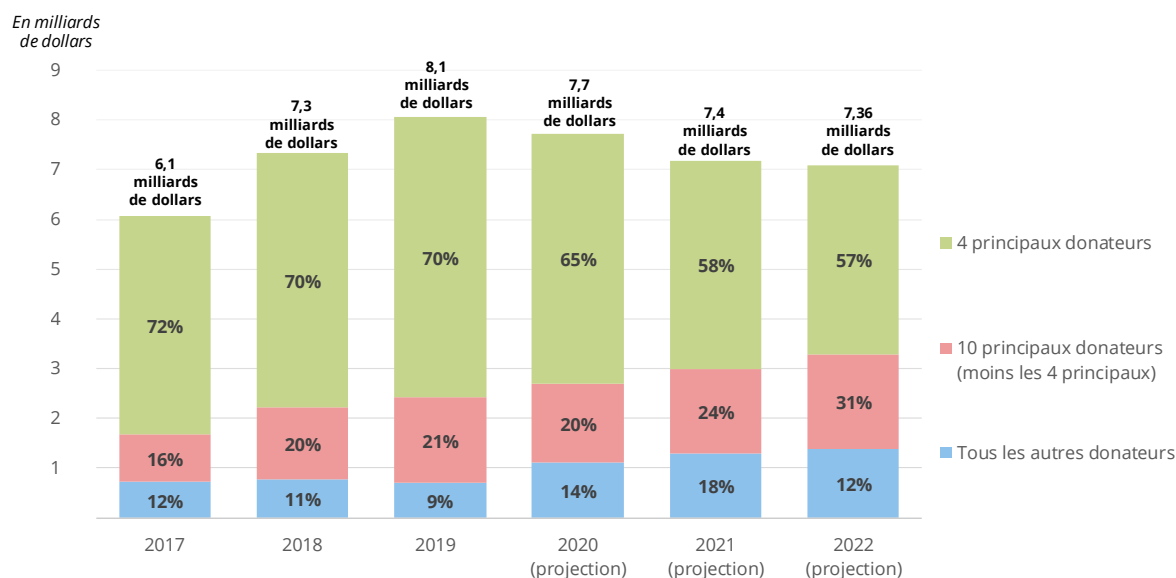
35. À la mi-juillet 2020, le PAM avait reçu environ 500 millions de dollars de contributions de plus qu'au même moment en 2019. Cette situation s'explique vraisemblablement par le fait que les donateurs ont avancé leurs contributions au PAM en réponse à l'appel du Directeur exécutif, et le rythme des contributions pourrait ralentir pour le reste de 2020. Le PAM pourrait cependant s'attendre aussi à une légère augmentation de l'appui fourni à la fin de 2020 en raison des possibilités de versement qu'ont certains donateurs en fin d'année. Dans l'ensemble, même si une bonne part des donateurs devraient maintenir un niveau d'appui stable ou légèrement supérieur en 2020, le choc sur le marché pétrolier a eu des effets négatifs sur les prévisions des montants attendus des donateurs du Conseil de coopération du Golfe à court terme, même si une reprise est anticipée en 2021.
36. Les financements provenant d'organismes des Nations Unies et d'autres institutions ont augmenté, passant de 290 millions de dollars en 2018 à 307 millions de dollars en 2019 (dont 149 millions de dollars du Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence) et devraient atteindre 480 millions de dollars en 2020. Les facteurs qui gardent une incidence positive sur le niveau des contributions sont l'augmentation non négligeable de l'appui du Fonds pour la consolidation de la paix, le lancement du Fonds commun pour les objectifs de développement durable (ODD) et l'augmentation des contributions de certains donateurs en faveur de programmes communs des Nations Unies.
37. Pour 2021, les prévisions globales les plus récentes indiquent que les contributions au PAM devraient se chiffrer à 7,4 milliards de dollars, malgré le degré d'incertitude de cette projection. De nombreux donateurs ont affirmé vouloir maintenir leur niveau actuel de financement destiné au PAM, certains envisagent une baisse et d'autres indiquent que leurs fonds pourraient être réorientés pour faire face à des besoins sanitaires ou à des besoins humanitaires concurrents. La réorganisation en cours chez certains des principaux donateurs du PAM ajoute encore à l'incertitude. Globalement, s'il est possible de faire preuve d'un optimisme prudent compte tenu de la confiance que placent les donateurs dans l'action humanitaire du PAM, il est possible que le financement destiné aux activités de développement du PAM entre autres puisse en pâtir.
38. Si les perspectives pour 2021 demeurent relativement stables pour les donateurs bilatéraux, il y a lieu d'être optimiste au sujet de l'augmentation du soutien aux mesures prises pour faire face à la crise due à la COVID-19, notamment de la part des institutions financières internationales et du secteur privé.
39. La ferme volonté dont font preuve les institutions financières internationales en ce qui concerne l'atténuation des effets socioéconomiques de la pandémie de COVID-19, notamment en accordant des niveaux de financement importants, a offert de nouveaux points d'entrée au PAM et suscité un échange de données et d'analyses qui a fait progresser les partenariats avec les institutions financières internationales et accru l'impact sur le terrain. En conséquence, les contributions annuelles des institutions financières internationales devraient atteindre 300 millions de dollars d'ici à la fin de 2020, 500 millions de dollars en 2021 et 600 millions de dollars en 2022.

40. La mise en œuvre de la Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2020-2025), qui a été approuvée récemment, a bien démarré en 2020, les résultats obtenus dépassant toutes les cibles des indicateurs de performance clés définies dans la stratégie. Les recettes provenant du secteur privé devraient augmenter de 22 pour cent entre 2020 et 2021, pour atteindre 140 millions de dollars globalement, dont 73 millions de dollars de dons de particuliers²⁷.

Comblent le déficit de financement en élargissant et en diversifiant la base de donateurs

41. L'élargissement et la diversification des sources de financement du PAM progressent. Ces dernières années, le PAM a régulièrement mobilisé des fonds auprès de diverses nouvelles sources de financement et de nouveaux partenaires. Mais la proportion de contributions de ses 14 principaux donateurs est demeurée constante entre 2017 et 2019, tournant autour de 90 pour cent du financement total en moyenne. Globalement, l'analyse des prévisions actuelles fait état d'une tendance progressive vers une répartition plus équilibrée des contributions des divers donateurs (voir la figure II.1).

Figure II.1. Donateurs du PAM, par niveau de contribution et en pourcentage du total des contributions (confirmées et prévues), 2017-2022



42. Comme cela a été préconisé à l'issue de l'évaluation stratégique du financement de ses activités, le PAM s'efforce d'accroître sa base de donateurs et ses sources de financement en adoptant de nouvelles méthodes au niveau des capitales et du terrain. Il entend notamment rechercher des possibilités de recourir à des instruments de financement innovants et les rendre plus accessibles afin de mobiliser des ressources supplémentaires, de collaborer davantage avec des acteurs non gouvernementaux et non habituels et de recourir à des dispositifs d'atténuation des risques.

²⁷ Y compris les dons de particuliers à des organisations telles que World Food Program USA ou l'Association japonaise pour le PAM.

43. En 2019 et 2020, le PAM a poursuivi sa quête de nouveaux moyens de diversification et d'élargissement de sa base de ressources, notamment en lançant une concertation stratégique avec les donateurs. Cette concertation entend en priorité expliciter le positionnement du PAM en tant qu'organisme susceptible de contribuer dans une large mesure à l'articulation entre action humanitaire, développement et paix.

Secteur privé

44. Depuis janvier 2020, des investissements importants ont été réalisés dans la mobilisation de ressources pour attirer de nouveaux particuliers. Des investissements au titre de l'initiative interne d'importance primordiale s'y rapportant ont été réalisés à tous les niveaux de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et de l'équipe Share the Meal, et des activités sont prévues au deuxième semestre de 2020 avec l'Association japonaise pour le PAM et World Food Program USA.
45. En 2020, le PAM a dépassé l'objectif fixé pour la plupart des indicateurs de performance clés les plus importants définis dans sa Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, à savoir lever en 12 mois 2,10 dollars pour chaque dollar investi dans la mobilisation de fonds par voie numérique. Au 30 juin, le résultat de l'intensification de la mobilisation de fonds par voie numérique rendue possible par les investissements consentis a permis de recueillir 15,2 millions de dollars auprès de particuliers, un montant supérieur à celui reçu pour toute l'année 2019 (12,2 millions de dollars). Le rapport du deuxième trimestre sera disponible en août et présenté au Conseil d'administration en novembre.
46. L'impact de la pandémie de COVID-19 augmente les risques qui pourraient se répercuter sur la bonne exécution de la stratégie concernant le secteur privé. Toutefois, l'appel d'urgence lié à la COVID-19 a mobilisé de nombreux dons de particuliers, notamment via l'application Share the Meal. Le choix stratégique du PAM d'utiliser des outils numériques de mobilisation de fonds, de préférence à des modalités plus traditionnelles, permettra de n'avoir pas à suspendre de nombreuses activités suite à la pandémie, qui a perturbé la mobilisation de fonds par contacts directs ou l'organisation de grands événements de collecte de fonds.
47. Dans les pays fortement touchés par la pandémie, les retombées économiques sur les entreprises pourraient mettre à mal des partenariats du PAM. Toutefois, certaines indications montrent que les sociétés accordent la priorité à leur mission communautaire et sociale ainsi qu'à leur cœur de métier. Les messages du PAM sur la nécessité du maintien de l'appui ont manifestement été entendus. En réponse à la crise, des entreprises partenaires ont apporté une aide tant financière que technique ou en nature. Les effets de la pandémie de COVID-19 vont continuer d'être surveillés et, dans la mesure du possible, atténués en adaptant les activités de mobilisation de fonds du PAM auprès du secteur privé.

Financements innovants, institutions financières internationales, allègement de la dette et rôle des gouvernements nationaux

48. En 2019 et en 2020, grâce à la poursuite de l'appui généreux de ses donateurs, le PAM a progressé en matière de diversification et d'élargissement de sa base de ressources, notamment en approfondissant le dialogue avec les institutions financières internationales et les banques multilatérales, bilatérales et nationales de développement, et en instaurant des relations plus solides et plus durables avec les gouvernements nationaux et les entités régionales, par exemple l'Union africaine. Ces relations, soutenues par une solide collaboration, seront essentielles pour accroître l'appui apporté par le PAM à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques et de programmes de développement

national, dont bon nombres sont financés au moyen de prêts d'institutions financières internationales ou de banques de développement.

49. Conscient que le déficit de financement important ne permettrait pas d'atteindre l'ODD 2, le PAM a décidé d'étudier tous les autres modes de financement disponibles, notamment des modalités innovantes particulièrement pertinentes. Les financements mixtes et les conversions de créances pourraient offrir au PAM des possibilités stratégiques de contribuer à la réalisation d'objectifs de développement nationaux en débloquent des financements plus importants en faveur du développement et d'interventions et de projets à fort impact, qui sans cela n'auraient pas été mobilisés en faveur des personnes dont les besoins sont les plus grands. Avec le lancement de l'Initiative conjointe en faveur des pays pauvres très endettés du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, les pays qui satisfont aux critères définis ont obtenu la possibilité de bénéficier d'un allègement de leur dette. Le PAM va adopter une gestion rigoureuse des risques pour étudier les options les plus adaptées.
50. Dans le contexte macroéconomique lié à la pandémie de COVID-19, de nombreuses parties prenantes ont demandé un allègement de la dette, ce qui devrait ouvrir de nouvelles perspectives de financement des programmes du PAM résultant de la conversion de créances, compte tenu des résultats positifs de cette approche en Égypte et au Mozambique. Les gouvernements donateurs pourraient envisager des conversions de créances dans le cadre de l'aide publique au développement et le PAM, dont les interventions portent sur la sécurité alimentaire et la protection sociale (des opérations de grande envergure et ayant de grands besoins de monnaie locale), est particulièrement bien placé pour collaborer avec les gouvernements nationaux et aider les bénéficiaires en recourant à ce type de dispositif de financement, conformément aux accords d'allègement de la dette conclus entre débiteurs et créanciers.

Fonds de financement communs des Nations Unies et autres financements thématiques

51. La création de "guichets" thématiques de financement sera une autre étape importante pour que le PAM dispose de l'espace budgétaire qui lui permette de procéder à une recherche plus stratégique d'activités et d'actions et d'engager un dialogue susceptible de donner aux responsables techniques et aux leaders d'opinion du PAM les moyens d'impulser l'innovation et de chercher de manière plus autonome des stratégies prospectives pour atteindre l'objectif Faim zéro. En 2019 et en 2020, le PAM a continué de renforcer ses partenariats existants et de collaborer avec des entités mondiales thématiques, notamment le Fonds vert pour le climat, le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et le Partenariat mondial pour l'éducation. Par exemple, après une période de collaboration dynamique, l'année 2020 est la première au cours de laquelle le PAM a reçu un financement du Fonds vert pour le climat. À ce jour, le conseil de ce fonds a approuvé cinq projets du PAM, pour un montant total estimé à 50 millions de dollars. Les guichets de financement thématiques permettront également d'investir dans des activités de démarrage de projets proposés ou négociés avec les pouvoirs publics, de nouer des partenariats de cofinancement avec des institutions financières internationales et des donateurs non habituels et d'assumer des risques financiers avec de nouveaux partenaires qui s'attendent à une implication financière du PAM, par exemple la clause de garantie des premières pertes et le partage des risques financiers ou des risques liés à l'exécution.

52. Mettant à profit la reconnaissance de l'intérêt que présentent les approches et les possibilités de financement thématiques pour éliminer la faim, le PAM continue d'intervenir dans des domaines tels que l'égalité des sexes, la nutrition, le renforcement de la résilience, l'alimentation scolaire, le changement climatique et l'articulation entre action humanitaire, développement et paix. Le PAM continuera de renforcer ses approches thématiques en se positionnant en tant qu'acteur central de cette articulation et en accédant à de nouvelles sources de financement de fonds thématiques mondiaux, régionaux ou nationaux, dont les ressources sont essentielles pour les pays en transition et qui offrent au PAM des possibilités de mobiliser des fonds initiaux et d'investir dans les changements porteurs de transformations.
53. L'action concertée de l'ensemble du système des Nations Unies et de ses diverses entités pour faire face aux besoins préexistants et aux nouveaux besoins dus à la pandémie, ainsi que la proposition de valeur sans pareille du PAM en tant que prestataire de services et organisme humanitaire devraient permettre de maintenir la tendance positive de son financement. Globalement, l'envergure des opérations du PAM, y compris sa forte présence sur le terrain, ses dispositifs utilisant diverses modalités de transfert et les moyens importants qui sont les siens dans les domaines de la logistique et des transports lui permettent d'épauler d'autres entités des Nations Unies qui rencontrent des difficultés pour livrer leur propre assistance du fait de la pandémie. Comme les rôles d'exécutant, de mobilisateur, de facilitateur et de prestataire de services du PAM sont de plus en plus sollicités, il devient de plus en plus évident qu'il faut se hâter d'encourager l'accès à d'autres ressources, ce qui souligne l'importance du rôle et de la participation du PAM aux procédures d'appel des Nations Unies.
54. Le Secrétaire-général a créé en avril 2020 un fonds fiduciaire multipartite des Nations Unies pour financer les mesures socioéconomiques immédiates prises pour faire face à la COVID-19, dont le premier appel à contributions concernait 47 pays à faible revenu et à revenu intermédiaire qui ne sont pas couverts par le Plan de réponse humanitaire global COVID-19²⁸. Le PAM a mobilisé des fonds pour 10 propositions, d'un montant total de 3,7 millions de dollars, en faveur du Bhoutan, d'El Salvador, de l'Eswatini, de la Guinée, de la Guinée-Bissau, de l'Inde, de l'Indonésie, du Nicaragua, de Sao Tomé-et-Principe et de la Tunisie. En respectant pleinement les priorités des pays, le PAM a adopté une méthode de mobilisation de ressources fondée sur les partenariats et a ainsi levé des fonds en collaborant principalement avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, mais également avec l'Organisation mondiale de la Santé, et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, en se conformant aux nouvelles modalités de travail, qui exigent des intervenants dans les domaines de l'action humanitaire et du développement qu'ils collaborent pour obtenir des résultats communs.

Gouvernements

55. Les contributions des gouvernements sont restées relativement stables ces dernières années, passant de 103 millions de dollars en 2018 à 128 millions de dollars en 2019 (ces chiffres ne comprennent pas les ressources d'institutions financières internationales passant par des contributions de gouvernements). Les financements assurés par l'intermédiaire de gouvernements devraient, au cours de la période 2020 à 2022, atteindre 139 millions de dollars par an en moyenne sur cinq ans mais, en raison de la pandémie de COVID-19, le PAM continuera de suivre les priorités des pays et les possibilités connexes de

²⁸ Nations Unies. 2020. *Plan de réponse humanitaire global COVID-19, Appel coordonné par les Nations Unies (avril-décembre 2020)*. https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHRP-COVID19_Abridged_FR.pdf.

mobilisation de ressources. Le PAM continue d'encourager les partenaires des pouvoirs publics à contribuer régulièrement à ses programmes.

56. Outre son rôle de facilitateur et de mobilisateur en ce qui concerne la prestation de services et l'appui technique, le PAM a commencé à utiliser à la fin du premier semestre de 2019 la version la plus récente du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs. Malgré la lenteur des progrès initiaux depuis la redynamisation de ce fonds, en 2019 les montants alloués se chiffraient au total à 3,4 millions de dollars, un niveau similaire à celui reçu au cours de la période de mise en œuvre précédente de cet outil (2003-2016), puisque ce montant était de 3,6 millions de dollars par an en moyenne. À l'heure de la rédaction, un montant de 2,7 millions de dollars avait été attribué en 2020 au titre de ce fonds, et 10 gouvernements nationaux avaient fourni des contributions, en nature ou de type monétaire, qui ont facilité l'appui fourni par ce fonds aux programmes nationaux.
57. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a un effet multiplicateur sur le financement. Ainsi, pour chaque dollar du Fonds qui a été alloué depuis 2019, le PAM a reçu près du double de contributions. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a également permis de livrer en temps voulu l'assistance humanitaire aux personnes touchées par des conflits, en particulier lorsque les donateurs ne disposaient pas des ressources pour financer les coûts associés aux contributions de gouvernements. Par ailleurs, le Fonds a permis à certains bureaux de pays d'intensifier leur collaboration avec les gouvernements. En El Salvador, par exemple, une contribution du gouvernement a permis au PAM de fournir une assistance technique en faveur de la production d'aliments composés à base de céréales enrichies. Ces contributions n'auraient pas pu être reçues en l'absence des ressources du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs, notamment dans les situations où l'environnement financier est difficile et où les options de financement des coûts associés sont limitées.

Souplesse et prévisibilité des recettes

58. En tant qu'organisme financé par des contributions volontaires, le PAM apprécie tous les types de contributions, y compris celles qui sont préaffectées à des opérations particulières, comme le sont la plupart de celles de ses 10 principaux donateurs. Dans le même temps, il est essentiel pour le PAM de recevoir des financements sans aucune affectation prédéfinie pour pouvoir répondre de manière souple et rapide aux besoins humanitaires, et les financements pluriannuels fournis par de plus en plus de donateurs sont essentiels pour pouvoir planifier à long terme l'action du PAM dans les domaines du renforcement de la résilience et des causes profondes. La concertation approfondie du PAM avec les donateurs sur les financements prévisibles, souples et pluriannuels, dans le but de renforcer la continuité des opérations, y compris pour sauver des vies, est une priorité.
59. L'architecture des programmes et des finances du PAM offre des possibilités de mobiliser des financements plus prévisibles, notamment sous forme de contributions pluriannuelles, qui permettent de réaliser les investissements à long terme, réguliers et ininterrompus qui sont nécessaires pour atténuer les répercussions des phénomènes défavorables et renforcer la résilience des communautés au fil du temps. Le PAM continue de définir des critères clairs en matière d'augmentation de la flexibilité et de la prévisibilité de ses financements, y compris des contributions préaffectées, afin d'accroître l'efficacité et l'efficacé. Dans bien des cas, ces contributions sont versées à l'issue de longues négociations entre le PAM et les donateurs qui permettent d'arrêter la nature exacte de ces allocations par rapport aux résultats et aux activités ainsi qu'aux échéances du pays, et en tenant compte des contributions prévues d'autres donateurs.

60. Les contributions susceptibles d'être utilisées au titre de prêts internes en faveur des projets ont augmenté, passant de 3,1 milliards de dollars en 2018 à 4 milliards de dollars en 2019, soit 53 pour cent de l'ensemble des contributions. Le PAM continuera de souligner la nature cruciale des prêts internes en faveur des projets compte tenu de la pertinence de ce dispositif dans l'environnement opérationnel actuel.
61. Le PAM recourra à une double approche pour améliorer la qualité de son financement en envisageant des mesures internes et extérieures allant dans le sens de son engagement en faveur de l'efficacité et de l'efficacité des opérations. Le PAM poursuivra le renforcement de son action de sensibilisation concernant la souplesse des financements. Il fixera des cibles pour garantir la qualité des engagements individuels des donateurs et en suivra la réalisation afin d'améliorer constamment la prévisibilité et la souplesse de ses financements et d'en dégager des enseignements. Il sera essentiel d'intensifier la communication et les échanges d'idées avec les donateurs, tant dans les capitales que sur le terrain, afin de définir une trajectoire précise de renforcement des partenariats; grâce à une meilleure compréhension des priorités budgétaires des donateurs, toutes les parties prenantes pourront en tenir compte et contribuer à la prestation de services améliorés aux bénéficiaires et à la réalisation de l'objectif Faim zéro en cohérence avec ces priorités.
62. Depuis le début de la crise mondiale due à la COVID-19, le PAM a demandé à son réseau de donateurs partenaires de fournir des financements souples en suivant des procédures simplifiées et accélérées. Tirant parti du programme de travail du PAM, ces efforts ont accentué la prise de conscience de l'acuité des besoins opérationnels et du caractère d'urgence de la réalisation de campagnes positives dans les médias, de l'apport d'un appui stratégique de haut niveau et, surtout, d'un affermissement de la volonté des donateurs de contribuer aux opérations du PAM.
63. En 2019, les financements souples ont progressé, les contributions préaffectées au niveau des activités ayant diminué, passant de 81 pour cent (4,2 milliards de dollars) du financement total en 2018 à 71 pour cent (5,3 milliards de dollars) en 2019. L'analyse en cours des contributions indique que le pourcentage des contributions sans aucune affectation pour 2020 devrait être du même ordre que celui de 2019.
64. Les financements pluriannuels ont augmenté de 36 pour cent, passant de 1 milliard de dollars en 2018 à 1,3 milliard de dollars en 2019. Pour ce qui est des mois à venir, l'analyse des informations concernant les donateurs semble indiquer que ces financements vont augmenter en 2020, un montant de 943 millions de dollars de financements pluriannuels étant confirmé en milieu d'année.
65. Les accords de partenariat stratégique sont l'un des principaux moyens dont se sert le PAM pour mobiliser des financements prévisibles et souples correspondant à un ensemble d'objectifs à relativement long terme conjointement convenus. À l'heure actuelle, le PAM a conclu 14 accords de partenariat stratégique avec des donateurs, notamment l'Australie, le Canada, le Danemark, l'Espagne, la Fédération de Russie, la Finlande, l'Irlande, l'Islande, le Luxembourg, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, la République de Corée, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et la Suède; par ailleurs, il examine le renouvellement d'accords qui arrivent à échéance à la fin de 2020 et contribueront aux perspectives de financement à compter de 2021.

Chapitre III: Besoins opérationnels pour 2021

Aperçu

66. Au cours de trois des quatre dernières années, le nombre de personnes souffrant de faim aiguë et ayant besoin d'une assistance urgente sur le plan alimentaire et nutritionnel et en ce qui concerne leurs moyens d'existence a augmenté d'au moins 10 pour cent²⁹. Les besoins opérationnels du PAM ont, eux aussi, augmenté régulièrement, de 5 à 15 pour cent en moyenne par an, reflet d'un monde où la violence et les conflits s'aggravent et où les chocs climatiques, les phénomènes météorologiques extrêmes et les crises économiques s'intensifient avec pour effet de plonger les ménages encore un peu plus dans la pauvreté, la faim et la malnutrition. Ce sont là des problèmes qui se posaient déjà au PAM et au monde avant la crise mondiale liée à la COVID-19.
67. Le Plan de gestion pour 2020-2022 exposait les besoins opérationnels à couvrir pour venir en aide à 88 millions de bénéficiaires en 2020, soit une augmentation de 11 pour cent par rapport aux 79 millions de bénéficiaires prévus dans le plan précédent. Le présent Plan de gestion pour 2021-2023 prévoit de prêter assistance à 101 millions de bénéficiaires en 2021, ce qui constitue une augmentation supplémentaire de 13 pour cent. Bien que ces chiffres prévisionnels tiennent compte des moyens dont le PAM dispose pour gérer dynamiquement son programme de travail, l'insuffisance des informations et les chocs exogènes exigent de la souplesse dans la façon dont le PAM intervient pour sauver des vies et changer la vie des bénéficiaires avec efficacité. Cette souplesse n'a jamais été aussi nécessaire qu'aujourd'hui. En effet, la crise mondiale liée à la COVID-19 risque de multiplier les besoins opérationnels, et le PAM est contraint d'adapter son intervention pour répondre au nombre croissant d'appels sollicitant son aide.

Effets de la pandémie de COVID-19 sur la période de planification allant de 2021 à 2023

68. La crise mondiale liée à la COVID-19, qui a commencé au premier trimestre de 2020, continuera d'avoir de graves incidences à l'échelle des communautés ainsi qu'au niveau national et mondial en 2021. En outre, les initiatives visant à endiguer la propagation du virus et l'interaction de ces initiatives avec les inégalités et les vulnérabilités actuelles accentuent les effets de la pandémie sur les conditions de vie, les moyens d'existence et la capacité de réaction face à la crise.
69. Résultat, l'ampleur, la portée et l'échelonnement dans le temps des répercussions de la pandémie continuent d'évoluer dans les pays où le PAM opère, ce qui crée une incertitude sans précédent autour de la prévision des besoins du PAM pour 2021. Les données relatives aux bureaux de pays fournies dans le présent Plan de gestion ont été recueillies au printemps 2020 et ne rendent pas compte de toutes les conséquences de la pandémie sur la sécurité alimentaire, qui prendront vraisemblablement plus de temps pour se manifester.
70. Dans ces conditions, et étant entendu que les effets de la pandémie mondiale sur la sécurité alimentaire se manifestent par de nouvelles formes de dénuement, le PAM relève ces défis: en assumant plus de responsabilités au sein de la communauté internationale dans son ensemble et en mettant en place des plateformes qui permettent de mener des actions humanitaires même lorsque les frontières sont fermées et que les transports mondiaux sont en péril; en se mettant en quête d'innovations pour faire face à l'insécurité alimentaire

²⁹ Analyse effectuée par le PAM sur la base des informations communiquées par le Réseau mondial contre les crises alimentaires et le Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. *2020 Global Report on Food Crises*. <https://www.wfp.org/publications/2020-global-report-food-crises>.

à tous les niveaux de la société, tout en veillant à préserver les acquis; et en intensifiant son action en réponse aux sollicitations des gouvernements et des communautés qui ont besoin d'un appui pour subvenir à leurs besoins immédiats tout en se relevant de la crise en étant plus résilients afin de pouvoir mieux résister aux crises protéiformes futures³⁰.

71. Au fil de l'évolution des besoins des pays, les bureaux de pays devront donc passer des interventions menées pour faire face aux effets à court terme de la pandémie au soutien à apporter aux gouvernements pour les aider à atténuer le plus possible les effets à plus long terme des bouleversements socioéconomiques prolongés qui en sont le corollaire. Le PAM ajustera régulièrement ses plans fondés sur les besoins au moyen de révisions budgétaires en 2020 et en 2021. Les États membres seront informés de toutes les révisions budgétaires apportées aux PSP et aux PSP provisoires (PSPP), et les chiffres prévisionnels actualisés seront communiqués sur le portail de données sur les PSP.

Analyse de la situation

72. Selon le Rapport mondial sur les crises alimentaires de 2020³¹, 11 millions de personnes supplémentaires se sont retrouvées en situation de "crise", voire pire, c'est-à-dire en phase 3 ou plus du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, en 2020 à cause de l'intensification des conflits, de la dégradation du climat et de l'aggravation des chocs économiques. En cas de choc supplémentaire, 183 millions de personnes de plus seraient sur le point de passer en phase 3 (crise), voire pire. L'Afrique compte, de loin, le plus grand nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë, les niveaux étant particulièrement élevés dans les pays touchés par des crises régionales, tels que ceux se trouvant dans le bassin du lac Tchad et au Sahel central. L'insécurité alimentaire sévit également là où les conflits armés, les violences intercommunautaires et d'autres tensions locales continuent de compromettre la paix et la sécurité, comme en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud, de nombreux ressortissants de ce dernier partant se réfugier dans des pays voisins tels que l'Éthiopie, le Kenya, l'Ouganda, la République démocratique du Congo et le Soudan. Les conflits se voient aggravés par des phénomènes météorologiques extrêmes et des infestations de criquets pèlerins qui menacent de détruire de vastes étendues de terres agricoles et de pâturages dans la Corne de l'Afrique et en Afrique australe. Les crises économiques ont elles aussi une incidence accrue sur les niveaux de sécurité alimentaire, en particulier en Haïti, au Pakistan, en République bolivarienne du Venezuela et au Zimbabwe.
73. Ce sont les personnes les plus vulnérables et les plus marginalisées – les enfants, les femmes et les populations forcées de fuir leur foyer et de se réfugier à l'étranger – qui subissent le plus durement les chocs. Quelque 144 millions d'enfants de moins de 5 ans souffrent d'un retard de croissance, soit plus d'un enfant sur cinq. D'après les prévisions, chaque nouvelle baisse du produit intérieur brut mondial d'un point de pourcentage entraînera 700 000 nouveaux cas de retard de croissance chez les enfants³².
74. Les éléments les plus récents dont on dispose laissent à penser que la crise liée à la COVID-19 se répercutera de manière disproportionnée et différente sur la vie économique et productive des femmes par rapport à celle des hommes. Partout dans le monde, les

³⁰ Le respect par le PAM de la recommandation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix suppose un engagement sans faille à réduire les risques, les vulnérabilités et les besoins humanitaires au fil du temps.

³¹ Réseau mondial contre les crises alimentaires et Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. *2020 Global Report on Food Crises*. www.wfp.org/publications/2020-global-report-food-crises.

³² Organisation mondiale de la Santé. 2020. Malnutrition. 1^{er} avril 2020. <https://www.who.int/fr/news-room/factsheets/detail/malnutrition>.

femmes gagnent généralement moins que les hommes, économisent moins, occupent des emplois plus précaires et ont une plus grande probabilité de travailler dans le secteur informel. Elles ont moins accès aux instruments de protection sociale et représentent la majorité des ménages monoparentaux³³. Leur capacité d'absorption des chocs économiques est par conséquent moindre que celle des hommes.

75. Mi-2019, environ 79 millions de personnes étaient déplacées à l'échelle mondiale: 44 millions d'entre elles l'étaient à l'intérieur de leur propre pays et 20 millions avaient trouvé refuge à l'étranger, où elles bénéficiaient de l'assistance fournie au titre du mandat du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Plus de la moitié de ces réfugiés étaient accueillis dans des pays où la prévalence de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë était déjà élevée. Dans les pays où des problèmes de financement ont réduit l'assistance dans les camps de réfugiés, souvent pendant des périodes prolongées, la sécurité alimentaire des réfugiés est gravement menacée. En 2019, plus d'un quart des programmes du PAM destinés à sauver des vies entendaient répondre aux besoins de personnes déplacées contre leur gré³⁴.

Évolution du Plan de gestion pour 2021-2023

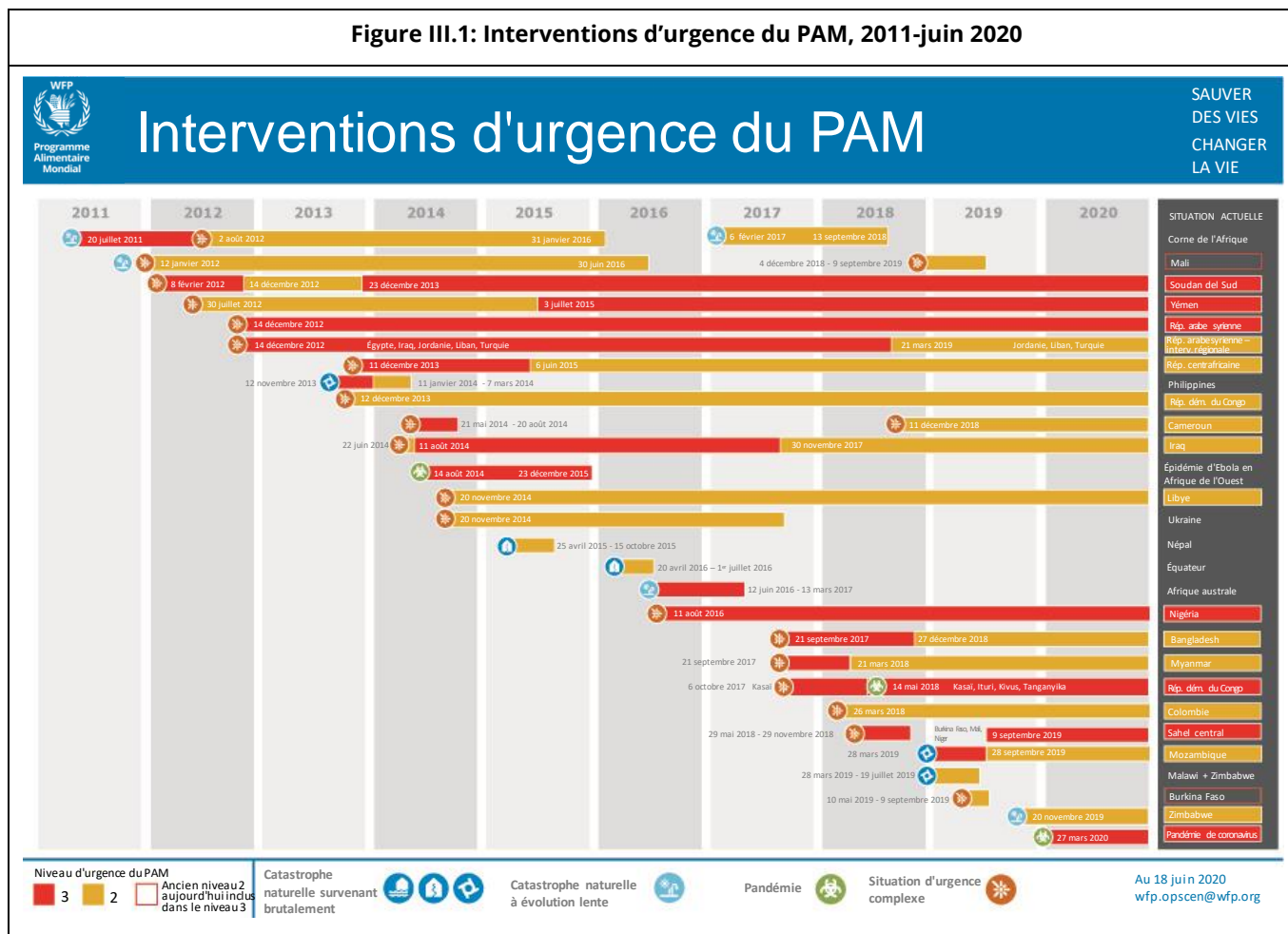
76. Au moyen de son Plan de gestion pour 2021-2023, le PAM est déterminé à faire en sorte que ses capacités et programmes convergent avec ceux des autorités nationales et des autres partenaires et puissent s'y intégrer. Le présent plan rend compte des progrès accomplis sur la voie de la concrétisation des engagements mondiaux du PAM, notamment dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
77. Le présent Plan de gestion pour 2021-2023 couvre les opérations du PAM dans 121 pays: 69 d'entre eux disposent d'un PSP approuvé, 13 ont un PSPP et 1 un PSPP de transition, 37 sont rattachés au plan stratégique multipays provisoire Pacifique ou Caraïbes et pour 1, une opération d'urgence limitée est en cours. Les mutations annoncées dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 en matière de stratégie et de programmation sont désormais profondément ancrées dans les processus de planification du PAM, et la prochaine génération de PSP fait apparaître de plus en plus clairement les programmes et les partenariats porteurs de transformations à mettre en place pour réaliser le changement ambitieux consistant à mener des programmes qui s'appuient sur l'aide d'urgence de façon à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires. Le PAM s'emploie à répondre aux besoins d'urgence avec efficacité et en temps voulu – en procédant de telle sorte qu'il ne soit pas nécessaire de solliciter une nouvelle assistance pour sauver des vies à l'avenir, lorsque cela est possible – tout en concevant des opérations pluriannuelles qui organisent de manière séquentielle et stratifiée les initiatives en faveur de la transition et du développement visant à réduire les besoins humanitaires à moyen et long terme. Cet aspect est particulièrement important lorsque les conflits, les perturbations climatiques et les chocs économiques sont liés et difficiles à prévoir.
78. En 2020, le PAM et ses partenaires mènent des interventions dans le cadre de 17 situations d'urgence concomitantes à travers le monde. Sept d'entre elles sont des interventions d'urgence de niveau 3, qui sont les opérations les plus complexes, les plus longues et les plus coûteuses en raison des difficultés d'accès et de la superposition des conflits et des chocs climatiques. Comme exemples, on peut citer les interventions d'urgence conduites au Nigéria, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, au Soudan

³³ Organisation des Nations Unies. 2020. *Note de synthèse: L'impact de la COVID-19 sur les femmes et les filles*. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/note_de_synthese_-_l'impact_de_la_covid-19_sur_les_femmes_et_les_filles.pdf.

³⁴ Rapport annuel sur les résultats de 2019. WFP/EB.A/2020/4-A.

du Sud, au Yémen et dans la région du Sahel central (Burkina Faso, Mali et Niger) ainsi que l'intervention menée pour faire face à la pandémie de COVID-19. Les dix autres interventions d'urgence sont classées dans la catégorie des interventions de niveau 2. La figure III.1, qui fournit une synthèse des interventions d'urgence du PAM depuis 2011, montre l'augmentation du nombre de crises humanitaires et l'allongement de leur durée.

Figure III.1: Interventions d'urgence du PAM, 2011-juin 2020



79. La tendance mondiale à l'augmentation du nombre de crises humanitaires (à l'exclusion de l'évolution des conséquences de la pandémie de COVID-19) est prise en compte dans l'ensemble du Plan de gestion pour 2021-2023. Les programmes du PAM demeurent fondés sur les besoins, mais compte tenu de l'augmentation du nombre de personnes devant faire face à la faim aiguë et à l'insécurité alimentaire récurrentes, il apparaît nécessaire de s'attaquer parallèlement aux racines de ces vulnérabilités. Ce travail commence par la conception d'interventions d'urgence qui non seulement ne nuisent pas, mais visent aussi à améliorer la situation. La fourniture d'une assistance équitable et inclusive, axée sur les personnes les plus marginalisées, peut renforcer des éléments majeurs de la cohésion sociale ainsi que la confiance entre les citoyens et l'État, même pendant la phase d'urgence d'une intervention. Lorsque les interventions sont conjuguées à des programmes qui améliorent la résilience et l'autonomie des bénéficiaires, elles donnent des résultats durables qui aident progressivement à réduire les besoins humanitaires.

80. La priorité première du PAM, qui consiste à sauver des vies et à atténuer les souffrances dans les situations d'urgence, est conforme aux principes humanitaires. Devant l'augmentation constante des besoins, toutefois, il est essentiel d'établir des partenariats stratégiques et opérationnels avec les autorités nationales et locales et d'autres acteurs du

développement pour donner aux populations les moyens de mieux résister aux chocs récurrents et renforcer les systèmes de sorte qu'ils fonctionnent de manière plus efficace et réduisent les besoins. Les avantages à long terme de cette démarche s'accompagneront de coûts à court terme plus élevés. Ainsi, à court terme, l'intégration du renforcement de la résilience dès le début d'une intervention d'urgence risque d'être plus coûteuse, mais, à long terme, cela réduit la nécessité et le coût de l'action humanitaire. Pour chaque dollar investi dans le renforcement de la résilience des populations, les donateurs peuvent s'attendre à économiser jusqu'à 3 dollars du fait de la réduction de l'aide humanitaire et des pertes évitées³⁵, et l'investissement de 1 dollar dans la prévention de la malnutrition peut générer un rendement atteignant 16 dollars³⁶.

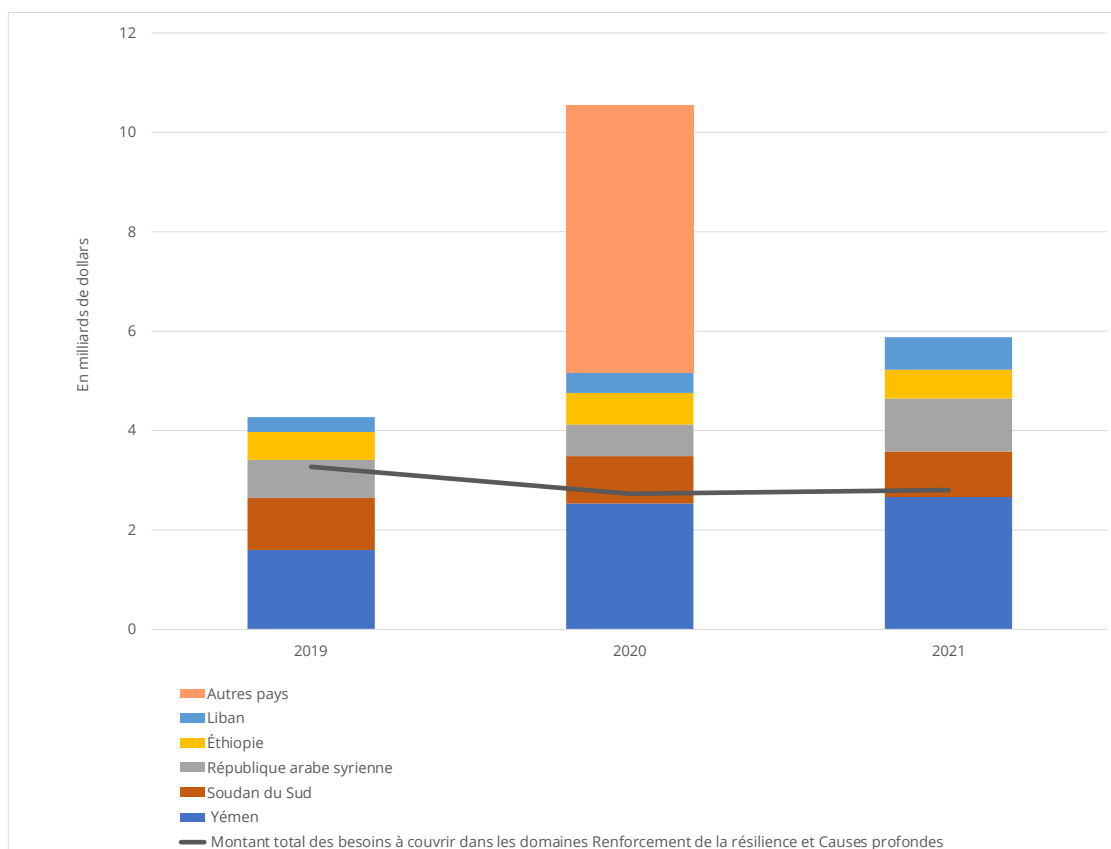
Conséquences du manque de ressources et de l'augmentation des besoins

81. Pour 2021, les besoins opérationnels prévus du PAM s'élèvent à 12,3 milliards de dollars, en augmentation de 17 pour cent par rapport au plan fondé sur les besoins de 2020. Les conflits au Burkina Faso, en République arabe syrienne et en Somalie exigent de renforcer les interventions pour répondre à l'augmentation des besoins, tandis que les chocs économiques et la sécheresse au Zimbabwe ont fait basculer des millions de personnes dans des niveaux inacceptables d'insécurité alimentaire. À l'échelle mondiale, on prévoit que les besoins d'urgence augmenteront dans plus de 43 pays par rapport à ceux de 2020.
82. Près de la moitié des besoins opérationnels globaux pour 2021, soit 5,2 milliards de dollars, concernent les cinq plus grandes opérations du PAM – en Éthiopie, au Liban, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen. Dans ces cinq pays, les besoins opérationnels augmenteront de 14 pour cent (716 millions de dollars) par rapport à ceux de 2020, et concerneront plus de 4 millions de bénéficiaires supplémentaires. L'augmentation est attribuée aux effets des sécheresses, des conflits, des chocs économiques, des cyclones et des criquets, facteurs qui deviennent interdépendants et se manifestent de plus en plus souvent avec une intensité de plus en plus grande, ce qui aggrave les vulnérabilités et accroît les besoins. La figure III.2 illustre l'augmentation des besoins globaux de 2019 à 2021 et fait apparaître les ressources du PAM à prévoir pour les activités à mener dans les domaines du renforcement de la résilience et des causes profondes. Ces ressources sont le reflet des efforts constants déployés pour mettre à profit les acquis des interventions d'urgence de façon à stopper l'engrenage du cycle des vulnérabilités et à réduire les besoins à long terme.

³⁵ Agence des États-Unis pour le développement international. 2018. *The economics of resilience to drought in Ethiopia, Kenya and Somalia*. <https://www.usaid.gov/resilience/economics-resilience-drought>.

³⁶ Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2015. *Rapport sur la nutrition mondiale 2015: Mesures et redevabilité en vue d'accélérer les progrès mondiaux en matière de nutrition et de développement durable*. www.ifpri.org/node/14939.

Figure III.2. Besoins prévus pour les cinq plus grandes opérations du PAM et pour les activités relatives au renforcement de la résilience et aux causes profondes, 2019-2021



83. Parallèlement à l'augmentation continue des besoins, le niveau des contributions devrait demeurer relativement stable d'après les prévisions. Pour 2021, le PAM prévoit des contributions d'un montant de 7,4 milliards de dollars pour des besoins opérationnels s'élevant à 12,3 milliards de dollars. Le déficit de financement prévu, soit 40 pour cent en 2021, réduira la capacité du PAM à concrétiser sa vision stratégique et ses engagements mondiaux et limitera les moyens dont il dispose pour venir en aide de manière adéquate à toutes les populations touchées. Pour 2021, le déficit de financement devrait être le plus marqué pour ce qui est des activités relatives aux interventions face à une crise, avec comme conséquence que l'assistance vitale fournie aux populations dévastées par les conflits, les déplacements ou la sécheresse est classée par ordre de priorité. Cette hiérarchisation des priorités entraîne des carences, avec le risque que le PAM ne parvienne pas à éviter des dégâts irréversibles et la perte de vies humaines. Elle fait également que le PAM n'est pas toujours en mesure d'utiliser sa forte présence sur le terrain, de mettre à profit les partenariats opérationnels et d'aider les systèmes nationaux afin de renforcer la résilience et la cohésion sociale, ni de s'attaquer aux facteurs systémiques à l'origine des crises, ce qui se solde par une augmentation des coûts à long terme pour la communauté internationale à mesure que les acquis du développement disparaissent.

84. La responsabilité première du PAM consiste à sauver des vies. Sur la base de l'expérience acquise au cours des trois dernières années, on estime qu'un déficit de financement de 5 milliards de dollars équivaldrait à une diminution de 35 à 50 pour cent de l'exécution des programmes destinés à changer la vie des bénéficiaires, à réduire la vulnérabilité à long terme face aux chocs et à venir à bout de la faim et de la malnutrition aiguës récurrentes. Les incidences prévues sont les suivantes:

- réduction de l'assistance vitale destinée aux communautés déplacées et redéfinition des bénéficiaires jugés prioritaires – même les plus vulnérables – ce qui conduirait à diminuer les rations, à raccourcir la durée de l'assistance et à fournir des assortiments alimentaires incomplets, et augmenterait par conséquent le risque de malnutrition aiguë et accentuerait le recours à des stratégies de survie préjudiciables telles que le déplacement et la migration;
- réduction des activités visant à prévenir la malnutrition, notamment celles consistant à promouvoir et à favoriser des régimes alimentaires sains et nutritifs, l'allaitement maternel, des environnements propres, la prévention des maladies et les bonnes pratiques de soins qui soulagent des systèmes de santé et des réseaux communautaires souvent fragiles;
- suspension des activités d'analyse et d'évaluation qui contribuent à renforcer les capacités dont les gouvernements disposent pour mettre en place des systèmes de suivi de la sécurité alimentaire dans les pays afin d'évaluer et de prévoir les conséquences des chocs, et réduction du suivi en temps réel et à distance qui est essentiel pour le PAM et les gouvernements;
- retards dans l'élaboration de systèmes nationaux de financement fondé sur les prévisions et de plans d'action prévisionnels susceptibles de réduire jusqu'à deux tiers le coût des interventions humanitaires classiques menées en réaction aux crises;
- réduction du soutien apporté aux activités qui facilitent l'accès des petits exploitants aux marchés, notamment la formation aux bonnes pratiques agricoles et à la manutention et au stockage après récolte, la constitution de groupes d'épargne, la fourniture de matériel de traitement après récolte et les activités destinées à favoriser les liens avec des entités du secteur privé afin de réduire les pertes après récolte.

Analyse des besoins opérationnels pour 2021

85. Le PAM prévoit une augmentation globale de 17 pour cent des besoins opérationnels en 2021 par rapport à 2020. Cette augmentation tient compte de l'engagement du PAM consistant à poursuivre ses activités destinées à sauver des vies tout en continuant de faire des progrès réguliers et concrets afin d'améliorer la capacité des populations à faire face aux chocs, d'investir dans les moyens dont les gouvernements disposent pour apporter un soutien à leurs populations et, au bout du compte, de réduire la nécessité des interventions humanitaires.

Analyse par domaine d'action privilégié

86. Le tableau III.1, qui indique les besoins opérationnels par domaine d'action privilégié, fait apparaître une augmentation de 22 pour cent (1,7 milliard de dollars) des ressources nécessaires aux activités relatives aux interventions face à une crise entre 2020 et 2021. Cette augmentation est plus marquée dans des pays comme le Burkina Faso, la Colombie, la Somalie et le Zimbabwe, où les besoins opérationnels ont plus que doublé depuis 2020. Parmi les activités concernées figurent le soutien apporté, en nature et au moyen de transferts de type monétaire, aux ménages en situation d'insécurité alimentaire grave

touchés par des chocs et l'appui nutritionnel essentiel fourni aux enfants de moins de 5 ans souffrant de malnutrition ainsi qu'aux femmes et aux filles enceintes ou allaitantes.

TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, 2020 ET 2021			
Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels pour 2020	Besoins opérationnels pour 2021	Écart (en pourcentage)
	<i>(en millions de dollars)</i>		
Intervention face à une crise	7 830	9 545	22
Renforcement de la résilience	2 208	2 252	2
Causes profondes	527	547	4
Total	10 566	12 344	17

87. Les besoins opérationnels en matière de renforcement de la résilience en 2021 devraient augmenter de 2 pour cent (44 millions de dollars) par rapport à ceux de 2020. Les ressources nécessaires pour couvrir ces besoins en légère augmentation sont destinées aux programmes axés sur la réduction des besoins humanitaires à long terme. Ainsi, les opérations menées au Nigéria, en République centrafricaine et en Somalie bénéficieront de ressources supplémentaires dans le domaine du renforcement de la résilience même si leurs besoins liés aux interventions face à une crise augmenteront également. En Somalie, les difficultés d'accès à l'eau et l'érosion des sols compromettent sérieusement les moyens d'existence et sont aggravées par les conflits et le changement climatique. Face à ces problèmes, les communautés se lancent dans la construction de puits profonds, de barrages et de retenues d'eau et dans la remise en état de bassins-versants et de réseaux d'irrigation afin de soutenir l'agriculture et l'élevage. Les partenariats noués avec la FAO et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans le cadre de stratégies conjointes de renforcement de la résilience permettent de proposer des interventions complémentaires. Ces interventions augmentent la capacité des ménages et des communautés à s'adapter aux aléas liés au climat et aux conflits par différents moyens: services de base essentiels dans les domaines de la santé, de la nutrition, de l'approvisionnement en eau et de l'éducation; activités d'appui aux moyens d'existence, comme la remise en état des pâturages, la restauration des parcours et l'adoption de technologies de prévention des pertes après récolte; ou encore construction de routes de desserte des marchés.
88. Par rapport à 2020, les besoins liés aux activités à mener dans le domaine d'action privilégié Causes profondes augmentera de 4 pour cent (19 millions de dollars) en 2021. Les plus fortes augmentations concernent le Liban et la République centrafricaine. Au Liban, les programmes relatifs aux causes profondes visent à aider les Libanais en situation de vulnérabilité chronique au moyen du programme national de réduction de la pauvreté, de façon à apaiser les tensions sociales avec les réfugiés syriens se trouvant dans le pays qui reçoivent une assistance vitale.

Analyse du nombre de bénéficiaires

TABLEAU III.2: BÉNÉFICIAIRES PAR BUREAU RÉGIONAL, 2020-2021			
Bureau régional	2020*	2021	Écart (en pourcentage)
Bureau régional de Bangkok – Asie et Pacifique	9 335 591	10 093 858	8
Bureau régional du Caire – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	28 449 185	31 345 577	10
Bureau régional de Dakar – Afrique de l’Ouest	12 708 481	12 691 071	0
Bureau régional de Johannesburg – Afrique australe	12 994 247	18 026 273	39
Bureau régional de Nairobi – Afrique de l’Est	21 026 664	23 556 161	12
Bureau régional de Panama – Amérique latine et Caraïbes	3 099 343	5 051 070	63
Total	87 613 511	100 764 010	15

* WFP/EB.2/2019/5-A/1.

89. Pour 2021, on prévoit actuellement que les programmes viendront directement en aide à 101 millions de bénéficiaires, soit une augmentation de 15 pour cent (13,1 millions de personnes) par rapport aux prévisions pour 2020. Cette évolution tient à la vulnérabilité combinée résultant de la conjugaison des conflits, des phénomènes climatiques et des crises économiques, qui sera aggravée par la pandémie mondiale de COVID-19. Toutes les conséquences de la pandémie ne sont pas encore connues ni prises en compte dans le présent plan de gestion, mais, en juin 2020, les besoins opérationnels pour 2020 révisés indiquaient déjà une augmentation de près de 25 pour cent au cours du deuxième semestre de 2020 pour financer l'intervention menée face à la COVID-19.
90. On constate une forte augmentation du nombre de personnes nécessitant l'assistance du PAM au Zimbabwe (région Afrique australe) et en Colombie (région Amérique latine et Caraïbes), où le nombre de bénéficiaires a plus que doublé à cause de la crise économique et des déplacements de population que cette crise a entraînés. L'aggravation de la crise sociale et économique ainsi que les conflits en cours au Liban et en République arabe syrienne expliquent l'augmentation modérée enregistrée dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale. Dans la région Afrique de l'Est, les chocs climatiques, les criquets et la sécheresse ainsi que les conflits en cours ont contribué à l'augmentation du nombre de bénéficiaires. En Afrique de l'Ouest et en Afrique australe, l'intensification des conflits contribue à l'augmentation du nombre de bénéficiaires au Cameroun et en République démocratique du Congo. Dans la région Asie et Pacifique, l'augmentation du nombre de bénéficiaires est due en partie à une augmentation du nombre de personnes nécessitant un soutien au Bangladesh à la suite de l'élargissement de la fourniture de l'assistance alimentaire destinée aux communautés d'accueil touchées par la crise prolongée liée à la présence de réfugiés. Il est toutefois important de noter que bien que les chiffres de bénéficiaires offrent une image globale du volume de travail du PAM, ils ne donnent pas d'indications sur la durée de l'appui fourni ni sur les programmes du PAM

menés simultanément qui bénéficient aux mêmes personnes de façon à obtenir des résultats à long terme³⁷.

91. Le coût unitaire des rations constitue un repère essentiel pour le PAM. C'est depuis toujours une estimation du montant budgétisé qui se rapporte à l'assortiment alimentaire ou au transfert de type monétaire quotidien retenu pour obtenir les résultats escomptés dans le cadre des programmes. Bien que la mesure soit utile pour évaluer le coût des opérations et faciliter la prise de décisions lors de la recherche de gains d'efficacité et d'économies d'échelle, le PAM la revoit actuellement afin de mieux tenir compte des évolutions qui se sont produites au sein de l'organisation depuis qu'elle a été adoptée. La complexité des activités du PAM, l'amélioration de la disponibilité et du niveau de détail des données, les changements apportés aux portefeuilles d'activités et le recours accru aux transferts de type monétaire sont autant de facteurs qui nécessitent d'être examinés soigneusement au regard de la façon dont le coût unitaire des rations est calculé et communiqué. À cette fin, un groupe de travail interdépartemental élabore actuellement une nouvelle méthode qui devrait être mise en œuvre lors de l'établissement du Rapport annuel sur les résultats de 2020.
92. La méthode définitive n'étant pas encore disponible, un calcul simplifié a été utilisé temporairement pour le présent plan de gestion, et le coût unitaire moyen des rations retenu pour les 28,1 milliards de rations mentionnées dans le plan de 2021 fondé sur les besoins s'élève à 0,40 dollar. Ce chiffre provisoire sera remplacé dans le Rapport annuel sur les résultats de 2021 par les estimations calculées au moyen de la méthode définitive et ne peut pas être utilisé facilement pour faire des comparaisons avec les estimations précédentes. La révision de la méthode de calcul du coût unitaire des rations permettra au PAM de continuer d'utiliser cet indicateur essentiel comme outil d'aide à la décision.

Capacité de concourir à la réalisation des ODD

93. Bien que l'action humanitaire et la réduction des besoins à long terme figurent parmi les principales responsabilités du PAM, le Plan de gestion pour 2021-2023 tient compte de l'engagement continu consistant, d'une part, à aider les gouvernements à atteindre l'ODD 2 et, d'autre part, à réaliser l'ODD 17 au moyen de partenariats renforcés qui mettent à profit la contribution de la sécurité alimentaire à la concrétisation des cibles d'autres ODD. On trouvera au tableau III.3 les besoins opérationnels du PAM en fonction de chacun de ses cinq Objectifs stratégiques et de ses huit résultats stratégiques.

³⁷ Comme exemples, on peut citer les activités menées actuellement par le PAM auprès des petits exploitants. PAM. 2018. *Changing Lives for Smallholder Farmers, Beyond the Annual Performance Report 2018 Series*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000110345/download/>.

TABLEAU III.3: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET RÉSULTAT STRATÉGIQUE, 2020 ET 2021

ODD	Objectif stratégique	Résultat stratégique	Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)	Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)	Écart (en pourcentage)
2	1 Éliminer la faim	1 Accès à la nourriture	8 038	10 034	25
	2 Améliorer la nutrition	2 Fin de la malnutrition	999	943	-6
	3 Assurer la sécurité alimentaire	3 Productivité et revenus des petits exploitants	231	247	7
		4 Systèmes alimentaires durables	441	444	1
17	4 Appuyer la mise en œuvre des ODD	5 Renforcement des capacités	186	146	-21
		6 Cohérence des politiques	4,09	3,75	-8
	5 Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	7 Diversification des ressources	0,26	0,80	211
		8 Renforcement des partenariats mondiaux	666	525	-21
Total			10 566	12 344	17

Objectif de développement durable 2

94. Les Objectifs stratégiques 1 (éliminer la faim) et 2 (améliorer la nutrition) représentent environ 89 pour cent (10,9 milliards de dollars) des besoins opérationnels globaux du PAM et 86 pour cent des besoins liés aux interventions face à une crise. Quarante-cinq pays prévoient une augmentation des besoins pour les activités relatives à l'Objectif stratégique 1 (éliminer la faim) et au résultat stratégique 1 (accès à la nourriture) en 2021; les plus fortes augmentations – qui s'élèvent au total à 1,3 milliard de dollars – concernent les interventions menées pour faire face aux situations d'urgence en cours au Burkina Faso, au Liban, en République arabe syrienne, en Somalie et au Zimbabwe.
95. Bien que les chiffres prévisionnels indiquent une réduction des besoins globaux pour l'Objectif stratégique 2 (améliorer la nutrition) et le résultat stratégique 2 (fin de la malnutrition), les besoins opérationnels totaux du PAM pour les activités nutritionnelles, présentés dans le tableau III.4, augmenteront de 13 pour cent. Cela s'explique par le fait que les intrants nutritionnels prendront une plus grande place dans les activités du PAM visant à sauver des vies – en augmentant de 49 pour cent par rapport à ceux de 2020 – et sont pris en compte au titre de l'Objectif stratégique 1. L'augmentation correspond aux ressources nécessaires pour s'attaquer aux taux de malnutrition aiguë, qui sont supérieurs aux niveaux d'urgence dans certaines des opérations les plus vastes axées sur l'intervention face à une crise, comme celles menées en Afghanistan, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen.
96. Au titre de l'Objectif stratégique 3 (assurer la sécurité alimentaire), on prévoit que les activités du PAM augmenteront de 18,8 millions de dollars et représenteront 6 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels du PAM en 2021. Le PAM s'attend à une augmentation limitée des ressources nécessaires au renforcement de la productivité et des revenus des petits exploitants au titre du résultat stratégique 3. Entre autres exemples, on peut citer le

Honduras, le Mozambique, le Nigéria et la République centrafricaine. On prévoit une légère augmentation (1 pour cent) des activités relatives au résultat stratégique 4 destinées à appuyer les systèmes alimentaires durables, notamment au Guatemala et au Soudan.

Objectif de développement durable 17

97. Les activités de renforcement des capacités menées par le PAM au titre de l'Objectif stratégique 4 (appuyer la mise en œuvre des ODD) devraient diminuer de 21 pour cent, soit 40 millions de dollars. Cette évolution est due principalement à la réduction des activités prévues en Iraq et en République démocratique du Congo, où les priorités inscrites dans les plans de travail ont été redéfinies pour tenir compte de la réduction du soutien apporté aux services et aux systèmes gouvernementaux destinés à lutter contre la faim. Le PAM s'attend également à ce que les ressources³⁸ liées à l'Objectif stratégique 5 (travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD) et au résultat stratégique 8 (renforcement des partenariats mondiaux) reculent de 21 pour cent, soit 141 millions de dollars, par rapport à celles de 2020. Ce recul s'explique par le transfert de la mise en œuvre du programme de filets de protection sociale d'urgence de grande ampleur en Turquie – qui était mené en partenariat avec le Croissant-Rouge turc (Kizilay) – entre les mains de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR).

Analyse par catégorie d'activités

98. En 2021, le PAM prévoit que 63 pour cent de ses besoins opérationnels seront couverts par des transferts de ressources non assortis de conditions à l'intention des personnes extrêmement vulnérables. Cela comprend les transferts destinés à sauver des vies assurés dans 65 pays en faveur des réfugiés et des personnes déplacées contre leur gré et des hommes, des femmes, des garçons et des filles touchés par des conflits, la sécheresse, des chocs économiques ou des infestations. On trouvera au tableau III.4 les besoins opérationnels prévus pour 2021 par catégorie d'activités.

Catégorie d'activités	Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)	Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)	Écart (en pourcentage)
Analyse, suivi et évaluation	9	6	-36
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	1 033	1 122	9
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	86	109	26
Plateformes et services communs	684	529	-23
Renforcement des capacités individuelles	40	43	8
Renforcement des capacités institutionnelles	321	304	-5

³⁸ En 2020, le PAM tablait sur une réduction de 46 pour cent (587 millions de dollars) des ressources nécessaires à la réalisation du résultat stratégique 8 par rapport à 2019.

TABLEAU III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS* PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2020 ET 2021			
Catégorie d'activités	Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)	Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)	Écart (en pourcentage)
Préparation aux situations d'urgence	18	23	29
Traitement nutritionnel	1 465	1 661	13
Autres	2	2	19
Activités liées à l'alimentation scolaire**	737	746	1
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	64	83	30
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	6 107	7 716	26
Total	10 566	12 344	17

* Les besoins opérationnels présentés dans ce tableau ont été arrondis au million de dollars le plus proche. Les écarts en pourcentage rendent compte des besoins opérationnels effectifs, non arrondis.

** Les besoins opérationnels liés à l'alimentation scolaire comprennent les fonds destinés aux activités d'alimentation scolaire et à la fourniture de repas scolaires d'urgence intégrés dans les activités consistant à assurer des transferts de ressources non assortis de conditions.

99. Étant entendu que les deux tiers des besoins opérationnels du PAM pour 2021 (7,72 milliards de dollars) concernent la fourniture de transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture, les besoins opérationnels restants prévus pour 2021, soit 4,63 milliards de dollars au total, portent sur les domaines essentiels suivants:

- 13 pour cent des ressources nécessaires pour couvrir ces besoins visent à réduire les hauts niveaux de malnutrition;
- 10 pour cent sont des investissements liés aux activités concernant la création d'actifs, l'accès des petits exploitants aux marchés ainsi que l'adaptation au changement climatique et la gestion des risques;
- 6 pour cent sont destinés à l'alimentation scolaire, qui représente la quatrième plus grande catégorie d'activités.

100. Les évolutions les plus importantes des besoins opérationnels par catégorie d'activités par rapport à 2020 sont les suivantes:

- *Analyse, suivi et évaluation:* en 2021, les activités autonomes concernant l'analyse, le suivi et l'évaluation devraient diminuer de 36 pour cent en raison des changements survenus en République démocratique du Congo. Cette diminution masque la place plus grande qui est accordée à la collecte de données factuelles et au renforcement des capacités gouvernementales pour appuyer, par exemple, le ciblage des instruments de protection sociale et l'élaboration de systèmes nationaux d'alerte rapide dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence. Au Kirghizistan, le PAM continuera d'aider le Gouvernement à automatiser les systèmes nationaux de suivi de la sécurité alimentaire, notamment ceux portant sur la stabilité des prix. En Indonésie et au Népal, le PAM se sert de sa plateforme de suivi de l'impact et de la

situation en temps réel (PRISM) afin d'aider les gouvernements à collecter et à analyser des données pour soutenir les initiatives visant à venir en aide aux personnes les plus vulnérables et à atténuer les conséquences des catastrophes et du changement climatique.

- *Création d'actifs et appui aux moyens d'existence:* à l'échelle mondiale, les ressources nécessaires pour couvrir les besoins opérationnels liés aux activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence augmenteront de 9 pour cent en 2021. Cette augmentation correspond à l'élargissement des programmes destinés à investir dans l'amélioration de la productivité des petits exploitants et la réduction de la vulnérabilité face à divers chocs. Comme exemples d'activités, on peut citer celles menées au Bangladesh et en Jordanie, qui portent sur le renforcement de l'autonomie des réfugiés, ou celles conduites en Afghanistan, au Burkina Faso, au Mozambique et en Somalie, où des aides ciblées sont fournies aux personnes en situation d'insécurité alimentaire pendant la période de soudure ou pour faciliter le redressement rapide dans le cadre de programmes plus larges ayant pour but de réduire les besoins à long terme grâce au renforcement de la résilience face à la sécheresse, aux conflits et aux cyclones.
- *Alimentation scolaire:* les ressources nécessaires aux activités liées à l'alimentation scolaire augmenteront légèrement dans 54 pays, en particulier dans les plans fondés sur les besoins destinés au Burkina Faso, à la Colombie, au Mali, au Niger, à la Sierra Leone et à la Somalie. Cela étant, la légère augmentation globale est atténuée par la réduction des besoins dans 12 pays, dont le Rwanda, l'Éthiopie et le Lesotho. Cette réduction s'explique par le transfert en cours des programmes d'alimentation scolaire aux gouvernements nationaux et par la stratégie institutionnelle en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030, laquelle est axée sur l'appui fourni aux programmes nationaux d'alimentation scolaire, le développement des activités d'organes régionaux comme l'Union africaine et le renforcement de la fourniture de services de santé et de nutrition à l'école en collaboration avec l'UNICEF.
- *Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants:* les besoins opérationnels relatifs aux activités d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants augmenteront de 30 pour cent en 2021. L'augmentation comprend, par exemple, les activités menées au Mozambique afin de renforcer les capacités en matière de regroupement de la production, de commercialisation et de prise de décisions dont disposent les petits exploitants, en particulier les femmes, et de développer le recours aux techniques de stockage hermétique pour réduire les pertes après récolte.

Analyse par résultat stratégique, par catégorie d'activités et par modalité de transfert

Résultat stratégique et catégorie d'activités

101. On trouvera au tableau III.5 les besoins opérationnels prévus pour 2021 par résultat stratégique et par catégorie d'activités.

TABLEAU III.5: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2021
(en millions de dollars)

Catégorie d'activités	Résultat stratégique 1	Résultat stratégique 2	Résultat stratégique 3	Résultat stratégique 4	Résultat stratégique 5	Résultat stratégique 6	Résultat stratégique 7	Résultat stratégique 8	Total
Analyse, suivi et évaluation	1	<1	-	<1	4	-	-	<1	6
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	712	1	162	247	-	-	-	-	1 122
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	14	-	2	92	1	-	-	-	109
Plateformes et services communs	5	-	-	-	3	-	-	521	529
Renforcement des capacités individuelles	24	2	8	9	1	-	-	-	43
Renforcement des capacités institutionnelles	94	28	12	42	122	4	-	2	304
Préparation aux situations d'urgence	9	-	-	6	7	-	-	-	23
Traitement nutritionnel	779	879	-	2	-	-	-	-	1 661
Autres	-	-	-	-	-	-	1	2	2
Alimentation scolaire	699	31	8	1	7	-	-	-	746
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	<1	1	56	26	<1	-	-	-	83
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	7 696	<1	-	19	-	-	-	-	7 716
Total	10 034	943	247	444	146	4	1	525	12 344

102. En 2021, plus de 80 pour cent des besoins opérationnels du PAM se rapportent au résultat stratégique 1 (accès à la nourriture) et se concentrent principalement dans quatre catégories d'activités. Au titre du résultat stratégique 3 (productivité et revenus des petits exploitants), les ressources nécessaires pour les activités de renforcement des capacités institutionnelles devaient passer de 1,5 million de dollars à 11,7 millions de dollars. Au Soudan du Sud, par exemple, le PAM entend aider le Ministère de l'agriculture et la banque agricole du Soudan du Sud à renforcer les capacités de production et de commercialisation des petits exploitants. Au titre du résultat stratégique 4 (systèmes alimentaires durables), on prévoit que les ressources nécessaires pour les activités de renforcement des capacités institutionnelles augmenteront de 12 pour cent par rapport à celles de 2020. Cette augmentation est due aux opérations menées dans des pays comme l'Égypte et le Soudan, où le PAM renforce le soutien apporté aux agriculteurs et aux institutions agricoles à l'échelon des États et au niveau national, en mettant l'accent sur l'amélioration des techniques de stockage après récolte et la facilitation de l'accès aux fonds multilatéraux pour le climat.

Modalités de transfert par domaine d'action privilégié et résultat stratégique

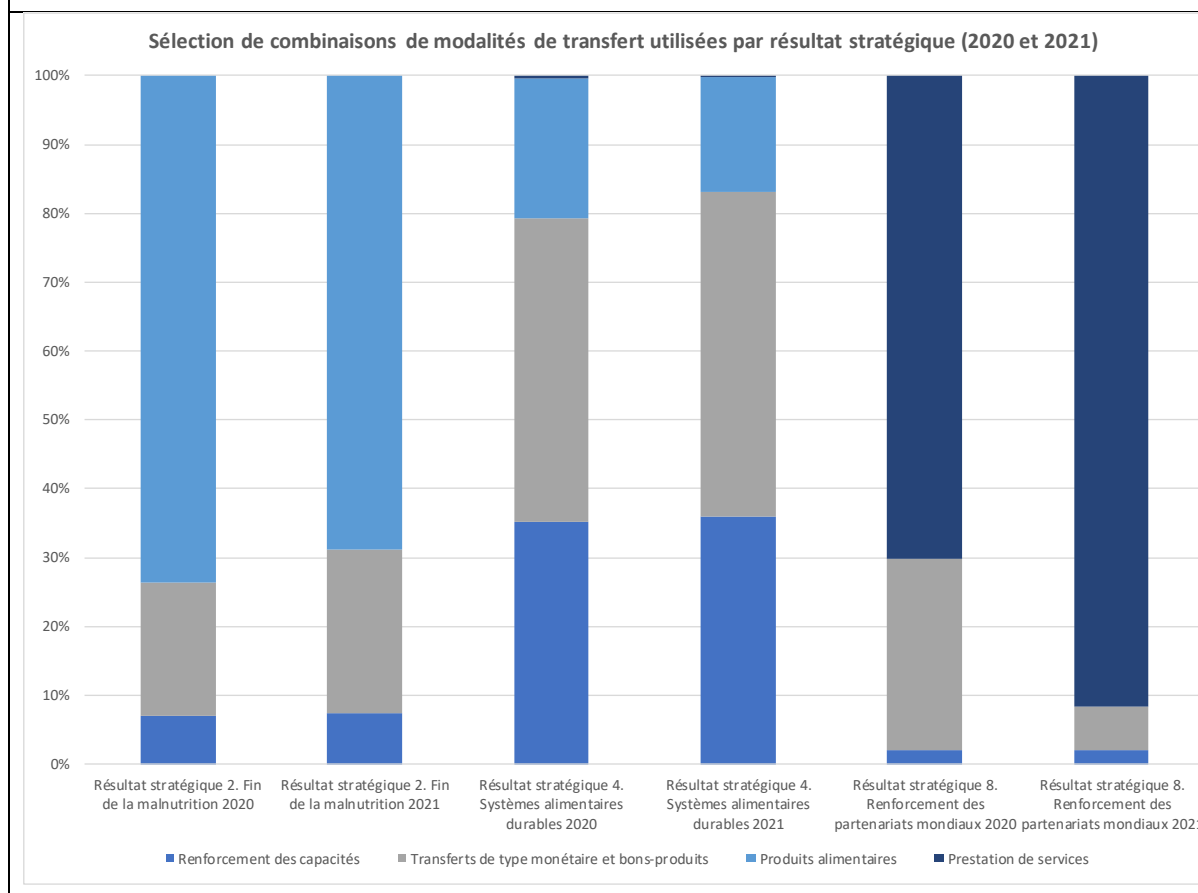
103. Le Plan de gestion pour 2021-2023 met en évidence le maintien de la modalité de transfert Renforcement des capacités pour aider les gouvernements à concrétiser l'ODD 2. En tant que modalité, le renforcement des capacités peut être utilisé seul, compléter d'autres types

de transfert lorsque le PAM met en œuvre des programmes directement ou appuyer les interventions dont le but est d'augmenter les capacités institutionnelles. Les transferts effectués au titre du renforcement des capacités peuvent englober des initiatives d'information, d'éducation et de communication menées dans le cadre de diverses interventions thématiques ou sectorielles destinées à combler les lacunes dans les compétences au niveau des ménages, des communautés ou des institutions. Ils peuvent également comprendre le transfert aux bénéficiaires d'outils et de matériel (pelles, etc.) et un soutien dans les domaines de la supervision technique et de l'ingénierie afin de construire et d'entretenir des équipements lors d'activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence.

	Intervention face à une crise	Renforcement de la résilience	Causes profondes	Total
Renforcement des capacités	1	20	29	6
Transferts de type monétaire et bons-produits	39	44	30	40
Produits alimentaires	55	35	41	51
Prestation de services	5	1	0	4
Total	100	100	100	100

104. Comme le fait apparaître le tableau III.6, même si les transferts en nature sous forme de produits alimentaires et les transferts de type monétaire demeurent les modalités les plus employées dans les opérations du PAM, le renforcement des capacités représente 20 pour cent de l'ensemble des transferts effectués en faveur des individus, des ménages, des communautés et des partenaires gouvernementaux au titre du domaine d'action privilégié Renforcement de la résilience et 29 pour cent de ceux réalisés au titre du domaine Causes profondes.
105. En tant que modalité, les transferts de type monétaire et les bons-produits représentent 40 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels du PAM et se répartissent dans les trois domaines d'action privilégiés afin d'appuyer divers programmes et activités en utilisant des combinaisons qui permettent d'obtenir un bon rapport coût-efficacité et des résultats satisfaisants.
106. Dans le cadre des huit résultats stratégiques, les quatre modalités de transfert sont combinées de différentes façons pour garantir la contribution du PAM à la concrétisation des ODD. La figure III.3 illustre certaines des principales évolutions survenues entre 2020 et 2021 concernant la combinaison des modalités de transfert au titre des résultats stratégiques 2 (fin de la malnutrition), 4 (systèmes alimentaires durables) et 8 (renforcement des partenariats mondiaux).

Figure III.3. Part relative des modalités de transfert utilisées au titre des résultats stratégiques 2, 4 et 8



107. Le plan de 2021 fondé sur les besoins prévoit une augmentation de 16 pour cent du recours aux transferts de type monétaire au titre de l'Objectif stratégique 2 (améliorer la nutrition) et du résultat stratégique 2 (fin de la malnutrition). Ce changement de modalité permettra au PAM d'adapter avec souplesse ses programmes et de tirer parti des succès remportés. Au Malawi, par exemple, après qu'une enquête SMART³⁹ a fait apparaître une réduction du taux de malnutrition aiguë globale, de 2,7 pour cent à 0,5 pour cent, le PAM a révisé sa stratégie nutritionnelle pour se concentrer davantage sur une combinaison associant des activités tenant compte de la nutrition à des activités de prévention, avec des programmes destinés aux ménages qui fournissaient des transferts de type monétaire afin de promouvoir une plus grande diversité alimentaire et l'augmentation des apports en micronutriments de façon à s'attaquer aux hauts niveaux de retard de croissance.
108. En 2021, le PAM table sur une réduction de 82 pour cent des transferts de type monétaire effectués au titre du résultat stratégique 8 (renforcement des partenariats mondiaux). Cette prévision s'explique par le transfert du filet de protection sociale d'urgence à la FICR – un programme qui a permis de venir en aide à 1,75 million de réfugiés vulnérables, syriens pour la plupart. De même, dans le cadre du programme du PAM destiné à soutenir les petits exploitants agricoles et à appuyer les systèmes alimentaires au titre du résultat stratégique 4 (systèmes alimentaires durables), on prévoit une augmentation de 7 pour cent des transferts de type monétaire et une diminution de 16 pour cent des transferts en nature

³⁹ SMART désigne le suivi et l'évaluation normalisés des phases de secours et de transition.

en 2021 pour les activités visant à augmenter les flux des marchés et à faciliter l'accès des petits exploitants aux marchés.

Analyse par modalité de transfert et coûts associés

109. Pour atteindre l'objectif consistant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, le PAM fait appel à tout un éventail d'activités et de modalités de transfert. Les transferts directs aux bénéficiaires effectués sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire et de bons-produits et les transferts réalisés au titre du renforcement des capacités et de la prestation de services représentent la plupart des besoins opérationnels prévus et équivalent à 89 pour cent de l'ensemble des coûts directs⁴⁰. En outre, le PAM s'emploie à améliorer les politiques, les capacités, les systèmes alimentaires et les processus à l'échelle nationale, et à améliorer ainsi indirectement la sécurité alimentaire d'un nombre bien plus grand de personnes au moyen des modalités que sont le renforcement des capacités et la prestation de services.
110. Le tableau III.7 indique les valeurs des transferts et les coûts associés pris en compte dans les besoins opérationnels du PAM pour 2020 et 2021. En 2021, les besoins opérationnels totaux devraient augmenter de 17 pour cent par rapport à ceux de 2020. Cela se traduit par une augmentation de 24 pour cent des ressources nécessaires pour couvrir les besoins liés aux transferts sous forme de produits alimentaires, de 14 pour cent s'agissant des transferts de type monétaire et de 1 pour cent pour ce qui est des transferts effectués au titre de la prestation de services.

TABLEAU III.7: VALEURS DES TRANSFERTS ET COÛTS ASSOCIÉS, 2020 ET 2021				
Modalité de transfert et coûts associés	Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)	Part dans le total des coûts de transfert (%)	Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)	Part dans le total des coûts de transfert (%)
Produits alimentaires	4 164	47	5 204	50
Transferts de type monétaire	3 263	37	3 800	37
<i>Espèces</i>	2 315	26	2 425	24
<i>Bons-valeur</i>	948	11	1 374	13
Bons-produits	374	4	369	4
Renforcement des capacités	557	6	531	5
Prestation de services	409	5	416	4
Total des coûts de transfert	8 767	100	10 320	100
Coûts de mise en œuvre	689		783	
Coûts d'appui directs	465		490	
Total des coûts directs	9 921		11 593	
Coûts d'appui indirects	645		751	
Total	10 566		12 344	

⁴⁰ Les données sur les transferts figurant dans ce chapitre ne tiennent pas compte des coûts de mise en œuvre, des coûts d'appui directs ni des coûts d'appui indirects.

Transferts sous forme de produits alimentaires

111. En 2019, le PAM a acheté 3,5 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant de 1,7 milliard de dollars. Les achats ont été effectués dans 91 pays, 77 pour cent des produits provenant de pays en développement et 23 pour cent de pays développés. La valeur des produits achetés a augmenté de 6 pour cent en 2019 par rapport à 2018, année au cours de laquelle elle s'élevait à 1,6 milliard de dollars. Depuis 2012, cette valeur a augmenté de plus de 64 pour cent. En 2019, le PAM a mené sept interventions d'urgence de niveau 3, qui ont représenté environ 54 pour cent de la totalité des achats alimentaires.
112. Depuis 10 ans, le PAM augmente régulièrement la part des achats locaux de produits alimentaires. Grâce aux achats locaux, régionaux et favorables aux petits exploitants, le PAM injecte des liquidités dans les économies locales afin de renforcer les moyens d'existence de ces derniers, et investit dans la pérennisation des systèmes alimentaires et des chaînes de valeur de façon à soutenir les agriculteurs, les organisations paysannes, les groupes de transformateurs, les coopératives de producteurs et les commerçants. La politique de 2019 relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires⁴¹ instaure une méthode d'achat fondée sur un certain nombre de principes et favorable aux petits exploitants, qui complète les considérations relatives au rapport coût-efficacité sous-tendant les décisions d'achat du PAM. Cela permet au PAM de tirer plus efficacement parti de l'impact de ses achats en investissant dans l'assistance en faveur des petits exploitants tout en intégrant de plus en plus souvent les achats effectués à ces derniers dans les activités en cours de nutrition, de renforcement de la résilience et d'appui aux moyens d'existence. En 2019, le PAM a acheté la moitié de ses produits alimentaires localement.
113. Le Service des achats de produits alimentaires a amélioré la souplesse, le rapport coût-efficacité et la fiabilité des achats effectués par le PAM. Les modalités d'achat et les stratégies d'approvisionnement novatrices appliquées aux produits alimentaires les plus importants ont été des outils essentiels qui ont permis de répondre à la demande croissante en 2019. Des accords de fourniture de produits alimentaires, des contrats différentiels et d'autres modalités ont permis au PAM d'acheter des produits alimentaires au bon moment lorsque les prix sur les marchés étaient à leur niveau optimal. Ces types de modalités contractuelles donnent aux fournisseurs la possibilité de mieux planifier leur production et de garantir les disponibilités.
114. En 2020, le Service des achats de produits alimentaires cherche à améliorer la productivité et l'efficacité par divers moyens: planification intégrée de l'ensemble des maillons de la chaîne d'approvisionnement et optimisation de l'utilisation des mécanismes de préfinancement comme le Mécanisme de gestion globale des vivres; application aux achats de produits alimentaires du PAM des pratiques standard du secteur; recours à l'analyse des marchés afin de s'assurer que les achats sont effectués au bon moment; et renforcement des initiatives visant à élargir la base de fournisseurs. En étroite collaboration avec la Division de la nutrition et la Division des programmes – action humanitaire et développement, le Service des achats de produits alimentaires s'appliquera à répondre aux besoins et aux goûts des bénéficiaires en développant le plus possible les achats de cultures locales et des produits les plus prisés. Aux côtés de l'Unité chargée de la sécurité sanitaire des aliments et de l'assurance qualité, le Service des achats de produits alimentaires s'emploiera également à diminuer le risque d'incidents relatifs à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments.

⁴¹ WFP/EB.2/2019/4-C.

115. En 2021, le PAM prévoit de distribuer 5,8 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant total de 5,2 milliards de dollars, qui comprend la valeur des transferts sous forme de produits alimentaires et les coûts de transfert. La région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale demeurera la principale bénéficiaire des transferts effectués sous forme de produits alimentaires. Le volume prévu de vivres pour les opérations d'urgence de niveau 3 en cours devrait s'élever à 3,5 millions de tonnes environ. En 2021, les trois plus grands pays bénéficiaires devraient être le Yémen (avec des besoins en produits alimentaires d'un montant de 1,2 milliard de dollars), la République arabe syrienne (703 millions de dollars) et le Soudan du Sud (538 millions de dollars). Les céréales représentent environ 65 pour cent de la quantité totale prévue de produits alimentaires à acheter, pour un montant de 2,3 milliards de dollars.

Transferts de type monétaire

116. Le PAM est l'organisme qui assure le plus de transferts de type monétaire à des fins humanitaires. Ces transferts ont progressé de manière constante ces 10 dernières années, et en 2021, le PAM envisage de leur consacrer 3,8 milliards de dollars dans 71 pays. La majorité des besoins concerne les opérations menées dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale. En 2021, le Bangladesh, la Jordanie, le Liban, la République arabe syrienne, la Somalie et le Yémen représentent 55 pour cent des besoins totaux associés aux transferts de type monétaire. En tant que modalité, les transferts de type monétaire représentent 37 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels du PAM et sont utilisés dans tous les domaines d'action privilégiés. En 2019, le PAM a distribué 2,1 milliards de dollars sous forme de pouvoir d'achat à 27,9 millions de personnes dans 64 pays⁴².
117. À mesure que les gouvernements s'emploient à élargir les systèmes de protection sociale pour faire face aux défis économiques et sociaux sans précédent posés par la crise liée à la COVID-19, le PAM continuera de renforcer le soutien fondé sur les transferts de type monétaire apporté pour appuyer les interventions nationales dans le cadre de solutions stratégiques à long terme adaptées aux besoins. Comme exemples, on peut citer l'Afghanistan, le Mozambique, les Philippines et le Soudan, où des initiatives de ce type sont menées pour permettre aux populations, aux systèmes et aux marchés de répondre aux besoins immédiats et de contribuer au redressement et à la résilience.
118. Le recours accru à l'analyse en temps réel à partir du suivi et de l'évaluation des marchés permet au PAM de proposer aux bénéficiaires les modalités de transfert appropriées au bon moment. Au Niger et au Soudan, par exemple, les transferts de type monétaire sont utilisés pendant les périodes d'après récolte tandis que les transferts en nature sont utilisés pendant les périodes de soudure. En 2021, on s'attend à ce que les transferts de type monétaire se développent et atteignent 2,4 milliards de dollars, soit 24 pour cent du montant total des coûts de transfert.
119. En 2021, les bons-valeurs s'élèveront à près de 1,4 milliard de dollars, soit 13 pour cent du montant total des coûts de transfert. Les bénéficiaires de cette forme d'assistance peuvent choisir quels produits acheter dans les magasins qui ont été désignés par le PAM et avec lesquels celui-ci a passé un contrat. Pour s'assurer que les produits proposés dans les magasins sous contrat sont de bonne qualité et abordables, le PAM fournit une assistance technique aux détaillants et aux grossistes. Lorsque c'est possible, il négocie avec les détaillants sous contrat afin d'augmenter le pouvoir d'achat des bénéficiaires, ce qui

⁴² Sur la base de l'examen interne des rapports annuels par pays de 2019, du Rapport annuel sur les résultats de 2019 et des données en provenance de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET).

entraîne une baisse des prix pour tous les clients et non uniquement pour ceux qui reçoivent une assistance directe du PAM.

120. Le PAM a collaboré avec des partenaires au Liban, en République démocratique du Congo, au Tchad et en Turquie pour améliorer l'efficacité des transferts de type monétaire. En Jordanie et au Liban, la plateforme de transferts de type monétaire offre aux bénéficiaires la possibilité de choisir entre l'échange de leurs bons chez les détaillants sélectionnés et un retrait en espèces à un distributeur automatique de billets. Le fait d'agir dans le cadre des filets de sécurité nationaux est l'occasion de renforcer ces dispositifs et évite d'avoir à bâtir des structures parallèles. Ces dernières années, le PAM a appliqué cette formule dans plusieurs pays, notamment en Équateur, aux Fidji, aux Philippines, en République dominicaine et à Sri Lanka, et il a l'intention de développer l'utilisation de son modèle d'assistance monétaire car celui-ci constitue un moyen efficace de faire face aux situations d'urgence, y compris à la crise liée à la COVID-19.
121. Le PAM collabore avec 70 prestataires de services financiers, dont des banques, des établissements de microcrédit, des opérateurs de transfert d'argent par téléphonie mobile et des intermédiaires effectuant des virements. Là où les prestataires de services financiers ne peuvent pas opérer, le PAM s'associe avec les pouvoirs publics, des organisations non gouvernementales (ONG) et la Croix-Rouge en s'appuyant sur sa plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE). Les transferts monétaires exercent un effet de levier sur l'économie locale. En permettant aux personnes d'acheter des biens essentiels localement, ils peuvent aider à renforcer les marchés locaux. Ils peuvent également servir à encourager les petits exploitants à produire davantage et contribuer à renforcer les capacités nationales. Des études menées au Liban, en Ouganda et au Rwanda ont montré que chaque dollar donné à un réfugié revient à injecter près de 2 dollars dans l'économie locale, car les entreprises répondent à l'augmentation de la demande⁴³.

Bons-produits

122. Les bons-produits sont une modalité de transfert distincte qui fournit aux bénéficiaires un crédit équivalent à une quantité fixe de certains aliments. Ils se sont avérés particulièrement utiles dans des environnements instables et là où les opérateurs des marchés accédaient plus facilement que les organismes humanitaires aux populations ayant besoin d'une assistance alimentaire. En 2021, les bons-produits s'élèveront à 369 millions de dollars, soit moins de 4 pour cent du montant total des coûts de transfert, et seront utilisés dans 10 pays. L'opération menée au Yémen devrait être la plus vaste utilisant des bons-produits, les ressources nécessaires prévues pour cette modalité étant chiffrées à 340 millions de dollars. Vient ensuite l'opération conduite au Mozambique, où les besoins liés aux bons-produits sont évalués à 14 millions de dollars.

Renforcement des capacités

123. Les transferts assurés au titre du renforcement des capacités comprennent le matériel et les équipements, les connaissances et les compétences et d'autres ressources, qui sont fournis directement aux bénéficiaires, aux communautés, aux partenaires ou aux contreparties gouvernementales pour compléter les objectifs des transferts effectués sous forme de produits alimentaires ou de type monétaire ou appuyer leur réalisation. En 2021, des ressources d'un montant de 531 millions de dollars au total sont prévues pour couvrir les besoins opérationnels relatifs aux transferts assurés au titre du renforcement des capacités dans 85 pays, soit 5 pour cent du montant total des coûts de transfert. Par rapport à 2020, on s'attend à ce que ces transferts diminuent de 5 pour cent. Cette diminution tient

⁴³ PAM, 2018. *Cash transfers factsheet*. <https://www.wfp.org/publications/2018-cash-transfers-factsheet>.

à l'évolution des besoins opérationnels dans trois pays et masque l'augmentation prévue dans 42 autres. À Sri Lanka, par exemple, où le PAM transfère la responsabilité des activités d'alimentation scolaire au Gouvernement, les besoins liés au renforcement des capacités devraient augmenter de 143 pour cent pour permettre la transition.

124. Les opérations menées dans sept pays (Bangladesh, Iraq, Liban République arabe syrienne, Somalie, Soudan et Yémen) représentent 30 pour cent du montant total des transferts qui seront effectués au titre du renforcement des capacités en 2021. Dans ces pays, les communautés et les ménages bénéficieront en parallèle de transferts liés au renforcement des capacités et de transferts sous forme de produits alimentaires et de type monétaire pour contribuer à améliorer la résilience des populations en situation d'insécurité alimentaire. Dans d'autres pays d'opération, toutefois, les transferts assurés au titre du renforcement des capacités constituent 100 pour cent du programme du PAM en 2021⁴⁴. En Inde, par exemple, on prévoit que le renforcement des capacités comprendra la transmission de savoir-faire aux autorités des États, des initiatives connexes d'apprentissage mutuel étant organisées entre les participants de différents États, qu'il consistera à investir dans des analyses poussées, qu'il permettra d'étendre l'enrichissement du riz à d'autres États (l'opération vient déjà en aide à plus de 200 millions de bénéficiaires) et qu'il facilitera le développement futur de la collaboration avec le secteur privé.

Prestation de services

125. Au titre du résultat stratégique 8 (renforcement des partenariats mondiaux), le PAM fournit des services à la communauté d'aide humanitaire par l'intermédiaire des trois modules d'action groupée qu'il dirige ou codirige, du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et de la fourniture de services logistiques bilatéraux. En outre, il donne aux organismes partenaires accès à des systèmes et à des plateformes qui leur permettent de transférer des droits à prestation aux bénéficiaires, comme au Bangladesh, en Jordanie, au Liban et au Tchad. Le PAM tire parti de sa forte présence sur le terrain et de son avantage comparatif dans le domaine de la logistique afin de fournir les services qu'il est tenu d'assurer ou des services à la demande à la communauté internationale. En 2019, l'UNHAS a transporté plus de 400 000 passagers dans 20 pays, les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies ont apporté un soutien à 42 partenaires dans 85 pays, et le module de la logistique a appuyé plus de 700 organisations lors des opérations qu'il a menées dans 15 pays. Le PAM a également fourni sur demande des services logistiques à 47 partenaires, dont des gouvernements hôtes, dans 18 pays. En 2021, des ressources d'un montant de 416 millions dollars au total sont prévues pour couvrir les besoins opérationnels relatifs à la prestation de services.

Coûts de mise en œuvre

126. Le Plan de gestion pour 2021-2023 est le deuxième plan pour lequel des coûts de mise en œuvre pluriannuels sont présentés et peuvent être utilisés à des fins de comparaison sur cinq ans. Au vu des plans fondés sur les besoins, les coûts de mise en œuvre s'élèveront en 2021 à 783 millions de dollars, soit 6,8 pour cent du montant total des coûts directs, une proportion supérieure aux 6 pour cent prévus en 2019, mais légèrement inférieure à la proportion de 6,9 pour cent estimée pour 2020.

⁴⁴ Bhoutan, Chine, États insulaires du Pacifique, Inde, Indonésie, Maroc, Namibie, Pérou, São Tomé-et-Principe, Timor-Leste et Tunisie.

Coûts d'appui directs

127. On estime que les coûts d'appui directs (CAD) se chiffreront à 490 millions de dollars, soit 4,2 pour cent du montant total des coûts directs pour 2021. Cette estimation est analogue à celle concernant les CAD pour 2019 et légèrement inférieure à celle établie pour 2020.

Pourcentage effectif en 2017*	Pourcentage effectif en 2018	Pourcentage effectif en 2019	Pourcentage estimé pour 2020	Pourcentage estimé pour 2021
10,7	7,0	4,0	4,7	4,2

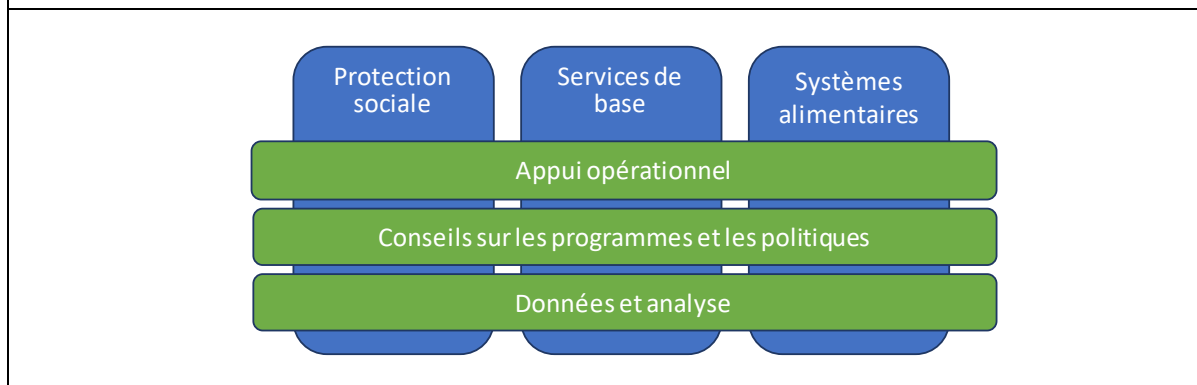
* Les pourcentages effectifs en 2017, 2018 et 2019 sont calculés sur la base de l'État V des comptes vérifiés des exercices 2017, 2018 et 2019.

COVID-19 et cadre de programmation à moyen terme du PAM pour faire face à la crise

128. La crise sanitaire et la crise socioéconomique liées à la pandémie de COVID-19 vont se poursuivre en 2021. Les prévisions actuelles indiquent que les répercussions sur les systèmes financiers, économiques et sociaux mondiaux seront catastrophiques. Le commerce, les moyens d'existence, les flux financiers ainsi que la sécurité et la circulation des personnes sont tous menacés. Les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire seront touchés de manière disproportionnée, que ce soit directement du fait des conséquences sanitaires et socioéconomiques de la crise ou indirectement en raison de la conjugaison des vulnérabilités et des chocs, notamment des chocs liés au changement climatique et aux conflits. Il est probable que la pauvreté et la vulnérabilité face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition vont s'aggraver au sein des groupes déjà pauvres et marginalisés et s'étendront aux populations qui parvenaient jusque-là à subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels. Plus de 130 millions de personnes dans le monde étaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë avant la crise, et ce chiffre devrait doubler.
129. Jusqu'ici, les initiatives du PAM ont consisté principalement à s'attaquer aux conséquences immédiates de la crise en préservant et en renforçant les opérations essentielles visant à sauver des vies. Au-delà de l'intervention immédiate, on s'attend partout dans le monde à ce que les répercussions de la crise, qui devraient se faire ressentir pleinement en 2021, soient sans précédent; cela étant, leur ampleur, leur portée et leur échelonnement dans le temps varieront considérablement selon les régions et les pays. À la demande de gouvernements et en complément de ses activités visant à sauver des vies, le PAM investit actuellement dans des systèmes nationaux de protection sociale, de santé et de nutrition et dans les moyens permettant de renforcer ces systèmes pour faire face aux conséquences socioéconomiques de la COVID-19 en 2021 et au-delà. Le PAM devra donc adapter ses programmes et ses opérations pour répondre aux nouveaux besoins qui se feront jour en 2021, ce qui crée des fluctuations des chiffres prévisionnels d'une ampleur inhabituelle.
130. Pour faire face à l'ampleur et à la portée des besoins engendrés par la crise liée à la COVID-19, le PAM a élaboré un cadre de programmation à moyen terme qui offre une vision globale permettant de définir sa contribution à l'action menée à l'échelle mondiale. Ce cadre doit permettre de déterminer comment le savoir-faire et les moyens du PAM peuvent renforcer au mieux l'action des gouvernements. Comme l'illustre la figure III.4, le cadre définit trois volets interdépendants: la protection sociale; les services de base, l'accent étant

mis sur les programmes nutritionnels et les programmes en milieu scolaire; et les systèmes alimentaires. Trois domaines d'appui transversaux font apparaître où et comment le PAM et ses partenaires peuvent soutenir au mieux les interventions nationales, du renforcement des bases de données factuelles et de la prise de décisions au comblement de lacunes vitales dans les opérations: les données et l'analyse; les conseils sur les programmes et les politiques; et l'appui opérationnel.

Figure III.4: Cadre de programmation à moyen terme du PAM pour faire face à la crise



131. Le cadre représente un changement dans la façon dont le PAM combinera ses capacités, initiatives et partenariats pour avoir un impact global maximal face à l'augmentation et à l'évolution de besoins. Les volets et les domaines d'appui transversaux définis dans le cadre visent à lutter contre les effets conjugués de la crise liée à la COVID-19 au niveau des systèmes et font concorder l'action du PAM destinée à soutenir les interventions nationales avec celle menée par les partenaires habituels et non habituels, y compris les institutions financières internationales. Le cadre est un outil souple, et non un plan concret – les volets et les domaines d'appui évolueront en fonction des besoins et varieront selon les régions et les pays ainsi qu'au fil du temps. Cette évolution ne sera pas automatique – le PAM devra renforcer ses capacités, ses ressources et ses structures pour s'acquitter de ses engagements et exploiter son potentiel dans les pays.

Domaines thématiques transversaux

Environnement et changement climatique

132. L'instauration de la sécurité alimentaire et l'élimination de la faim exigent des écosystèmes naturels sains, une utilisation durable des ressources naturelles et une réflexion cohérente sur l'intégration dans l'action du PAM des dimensions environnementales, sociales et économiques interdépendantes énoncées dans le Programme 2030. Dans sa politique environnementale de 2017⁴⁵, le PAM s'engage à protéger l'environnement, à maîtriser les risques environnementaux découlant de ses activités et opérations et à tirer parti des bienfaits pour l'environnement que son assistance alimentaire peut engendrer. La protection de l'environnement et la maîtrise des risques environnementaux sont prises en compte dans les activités au moyen de procédures de sauvegarde, de fonctions d'appui opérationnel guidées par un système de gestion environnementale et de fonctions de contrôle. Sur la période 2021-2023, les procédures de sauvegarde (déjà employées dans 31 bureaux de pays en 2019) et le système de gestion environnementale (activé dans six

⁴⁵ WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1.

bureaux de pays en 2019) seront considérablement renforcés grâce au soutien apporté par des conseillers régionaux et au moyen d'activités de renforcement des capacités au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

133. Le PAM continuera d'investir dans diverses approches qui répondent aux besoins spécifiques des personnes en situation d'insécurité alimentaire exposées à des risques climatiques, renforcent les institutions et les systèmes nationaux de protection contre les aléas du climat et appuient l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies gouvernementales et d'activités communautaires en matière de gestion des risques climatiques. Ces initiatives ont permis d'augmenter le nombre de pays fragiles qui sont appuyés au moyen de systèmes de financement fondé sur les prévisions, de services d'information climatique et de programmes d'assurance contre les risques climatiques. Grâce à l'accès accru au financement de l'action climatique assuré par le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'adaptation et l'Initiative internationale pour le climat, ces travaux éclairent l'action que le PAM mène dans le contexte des débats mondiaux au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

Conflits et contribution du PAM à la paix

134. Une proportion non négligeable des opérations du PAM se déroule dans des contextes de conflit. Il est donc important pour le PAM de s'assurer que ses programmes réduisent les besoins en contribuant aux perspectives de paix, et la pandémie de COVID-19 ne fait qu'accentuer l'urgence de la situation. La politique du PAM en matière de consolidation de la paix⁴⁶ jette des bases solides en vue de l'exécution de programmes susceptibles de soutenir l'ensemble des efforts de paix. Il sera indispensable pour le PAM d'investir des ressources institutionnelles dans l'application de la politique afin de respecter ses engagements en faveur de la réduction des vulnérabilités, des risques et des besoins. Le PAM a élaboré une stratégie sur cinq ans (2019-2023) concernant ses activités autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et une évaluation de la politique en matière de consolidation de la paix prévue en 2021 rendra compte des progrès accomplis.
135. Le PAM continue également de recueillir des données factuelles au sujet de sa contribution à la paix et de rechercher des moyens de mesurer cette contribution. Au cours de la deuxième phase du partenariat pluriannuel noué avec l'Institut international de recherches sur la paix de Stockholm, la base de données factuelles sera élargie à l'aide de nouveaux travaux de recherche menés à l'échelle des pays et d'examen thématiques approfondis axés sur le changement climatique, l'utilisation des espèces, les questions relatives aux disparités entre les sexes et la stabilisation de la situation après les conflits. Des résultats importants sont attendus en 2021 et 2022. Il sera essentiel de renforcer la collaboration interorganisations et les partenariats stratégiques et opérationnels avec les acteurs spécialisés dans la paix et la gestion des conflits pour faciliter l'exécution de programmes tenant compte des conflits et la conception d'interventions conjointes susceptibles de contribuer à la paix.

Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées

136. En 2020, plusieurs versions de la politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle ont été examinées avec le Conseil dans le cadre de consultations informelles et d'autres réunions. La politique sera présentée pour approbation au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2020. Dans les années à venir, l'application de la politique sera appuyée par un plan de mobilisation des ressources et d'exécution et un recueil d'instructions. Ce dernier comprend un manuel de terrain soulignant l'intégration accrue

⁴⁶ WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.

des questions relatives à la protection et de la responsabilité à l'égard des populations touchées dans les systèmes de gestion des risques institutionnels, ainsi que des orientations visant à garantir le renforcement de cette responsabilité dans les évaluations et le suivi et la poursuite de la mise en place de l'initiative d'harmonisation des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information. En outre, le PAM a adopté une feuille de route sur deux ans destinée à inclure les personnes handicapées dans la conception et la mise en œuvre de ses programmes. L'ensemble de l'initiative s'accompagne également de supports de communication spécialement conçus à cet effet.

137. En 2021, le PAM travaillera en partenariat avec une entité spécialisée dans la protection de façon à faciliter le respect de ses engagements dans ce domaine. Il maintiendra sa participation à des instances interorganisations et sa contribution aux décisions d'orientation, à l'établissement de directives opérationnelles et aux activités de sensibilisation et de communication, et continuera de renforcer les capacités des employés, de recueillir des bonnes pratiques et de mettre au point des outils permettant de prendre en compte les questions relatives à la protection dans l'élaboration et la conception des stratégies, la mise en œuvre des programmes et le recrutement. Par ailleurs, le PAM continuera de renforcer la responsabilité à l'égard des populations touchées en publiant une stratégie consacrée à la participation des communautés, en poursuivant l'initiative d'harmonisation des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information et en expliquant qu'il est important d'employer un vocabulaire approprié et de favoriser l'acquisition des notions informatiques et financières essentielles pour qu'il soit rendu compte de manière constructive de l'action menée aux populations concernées.

Égalité des sexes

138. Avec le renouvellement, en 2021, de la politique en matière de problématique hommes-femmes, les initiatives que le PAM mène pour faire avancer l'égalité des sexes tout en s'acquittant de sa mission seront consolidées au moyen d'actions concrètes financées. Dans le cadre de l'ensemble de ses programmes et de ses opérations ainsi sur tous ses lieux de travail, le PAM encouragera l'adoption de pratiques visant à favoriser l'équité entre les femmes et les hommes et la conduite d'initiatives contribuant à transformer les relations entre les sexes, en mettant l'accent sur les partenariats stratégiques. Pour appliquer ces politiques et stratégies institutionnelles, les questions relatives aux disparités entre les sexes continueront d'être intégrées dans tous les PSP, de la phase d'analyse du contexte à la révision fondée sur l'apprentissage en passant par la planification des activités, la mobilisation des ressources, la mise en œuvre et le suivi. La prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes est appuyée par le programme de transformation des relations entre les sexes, le marqueur associant égalité femmes-hommes et âge (appliqué lors des phases de conception et de suivi) et le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.
139. La direction met actuellement en œuvre les huit recommandations issues d'une évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020). Cela renforcera les engagements et les actions du PAM en faveur de l'égalité des sexes au service de la sécurité alimentaire, et contribuera ainsi à la conduite d'opérations efficaces, efficientes, équitables et porteuses d'autonomie dans les situations de crise humanitaire et les contextes de développement, y compris lors des interventions menées pour faire face à la COVID-19. Le PAM investira dans la gestion des connaissances à travers une collecte innovante de données, des travaux de recherche et des évaluations d'impact, ainsi que dans des partenariats stratégiques qui favorisent l'obtention de résultats en matière d'égalité entre les sexes dans le cadre du travail effectué sur la voie de la concrétisation de l'ODD 2 en collaboration avec des acteurs allant d'entités mondiales telles que Women Deliver et

l'International Women's Development Agency à des organisations locales de défense des droits des femmes. Les principaux catalyseurs sont un personnel motivé, compétent et formé et des ressources financières adéquates. Le PAM continuera d'investir dans le renforcement des connaissances et des compétences des employés et des partenaires, notamment grâce à la plateforme didactique sur la problématique hommes-femmes (Gender Learning Channel), à la boîte à outils du PAM relative à la problématique hommes-femmes et à des possibilités adaptées aux besoins de renforcement des capacités. En complément des budgets consacrés à la problématique hommes-femmes requis dans tous les PSP, un processus pilote de suivi des dépenses relatives à l'égalité des sexes sera mis en place dans l'ensemble du PAM.

Protection sociale

140. Partout dans le monde, il est essentiel pour les gouvernements de disposer de systèmes de protection sociale efficaces et équitables pour réduire la pauvreté extrême, la faim et les inégalités. En sa qualité de chef de file de la lutte contre la faim et la malnutrition, le PAM est de plus en plus souvent sollicité par les gouvernements pour aider à mettre en œuvre ou à renforcer les systèmes nationaux de protection sociale. Le PAM collabore dans le domaine de la protection sociale avec des gouvernements de plus de 70 pays, et fait de cette collaboration une partie intégrante de ses activités dans la plupart des pays où il opère.
141. Le travail effectué avec la collaboration, aux côtés ou par l'intermédiaire des systèmes nationaux de protection sociale est l'une des interventions du PAM les moins coûteuses et à plus fort impact qui permet d'aider les populations à subvenir à leurs besoins essentiels, contribue à la sécurité alimentaire et à la nutrition et réduit globalement les besoins humanitaires. Moyennant des dépenses annuelles inférieures à 700 000 dollars, le PAM a, par exemple, contribué au renforcement du système public de distribution ciblée de l'Inde – le plus vaste filet de sécurité alimentaire au monde, qui prête assistance à 800 millions de bénéficiaires – en améliorant le ciblage et la sensibilisation des communautés, en réduisant les pertes et en optimisant la chaîne d'approvisionnement. En Jordanie, le PAM vient en aide à 395 000 ménages par mois à travers le soutien qu'il apporte à la transformation numérique du Fonds national d'assistance. En Éthiopie, dans le cadre du Programme de protection sociale fondé sur des activités productives, le PAM met actuellement en place un complément en espèces à l'intention de plus de 17 000 personnes. À Madagascar, un nouveau programme gouvernemental de transferts monétaires non assortis de conditions est mis en service dans les zones urbaines pour aider les ménages vulnérables, avec l'appui financier et technique de la Banque mondiale, du Programme des Nations Unies pour le développement, de l'UNICEF et du PAM.
142. À mesure que la crise liée à la COVID-19 accentue les vulnérabilités existantes et en crée de nouvelles, les pays modifient et adaptent la mise en œuvre des interventions d'assistance sociale portant sur les conséquences socioéconomiques de la pandémie et renforcent les systèmes de protection sociale en place conçus pour faire face aux chocs. Le PAM aide les gouvernements à mieux comprendre l'évolution des besoins liée à la COVID-19 ainsi que les mesures à prendre pour y répondre, participe à la transposition à plus grande échelle des filets de sécurité existants appuyés par des aides sous forme de vivres ou de type monétaire et élargit la couverture de ces dispositifs dans les zones urbaines, et étend les nouveaux programmes gouvernementaux pour prêter assistance à des groupes qui ne sont pas couverts par les filets de sécurité en place.

Renforcement des capacités

143. L'action que le PAM mène dans le domaine du renforcement des capacités bénéficie de sa forte présence sur le terrain, de sa grande connaissance des contextes régionaux, nationaux et locaux et des réseaux ainsi que des partenariats qu'il a mis en place. Le PAM met en œuvre une solide approche globale du renforcement des capacités des pays, qui consiste pour l'essentiel à promouvoir les systèmes au moyen de partenariats à long terme noués avec des parties prenantes nationales. Les activités du PAM en matière de renforcement des capacités appuient les politiques et les textes législatifs portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition, améliorent l'efficacité et l'obligation redditionnelle au niveau institutionnel, soutiennent la planification et le financement stratégiques, renforcent la conception, l'exécution et le suivi des programmes, et encouragent la participation des communautés, de la société civile et du secteur privé. Ce programme d'action devrait prendre de l'importance en 2021, car les vastes besoins qui se font jour du fait de la pandémie mondiale de COVID-19 poussent à leur limite les capacités nationales d'intervention existantes et les systèmes mis en place par les pays. Le PAM prêter une attention accrue au renforcement des capacités de systèmes nationaux de sécurité alimentaire et de nutrition susceptibles de venir en aide à des populations vulnérables encore plus larges, tout en poursuivant ses activités opérationnelles menées directement auprès des personnes en situation d'insécurité alimentaire.

Coopération Sud-Sud

144. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire élargissent la fonction du PAM, lequel passe du rôle d'agent d'exécution directe des programmes à celui de source d'assistance technique, d'intermédiaire entre les pays du Sud et de catalyseur de l'assistance humanitaire et de l'aide au développement dans toute la palette de ses activités. Sans coopération Sud-Sud, il ne sera pas possible d'atteindre l'ODD 2. La coopération Sud-Sud permet au PAM et aux gouvernements hôtes de bénéficier d'une base de partenariats et de ressources bien plus large et de mobiliser une assistance technique supplémentaire pour lutter contre la faim et la malnutrition. Entre 2015 et 2019, du fait de l'évolution des besoins, la proportion de bureaux de pays du PAM qui ont aidé les gouvernements hôtes à partager leurs connaissances, leurs savoir-faire, leurs technologies et leurs ressources avec d'autres pays en développement pour éliminer la faim est passée de 48 à 85 pour cent. En 2020, plus de 90 pour cent des PSP comprennent des projets de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire destinés à soutenir les gouvernements hôtes. En Chine, au Congo, en Égypte, en Équateur et au Pérou, par exemple, le rôle du PAM est passé de la mise en œuvre directe des activités et des programmes à la facilitation de la coopération entre pays en développement. Ce soutien a pris diverses formes: assistance technique assurée dans les domaines de la protection sociale, de l'accès des petits exploitants aux marchés, des systèmes alimentaires, de la nutrition et de la réduction des risques de catastrophe; appui apporté aux commissions économiques régionales qui ont donné la priorité à l'alimentation scolaire dans les débats menés à l'échelle continentale; et appui fourni par les centres d'excellence du PAM comme ceux se trouvant au Brésil, en Chine et en Côte d'Ivoire.

Systèmes alimentaires et appui apporté aux petits exploitants agricoles

145. Les systèmes alimentaires englobent l'ensemble des acteurs et leurs activités interdépendantes qui apportent une valeur ajoutée dans les secteurs de la production et de la fourniture de produits alimentaires⁴⁷. Dans les environnements fragiles, les systèmes alimentaires risquent de dysfonctionner à cause de la déconnexion entre l'offre et la demande provoquée par l'insécurité, l'endommagement des infrastructures, la détérioration des marchés, la distorsion des prix des produits alimentaires, le faible niveau de la productivité agricole, le manque d'investissement des entités des secteurs public et privé et la forte contraction du pouvoir d'achat des ménages. Comme exemple de la mobilisation du PAM en faveur des systèmes alimentaires, on peut citer le soutien qu'il apporte pour faciliter l'accès des petits exploitants aux marchés agricoles. Le PAM offre aux petits exploitants des points d'accès aux marchés, et contribue: à mettre en place des systèmes alimentaires résilients et inclusifs en tirant parti de ses achats – et, à terme, de ceux d'autres acheteurs publics et privés – auprès des petits exploitants et de son savoir-faire dans le domaine des chaînes de valeur agricoles; à produire et traiter des aliments diversifiés sur le plan nutritionnel; à établir des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants; à améliorer la gestion après récolte des petits agriculteurs; et à promouvoir durablement le développement de filières commerciales et institutionnelles.
146. En 2021, le PAM continuera de définir et de communiquer son approche du développement de la chaîne de valeur favorable aux petits exploitants et axée sur la demande, qui est exposée dans la politique de 2019 relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires⁴⁸. Cette politique guidera le PAM dans ses efforts visant à donner un nouvel élan à ses achats locaux et régionaux ainsi qu'à ses achats aux petits producteurs, en ajoutant des considérations relatives au rapport coût-efficacité à celles relatives au rapport coût-efficience qui ont sous-tendu ses décisions d'achat jusqu'ici. Au niveau des petits exploitants, le PAM offre actuellement un ensemble plus large d'interventions destinées à mettre en place des systèmes alimentaires durables, notamment des investissements dans des outils numériques permettant de promouvoir les liens avec les chaînes de valeur favorables aux petits exploitants et de faciliter la collecte et la gestion des données.

Élaboration des programmes fondée sur des données factuelles et suivi

147. Reconnaisant l'importance des programmes fondés sur des données factuelles, le PAM continue de surveiller la sécurité alimentaire dans le monde de façon à déceler les déséquilibres et à recommander des interventions. Dans les zones difficiles d'accès, le PAM se sert de ses moyens de suivi à distance – notamment les systèmes d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile (mVAM) et les enquêtes menées sur le Web – pour surveiller de près la sécurité alimentaire des personnes touchées. Dès l'apparition de la COVID-19, les systèmes mVAM destinés au suivi presque en temps réel ont été rapidement transposés à plus grande échelle dans plus de 30 pays afin d'analyser les conséquences de la pandémie sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence ainsi que les répercussions plus vastes sur l'accès aux services, aux marchés et aux chaînes d'approvisionnement. Ces systèmes permettent au PAM de continuer de recueillir des données en temps voulu à distance pendant la suspension de la collecte d'informations en

⁴⁷ Ces activités comprennent la production, le regroupement de la production, la transformation, la distribution, la consommation et l'élimination des produits alimentaires issus de l'agriculture, des forêts ou des pêches, ainsi que certains segments de l'environnement économique, social et naturel global dans lequel ils s'inscrivent.

⁴⁸ WFP/EB.2/2019/4-C.

personne en raison des restrictions imposées par de nombreux pays. Les données permettent aux décideurs à l'échelle mondiale de surveiller la situation au quotidien, de déceler les problèmes immédiatement et de prendre des mesures rapidement pour les atténuer. En 2021, le PAM continuera de développer ses capacités de suivi presque en temps réel et d'analyse prédictive, en se concentrant sur les pays considérés comme étant particulièrement vulnérables face aux chocs et aux crises mondiales.

Réduction des vulnérabilités et renforcement de l'autonomie des réfugiés

148. Les données factuelles ont montré que la faim, les conflits et les déplacements sont étroitement corrélés. En 2020, le PAM et le HCR ont mis en place un pôle commun pour l'excellence des programmes et le ciblage afin de renforcer les pratiques destinées à répondre aux besoins essentiels, de promouvoir l'autonomie des personnes vulnérables et d'améliorer la cohérence entre les opérations humanitaires et les activités de développement à l'échelle des pays. Cela devient de plus en plus important, car la crise liée à la COVID-19 va accentuer la vulnérabilité des réfugiés face à l'insécurité alimentaire, la pauvreté économique et les risques sur le plan de la protection. Il en résulte que la planification stratégique, la liaison entre les programmes, la collaboration avec les donateurs ainsi que le soutien mutuel et la collaboration entre le PAM et le HCR au niveau des responsables demeureront des priorités essentielles.

Alimentation scolaire

149. En 2021, le PAM maintiendra l'engagement pris à l'égard des écoliers en déployant sa stratégie institutionnelle destinée à appuyer les programmes nationaux d'alimentation scolaire. Les investissements seront maintenus au Siège par l'intermédiaire du Service des programmes en milieu scolaire, et les capacités seront renforcées au niveau régional. Parmi les priorités, on peut citer le soutien apporté aux pays pour mettre en place des opérations d'alimentation scolaire dans le respect des conditions d'hygiène et de sécurité à mesure que la crise liée à la COVID-19 évolue, l'enrichissement de la base de données factuelles et l'amélioration de l'aptitude du PAM à faire la preuve des résultats obtenus dans le cadre de ses programmes d'alimentation scolaire, l'appui apporté aux organes régionaux tels que l'Union africaine, la diversification de la base de donateurs et le renforcement de la qualité des programmes gouvernementaux et des programmes du PAM. Le partenariat établi en 2020 avec l'UNICEF dans le domaine de la santé et de la nutrition à l'école continuera de compter parmi les priorités, tout comme la collaboration instaurée avec la FAO, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, la Banque mondiale, les acteurs du secteur privé et les ONG partenaires.
150. En mars 2020, 370 millions d'enfants n'ont pas pu bénéficier des repas scolaires à cause des fermetures d'écoles dues à la crise liée à la COVID-19. La crise montre que l'alimentation scolaire est un filet de sécurité important et que les activités menées en milieu scolaire peuvent permettre aux familles pauvres d'accéder à des incitations et des services financiers et non financiers. Le PAM travaille aux côtés des gouvernements de 50 pays pour trouver des solutions alternatives susceptibles de venir en aide aux enfants les plus vulnérables au moyen de rations à emporter et de bons ou d'aides sous forme d'espèces. Lorsque les établissements rouvriront, il sera crucial de transposer les programmes de santé à l'école et d'alimentation scolaire pour s'assurer que les enfants retournent en classe. Plus l'absence à l'école dure longtemps, plus la probabilité que les enfants retournent en cours est faible, surtout en ce qui concerne les filles qui sont exposées aux risques du mariage précoce, de grossesse et d'abus. Les fermetures d'écoles risquent de perdre toute une génération d'enfants, en particulier de filles qui, sans incitations, pourraient ne plus jamais retourner en classe. Le PAM et ses partenaires s'emploient à éviter que cela ne se produise et à faire en sorte qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.

Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes

Introduction et vue d'ensemble

151. Le présent chapitre décrit le budget AAP proposé pour 2021. Le budget AAP a pour finalité de fournir un appui administratif et programmatique essentiel aux opérations du PAM. Il est financé grâce aux montants recouverts sur les contributions au titre des coûts d'appui indirects (CAI), en application de la politique de recouvrement intégral des coûts. Le budget AAP finance des besoins opérationnels en constante évolution ainsi que la mise en œuvre des engagements pris devant le Conseil d'administration en matière d'orientations générales.
152. Dans le Plan de gestion pour 2020-2022, le niveau prévu des contributions était de 7,45 milliards de dollars pour 2020. Les projections actuelles tablent sur un montant de 7,70 milliards de dollars pour 2020 et de 7,40 milliards de dollars pour 2021.
153. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration. Le Secrétariat propose qu'il soit maintenu à 6,5 pour cent en 2021. Le niveau de recettes prévu pour 2021, soit 7,40 milliards de dollars, devrait donc générer environ 445,0 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI.
154. Le PAM propose un budget AAP de 443,0 millions de dollars pour 2021, soit une augmentation de 19,4 millions de dollars par rapport à celui de 2020. Il est proposé que la plupart des budgets des divisions du Siège maintiennent un niveau de croissance zéro. L'augmentation de 5 pour cent du financement sera entièrement consacrée à des priorités internes, notamment: les fonctions relatives au contrôle, à l'appui d'urgence ainsi qu'à l'élaboration des programmes et des politiques; les besoins essentiels pour les crédits sous gestion centrale et les ajustements techniques correspondant aux coûts des services centralisés, notamment les technologies de l'information et de la communication et la sécurité; et la création du Bureau du Conseiller principal du Directeur exécutif pour les questions de personnel et la culture organisationnelle.
155. Compte tenu du solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2020, il est proposé un crédit distinct de 32,2 millions de dollars provenant de ce dernier pour 2021. Ce montant appuiera les activités dans deux domaines: la poursuite d'une initiative interne d'importance primordiale pluriannuelle concernant la mise en œuvre de la stratégie relative au secteur privé, et la création d'un fonds pour les indemnités de départ pour répondre aux besoins liés à la réorganisation des bureaux de pays.
156. Le tableau IV.1 montre l'évolution du budget AAP et du Compte de péréquation des dépenses AAP depuis 2015.

TABLEAU IV.1: BUDGET AAP ET COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP <i>(en millions de dollars)</i>							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Niveau effectif/prévu des recettes (en espèces et en nature)	4 662,2	5 771,1	6 000,0	7 234,9	8 073,0	7 700,0	7 400,0
Produit des CAI/ prévisions de recettes	305,2	382,4	401,0	439,6	474,6	461,0	445,0
Budget AAP	281,8	290,3	335,4	335,4	395,1	423,6	443,0
Initiatives internes d'importance primordiale	27,2	20,0	13,5	35,6	69,3	39,7	10,0
Initiatives internes d'importance primordiale en cours						30,6	22,2
Virements proposés à des réserves et des comptes spéciaux							
- Compte d'intervention immédiate	50,0		15,0	44,0		52,5	
- Fonds pour le programme de promotion du bien-être	10,0			8,0	8,0	8,0	
- Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs				30,0			
Solde de clôture/ prévisions concernant le Compte de péréquation des dépenses AAP	138,3	212,4	256,8	247,1	249,5	156,1	125,9

Hiérarchisation des priorités du budget AAP pour 2021 et 2022

157. L'élaboration du budget AAP de 2021 a commencé par un travail de hiérarchisation des priorités internes en avril 2020. Il s'agissait de prendre en compte les difficultés auxquelles le PAM était confronté pour fournir un appui du Siège et des bureaux régionaux aux bureaux de pays et pour mettre au point de nouvelles façons de travailler dans des environnements bouleversés par la COVID-19. Depuis le début de la pandémie, le travail de fond du PAM a augmenté, tout comme le nombre de transactions. Mais le personnel du PAM a adopté les nouvelles modalités de travail et remarquablement maintenu son niveau de productivité et son efficacité en cette période éprouvante.
158. Aux fins de l'élaboration du budget AAP, il a été demandé aux départements et à leurs divisions de présenter un budget à croissance zéro pour 2021. Mais évidemment, pour les programmes, les fonctions et les divisions dont le budget n'augmente pas, les priorités et les activités ne restent cependant pas statiques et il demeure nécessaire de réorienter les ressources existantes. Les directives recommandaient de diminuer de 50 pour cent les budgets consacrés aux voyages et à la formation en 2021, ce qui libérait quelque 7,5 millions de dollars à l'échelle de tout le PAM, montant qui devrait être réaffecté aux budgets des

départements pour financer d'autres priorités internes. Le budget AAP de 2021 comprend également un montant supplémentaire de 15 millions de dollars pour des priorités institutionnelles telles que les fonctions concernant le contrôle, l'appui d'urgence et l'élaboration des programmes et des politiques, comme on l'a vu au paragraphe 154.

159. L'année 2021 sera une année de transition pour le PAM alors qu'il met en œuvre son processus de budgétisation stratégique ascendante. Ce processus, lancé au printemps de 2020, prévoit un examen détaillé du budget AAP afin de concevoir une structure de budget AAP qui figurera dans le plan de gestion pour 2022-2024. Il faudra à cette fin que chaque unité administrative du Siège et des bureaux régionaux décrive et justifie toutes ses dépenses, quelle qu'en soit la source de financement. Un tel examen permettra au PAM d'élaborer une structure de budget AAP sur un mode participatif pour obtenir un budget AAP qui corresponde à l'appui dont le PAM a besoin pour ses activités.
160. Le moment choisi pour procéder à ce travail de budgétisation stratégique ascendante est judicieux puisque des modifications de la structure organisationnelle ont été approuvées à la session annuelle du Conseil de 2020 et que le PAM s'est récemment efforcé d'intégrer des fonctions cruciales, notamment l'appui d'urgence et l'élaboration des programmes et des politiques, dans le budget AAP ordinaire. Il s'agira d'analyser les déficits structurels de la Division des technologies de l'information dus à l'augmentation du nombre d'employés du PAM, à la demande croissante de services numériques et à la mise en œuvre de nouveaux outils, notamment Quantum, ainsi qu'à l'extension géographique de la plateforme de gestion des bénéficiaires et des transferts SCOPE. Le PAM reconnaît que d'autres divisions que celle des technologies de l'information sont également insuffisamment financées au titre du budget AAP. Le processus de budgétisation stratégique ascendante sera l'occasion de refléter dans les allocations AAP les nouvelles modalités de travail adoptées pendant la crise de la COVID-19 et au-delà, ainsi que de repérer les insuffisances chroniques de financement et de trouver des solutions à ces problèmes récurrents. Il pourrait être nécessaire d'ajuster les lignes de crédit du budget AAP.
161. Des consultations informelles devraient être organisées à la fin de 2020 et au début de 2021 pour informer le Conseil de l'évolution du travail de budgétisation stratégique ascendante.

Budget administratif et d'appui aux programmes de 2021

162. Le budget AAP proposé pour 2021 s'élève à 443,0 millions de dollars. Le tableau IV.2 indique les principales évolutions par rapport au budget AAP pour 2020.

TABLEAU IV.2: PRINCIPAUX AJUSTEMENTS APPORTÉS AU BUDGET AAP POUR L'EXERCICE 2021 (en millions de dollars)		
Crédits AAP approuvés pour 2020		423,6
Diminution des coûts standard de personnel, nette des augmentations statutaires		(1,0)

Montant total du budget AAP de 2020 ajusté en fonction des coûts standard de 2021		422,6
Augmentations sollicitées pour les priorités de 2021		
- Fonctions relatives au contrôle	4,0	
- Appui d'urgence	5,0	
- Élaboration des politiques et des programmes	6,0	
		15,0
Principales charges		
Ajustements techniques pour les services centralisés		
- Coûts liés aux technologies de l'information et des communications (au prorata du nombre d'utilisateurs)*	2,5	
- Coûts liés à la sécurité (Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies)	2,0	
- Crédits sous gestion centrale	0,1	
		4,6
Création du Bureau du Conseiller principal du Directeur exécutif pour les questions de personnel et la culture organisationnelle	0,8	0,8

Crédits AAP proposés pour 2021		443,0

* Crédit proposé en faveur de la Division des technologies de l'information pour financer une partie des déficits structurels des dépenses informatiques établies au prorata du nombre d'utilisateurs.

Variations du budget administratif et d'appui aux programmes entre 2020 et 2021

Baisse des coûts standard de personnel (1,0 million de dollars)

163. Le PAM utilise des taux normalisés pour budgétiser et comptabiliser les coûts standard de personnel. Ces taux sont recalculés tous les ans afin de tenir compte des dépenses salariales effectives, par classe et lieu d'affectation, des prévisions de taux de change pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome et des provisions au titre d'autres indemnités et prestations dues au personnel.
164. Les coûts standard de personnel pour 2021 sont établis à partir des dépenses effectives de 2019 corrigées de l'inflation, des dépenses encourues après la cessation de service et, pour les postes au Siège, des taux de change. Ils comprennent aussi certaines dépenses relatives à la sécurité, au bien-être du personnel ainsi qu'aux indemnités de départ.
165. Une comparaison entre le montant total des dépenses de personnel budgétisées pour 2021 sur la base des coûts standard de personnel de 2020 et le même montant prenant en

compte l'actualisation des coûts standard de personnel de 2021 fait apparaître une baisse de 1 million de dollars. S'agissant de la part des dépenses salariales du Siège libellée en euros, le PAM achète à terme les montants en euros nécessaires, ce qui lui permet d'en connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars.

Crédits budgétaires affectés aux priorités institutionnelles

Augmentation des capacités des fonctions de contrôle: 4,0 millions de dollars

166. Compte tenu de l'accent accru mis sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité, de l'exploitation et des atteintes sexuelles, ainsi que de la fraude et de la corruption, et pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection concernant le budget du Bureau de l'Inspecteur général et atteindre l'objectif fixé dans la politique du PAM en matière d'évaluation (consacrer 0,8 pour cent des recettes à l'évaluation), le PAM a nettement augmenté les ressources qu'il consacre au contrôle. À l'instar des 8,73 millions de dollars supplémentaires prévus dans le budget AAP de 2020 pour accroître les capacités de contrôle et de suivi⁴⁹, le budget AAP de 2021 prévoit une augmentation supplémentaire de 4 millions de dollars pour les fonctions de contrôle, comme on l'explique aux paragraphes 167 à 170 ci-après.
167. Le Bureau de l'Inspecteur général est chargé de veiller à l'utilisation efficace et rationnelle des ressources du PAM et d'en préserver les actifs. Le Bureau des inspections et des enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général est chargé d'instruire les plaintes relatives à la fraude et aux comportements répréhensibles en réalisant des inspections et des enquêtes. En 2019 et 2020, il a instruit 600 dossiers en moyenne par an et 50 pour cent des plaintes reçues ont fait l'objet d'enquêtes. Les enquêteurs, qui sont actuellement au nombre de 15, ne sont pas assez nombreux pour mener à bien le nombre croissant d'enquêtes.
168. Pour faire face à la nette augmentation du nombre de plaintes reçues à l'échelle de toute l'organisation, le PAM propose d'affecter un montant supplémentaire de 2,8 millions de dollars au Bureau de l'Inspecteur général. La majeure partie de ce crédit, soit 1,9 million de dollars, sera affectée au renforcement des effectifs du Bureau des inspections et des enquêtes: création de postes permanents supplémentaires d'enquêteur, établissement d'un fichier d'enquêteurs-consultants et recrutement de personnel temporaire pour assurer des analyses scientifiques et techniques et la réception des éléments d'information. Le Bureau des inspections et des enquêtes utilisera un fichier central pour nommer des enquêteurs d'appoint, ce qui lui ménagera la souplesse nécessaire pour ajuster les effectifs à la baisse dès que le nombre de dossiers en souffrance diminuera.
169. Un montant supplémentaire de 582 000 dollars prévu dans le budget AAP de 2021 pour le Bureau de l'évaluation atteste de la volonté de la direction du PAM de maintenir la fonction d'évaluation décentralisée au fil du temps et de débloquer des fonds multilatéraux réservés à cette fin chaque année depuis l'adoption de la politique en matière d'évaluation (2016-2021)⁵⁰. Le Bureau de l'évaluation appuiera des activités relatives aux évaluations d'impact et, en particulier, l'ouverture d'un nouveau guichet consacré aux évaluations d'impact des programmes menés en milieu scolaire⁵¹. Le plan de travail du Bureau de

⁴⁹ L'allocation AAP de 2020 a permis d'accroître les capacités des fonctions de contrôle du Bureau de la déontologie, du Bureau de l'évaluation, du Bureau de l'Inspecteur général, du Bureau des services juridiques, de la Division de la gestion globale des risques et des bureaux régionaux. Pour de plus amples informations, voir les paragraphes 144 à 159 du Plan de gestion pour 2020-2022 (WFP/EB.2/2019/5-A/1*).

⁵⁰ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

⁵¹ Bureau de l'évaluation. Stratégie du PAM en matière d'évaluation d'impact (2019-2026). <https://www.wfp.org/publications/wfp-impact-evaluation-strategy-2019-2026> (en anglais uniquement).

l'évaluation pour la période 2021-2023 sera communiqué en annexe de la version finale du plan de gestion qui sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2020.

170. Comme le PAM a pour objectif d'accroître les capacités de ses fonctions de contrôle, une augmentation de 462 000 dollars sera accordée au Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation. Ce montant servira à poursuivre la professionnalisation pour que tous les employés puissent bénéficier des services informels de résolution des conflits, d'un accompagnement et des services de médiation sur le lieu de travail, en particulier à un moment où la crise due à la COVID-19 crée des pressions supplémentaires.

Intégration des activités d'appui d'urgence: 5,0 millions de dollars

171. Jusqu'à présent, du fait des déficits chroniques du budget AAP, les activités d'appui liées aux situations d'urgence étaient systématiquement financées par des moyens extrabudgétaires, à savoir des contributions à emploi spécifique, des contributions souples ou une combinaison des deux. Or ces activités, qui sont mises en œuvre par les unités centrales du PAM chargées des interventions d'urgence, appuient une forte proportion des opérations d'urgence du PAM et devraient donc être prioritaires et occuper progressivement une place centrale dans le budget AAP du PAM. Il est donc proposé qu'un montant additionnel de 5 millions de dollars soit prévu dans le budget AAP pour les activités d'appui d'urgence en 2021, comme on l'explique aux paragraphes 172 à 174.
172. Un montant approximatif de 2,5 millions de dollars sera affecté à la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement. L'amélioration de la prévisibilité du financement qui en résultera aidera la Division à constituer un corps de spécialistes de l'intervention d'urgence. Ce crédit permettra aux unités chargées des expéditions, des achats, de la logistique et de l'appui sur le terrain de renforcer leurs capacités essentielles et de se déployer plus rapidement dans les bureaux de pays pour les épauler lors de situations d'urgence éprouvantes.
173. Un autre aspect important consiste à ancrer la présence du module de la sécurité alimentaire, notamment sur le terrain. En 2021, un montant de 1 million de dollars sera affecté à ce module. Cette allocation facilitera la création d'une réserve de coordonnateurs du module de la sécurité alimentaire sur le terrain afin de pouvoir apporter un soutien continu et de qualité aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.
174. Conformément aux recommandations formulées à l'issue d'un examen récent des diverses fonctions, un montant de 1,5 million de dollars sera affecté à la fonction se rapportant à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise. Il s'agit d'appuyer la décentralisation des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention de secours et de poster des responsables de cette fonction, recrutés sur place ou sur le plan international, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Ces spécialistes se chargeront des analyses requises pour l'alerte rapide, des plans de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise et des activités s'y rapportant.

Intégration des activités liées à l'élaboration des programmes et des politiques: 6 millions de dollars (dont 3 millions de dollars pour les bureaux régionaux)

175. Plusieurs fonctions centrales du Département de l'élaboration des programmes et des politiques ont été généreusement financées avec des ressources extrabudgétaires - durant une période de huit ans pour certaines d'entre elles - afin de combler les déficits du budget AAP. Une augmentation de 6 millions de dollars du budget AAP de 2021, expliquée aux paragraphes 176 et 177, appuiera l'ajout progressif de postes dans des domaines essentiels pour que le PAM aient les moyens de tenir les engagements qu'il a pris en matière de politiques et au niveau opérationnel.
176. Au Siège, la prévisibilité de ce financement AAP permettra de créer des capacités essentielles ou de les renforcer dans des domaines d'action importants, notamment le climat, la résilience, la protection sociale, les systèmes alimentaires, la nutrition ainsi que la collecte et la gestion des données pour les activités de transferts de type monétaire.
177. Un montant d'environ 3 millions de dollars sera alloué aux bureaux régionaux. La toute première priorité est de renforcer la capacité de protection et de veiller à ce qu'elle occupe une place centrale au niveau régional. En outre, un investissement accru au niveau des bureaux régionaux augmentera la capacité régionale d'appui pour la mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire.

Création d'un bureau de conseiller au rang de sous-secrétaire général: 0,8 million de dollars

178. À sa session annuelle de 2020, le Conseil a approuvé la réorganisation proposée de la structure de la haute direction du PAM⁵². Ce réaménagement a donné lieu à la création du poste de Conseiller principal pour la culture organisationnelle au rang de sous-secrétaire général et à une révision des rapports hiérarchiques pour les fonctions se rapportant aux employés du PAM. Le Conseiller principal orchestrera la mise en œuvre du programme relatif à la culture organisationnelle et chapeautera la Division des ressources humaines et la Division du bien-être du personnel ainsi que l'équipe chargée du plan d'action détaillé. Le Bureau de l'Ombudsman et le Bureau de la déontologie rendront directement compte au Directeur exécutif, tout en entretenant une relation fonctionnelle (ligne en pointillés) avec le Conseiller principal.
179. À ce jour, le Bureau du Conseiller principal a été financé au titre de l'initiative interne d'importance primordiale concernant la culture organisationnelle et le respect des règles déontologiques. Mais à compter de 2021, un financement du budget AAP sera plus adapté. La nécessité de procéder à d'autres changements sera évaluée une fois le Conseiller principal nommé. Le Conseil sera tenu régulièrement informé de toute modification et le Secrétariat s'est engagé à gérer les changements, dans la mesure du possible, au moyen des ressources disponibles.

Besoins essentiels

Ajustement technique pour les services centralisés fournis aux bureaux de pays

180. Le budget AAP pour 2021 prévoit un montant de 45,3 millions de dollars pour les services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays. Ces dépenses récurrentes servent à appuyer les opérations menées dans les pays, mais sont administrées au niveau central. Comme on le voit au tableau IV.3, une augmentation de 4,5 millions de dollars par rapport à 2020 est prévue pour couvrir des dépenses supplémentaires liées aux technologies de

⁵² WFP/EB.A/2020/12-F.

l'information et des communications et les coûts de sécurité liés au Département de la sûreté et de la sécurité. Les montants budgétisés pour les autres services centralisés demeurent inchangés.

Dépenses liées à la sécurité

181. Le PAM participe au système de gestion de la sécurité des Nations Unies et partage les coûts afférents aux services du Département de la sûreté et de la sécurité. Celui-ci répartit le coût des services qu'il assure sur le terrain entre les organismes participants selon une formule convenue, en fonction du nombre de membres du personnel dans des pays non membres de l'Organisation de coopération et de développements économiques.
182. En raison de l'augmentation du nombre de membres du personnel du PAM dans le monde entier, les dépenses se rapportant aux activités obligatoires du Département de la sûreté et de la sécurité vont augmenter de 2 millions de dollars par rapport à celles de 2020.

Dépenses liées aux technologies de l'information et des communications

183. L'augmentation est la conséquence de l'accroissement du nombre d'employés, de systèmes et de produits du PAM ainsi que de la consommation de bande passante par personne. À l'augmentation de la connectivité minimale nécessaire au fonctionnement des services informatiques s'ajoutent les besoins de connectivité liés à certaines initiatives numériques, comme les systèmes d'information géographique (SIG), l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) et la plateforme de gestion des connaissances.
184. On prévoit une hausse du coût de transmission des données et des communications vocales par satellite en raison du plus grand nombre d'utilisateurs et de l'augmentation des transmissions par satellite sur tous les sites du PAM sur le terrain. De nombreux bureaux de pays et bureaux régionaux ainsi que le Siège ayant opté pour le télétravail afin de faire face aux difficultés posées par la COVID-19, le PAM entend garantir à tous les utilisateurs une capacité de bande passante et une vitesse de transmission par satellite accrues pour un transfert plus rapide des données.
185. D'autres plateformes internes seront aussi prises en charge dans les domaines de la gestion documentaire (GoDocs), de la cartographie (SIG), de l'inventaire numérique des actifs (GLASS), de la collecte de données grâce à la téléphonie mobile (ONA), du suivi des factures (ITS), de l'automatisation (Self-Service) et de la gestion des connaissances (manuels du PAM), tout comme la plateforme de gestion centralisée et intégrée des données sur les opérations du PAM (DOTS). Ces produits sont indispensables pour faire face à l'évolution des besoins de l'organisation.
186. Tous ces services informatiques (télécommunications et solutions numériques) sont désormais dotés d'outils de sécurité informatique perfectionnés et intègrent des stratégies de protection des données qui n'existaient pas auparavant. Ils revêtent une importance cruciale à un moment où le PAM adopte un modèle informatique qui se rapproche davantage de celui d'une institution financière, et sont essentiels pour conserver la confiance que les donateurs et les bénéficiaires accordent au PAM en matière de sécurité et de gestion des données. La Division des technologies de l'information investit dans le renforcement des pratiques numériques essentielles du PAM en améliorant la gouvernance, la plasticité et la réactivité du développement numérique.
187. Le passage au télétravail a augmenté la demande de systèmes et de services et, par conséquent, les dépenses s'y rapportant.

TABLEAU IV.3: SERVICES CENTRALISÉS DONT BÉNÉFICIENT LES BUREAUX DE PAYS <i>(en millions de dollars)</i>					
	2017	2018	2019	2020	2021
Département de la sûreté et de la sécurité et Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM	13,8	13,5	13,5	13,5	15,5
Bien-être du personnel	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Dépenses informatiques par personne	19,1	19,1	19,5	25,1	27,6
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Total	35,1	34,8	35,2	40,8	45,3

Crédits sous gestion centrale

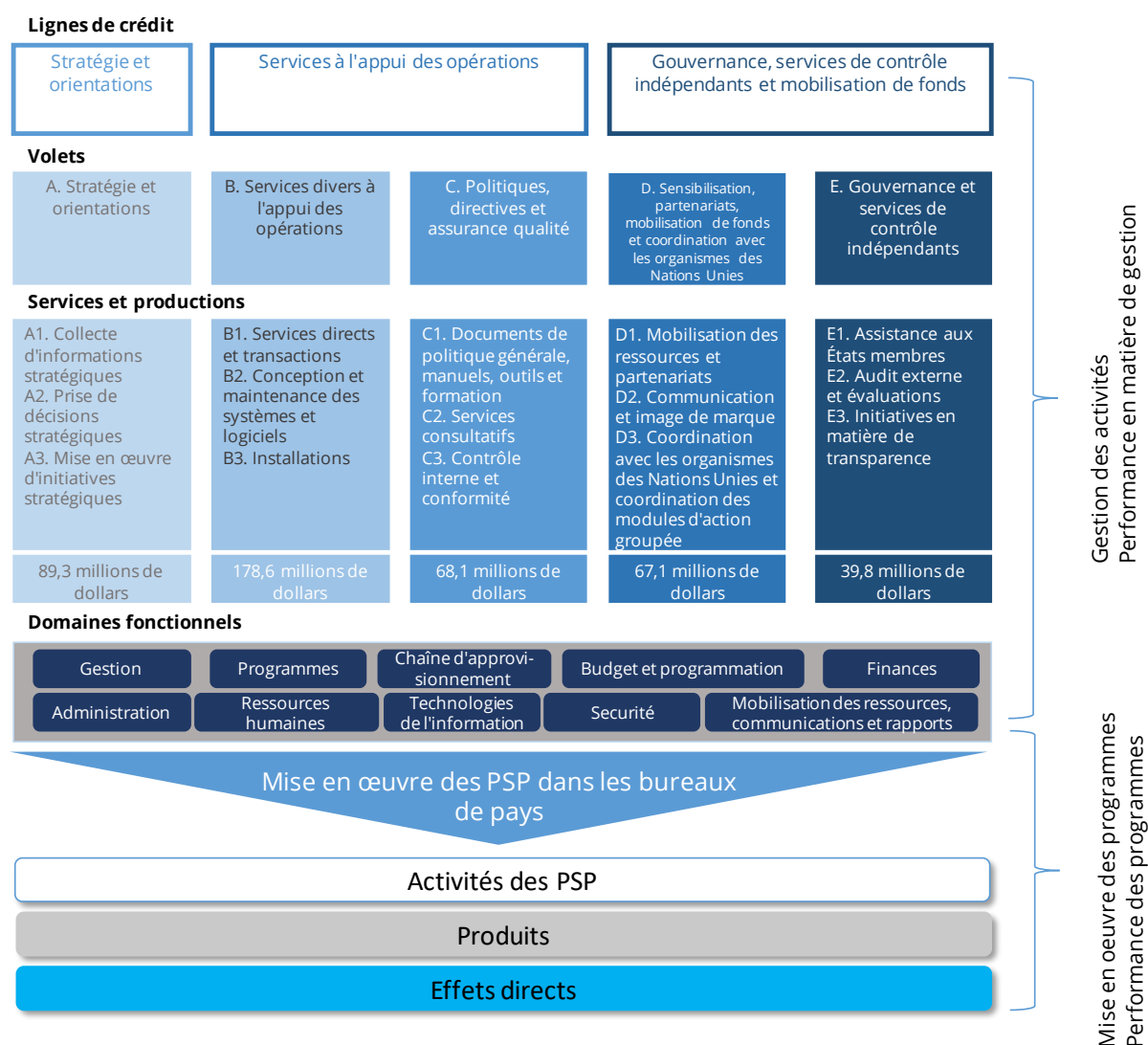
188. Les crédits sous gestion centrale comprennent les obligations statutaires et les autres dépenses gérées au niveau central. En 2021, le montant devrait en être légèrement inférieur à celui de 2020 (tableau IV.4). La raison principale de cette diminution est l'achèvement de l'enquête mondiale auprès du personnel (360 000 dollars) en 2020. En outre, les dépenses afférentes aux services assurés par d'autres organismes devraient baisser en 2021, parce que le PAM absorbe désormais les coûts de sécurité sociale qui étaient auparavant versés à la FAO, notamment au titre des retraites, de l'assurance-maladie après la cessation de service et des indemnités liées à l'emploi, et qu'il a établi son propre comité consultatif pour les demandes d'indemnisation. L'augmentation prévue des obligations statutaires et des autres crédits sous gestion centrale est principalement due à l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le secteur de l'assurance, qui a poussé les primes à la hausse, au montant ajusté estimé pour 2021 afférent aux conseils de la Commission de la fonction publique internationale, et à la part accrue des dépenses du Corps commun d'inspection assumée par le PAM en sa qualité d'organisation participante.

TABLEAU IV.4: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)		
	2020	2021
Volet A: Stratégie et orientations	1 765 596	1 433 442
Conseil des chefs de secrétariat	340 596	368 442
Réunion mondiale des cadres	600 000	600 000
Enquête mondiale auprès du personnel	360 000	-
Frais de recrutement	400 000	400 000
Réseau de cadres supérieurs et anciens fonctionnaires	65 000	65 000
Volet B: Services divers à l'appui des opérations	7 604 313	7 522 559
Évacuations sanitaires d'urgence	170 000	170 000
Commission de la fonction publique internationale	684 000	770 841
Primes d'assurance et frais juridiques	1 507 000	1 659 400
Évaluation du degré d'importance des programmes et Comité permanent de la nutrition	600 000	570 000
Prestations d'autres organismes	820 995	580 000
Coûts de réaffectation	3 464 318	3 464 318
Prix, liquidation des sommes dues et enquêtes concernant le personnel	308 000	308 000
Cotisation à l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés	50 000	-
Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	5 519 460	5 370 644
Postes interorganisations et syndicat	1 199 460	1 190 644
Centre d'évaluation et partage des coûts du système des coordonnateurs résidents	3 150 000	3 150 000
Frais juridiques d'organismes des Nations Unies	215 000	215 000
Autres	955 000	815 000
Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants	1 859 549	2 172 767
Comité d'audit	199 280	196 648
Auditeur externe	400 000	400 000
Cotisation à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	85 000	200 000
Services de conseil	166 000	176 000
Corps commun d'inspection	1 009 269	1 200 119
Total	16 748 918	16 499 412

Budget administratif et d'appui aux programmes par ligne de crédit et par volet

189. La ligne de visée définie pour la gestion à la figure IV.1 montre comment les ressources AAP proviennent des divisions du Siège, des bureaux régionaux et des ressources de base des bureaux de pays pour mettre en œuvre les PSP et obtenir les résultats visés par le PAM. Cette ligne de visée est structurée à partir de trois lignes de crédit qui se subdivisent ensuite en cinq volets et 15 services et produits qui définissent la nature de l'appui fourni⁵³. Les 10 domaines fonctionnels sont les domaines de compétence qui fournissent et reçoivent un appui pour assurer l'exécution directe des PSP. Cette architecture de la performance en matière de gestion est utilisée depuis le Plan de gestion pour 2018-2020.

Figure IV.1: Lignes de crédit, volets et produits du Plan de gestion



⁵³ Pour de plus amples informations sur les détails de la structure de la performance en matière de gestion: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000023707/download/> (en anglais uniquement).

190. Le budget AAP de 2021⁵⁴ est récapitulé au tableau IV.5. En 2021, les montants alloués aux divers volets sont très différents de ceux de 2020. Il est prévu une augmentation de 27 pour cent pour le volet A (Stratégie et orientations) et de 20 pour cent pour le volet C (Politiques, directives et assurance qualité). Pour le volet E (Gouvernance et services de contrôle indépendants), l'augmentation sera de 12 pour cent. Ces augmentations résultent des allocations supplémentaires prévues pour l'intégration des fonctions relatives à l'appui d'urgence et à l'élaboration des programmes et des politiques et pour renforcer la fonction de contrôle. En revanche, par rapport à 2020, les ressources allouées aux volets B (Services divers à l'appui des opérations) et D (Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies) baisseront de 1 pour cent et de 16 pour cent respectivement. Le montant total affecté aux services à l'appui des opérations est en hausse en raison de l'assistance supplémentaire à accorder aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux, en particulier du fait de la pandémie de COVID-19.

TABLEAU IV.5: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR VOLET, PAR LIGNE DE CRÉDIT ET PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en millions de dollars)						
	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2021	Total pour 2020
Stratégie et orientations	31,3	8,9	47,7	1,4	89,3	70,5
A – Stratégie et orientations	31,3	8,9	47,7	1,4	89,3	70,5
Services à l'appui des opérations	67,1	62,2	109,9	7,5	246,7	237,5
B – Services divers à l'appui des opérations	62,1	29,0	80,0	7,5	178,6	180,6
C – Politiques, directives et assurance qualité	5,0	33,2	29,9	0,0	68,1	56,9
Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	5,0	10,7	83,7	7,5	106,9	115,6
D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	5,0	8,8	47,9	5,4	67,1	80,0
E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	0,0	1,9	35,8	2,2	39,8	35,6
Total	103,4	81,8	241,2	16,5	443,0	423,6

⁵⁴ Le budget AAP de 2021 est présenté conformément aux trois lignes de crédit approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017. Il est également subdivisé en cinq volets et selon les trois niveaux de l'organisation.

Volet A: Stratégie et orientations

191. Au titre du volet A, le PAM appuie l'exécution directe des programmes en recueillant des informations lors de consultations et de réunions axées sur la stratégie et la production de documents internes qui permettent de prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause, grâce à la participation des hauts responsables du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Les activités qui relèvent de ce volet permettent aussi d'assurer le suivi et l'exécution des initiatives liées au changement institutionnel⁵⁵. Le tableau IV.6 indique les ressources AAP consacrées au volet A, soit 20 pour cent du montant total du budget AAP de 2021.

	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2021	Total pour 2020
Dépenses de personnel	24 615	6 617	31 960	0	63 193	48 156
Autres dépenses	6 683	2 269	15 770	1 433	26 156	22 376
Total	31 299	8 886	47 731	1 433	89 349	70 533

192. Un accroissement des dépenses de personnel résultant de la mise en œuvre des changements structurels au PAM, principalement au niveau des bureaux de pays, est le principal facteur de l'augmentation du montant des ressources AAP affectées au volet A. Les dépenses de personnel, qui concernent pour la plupart des postes de directeurs et de cadres du PAM, représentent 70 pour cent du budget, contre 68 pour cent en 2020.

193. Les autres dépenses de ce volet se rapportent aux réunions et aux structures de décision stratégique internes, pour lesquelles on observe une légère augmentation au Siège par rapport à 2020.

Volet B: Services divers à l'appui des opérations

194. Au titre du volet B, le PAM appuie les opérations en réalisant des transactions directes pour le compte des bureaux de pays, et assure le développement et la maintenance des systèmes informatiques utilisés dans la gestion quotidienne des opérations. Ce volet inclut également les crédits budgétaires pour la gestion des installations. Les crédits sous gestion centrale relevant du volet B financent des services dont la gestion est centralisée pour l'ensemble de l'organisation, par exemple les services fournis aux employés par la FAO et ceux liés aux réaffectations, aux évacuations sanitaires d'urgence et à certaines polices d'assurance à l'échelle institutionnelle. Le tableau IV.7 indique les ressources AAP consacrées au volet B, soit 40 pour cent du budget AAP total de 2021.

⁵⁵ Pour de plus amples informations sur les initiatives stratégiques, voir l'annexe IV-B du Rapport annuel sur les résultats de 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000116867/download/>.

TABLEAU IV.7: ANALYSE DU VOLET B – SERVICES DIVERS À L'APPUI DES OPÉRATIONS <i>(en milliers de dollars)</i>						
	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2021	Total pour 2020
Dépenses de personnel	-	16 129	56 259	-	72 388	76 639
Autres dépenses	62 118	12 857	23 733	7 523	106 230	103 923
Total	62 118	28 986	79 992	7 523	178 619	180 562

195. En 2020, le montant alloué à ce volet a augmenté en valeur absolue afin de combler les lacunes recensées et d'appuyer la décentralisation de certains processus liés à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. En 2021, le montant des dépenses de personnel de ce volet baisse légèrement car les besoins diminuent par rapport à 2020 dans certains domaines, notamment la conception, la maintenance et le déploiement des systèmes d'appui aux opérations internes. Les ressources allouées aux autres dépenses se rapportent aux décisions de gestion relatives au renforcement des capacités d'appui sur le terrain, à la maîtrise de la décentralisation des processus et au renforcement des capacités de certaines fonctions dans les bureaux de pays.

Volet C: Politiques, directives et assurance qualité

196. Au titre du volet C, le PAM assure la conception et la mise en œuvre de ses politiques générales, des interventions ascendantes et des services de conseil pour les bureaux de pays. Les activités relevant de ce volet portent également sur la vérification de la conformité de l'application des politiques, qui constitue une deuxième ligne de défense de la fonction de contrôle. Les activités liées à la mise en conformité sont exécutées par les divisions chargées du domaine fonctionnel concerné ou par des unités spécialisées des bureaux régionaux. Le tableau IV.8 indique les ressources AAP consacrées au volet C, soit 15 pour cent du montant total du budget AAP de 2021.

TABLEAU IV.8: ANALYSE DU VOLET C – POLITIQUES, DIRECTIVES ET ASSURANCE QUALITÉ <i>(en milliers de dollars)</i>						
	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2021	Total pour 2020
Dépenses de personnel	0	21 356	24 094	0	45 450	36 119
Autres dépenses	5 004	11 893	5 771	0	22 668	20 774
Total	5 004	33 249	29 865	0	68 118	56 893

197. Le montant global alloué au volet C augmente de presque 20 pour cent en 2021 par rapport à 2020. Cette augmentation est due aux dépenses de personnel, qui représentent 67 pour cent de l'allocation totale, contre 63 pour cent pour 2020. Cette hausse concerne principalement les dépenses de personnel des bureaux régionaux, qui doivent nettement

accroître leur rôle dans le domaine des services liés aux politiques et aux directives. Les autres dépenses ont légèrement augmenté. Ce volet finance en général la formation, souvent dispensée à distance, ainsi que la publication de documents d'orientation.

Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies

198. Au titre du volet D, le PAM appuie la mobilisation des ressources et les partenariats stratégiques qui favorisent la collaboration au niveau local ou à celui des opérations. Sont inclus à cet effet la communication extérieure et l'action de sensibilisation, la coordination avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, d'autres entités des Nations Unies et le système d'intervention humanitaire, ainsi que la participation du PAM aux initiatives communes des Nations Unies⁵⁶. Le tableau IV.9 indique les ressources AAP consacrées au volet D, soit 15 pour cent du montant total du budget AAP de 2021.

TABLEAU IV.9: ANALYSE DU VOLET D – SENSIBILISATION, PARTENARIATS, MOBILISATION DE FONDS ET COORDINATION AVEC LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES <i>(en milliers de dollars)</i>						
	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2021	Total pour 2020
Dépenses de personnel	0	5 510	33 027	831	39 368	52 789
Autres dépenses	5 004	3 314	14 849	4 540	27 707	27 211
Total	5 004	8 824	47 877	5 371	67 075	80 000

199. Le montant alloué au volet D pour les dépenses de personnel, qui représentent 59 pour cent des ressources de ce volet, est inférieur à celui de 2020, soit 66 pour cent. Cette baisse est importante pour les bureaux de pays, qui ne reçoivent donc pas d'allocation AAP pour les dépenses de personnel en 2021. Les activités telles que la mobilisation de fonds et l'action de sensibilisation sont menées à tous les niveaux du PAM, y compris au Siège, où la plupart des activités de ce volet relèvent du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation.

Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants

200. Au titre du volet E, le PAM met en œuvre des activités concernant le Conseil d'administration et la gestion de ses sessions, fournit des assurances aux donateurs au moyen des fonctions indépendantes d'évaluation, d'enquête et d'audit interne et externe et encourage la transparence à la faveur d'initiatives visant à informer sur la gestion de la performance au sein du PAM. Les activités relevant de ce volet représentent la troisième ligne de défense du PAM en matière de contrôle. Le tableau IV.10 indique les ressources AAP consacrées au volet E, soit 9 pour cent du montant total du budget AAP de 2021.

⁵⁶ Les crédits sous gestion centrale budgétisés sous le volet D incluent les contributions à des activités des Nations Unies, notamment au système des coordonnateurs résidents, aux réunions et aux instances interinstitutions et aux services fournis par des entités des Nations Unies.

TABLEAU IV.10: ANALYSE DU VOLET E - GOUVERNANCE ET SERVICES DE CONTRÔLE INDÉPENDANTS (en milliers de dollars)						
	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2021	Total pour 2020
Dépenses de personnel	0	899	22 932	48	23 879	23 265
Autres dépenses	0	989	12 849	2 125	15 963	12 303
Total	0	1 889	35 781	2 173	39 843	35 568

201. Le montant alloué au volet E continue d'augmenter, et 60 pour cent en sont consacrés aux dépenses de personnel. Cette hausse s'explique par le renforcement des fonctions d'évaluation et d'audit ainsi que du Bureau des inspections et des enquêtes dont les capacités seront renforcées aux niveaux des divisions du Siège et des bureaux régionaux. Les autres dépenses se rapportent aux fonctions de contrôle, d'évaluation et d'audit, à l'organisation des sessions du Conseil et à d'autres activités concernant ce dernier.

Contributions par unité administrative

202. Les cinq volets correspondent à la nature de l'appui apporté aux bureaux de pays pour qu'ils réussissent à mettre en œuvre leur PSP. Les diverses formes d'appui que fournissent les différentes unités administratives sont complémentaires, mais certaines sont davantage axées sur tel ou tel volet du fait de la nature des activités auxquelles elles contribuent.

203. Le tableau IV.11 met en correspondance les activités des différentes unités administratives avec les cinq volets:

- Les budgets des bureaux régionaux se concentrent sur les volets B et C, et de plus en plus sur les volets A et D, alors que ceux des bureaux de pays concernent surtout les volets A et B. Cela correspond aux principaux produits et services fournis par le personnel bénéficiant de ces allocations, qui tiennent compte pour leur part de la révision constante des attributions du personnel et des formes d'appui fourni.
- Les services assurés par le Département de la gestion des ressources concernent principalement les volets A, B et C dans les domaines de l'orientation stratégique, des services à l'appui des opérations ainsi que des services liés aux politiques et aux directives.
- La plupart des activités du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation concernent le volet D et portent sur la sensibilisation, les partenariats, la mobilisation de fonds et la coordination avec les autres entités des Nations Unies.
- L'activité du Bureau du Chef de cabinet porte essentiellement sur les volets A et B.
- Le travail du Département de l'élaboration des programmes et des politiques concerne principalement les volets A et C, et consiste à fournir un appui stratégique et des directives aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.
- Les activités du Bureau du Directeur exécutif portent essentiellement sur le volet E, mais contribuent aussi dans une large mesure aux volets A, B et C.
- Les activités concernant la culture organisationnelle relèvent essentiellement des volets A et B.

TABLEAU IV.11: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET
(en milliers de dollars)

	A. Stratégie et orientations	B. Services divers à l'appui des opérations	C. Politiques, directives et assurance qualité	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total pour 2021	Total pour 2020
Bureaux régionaux et bureaux de pays	40 185	91 104	38 253	13 828	1 889	185 258	178 713
Bureaux de pays	31 299	62 118	5 004	5 004	0	103 424	98 072
Bureaux régionaux	8 886	28 986	33 249	8 824	1 889	81 835	80 641
Siège	47 731	79 993	29 865	47 877	35 781	241 246	228 093
Chef de cabinet	5 981	1 267	0	0	0	7 248	7 276
Directeur exécutif adjoint	6 549	25 935	3 012	3 323	5 692	44 510	39 910
Directeur exécutif	1 815	5 301	1 690	951	27 718	37 476	33 856
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	269	-	1 960	41 781	-	44 009	44 338
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	15 678	2 327	10 728	1 822	-	30 556	25 991
Département de la gestion des ressources	15 903	43 658	12 254	-	2 371	74 186	74 553
Culture organisationnelle	1 536	1 505	221	-	-	3 261	2 169
Crédits sous gestion centrale	1 433	7 523	-	5 371	2 173	16 499	16 749
Total	89 349	178 619	68 118	67 075	39 843	443 004	423 555

Contributions par domaine fonctionnel

204. Dans la ligne de visée définie pour la gestion, les services fournis par le Siège et les bureaux régionaux pour mener à bien les PSP sont présentés par domaine de compétence (domaine fonctionnel) du PAM, ce qui permet de ventiler le budget AAP par fonction. Le tableau IV.12 met en correspondance les domaines fonctionnels et les cinq volets.

TABLEAU IV.12: BUDGET AAP PAR DOMAINE FONCTIONNEL ET PAR VOLET DE RÉSULTATS (en milliers de dollars)							
	A. Stratégie et orientations	B. Services divers à l'appui des opérations	C. Politiques, directives et assurance qualité	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total pour 2021	Total pour 2020
Administration	1 306	14 743	2 035	-	-	18 084	17 678
Budget et programmation	-	6 171	746	1 129	-	8 046	7 614
Relations avec les donateurs, communication et rapports	269	909	2 298	40 589	785	44 850	46 333
Finances	-	5 861	5 601	-	2 210	13 672	11 889
Ressources humaines	3 455	23 986	6 073	140	-	33 654	32 974
Technologies de l'information	9 631	42 102	117	-	-	51 850	51 348
Gestion	62 851	9 193	14 867	17 703	24 618	129 233	119 451
Programmes	10 647	33 051	31 643	5 978	12 229	93 547	91 281
Sécurité	21	17 763	63	-	-	17 847	17 902
Chaîne d'approvisionnement	1 169	24 840	4 676	1 536	-	32 222	27 086
Total	89 349	178 619	68 118	67 075	39 843	443 004	423 555

205. L'importance relative des différents domaines fonctionnels dans le budget AAP global est analogue à celle des années précédentes. Les domaines fonctionnels bénéficiant des allocations les plus importantes sont la gestion, suivie par les programmes et les technologies de l'information. Le montant alloué aux finances, qui augmente de 15 pour cent par rapport à 2020, correspond à l'accroissement attendu du volume des opérations, lequel explique également l'augmentation de 19 pour cent pour le domaine fonctionnel de la chaîne d'approvisionnement et de 6 pour cent pour le budget et la programmation ainsi que la légère augmentation de 2 pour cent à la fois pour la fonction administration et pour la fonction ressources humaines. Le montant alloué aux relations avec les donateurs, à la communication et aux rapports enregistre une légère baisse de 3 pour cent, l'allocation attribuée à la fonction sécurité restant stable par rapport à son niveau de 2020.

206. Pour pouvoir établir des comparaisons avec les années précédentes, le tableau IV.13 présente le budget AAP par unité administrative, en indiquant le nombre de postes et la ventilation entre dépenses de personnel et autres dépenses.

TABLEAU IV.13: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Estimations pour 2020				Projections pour 2021				Estimations pour 2020			Projections pour 2021		
	Nombre de postes				Nombre de postes				Dépenses totales (en millions de dollars)			Dépenses totales (en millions de dollars)		
	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales
Bureaux de pays	77	0	345	422	77	0	345	422	23,8	74,3	98,1	24,6	78,8	103,4
Bureaux régionaux	216	0	309	525	219	0	312	531	49,8	30,8	80,6	50,5	31,3	81,8
Siège	605	380	6	991	640	388	59	1 086	162,5	65,6	228,1	168,3	73,0	241,2
Crédits sous gestion centrale	3	2	0	5	3	2	0	5	0,9	15,9	16,7	0,9	15,6	16,5
Total	902	381	660	1 943	939	389	716	2 044	237,0	186,6	423,6	244,3	198,7	443,0

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

207. Pour donner suite à l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)⁵⁷, le Bureau chargé de la prise en compte de cette problématique dirigera la mise en œuvre des recommandations qui en sont issues. Les principales recommandations portent sur l'actualisation de la politique, l'examen de l'attribution des ressources financières et humaines ainsi que la création d'un groupe de pilotage pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le Bureau continue de veiller à ce que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes soient prises en compte dans toutes les activités du PAM afin de répondre aux besoins particuliers des femmes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Il fournit notamment un appui technique et organise des formations portant sur le Programme de transformation des relations entre les sexes, le marqueur de l'égalité femmes-hommes tenant compte de l'âge du Comité permanent interorganisations et la prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les politiques, les stratégies et les autres documents internes.

⁵⁷ WFP/EB.A/2020/7-B et WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1.

208. La procédure de suivi des allocations budgétaires se rapportant à l'égalité des sexes a été revue et simplifiée. Par rapport à la méthode utilisée les années précédentes, la nouvelle procédure a permis d'estimer de façon beaucoup plus précise les ressources AAP consacrées aux activités se rapportant à l'égalité des sexes, notamment la proportion des dépenses de personnel consacrées à des mesures qui favorisent l'égalité des sexes. Pour 2021, un montant de 15,4 millions de dollars est prévu dans le budget AAP pour les activités en rapport avec l'égalité des sexes, soit un niveau inférieur à l'estimation de 2020 (26,0 millions de dollars).

Structure du Secrétariat

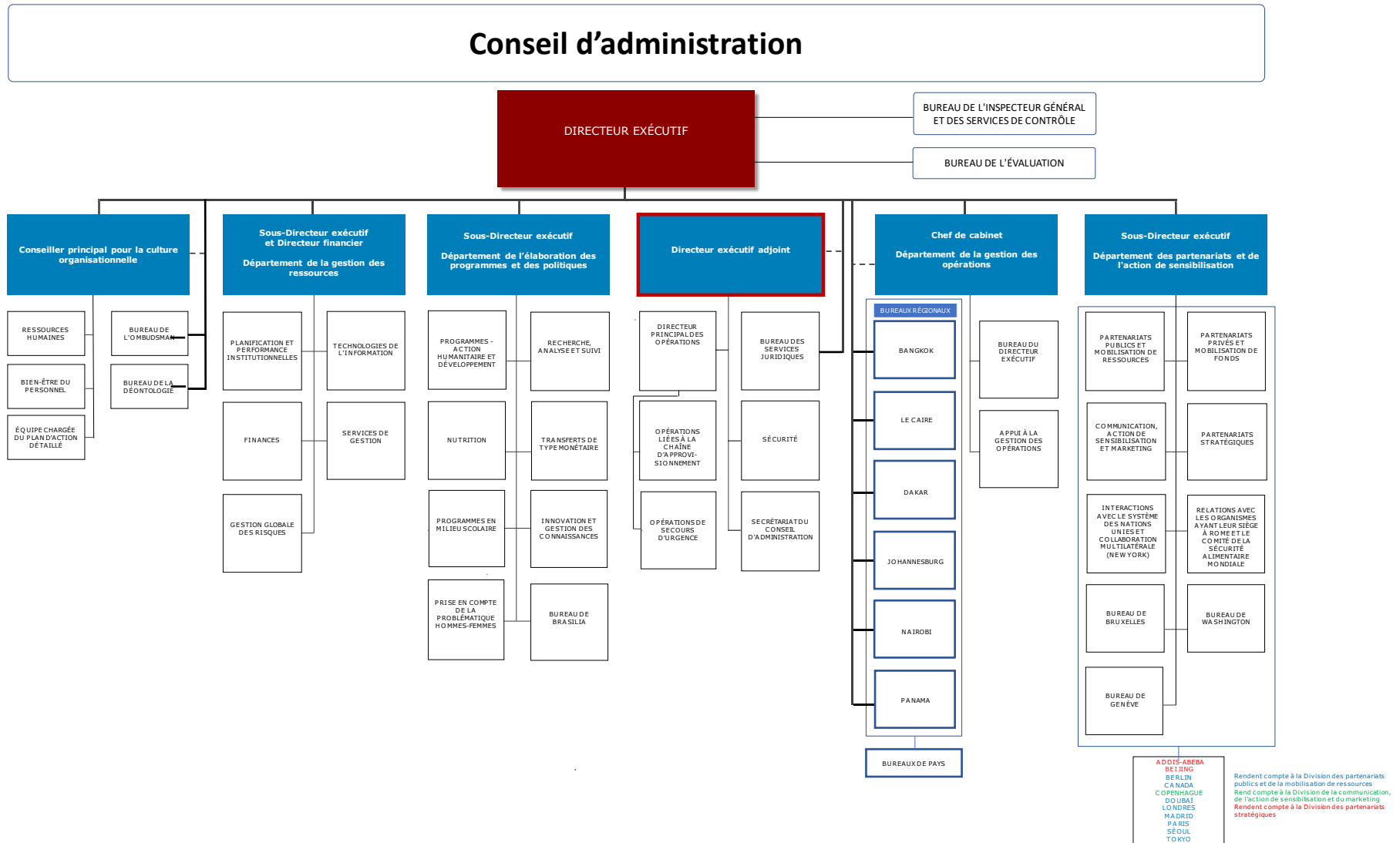
209. En juin 2020, le Conseil a approuvé une réorganisation de la structure de la haute direction du PAM⁵⁸. Il s'agissait notamment de porter le poste de Conseiller principal chargé de la culture organisationnelle au rang de sous-secrétaire général, en utilisant à cette fin le cinquième poste de cette catégorie, qui n'était pas pourvu. La Division des ressources humaines et la Division du bien-être du personnel ainsi que l'équipe chargée du plan d'action détaillé relèvent désormais du Conseiller principal. Ces modifications témoignent de l'importance cruciale accordée aux questions se rapportant aux ressources humaines et à la culture organisationnelle.
210. L'organigramme, en haut duquel se trouve le Directeur exécutif, comprend six domaines interdépendants: la culture organisationnelle; la gestion des ressources; l'élaboration des programmes et des politiques; la gestion des opérations; l'assistance aux opérations; et les partenariats et l'action de sensibilisation. Ensemble, ils permettront une collaboration stratégique renforcée au Siège et un appui plus important sur le terrain résultant de l'amélioration des politiques générales, de vérifications plus rigoureuses de la qualité et d'un contrôle accru des activités du PAM.
211. Il revient au Siège du PAM: de veiller à la cohérence à l'échelle de toute l'organisation; de conduire l'élaboration des stratégies, des politiques, des processus, des systèmes et des outils institutionnels; d'être au cœur de la réflexion sur les moyens d'atteindre l'objectif Faim zéro; d'accompagner le déploiement général des initiatives et des processus et de veiller à l'efficacité des opérations; de collaborer avec des partenaires au niveau mondial; de servir d'instance centrale de gestion des connaissances et d'apprentissage; d'appuyer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise; de favoriser une culture du changement au sein du PAM en vue d'instaurer un environnement de travail plus propice où le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination sont efficacement combattus; et d'assurer la supervision, notamment de la performance, de la gestion des risques et du respect des règles et des normes en vigueur à l'échelle de tout le PAM. Le Siège apporte également un appui sur le terrain qui complète les capacités des bureaux régionaux et encadre les fonctions administratives des bureaux régionaux et des bureaux de pays ainsi que des services internes spécialisés qui leur sont destinés.

⁵⁸ WFP/EB.A/2020/12-F.

212. Les directeurs des bureaux régionaux relèvent directement du Directeur exécutif. Ces bureaux sont chargés d'assurer le positionnement stratégique du PAM dans chaque région et de fournir un appui direct aux bureaux de pays au niveau opérationnel en matière de conception des programmes et de mise en œuvre des stratégies, des politiques, des processus et des programmes. Les bureaux régionaux collaborent également avec des partenaires de la région et assurent la promotion des meilleures pratiques dans leur périmètre d'action. Ils facilitent la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise et assurent les contrôles dans toute leur région, notamment en réalisant des évaluations de la performance, des risques et de la conformité.
213. La direction reste prête à ajuster, à préciser ou à adapter cette structure s'il y a lieu pour améliorer les services, les politiques et les programmes d'appui fournis. Le PAM tiendra les membres informés de toute modification susceptible d'y être apportée sous l'autorité du Directeur exécutif.
214. Comme le montre la figure IV.2, la nouvelle structure a servi à présenter les informations relatives au budget AAP de 2021 et les comparaisons avec les chiffres de 2020 qui figurent dans le présent chapitre du Plan de gestion⁵⁹.

⁵⁹ Il convient de noter qu'à la rédaction du présent rapport, la Division des ressources humaines était toujours rattachée au Département de la gestion des ressources, et ce jusqu'à l'issue de la procédure de recrutement du Conseiller principal pour la culture organisationnelle. Une fois ce poste pourvu, la portion du budget AAP allouée à la Division des ressources humaines (17 millions de dollars) sera transférée à la culture organisationnelle. Ainsi, la portion du budget AAP allouée pour 2021 à la culture organisationnelle et au Département de la gestion des ressources s'établira à 20,2 millions de dollars et 57,2 millions de dollars, respectivement.

Figure IV.2: Structure du Secrétariat



Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

215. Le Compte de péréquation des dépenses AAP, créé en 2002, comptabilise tout écart entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP de l'exercice. Il peut être utilisé aux quatre fins suivantes: pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées; pour servir de réserve afin de couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des CAI ou le risque de sous-financement du budget AAP; pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ou des fonds d'appui thématiques; et pour consolider les réserves du PAM. Le niveau cible de ce compte est l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP et son niveau "plancher" correspond à deux mois de dépenses AAP.
216. On verra au tableau IV.14 le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu pour 2020 et l'utilisation proposée de ce compte pour 2021. Le solde de clôture prévu au 31 décembre 2020 s'établit à 156,1 millions de dollars. Il a été calculé sur la base d'une prévision de financement pour 2020 de 7,7 milliards de dollars. Ce solde représente environ 4,4 mois de dépenses AAP.
217. Compte tenu du produit estimé des CAI pour 2021 et des prélèvements proposés, le solde de clôture de 2021 devrait se situer à 125,9 millions de dollars – soit environ 3,4 mois de dépenses AAP – un niveau supérieur au "plancher" fixé (73,8 millions de dollars).

TABLEAU IV.14: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PROJECTIONS POUR 2020 ET 2021 <i>(en millions de dollars)</i>	
Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2020	156,1
Produit prévu des CAI pour 2021 (pour un niveau de recettes prévu de 7,4 milliards de dollars)	445,0
Budget AAP proposé pour 2021	-443,0
Prélèvements sur le Compte de péréquation des dépenses AAP en 2021	-32,2
- Fonds pour les indemnités de départ	-10,0
- Stratégie concernant le secteur privé	-22,2
Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2021	125,9
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2021 (correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2021)	184,5
Plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2021 (correspondant à 2 mois de dépenses AAP en 2021)	73,8

Utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour des initiatives internes d'importance primordiale

Fonds pour les indemnités de départ: 10 millions de dollars

218. En 2018, la Division des ressources humaines a commencé à réaliser des examens d'alignement organisationnel dans les bureaux de pays pour appuyer la transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée et s'assurer que les bureaux de pays disposent d'effectifs dotés des compétences nécessaires pour exécuter leur PSP. Les examens effectués dans les bureaux de pays ont porté sur la structure des bureaux et des effectifs,

la composition du personnel, ses compétences et les plateformes de collaboration. Les examens et les discussions qui les ont suivis ont souligné la nécessité de renouveler la gamme des compétences pour travailler sur les liens entre action humanitaire, développement et paix, et pour appuyer la mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable prévue dans le cadre de la réforme des Nations Unies.

219. Les recommandations issues des examens d'alignement organisationnel préconisaient de créer plus de postes à durée déterminée et d'augmenter le nombre de postes de spécialistes recrutés sur le plan national afin de stabiliser les effectifs des bureaux de pays.
220. Le Fonds pour les indemnités de départ, qui est la seule initiative interne d'importance primordiale proposée pour 2021, nécessite une allocation de 10 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP. Ce fonds aidera le PAM à procéder au changement organisationnel nécessaire pour faire face aux besoins opérationnels à l'avenir. Le Secrétariat tiendra le Conseil informé de l'utilisation des ressources de ce fonds.

Poursuite d'initiatives internes d'importance primordiale pluriannuelles

Initiative pluriannuelle concernant la stratégie relative au secteur privé (22,2 millions de dollars pour la deuxième année)

221. Le PAM prévoit d'accroître considérablement ses ressources provenant du secteur privé, principalement sous la forme de dons de particuliers, afin de sauver et de changer des vies en plus grand nombre. Les dons de particuliers sont une source importante et croissante de fonds, qui se caractérisent souvent par leur souplesse et peuvent donc être utilisés par le PAM pour faire face aux besoins les plus importants. La stratégie relative au secteur privé⁶⁰, approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2019, prévoit que les fonds privés provenant de dons de particuliers vont passer de 17,6 millions de dollars en 2018 à 172 millions de dollars en 2025. Il convient de noter que l'investissement dans l'initiative interne d'importance primordiale décrite ici, d'un montant total de 35,3 millions de dollars sur deux ans, ne concerne que la croissance des dons de particuliers relevant du pilier 2 de la stratégie relative au secteur privé, à savoir les recettes.
222. Dans le Plan de gestion pour 2020–2022, le Conseil a approuvé l'allocation d'un montant initial de 13,1 millions de dollars provenant du Compte de péréquation des dépenses AAP pour mettre en œuvre la stratégie relative au secteur privé. La mise en œuvre de la stratégie est suivie de près à l'aide d'indicateurs de performance clés. Le deuxième rapport trimestriel sera disponible en août et présenté au Conseil en novembre. Les résultats actualisés seront communiqués dans la version finale du plan de gestion qui sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2020. L'approbation et le décaissement de la deuxième tranche de financement, d'un montant de 22,2 millions de dollars, ne seront envisagés que si les cibles des indicateurs de performance clés approuvés par le Conseil ont été atteintes en 2020 et au cours du premier semestre de 2021.

Réforme du système des Nations Unies pour le développement (8,1 millions de dollars pour la période 2020-2021)

223. La résolution A/RES/72/279 approuvée par l'Assemblée générale des Nations Unies sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement préconisait d'apporter un certain nombre de changements visant à "permettre de mieux positionner les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies pour le développement afin d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon

⁶⁰ WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1.

2030". Ces changements comprenaient la redynamisation des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, la mise en place d'une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, le renforcement des capacités, des moyens et des compétences sur lesquels les entités du système des Nations Unies pour le développement peuvent s'appuyer pour aider les gouvernements à atteindre les ODD, et l'institution de modalités de fonctionnement communes.

224. En 2019, une initiative interne d'importance primordiale a été lancée, dotée de 8,2 millions de dollars sur deux ans (2019 et 2020), pour que le PAM dispose des capacités nécessaires pour soutenir les efforts du Secrétaire général destinés à préparer et à appliquer la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En 2020, un montant supplémentaire de 8,1 millions de dollars a été approuvé pour poursuivre le travail en 2020 et en 2021⁶¹. Les investissements prévus au cours de cette période concernent la conception et le pilotage des réformes, la mise en œuvre des activités et le déploiement des systèmes se poursuivant en 2021.
225. En 2021, les objectifs principaux de cette initiative sont les suivants: veiller à ce que le PAM dispose des capacités nécessaires pour se préparer et participer aux efforts interorganisations de réforme, en s'assurant en particulier que les bureaux régionaux satisfont aux exigences de la réforme et sont capables de la conduire le cas échéant; et définir la position et les propositions du PAM concernant la réforme. Le PAM poursuivra également certaines initiatives ayant pour but de favoriser l'innovation, en développant notamment le Centre de services numériques des Nations Unies. Ce centre est actuellement un programme pilote conjoint du HCR et du PAM, qui consiste à expérimenter la viabilité d'un ensemble de solutions numériques que les organismes des Nations Unies pourraient utiliser pour déployer rapidement des dispositifs numériques et renforcer l'efficacité, atténuant ainsi la nécessité de recourir au développement de solutions similaires dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Initiative d'appui aux programmes et aux partenariats (2,5 millions de dollars pour la période 2020-2021)

226. Pour aider les pays à éliminer la faim, son objectif à long terme, le PAM, en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires clés, cherche à étendre et à renforcer ses capacités de conception de programmes afin de recenser et de mettre à profit diverses sources de financement à long terme susceptibles de compléter les contributions de ses donateurs actuels. Les mécanismes internationaux de financement qui pourraient être intéressants dans cette optique sont souvent inaccessibles au niveau des pays pour des raisons qui tiennent en partie à un manque de compétences techniques concernant les conditions à remplir en matière de conception, de suivi, de communication d'information et d'évaluation des programmes pour pouvoir accéder à ces fonds.
227. En 2020, une initiative interne d'importance primordiale d'appui aux programmes et aux partenariats a été lancée avec un investissement ponctuel de 2,5 millions de dollars sur deux ans (2020 et 2021)⁶². Cette initiative ayant pour but de combler les lacunes de la conception des projets au niveau des pays afin d'élargir l'éventail des sources de financement accessibles, elle aidera à orienter les objectifs à long terme vers des initiatives stratégiques

⁶¹ On trouvera la note conceptuelle relative à cette initiative interne d'importance primordiale à l'annexe IV du Plan de gestion pour 2020-2022. WFP/EB.2/2019/5-A/1.

⁶² On trouvera la note conceptuelle relative à cette initiative interne d'importance primordiale à l'annexe IV du Plan de gestion pour 2020-2022. WFP/EB.2/2019/5-A/1.

mondiales, notamment en mobilisant des ressources des pays et en optant pour des investissements multisectoriels. Elle permettra en outre de relier plus étroitement action humanitaire, développement et paix et mettra en évidence le savoir-faire et le rôle moteur des organismes ayant leur siège à Rome, aux côtés de certains de leurs partenaires clés, dans des domaines thématiques essentiels à cet égard.

228. Cette initiative donnera lieu à une étude approfondie des exigences à satisfaire en matière de conception des programmes et des capacités de mobilisation des ressources qui sont nécessaires pour développer les possibilités de partenariat et de financement. Cet état des lieux ira de pair avec une réflexion prospective sur les priorités stratégiques, notamment le rôle majeur que jouent les organismes ayant leur siège à Rome en ce qui concerne le lien entre action humanitaire, développement et paix, en vue de fournir un appui de bout en bout à la conception des programmes, depuis les études exploratoires et la définition des priorités jusqu'à la formulation des propositions et des programmes eux-mêmes, ainsi qu'à la mobilisation des ressources.

Fonds général

229. Le Fonds général désigne l'entité comptable qui enregistre les sommes perçues en recouvrement des coûts indirects, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions reçues qui ne sont pas affectées à un fonds de catégorie d'activités, à un fonds d'affectation spéciale ou à un compte spécial en particulier. Les recettes du Fonds général proviennent principalement du produit des intérêts et des placements obtenu à partir des soldes de trésorerie que le PAM détient dans ses portefeuilles de titres ainsi que sur ses comptes bancaires et ses comptes de dépôt du marché monétaire. La portion non affectée de ce fonds est principalement constituée par le produit des placements et les gains de change et exclut les comptes spéciaux et les autres soldes réservés à des emplois spécifiques.
230. Le solde de la portion non affectée du Fonds général est estimé à 285 millions de dollars au 30 juin 2020. Les années précédentes, le Conseil a, dans l'exercice des pouvoirs qui sont les siens, approuvé des allocations de la portion non affectée en faveur d'investissements stratégiques destinés à renforcer les mécanismes de mobilisation de ressources et de financement du PAM, à l'appui de ses priorités stratégiques. Aucune allocation de la part non affectée du Fonds général n'est proposée dans le Plan de gestion pour 2021-2023. Toutefois, la direction va poursuivre le dialogue avec le Conseil sur les possibilités d'utilisation de cette partie non affectée du Fonds général pour assurer une stabilité financière durable et investir dans des priorités stratégiques adaptées.

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

231. Le produit du recouvrement des CAI, qui est prélevé sur les contributions versées au PAM, fournit les ressources du budget AAP, qui appuie les activités qui sont nécessaires pour que le PAM puisse mener des opérations efficaces et efficientes. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration dans le plan de gestion.
232. En 2014, le Conseil d'administration est parvenu à la conclusion que le modèle du taux de recouvrement unique était simple et transparent, et qu'il devait donc être maintenu. En mai 2020, le Secrétariat a organisé une discussion informelle avec le Conseil pour examiner la possibilité d'assouplir les taux de recouvrement des CAI applicables à certains types de contributions. Tenant compte des réactions du Conseil, le Secrétariat ne propose pas de modification de la politique ou des taux applicables au recouvrement des CAI en 2021.

233. La méthode de calcul du taux standard de recouvrement des CAI a été définie en 2006⁶³ et le taux applicable en 2021 a été calculé comme indiqué au tableau IV.15.

TABLEAU IV.15: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence de 2019	5,32
Augmentation motivée par la hausse des coûts indirects en 2021	0,81
Augmentation motivée par des prévisions de financement en baisse	0,20
Augmentation motivée par un solde en baisse du Compte de péréquation des dépenses AAP	0,25
Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2021	6,58

234. Bien que l'analyse donne un taux de recouvrement des CAI en légère hausse, s'établissant à 6,58 pour cent, le Secrétariat recommande de conserver le taux actuel de 6,5 pour cent pour 2021. Ce taux demeure le plus bas de ceux qu'appliquent les fonds, les programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies. Il est également proposé de conserver un taux de recouvrement des CAI de 4,0 pour cent pour les contributions versées par les gouvernements en faveur de programmes menés dans leur propre pays et pour les contributions fournies par les pays en développement ou les pays en transition.

⁶³ WFP/EB.A/2006/6-C/1.

Chapitre V: Mesure de la performance en matière de gestion

Aperçu

235. Le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021⁶⁴ et le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021 – Partie II définissent les valeurs cibles à atteindre pour les produits des programmes et les indicateurs de performance⁶⁵ qui guident le PAM dans l'utilisation de toutes les ressources dont il dispose pour s'acquitter de son mandat, garantissent la transparence et la reddition de comptes et fixent l'orientation stratégique du PAM au cours de la période allant de 2017 à 2021.
236. Le Cadre révisé de résultats institutionnels repose sur le principe selon lequel la performance des programmes est le reflet des résultats obtenus par le PAM dans le cadre de ses activités visant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, tandis que la performance en matière de gestion appuie la performance des programmes. Ces deux domaines de la performance sont indissociables, mais mesurés par des types d'indicateurs différents: indicateurs de produit et d'effet direct pour les résultats des programmes, et IPC pour les résultats de gestion. Les indicateurs sont utilisés dans les outils de gestion de la performance et d'établissement des rapports internes et externes du PAM au niveau des pays et au niveau institutionnel – cadres logiques des PSP, plans annuels et rapports par pays.
237. Pour compléter les indicateurs, la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels fournit des valeurs cibles institutionnelles qui définissent l'orientation générale de l'action du PAM. Ces valeurs cibles sont fixées tout à la fois pour les indicateurs de produit des programmes et pour les IPC relatifs à la gestion, constituent la base des discussions stratégiques et sont reprises dans les principaux outils institutionnels de gestion de la performance, à savoir le plan de gestion et le rapport annuel sur les résultats. L'intégration de ces valeurs dans le plan de gestion permet de les confirmer ou de les réviser afin de tenir compte des chiffres prévisionnels les plus récents et des toutes dernières évolutions organisationnelles. Les valeurs cibles institutionnelles pour 2022 et au-delà seront définies dans le nouveau plan stratégique.

Valeurs cibles institutionnelles relatives aux produits des programmes

238. Les valeurs cibles établies par le PAM pour les produits des programmes indiquent les besoins mondiaux en matière de sécurité alimentaire et la réponse que le PAM compte y apporter, et viennent à l'appui des activités de sensibilisation et de mobilisation de ressources. Comme indiqué dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels, les valeurs cibles annuelles peuvent être mises à jour dans le plan de gestion si nécessaire.
239. Les valeurs cibles initiales pour 2021 figurant dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels (tableau V.1) avaient été établies à partir d'une projection des tendances dégagées à partir des chiffres prévisionnels des années précédentes fondés sur les besoins. Le tableau V.1 présente les chiffres actualisés pour 2021, qui prennent en compte les derniers chiffres prévisionnels en date communiqués par les bureaux de pays et correspondent donc plus précisément aux besoins. Ces chiffres intègrent l'évolution du contexte des PSP en cours et de la planification des PSP approuvés en 2020. La justification de certains des principaux changements est indiquée ci-dessous, et on trouvera plus

⁶⁴ WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

⁶⁵ WFP/EB.A/2019/5-A.

d'informations concernant les besoins opérationnels du PAM pour 2021 au chapitre III du présent document.

TABLEAU V.1: RÉSULTATS RELATIFS AUX PRODUITS DES PROGRAMMES			
Catégorie A: Valeurs cibles associées aux modalités de transfert			
Indicateur	Valeur cible 2020 révisée	Valeur cible 2021 initiale	Valeur cible 2021 révisée proposée
Quantité totale de produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés (<i>en tonnes</i>)	4,6 millions	5,8 millions	5,8 millions
Valeur totale des produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés (<i>en dollars</i>)	2,37 milliards	2,92 milliards	3,09 milliards
Quantité de produits alimentaires enrichis fournis (<i>en tonnes</i>)	264 000	406 000	380 000
Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis (<i>en tonnes</i>)	607 000	824 000	629 000
Valeur totale transférée au moyen de transferts de type monétaire et de bons-produits aux bénéficiaires ciblés (<i>en dollars</i>)	3,8 milliards	4,2 milliards	3,8 milliards
Transferts en espèces non assortis de restrictions (<i>en dollars</i>)	2,6 milliards	2,6 milliards	2,2 milliards
Bons (<i>en dollars</i>)	889 millions	1,3 milliard	1,3 milliard
Bons-produits (<i>en dollars</i>)	366 millions	337 millions	360,7 millions
Valeur totale des transferts assurés au titre du renforcement des capacités (<i>en dollars</i>)	562 millions	464 millions	531 millions
Pourcentage de passagers dont l'UNHAS a satisfait la demande par rapport au nombre de demandes	95	95	95

TABLEAU V.1: RÉSULTATS RELATIFS AUX PRODUITS DES PROGRAMMES			
Catégorie B: Valeurs cibles associées au nombre de bénéficiaires			
Indicateur	Valeur cible 2020 révisée	Valeur cible 2021 initiale	Valeur cible 2021 révisée proposée
Nombre total de bénéficiaires ciblés dans le cadre des transferts de vivres et des transferts de type monétaire assurés par le PAM	87,8 millions	83 millions	100,8 millions
Nombre d'écoliers ciblés dans le cadre d'interventions d'alimentation scolaire	22,2 millions	17,9 millions	19,9 millions
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'interventions spécifiquement axées sur la nutrition	18,8 millions	24,6 millions	20 millions
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs	9,9 millions*	12,5 millions	10,2 millions

* Le nombre prévu de bénéficiaires en 2020 dans le cadre des programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) a été révisé conformément aux ajustements apportés au nombre de bénéficiaires par activité.

UNHAS = Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies.

240. À l'échelle mondiale, on observe une tendance à l'augmentation continue du nombre de crises humanitaires, qu'aggrave la crise liée à la COVID-19. Cette tendance se retrouve dans les valeurs cibles pour 2021 fondées sur les besoins, qui sont associées aux produits des programmes et qui font apparaître une augmentation du nombre de bénéficiaires et des transferts sous forme de produits alimentaires par rapport à 2020, ainsi que dans les besoins opérationnels y afférents (voir le chapitre III pour plus d'informations).
241. En 2021, les valeurs cibles globales ajustées relatives aux transferts de type monétaire et aux transferts sous forme de bons-produits restent conformes au haut niveau des besoins prévu en 2020. Comme indiqué dans le Plan de gestion pour 2020-2022, les transferts de type monétaire devraient croître moins rapidement à mesure que leur part dans les portefeuilles d'activités du PAM en viendra à correspondre à la combinaison de modalités la plus appropriée compte tenu du cadre d'action, des conditions opérationnelles et des risques dans chaque pays. La tendance à la stabilité prévue dans le plan de gestion a un caractère indicatif, car les décisions opérationnelles concernant le choix de la modalité et du mécanisme le plus appropriés sont déterminées en fonction du contexte, et les fluctuations du volume dépendent des circonstances dans lesquelles le PAM intervient, comme dans le cas du transfert de la responsabilité de la mise en œuvre du programme de filets de protection sociale d'urgence en Turquie à la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (voir le chapitre III).
242. La valeur cible pour 2021 de l'ensemble des transferts assurés au titre du renforcement des capacités demeure relativement stable, signe de l'engagement du PAM en faveur des activités menées dans les domaines du renforcement de la résilience et des causes profondes. Elle est toutefois en légère baisse (6 pour cent) par rapport à la valeur cible de 2020. Cette tendance mondiale masque divers changements à la hausse ou à la baisse qui se sont produits dans les pays à mesure que les opérations ont été adaptées ou classées

par ordre de priorité pour tenir compte de l'évolution de la situation sur le terrain. Parmi les principaux facteurs de la baisse enregistrée à l'échelle mondiale, on peut citer les activités de renforcement des capacités institutionnelles menées par le PAM en Iraq, où les besoins prévus pour 2021 sont inférieurs de plus de 30 millions de dollars à ceux de 2020 car la mise en service d'une plateforme numérique de gestion des identités et des bénéficiaires en collaboration avec le système public de distribution du Ministère du commerce est ralentie afin de privilégier l'utilisation de ressources gouvernementales pour les transferts fournis par l'intermédiaire de la plateforme existante.

243. La valeur cible relative à l'alimentation scolaire pour 2021 fait apparaître une augmentation de 2,2 millions de bénéficiaires environ par rapport à 2020. Cette hausse tient dans une proportion de 40 pour cent au développement des opérations menées en Égypte, en Éthiopie, au Mozambique, en République arabe syrienne, au Soudan et au Yémen, une évolution conforme à la stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030, qui prévoit un élargissement de la couverture des enfants vulnérables dans les pays touchés par une crise et dans les situations de crise humanitaire.
244. Les estimations relatives aux activités 3A sont fondées sur la prévision pour 2021 du nombre total de personnes ciblées à l'échelle mondiale dans le cadre de ces activités. Les activités 3A utilisent des transferts sous forme de produits alimentaires, des transferts de type monétaire ou des transferts de bons pour combler le déficit de consommation des personnes les plus vulnérables et renforcent dans le même temps les actifs productifs des ménages et des communautés de façon à réduire le risque de catastrophes futures, à améliorer les moyens d'existence et à accroître la résilience face aux chocs au fil du temps. De par leur nature intégrée, les programmes en faveur de la résilience, lorsqu'ils sont "imbriqués" avec des activités 3A sur une période de plusieurs années, permettent de mener des interventions complémentaires au profit des mêmes ménages. Cela entraîne une sous-déclaration de la valeur totale des transferts fournis aux groupes de bénéficiaires considérés au titre de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement.
245. Les chiffres effectifs seront communiqués par rapport à ces valeurs cibles fondées sur les besoins dans le Rapport annuel sur les résultats de 2021.

Valeurs cibles institutionnelles relatives à la performance en matière de gestion

246. Les valeurs cibles relatives à la performance institutionnelle en matière de gestion définissent les normes que le PAM s'engage à respecter et qui garantissent qu'il utilise au mieux les ressources financières, humaines et matérielles à sa disposition pour s'acquitter de son mandat. Ces normes sont mesurées au moyen de trois catégories d'indicateurs⁶⁶: les indicateurs des catégories I et II se rapportent à la performance générale du PAM, et ceux de la catégorie III sont utilisés en interne par le PAM pour la gestion quotidienne de ses opérations.

Indicateurs de performance clés de la catégorie I

247. L'intégration dans le Plan de gestion pour 2021-2023 des indicateurs des catégories I et II offre l'occasion d'actualiser les valeurs cibles et les composantes de ces indicateurs si nécessaire. Les valeurs cibles institutionnelles associées aux indicateurs de la catégorie I, qui avaient été approuvées avec la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels, demeurent valides. Des évolutions qui se sont produites en 2019 et en 2020

⁶⁶ Pour plus d'informations sur les IPC, voir WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000099459/download/>.

ont toutefois permis de réviser un certain nombre de composantes afin de tenir compte des améliorations apportées aux processus internes du PAM. On trouvera des informations sur les indicateurs et les valeurs cibles définis pour 2020 et 2021 dans le tableau V.2.

248. Les indicateurs de performance clés de la catégorie I se rapportent à la performance institutionnelle du PAM et mesurent les résultats de gestion qui contribuent à la mise en œuvre de son Plan stratégique par l'intermédiaire des PSP. La catégorie I comprend trois indicateurs généraux, dont les composantes sont utilisées au sein d'outils internes destinés aux bureaux de pays:

- Indicateur de performance clé 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays – Mesure les conséquences des problèmes de financement et des contraintes opérationnelles sur l'action du PAM ainsi que la performance de celui-ci s'agissant des activités et des effets directs stratégiques mis en œuvre durant la période considérée.
- Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise – Mesure la performance du PAM au regard des normes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Cela couvre la préparation à l'échelle des pays et au niveau institutionnel, ainsi que la mise en œuvre d'interventions coordonnées au niveau central face à des situations d'urgence impérieuses.
- Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion – Mesure la performance des bureaux de pays dans chaque domaine fonctionnel pour ce qui est d'appuyer la mise en œuvre des PSP. En regroupant les domaines fonctionnels, on peut analyser les processus de gestion au niveau institutionnel.

**TABLEAU V.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE I
RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS**

Indicateur de performance clé	Valeur 2019*	Valeur cible 2020	Valeur cible 2021**	Valeur cible 2022***
Indicateur de performance clé 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays	61% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles	80% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles	90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles	90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles
Composantes de l'indicateur				
Pourcentage d'effets directs ayant fait l'objet d'une mise en œuvre	85	70	70	70
Pourcentage d'effets directs dont les valeurs ont été atteintes ou sont en voie de l'être	83	75	75	75
Pourcentage de produits ayant fait l'objet d'une mise en œuvre	84	80	80	80
Pourcentage de produits dont les valeurs ont été atteintes ou sont en voie de l'être	52	80	80	80

**TABLEAU V.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE I
RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS**

Indicateur de performance clé	Valeur 2019*	Valeur cible 2020	Valeur cible 2021**	Valeur cible 2022***
Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise	1 cible atteinte sur 5	4 cibles atteintes sur 5	5 cibles atteintes sur 5	5 cibles atteintes sur 5
Composantes de l'indicateur				
Pourcentage de bureaux de pays ayant mis à jour ou mis en œuvre au moins 80 pour cent des mesures minimales de préparation	61	100	100	100
Nombre de formations relatives aux interventions d'urgence suivant le modèle de formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER)	3 formations	4 formations	4 formations	4 formations
Rapidité de réaction du Compte d'intervention immédiate pour les activités de préparation aux situations d'urgence	13 jours	5 jours	5 jours	5 jours
Rapidité d'intervention de l'équipe spéciale chargée des opérations	360 heures	≤ 24 heures	≤ 24 heures	≤ 24 heures
Délais d'élaboration du document "Concept des opérations" par le bureau de pays	4 jours	≤ 5 jours	≤ 5 jours	≤ 5 jours
Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion	59% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles	80% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles	90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles	90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles
Composantes de l'indicateur				
Gestion: représentation équilibrée des sexes	39%	Objectifs d'étape par pays	Objectifs d'étape par pays	Objectifs d'étape par pays
Gestion: nombre de recommandations d'audit en attente	62	Moins que l'année précédente	Moins que l'année précédente	Moins que l'année précédente
Gestion: pourcentage de recommandations d'audit interne dont l'application accuse un retard	25	< 5	< 5	< 5
Programmes: pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées (parmi celles qui devaient l'être)	95	100	100	100
Programmes: pourcentage de produits obtenus dans le cadre de partenariats	93	90	90	90
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage de pertes après livraison	0,43	< 2	< 2	< 2
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage du volume traité à la date convenue	73	95	95	95

**TABLEAU V.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE I
RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS**

Indicateur de performance clé	Valeur 2019*	Valeur cible 2020	Valeur cible 2021**	Valeur cible 2022***
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage de produits alimentaires n'ayant pas fait l'objet d'un rapprochement	5	< 10	< 10	< 10
Budget et programmation: pourcentage des dépenses des PSP au regard du plan d'exécution	84	90	90	90
Ressources humaines: taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	74	100	100	100
Ressources humaines: pourcentage de membres du personnel ayant suivi toutes les formations obligatoires	75	100	85	85
Administration: pourcentage des contrôles internes en place et mis en œuvre dans l'administration	70	100	75	75
Administration: pourcentage des immobilisations du PAM ayant fait l'objet d'un comptage physique et d'une vérification	97	100	100	100
Finances: pourcentage d'éléments présentant un niveau de risque élevé dans le tableau de bord financier	5	< 7	< 7	< 7
Technologies de l'information: pourcentage d'application des normes de sécurité dans le domaine des technologies de l'information	99	100	100	100
Sécurité: pourcentage d'application des normes du Cadre général d'organisation des responsabilités pour la sécurité sur le terrain	84	100	100	100
Mobilisation des ressources, communication et rapports: pourcentage du plan fondé sur les besoins financé dans le cadre des opérations menées dans les pays	99	80	80	80
Mobilisation des ressources, communication et rapports: pourcentage de messages favorables	66	70	70	70

Note: chaque bureau de pays doit atteindre des objectifs d'étape annuels et une valeur cible à l'horizon 2021. La valeur effective pour l'ensemble des bureaux de pays est présentée comme étant la proportion moyenne de femmes dans tous les bureaux de pays, et le rapport annuel sur les résultats indique le nombre de bureaux de pays ayant atteint leurs objectifs d'étape.

* Pour plus d'informations sur les valeurs de référence de 2018, veuillez consulter l'annexe IV-A du Rapport annuel sur les résultats de 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000116867/download/>.

** Les valeurs cibles pour 2021 sont fondées sur les valeurs cibles actualisées figurant dans le Rapport annuel sur les résultats de 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000116867/download/>.

*** Note: les valeurs cibles pour 2022 n'ont pas encore été définies et seront fixées dans le nouveau plan stratégique. Les valeurs présentées ici sont les valeurs cibles existantes définies pour 2021.

Indicateurs de performance clés de la catégorie II

249. Les indicateurs de performance clés de la catégorie II s'inscrivent dans une perspective à plus court terme et servent à mesurer les progrès au regard des priorités institutionnelles établies par la direction du PAM⁶⁷, découlant d'accords multilatéraux ou liées à des engagements extérieurs.
250. Comme l'illustre le tableau V.3, le premier groupe d'indicateurs concerne le système des Nations Unies et la coordination. Les indicateurs de performance clés sont inchangés depuis le Plan de gestion pour 2018-2020 et représentent les engagements extérieurs permanents du PAM. Le deuxième groupe porte sur les priorités de la direction exécutive et reflète à la fois les priorités établies et les nouvelles priorités des responsables du PAM.

TABLEAU V.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE II RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS				
	Valeur de référence	Valeur 2019	Valeur cible 2020	Valeur cible 2021*
Système des Nations Unies et coordination				
Pourcentage des engagements pris dans l'Examen quadriennal complet mis en œuvre	100 (2016)	20	100	100
Pourcentage des cibles fixées au titre des indicateurs du Plan d'action 2.0 à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP) atteintes	93 (2016)	75	100	100
Pourcentage des enquêtes réalisées auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leurs cibles en matière de satisfaction	100 (2017)	100	100	100
Priorités thématiques				
Pourcentage d'employés ayant achevé la formation obligatoire sur le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir, et sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles	73 (2016)	91	100	100
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information	69 (2019)	66	85	85

⁶⁷ Présentés pour la première fois dans le Plan de gestion pour 2018-2020, les indicateurs de performance clés de la catégorie II ont été approuvés par la haute direction du PAM en octobre 2019, et comprennent les indicateurs pour lesquels des valeurs cibles ont été définies dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2019. Ces indicateurs sont révisés tous les ans et peuvent être complétés ou modifiés à la suite de la réunion du Groupe de haut niveau chargé de la gestion qui a lieu chaque année en août.

**TABLEAU V.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE II
RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS**

	Valeur de référence	Valeur 2019	Valeur cible 2020	Valeur cible 2021*
Pourcentage de bénéficiaires de transferts monétaires du PAM recevant un appui sous forme numérique	41 (2018)	71	80	80
Pourcentage de bureaux de pays appliquant un système de gestion environnementale	4 (2018)	Non communiqué**	20 (systèmes lancés) (8 pour cent pleinement opérationnels)	20 (systèmes lancés) (8 pour cent pleinement opérationnels)
Pourcentage des contributions affectées aux effets directs stratégiques ou à un niveau supérieur	17 (2018)	Non communiqué	30	30

* Les valeurs cibles pour 2021 doivent être confirmées à l'issue de la réunion du Groupe de haut niveau chargé de la gestion en août 2020.

** Les deux derniers indicateurs de performance clés mentionnés dans le tableau V.3 ont été élaborés pour le Plan de gestion pour 2020-2022 en utilisant les valeurs de référence de 2018; les chiffres n'ont pas été communiqués officiellement en 2019 pour ces deux indicateurs.

Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

Vue d'ensemble

251. Le présent chapitre du Plan de gestion pour 2021–2023 récapitule les besoins qui peuvent être financés au moyen de fonds d'affectation spéciale et l'activité des comptes spéciaux. Il propose aussi une description du mécanisme de financement des services internes.

Fonds d'affectation spéciale

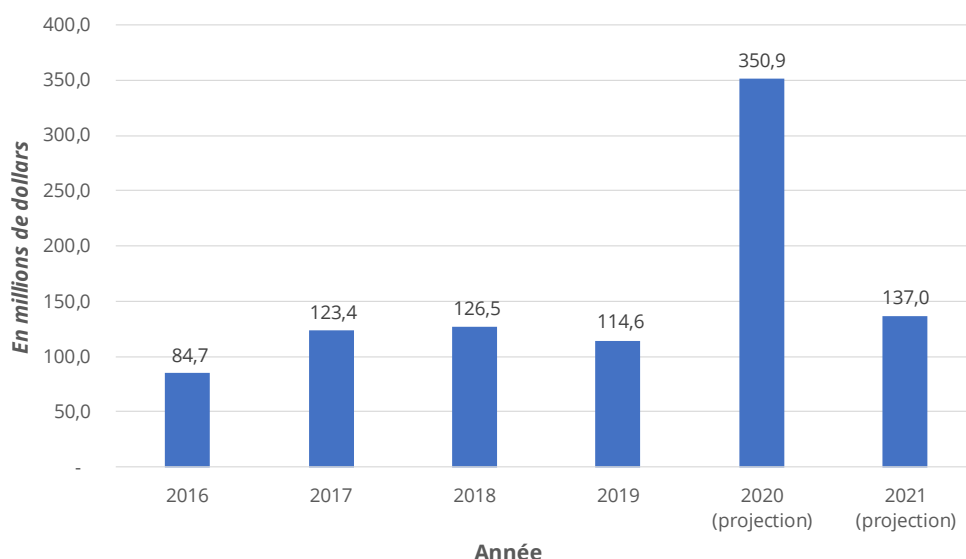
252. Les fonds d'affectation spéciale servent à recevoir des contributions dont l'objet, la portée et les prescriptions en matière de notification ne correspondent pas à ceux des programmes ordinaires du PAM, mais sont en accord avec ses politiques, ses buts et ses activités. Ils sont établis par le Directeur exécutif en application des dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier.

253. Dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, toutes les activités exécutées au niveau d'un pays se rattachent à un programme ou à une prestation de services relevant du PSP correspondant. Depuis 2019, les fonds d'affectation spéciale spécifiquement constitués pour un pays n'existent donc plus. Les fonds d'affectation spéciale au niveau régional et à celui du Siège continuent d'être utilisés pour améliorer les capacités organisationnelles et l'efficacité du PAM et son aptitude à travailler dans certains domaines thématiques⁶⁸.

Fonds d'affectation spéciale – recettes de 2016 à 2020

254. Comme le montre la figure VI.1, les montants reçus au titre des fonds d'affectation spéciale ont varié ces dernières années. L'augmentation extraordinaire du niveau prévu pour 2020 s'explique par la création d'un fonds d'affectation spéciale pour faire face à la pandémie de COVID-19, dont le montant est évalué à 214,5 millions de dollars à la mi-août 2020.

Figure VI.1: Fonds d'affectation spéciale – recettes de 2016 à 2021



⁶⁸ [WFP/EB.2/2018/5-A/1](#).

255. Le tableau VI.1 indique la répartition par domaine thématique des montants reçus au titre des fonds d'affectation spéciale au cours de la période 2016-2020.

TABLEAU VI.1: MONTANT DES CONTRIBUTIONS AUX FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE PAR DOMAINE THÉMATIQUE, 2016-2020		
Domaine thématique	Total (en millions de dollars)	Pourcentage du total
Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise*	266,4	33,3
Renforcement des capacités des pouvoirs publics	112,8	14,1
Nutrition	71,0	8,9
Développement des capacités du PAM	61,0	7,6
Changement climatique et réduction des risques de catastrophe	56,4	7,0
Chaîne d'approvisionnement	49,2	6,1
Sécurité alimentaire	45,1	5,6
Autres	138,3	17,3
Total	800,2	100,0

* Y compris le fonds d'affectation spéciale pour faire face à la pandémie de COVID-19.

Fonds d'affectation spéciale en 2021

256. En 2021, le montant prévu des fonds d'affectation spéciale s'établit à 137 millions de dollars, soit une baisse de 213,9 millions de dollars ou de 61 pour cent par rapport au niveau total prévu pour 2020. Cette diminution est imputable à l'allocation importante reçue en 2020 pour faire face à la pandémie de COVID-19. À l'heure de la rédaction, il n'est pas prévu que le fonds d'affectation spéciale pour faire face à la COVID-19 soit opérationnel en 2021. Toutefois, selon l'évolution globale de la pandémie, ce fonds pourrait devoir être reconduit.
257. Le tableau VI.2 indique les mouvements des fonds d'affectation spéciale prévus pour 2021.

TABLEAU VI.2: MOUVEMENTS DES FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE PRÉVUS POUR 2021 (en millions de dollars)	
Solde reporté au 1 ^{er} janvier 2021	57,1
Recettes de l'exercice	137,0
Dépenses prévues	(151,9)
Solde à reporter au 31 décembre 2021	42,2

258. En 2021, au niveau régional et au Siège, les fonds d'affectation spéciale contribueront au renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM en finançant des activités dans des domaines tels que le changement climatique et la réduction des risques de catastrophe, la sécurité alimentaire, le renforcement des capacités des pouvoirs publics,

la nutrition, la chaîne d'approvisionnement, l'innovation (Accélérateur d'innovations), l'alimentation scolaire ainsi que la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise.

259. Le tableau VI.3 indique la répartition par domaine thématique des recettes et des dépenses prévues au titre des fonds d'affectation spéciale pour l'exercice 2021.

TABLEAU VI.3: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE: PRÉVISIONS DE RECETTES ET PLAN DE DÉPENSES PAR DOMAINE THÉMATIQUE POUR 2021 (en millions de dollars)		
Domaine thématique	Prévisions de recettes	Plan de dépenses
Changement climatique et réduction des risques de catastrophe	50,8	19,8
Sécurité alimentaire	30,0	43,6
Renforcement des capacités des pouvoirs publics	16,1	24,4
Nutrition	11,5	12,1
Chaîne d'approvisionnement	8,0	4,7
Accélérateur d'innovations	6,2	5,0
Alimentation scolaire	4,8	4,7
Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise	4,2	5,9
Autres	5,6	31,7
Total	137,0	151,9

Répartition des fonds d'affectation spéciale par domaine thématique

260. Les sous-sections ci-après présentent certains fonds d'affectation spéciale relevant de chacun des domaines thématiques.

Changement climatique et réduction des risques de catastrophe

261. Le *fonds d'affectation spéciale du Fonds vert pour le climat (montant estimatif des recettes: 39,1 millions de dollars pour des projets pluriannuels, montant estimatif des dépenses: 10,1 millions de dollars)* permet au PAM de recevoir des ressources du Fonds vert pour le climat, l'instrument multilatéral de financement le plus important établi au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Ce fonds aide les pays en développement à s'adapter au changement climatique et à limiter ou à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le PAM est l'un des organismes accrédités au niveau international auprès du Fonds vert pour le climat depuis mars 2016 et peut donc soumettre des propositions de projet pour le compte de gouvernements hôtes et en étroite collaboration avec ceux-ci. Les activités du PAM financées en recourant au Fonds vert pour le climat ont trait à l'adaptation au changement climatique. Elles sont conformes à la politique du PAM en matière de changement climatique et aux priorités définies dans les examens stratégiques nationaux Faim zéro et dans les PSP. Les ressources du Fonds vert pour le climat permettent au PAM de mener à plus grande échelle des actions climatiques innovantes dans les pays où les moyens d'existence et la sécurité alimentaire sont le plus perturbés par le changement climatique.

262. Le *fonds d'affectation spéciale sur le changement climatique et la faim (montant estimatif des recettes: 2,1 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 4,5 millions de dollars)* finance l'élaboration et la mise en œuvre de documents normatifs et de matériel de formation sur la réduction des risques liés au climat et aux catastrophes qui permettent aux gouvernements et aux acteurs de l'aide humanitaire de comprendre l'impact du changement climatique sur la sécurité alimentaire. Ce fonds permet au PAM de collaborer avec ses partenaires à l'élaboration de processus politiques mondiaux et de mettre en œuvre les trois grands axes de sa politique en matière de changement climatique, à savoir le développement des capacités, l'appui aux pouvoirs publics en matière de programmes et de politiques, et la transposition à plus grande échelle des innovations en rapport avec le changement climatique.
263. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales (4R) (montant estimatif des dépenses: 1,2 million de dollars)* entend aider les communautés à améliorer leur résilience, leurs revenus et leur bien-être face à la variabilité accrue du climat et aux chocs d'ordre climatique. Ce fonds bénéficie de ressources pluriannuelles destinées à financer le développement global et la généralisation de la micro-assurance dans le cadre des opérations du PAM. À l'heure actuelle, l'initiative 4R vient en aide aux agriculteurs vulnérables et à leurs familles dans sept pays, et il est prévu d'élargir l'action à 12 pays d'ici à 2022.

Sécurité alimentaire

264. Le *fonds d'affectation spéciale pour le suivi de la sécurité alimentaire à l'aide de la téléphonie mobile (outil mVAM d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile) (montant estimatif des recettes: 7,1 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 24,9 millions de dollars)* a été créé pour recevoir des contributions de divers types de donateurs en faveur d'activités liées à la collecte et à l'analyse des données sur la sécurité alimentaire des ménages à l'aide de téléphones portables. Ce fonds a pour but d'aider à prendre dans les meilleurs délais les décisions concernant les programmes en fournissant des données précises sur la sécurité alimentaire collectées à l'aide des outils et des technologies les plus adaptés. Les activités qui se poursuivront en 2021 sont: le suivi quasiment en temps réel effectué grâce à HungerMap Live⁶⁹ dans 60 pays; l'appui sur le terrain en matière de suivi, de collecte et d'analyse de la performance des programmes afin de maintenir l'accent mis sur les résultats opérationnels et de produire des données pour l'analyse des effets directs et de l'impact et pour les évaluations; l'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition; l'analyse des images satellitaires à haute résolution; et l'appui au développement des capacités.
265. Les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome soutiennent collectivement l'appel lancé par le Secrétaire général en faveur de l'organisation d'un sommet sur les systèmes alimentaires en 2021. Ce sommet sera une contribution essentielle à la Décennie d'action pour la réalisation des ODD d'ici à 2030 et offre une occasion de sortir de la crise causée par la COVID-19 en ayant renforcé les systèmes alimentaires afin d'aider le monde à progresser durablement dans l'intérêt de tous. Le *fonds d'affectation spéciale pour le Sommet sur les systèmes alimentaires des organismes ayant leur siège à Rome (montant estimatif des recettes: 10 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 9,6 millions de dollars)* a été établi pour recevoir les contributions des donateurs et financer les coûts d'organisation du sommet, notamment ceux qui ont trait au secrétariat de l'Envoyée spéciale à Nairobi et à

⁶⁹ <https://hungermap.wfp.org>

Rome, aux voyages et au fonctionnement du groupe consultatif, à l'appui d'un groupe scientifique de haut niveau et à l'organisation des diverses réunions liées au sommet.

266. Le *fonds d'affectation spéciale pour le renforcement de la résilience au Sahel (montant estimatif des recettes: 2,8 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,8 millions de dollars)* garantit que le Bureau régional de Dakar dispose des capacités et des ressources nécessaires pour appuyer efficacement l'intensification des activités en faveur de la résilience, définie comme étant l'une des priorités du PAM à l'échelle mondiale. Le Bureau régional joue un rôle important pour ce qui est d'appuyer, de catalyser et de renforcer une action intégrée concernant la résilience dans la région du Sahel, une occasion unique pour le PAM de montrer qu'il est capable de mener à bien des opérations de vaste ampleur en faveur de la résilience, d'avoir un impact qui transforme la situation et de se positionner en tant qu'acteur important de l'articulation entre action humanitaire, développement et paix.

Renforcement des capacités des pouvoirs publics

267. Le *fonds d'affectation spéciale pour la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (montant estimatif des recettes: 10 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 14,6 millions de dollars)* a pour objet de soutenir le renforcement et l'amélioration des capacités des pouvoirs publics africains en matière de planification, de préparation et d'intervention en cas de phénomènes météorologiques extrêmes ou de catastrophes naturelles, notamment d'épisodes de sécheresse, d'inondations ou de cyclones. La nature intergouvernementale de ce fonds permet aux pays de faire face collectivement aux risques et de mobiliser des ressources à moindres frais auprès de donateurs et du marché international de l'assurance des risques. Les plans de secours préalablement approuvés aident les pays à améliorer la prévisibilité et la rapidité de leurs interventions en cas de catastrophe naturelle en reliant efficacement le financement aux systèmes d'alerte rapide et à la planification des interventions d'urgence.
268. Le renforcement de la résilience gagne en importance au niveau mondial, comme le montrent le Programme de développement durable à l'horizon 2030, les ODD 2 et 17, l'articulation entre action humanitaire, développement et paix et la nécessité de mettre en place des partenariats stratifiés et imbriqués. Le *fonds d'affectation spéciale pour renforcer la résilience face aux crises récurrentes: renforcement des capacités des programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) et des partenariats (montant estimatif des recettes: 930 000 dollars, montant estimatif des dépenses: 4,8 millions de dollars)* contribue à combler les lacunes observées en renforçant les capacités d'exécution et d'accompagnement par le PAM de programmes de renforcement de la résilience conduits par les pouvoirs publics dans différents contextes, en collaboration avec divers partenaires. Les approches privilégiées par le fonds veillent à ce que les programmes en faveur de la résilience soient solides, à assise communautaire et centrés sur les populations et à ce que les interventions soient complémentaires et intégrées afin d'améliorer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de renforcer la résilience des communautés et des individus exposés à des risques ou à des chocs récurrents, et de faire en sorte que les gouvernements soient à même de répondre aux besoins de leurs populations.

Nutrition

269. Le *fonds d'affectation spéciale de l'initiative relative aux micronutriments (montant estimatif des recettes: 1,7 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 3,7 millions de dollars)* a été établi dans le but de contribuer à l'exécution du plan du PAM pour le renforcement des capacités en matière de nutrition. Ce fonds multidonateurs est axé sur l'amélioration de la qualité et de la couverture des programmes du PAM portant sur la nutrition dans le monde entier. Il vise à renforcer les partenariats et développer les capacités nationales, à permettre

la réalisation d'analyses des carences en nutriments et à améliorer la base de données factuelles sur les aliments sains. En 2021, les activités porteront sur l'appui nutritionnel destiné à sauver des vies qui est maintenu pendant la crise due à la COVID-19, la mise en œuvre d'une feuille de route pour la numérisation des activités liées à la nutrition au niveau mondial grâce au déploiement des outils numériques relatifs à la nutrition, la réalisation d'analyses visant à combler les carences en nutriments et la mise au point d'outils sur les régimes alimentaires, ainsi que d'un plan d'action mondial pour combattre l'émaciation chez les enfants, entre autres.

270. Le *fonds d'affectation spéciale pour le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) (montant estimatif des recettes: 3,3 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 3,1 millions de dollars)* a été créé pour recevoir et gérer les ressources de base versées par les organismes des Nations Unies parrainant le Programme commun et le secrétariat d'ONUSIDA pour faire face à la crise sanitaire mondiale due au VIH/sida. Ce fonds permet de veiller à ce qu'une stratégie détaillée relative à la nutrition soit en place pour régir la mise en œuvre des activités aux niveaux mondial, régional et national dans le cadre de la stratégie d'ONUSIDA et des objectifs à atteindre dans le cadre de l'accélération de la riposte, conformément aux ODD et aux thématiques de la répartition des tâches au sein d'ONUSIDA, le PAM étant chef de file pour ce qui est du VIH en situation d'urgence et de la protection sociale prenant en compte le VIH.
271. Le *fonds d'affectation spéciale DSM pour les micronutriments (montant estimatif des recettes: 2,1 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,1 millions de dollars)* est le fruit du partenariat fécond entre le PAM et la société scientifique Royal DSM, dont le but est de faire en sorte qu'une attention accrue soit accordée à la nutrition dans tous les programmes du PAM. Ce partenariat, reconduit pour la période allant de janvier 2019 à décembre 2021, s'étend désormais à la généralisation de l'enrichissement du riz dans les pays où la consommation de riz revêt une importance stratégique et a des retombées importantes au niveau régional, et à l'élaboration d'une stratégie de vente au détail de produits alimentaires et nutritionnels qui favorise des régimes alimentaires nutritifs.

Chaîne d'approvisionnement

272. En 2021, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, en partenariat avec la société de produits pharmaceutiques Takeda va lancer un nouveau fonds d'affectation spéciale consacré au *projet de renforcement de la chaîne d'approvisionnement des systèmes de santé (montant estimatif des recettes: 2,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,3 millions de dollars)*. Dans le cadre de ce projet, le PAM entend renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement des systèmes de santé publique dans les pays et améliorer ainsi l'efficacité des interventions menées lors de crises sanitaires et atténuer l'impact de ces crises sur les systèmes de soins de santé universels. Ce projet pluriannuel sera mis en œuvre provisoirement dans quatre pays de deux régions d'Afrique.
273. Le *fonds d'affectation spéciale pour le système de gestion de la qualité des aliments (montant estimatif des recettes: 1,1 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 1,2 million de dollars)* permet de faire appel aux spécialistes les plus qualifiés pour aider le PAM à améliorer la sécurité sanitaire et la qualité des produits alimentaires dans toutes ses opérations. Ce fonds complétera les activités centrales menées au titre du compte spécial pour la sécurité sanitaire et la qualité des aliments en mettant l'accent sur l'appui et le savoir-faire techniques disponibles par l'intermédiaire de partenaires du secteur privé. En 2021, les activités relatives à l'harmonisation des produits alimentaires nutritionnels spécialisés et de leurs spécifications se poursuivront, tout comme la recherche-développement concernant leur conditionnement et leur durée de conservation.

Accélérateur d'innovations

274. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'Accélérateur d'innovations (montant estimatif des recettes: 5,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,0 millions de dollars)* appuie des solutions innovantes qui voient le jour dans le cadre d'opérations mondiales. Ce fonds a été établi pour aider le PAM à s'acquitter de sa mission consistant à éliminer la faim. L'Accélérateur recherche, perfectionne et transpose à plus grande échelle des innovations prometteuses; il guide et soutient des créateurs et des start-up externes en leur fournissant des fonds, des experts et un accès aux réseaux compétents et il aide le PAM à adopter de nouvelles technologies et solutions et d'autres organisations à travailler de manière plus efficace et plus efficiente en recourant aux innovations⁷⁰.

Alimentation scolaire

275. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'alimentation scolaire (montant estimatif des recettes: 3,9 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 4,7 millions de dollars)* a été constitué pour soutenir les activités stratégiques d'alimentation scolaire au niveau mondial et a récemment permis de lancer une nouvelle stratégie de dix ans en matière d'alimentation scolaire. Ce fonds, qui bénéficie de contributions de donateurs des secteurs tant public que privé, devrait en 2021 financer la plupart des initiatives de pointe présentées dans la nouvelle stratégie. Il aidera à élaborer les plans régionaux d'exécution relatifs à l'alimentation scolaire, à créer un nouveau consortium international de recherche sur l'alimentation scolaire, à réaliser diverses évaluations des activités du PAM, à apporter un appui technique aux bureaux de pays et aux pouvoirs publics ainsi qu'à lancer une série d'outils numériques pour l'alimentation scolaire.

Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise

276. Le *fonds d'affectation spéciale pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise (montant estimatif des recettes: 3,4 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,9 millions de dollars)* sert à encourager les mesures de préparation axées sur les aspects suivants: le perfectionnement des outils existants grâce à des investissements dans les moyens humains, l'alerte rapide et les processus et systèmes internes du PAM; le renforcement des capacités moyennant l'appui apporté aux pouvoirs publics et aux dispositifs nationaux de protection sociale; et le développement et la consolidation des partenariats. En 2021, la priorité sera de renforcer les capacités du PAM pour qu'il puisse faire face au besoin croissant d'interventions d'urgence en renforçant la préparation grâce à l'analyse intégrée des risques et au perfectionnement des systèmes et des outils, en veillant à disposer de renforts suffisants mobilisables au niveau mondial et en donnant une impulsion vigoureuse aux activités de préparation, d'action immédiate et d'intervention.

Comptes spéciaux

277. Les comptes spéciaux⁷¹ sont établis par le Directeur exécutif, conformément aux dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier, afin de permettre au PAM de fournir des services à titre non lucratif et d'appuyer des activités qui n'entrent pas dans le cadre des PSP.

⁷⁰ Un compte spécial du fonds du PAM pour l'innovation, créé comme outil de gestion financière intégrée, permet au PAM de recevoir des contributions destinées à financer les services proposés par son Accélérateur d'innovations ou des innovations de source externe mises à disposition à titre gracieux ou aux termes d'un marché.

⁷¹ Conformément à l'article 5.1 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM. Les comptes spéciaux servent à assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques, institutionnelles ou au recouvrement des coûts, ou encore à financer des activités inscrites dans la durée.

278. Les comptes spéciaux sont le moyen le plus adapté pour financer la gestion par le PAM des services qu'il propose à ses bureaux et à ses unités ainsi qu'à d'autres organismes des Nations Unies et du secteur humanitaire. Le Secrétariat distingue deux types de services: les services internes, que le PAM gère au niveau central et dont il recouvre les coûts au niveau local, notamment en facturant ces services et en suivant un échéancier de remboursement qui permet d'en assurer le recouvrement intégral; divers services qui seraient autrement confiés à des prestataires extérieurs pour un coût plus élevé, qui sont fournis pour les besoins du PAM ainsi qu'aux partenaires, et dont les coûts sont recouverts en fonction de l'utilisation qui est faite de ces services.
279. Le niveau des recettes des comptes spéciaux pour 2021 est estimé à 284,1 millions de dollars, produit de la vente de services et recouvrement des coûts compris. Le niveau estimatif des dépenses est de 312,8 millions de dollars.

TABLEAU VI.4: COMPTES SPÉCIAUX - MOUVEMENTS DE FONDS PRÉVUS POUR 2021 (en millions de dollars)	
Solde reporté au 1 ^{er} janvier 2021	127,6
Recettes de l'exercice	284,1
Dépenses prévues	(312,8)
Solde à reporter au 31 décembre 2021	98,9

Le mécanisme de financement des services internes

280. Le mécanisme de financement des services internes⁷² approuvé en 2014 permet au PAM de fournir des services de manière économique et efficiente en faisant appel à trois dispositifs: le Centre de gestion du parc automobile (anciennement le Programme mondial d'achat-location de véhicules), le Mécanisme de budgétisation des investissements et les prestations de services facturées. Ces dispositifs sont gérés à l'aide de comptes spéciaux. Le niveau global de ces trois mécanismes est actuellement plafonné à 82,0 millions de dollars.
281. Le tableau VI.5 indique le niveau estimatif d'activité des comptes spéciaux prévus pour le mécanisme de financement des services internes, avec le plafond des avances et le niveau estimé des dépenses de 2021.

⁷² WFP/EB.A/2014/6-D/1.

TABLEAU VI.5: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES, 2021 (en millions de dollars)			
	Plafond des avances	Montant estimatif des dépenses	Pourcentage des dépenses totales
Centre de gestion du parc automobile	15,0	29,6	28
Mécanisme de budgétisation des investissements			
– Amélioration des locaux		11,7	
Total, Mécanisme de budgétisation des investissements	47,0	11,7	11
Prestations de services facturées			
– Services informatiques		42,3	
– Sécurité		20,5	
Total, prestations de services facturées	20,0	62,8	60
Total	82,0	104,1	100

Centre de gestion du parc automobile

282. Le Centre de gestion du parc automobile se charge de tous les services liés au parc automobile des bureaux et des opérations du PAM. Ces services portent sur: les outils, les systèmes et l'appui nécessaires pour estimer les besoins et assurer la gestion du parc automobile; l'achat et le déploiement de véhicules légers ou blindés adaptés à chaque contexte opérationnel pour que la performance, le rapport coût-efficacité et la sécurité en soient optimaux; l'achat et l'installation d'accessoires et d'équipements de sécurité pour les véhicules; et la formation de chauffeurs du PAM et de ses partenaires du secteur humanitaire. Les opérations du Centre de gestion du parc automobile sont financées au moyen d'un compte spécial. Ce dispositif interne finance les dépenses d'investissement, dont le montant est ensuite recouvré sur les frais de location imputés à chaque projet. Ce mécanisme permet au PAM d'optimiser ses achats en achetant les véhicules en gros tout en veillant à ce que les coûts des véhicules destinés à des bureaux de pays correspondent aux financements disponibles, à l'utilisation des véhicules et aux cycles des programmes.
283. Pour 2021, le montant prévu des dépenses globales est de 28,8 millions de dollars et a principalement trait aux besoins en véhicules des bureaux du PAM, dont les coûts sont recouverts au moyen des frais de location prévus dans les budgets de portefeuille de pays. Le montant total des dépenses peut dépasser le plafond de 15 millions de dollars prévu pour les avances du Centre de gestion du parc automobile mais comme les sommes sont recouvrées tout au long de l'exercice, l'encours des avances (10,2 millions de dollars prévus en 2021) reste à tout moment inférieur à ce plafond.
284. Le Centre de gestion du parc automobile gère également le compte spécial pour l'auto-assurance (montant des dépenses estimé à 800 000 dollars) qui fournit une couverture tous-risques pour les véhicules légers ou blindés du PAM.

Mécanisme de budgétisation des investissements

285. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été établi dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016. Ce fonds renouvelable permet au PAM de consentir des avances pour des projets pluriannuels, qui sont remboursées selon l'échéancier convenu sur le budget des portefeuilles de pays ou au moyen d'autres sources de financement.
286. Les montants alloués au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements sont approuvés par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources en fonction des demandes faites par les unités intéressées du PAM. Le recours à ce mécanisme est subordonné à la présentation d'un plan de remboursement précis et viable avec la demande d'allocation. Un investissement de 7 millions de dollars devrait être réalisé en 2021 en Afghanistan dans les locaux, qui incluent des bureaux et des logements. Il est également prévu d'investir 4,7 millions de dollars pour le Bureau du PAM en Ouganda. Ces avances seront remboursées sur les économies réalisées du fait de la diminution des loyers payés.
287. À ce stade, aucun relèvement du plafond de ce mécanisme n'est requis.

Prestations de services facturées

288. Ce dispositif permet d'accorder des avances, plafonnées à 20 millions de dollars, pour financer des services dans les domaines des technologies de l'information et la sécurité du personnel. Le montant annuel des avances consenties peut dépasser ce plafond, mais comme les sommes sont recouvrées tout au long de l'exercice, l'encours des avances y reste à tout moment inférieur.
289. En 2013, le PAM a mis en place une formule de recouvrement des coûts des services informatiques récurrents dans le cadre de ses opérations au prorata du nombre d'utilisateurs, qui permet de les financer dès le départ et d'en centraliser la gestion du recouvrement. Sont principalement financés selon cette formule: l'infrastructure informatique de base qui est cruciale dans tous les bureaux du PAM; la maintenance de la connectivité globale du PAM par liaison satellite ou terrestre; l'hébergement par le PAM du Centre international de calcul des Nations Unies; le développement et l'acquisition des logiciels communs et des licences d'utilisation pour les services informatiques du PAM, notamment SAP et Microsoft; et l'application PasPort de gestion de la paie du personnel en poste sur le terrain.
290. L'activité au prorata des effectifs est administrée au moyen du compte spécial de recouvrement des coûts informatiques sur le terrain, dont les recettes devraient se monter à 42,3 millions de dollars pour l'exercice 2021. Pour le personnel des bureaux de pays, les coûts informatiques calculés au prorata des effectifs sont pris en charge au moyen des crédits d'ajustement technique du budget AAP. Les autres montants sont imputés directement au budget des unités auxquelles le personnel est affecté.
291. Le compte spécial pour la sécurité, qui comprend le fonds d'urgence pour la sécurité, prend en charge le coût des équipements et de la formation en matière de sûreté et de sécurité lorsque les budgets de portefeuille de pays sont insuffisants. Ce compte spécial contribue au financement du déploiement de membres du personnel chargés de fournir des conseils, des directives et une assistance technique relatifs aux meilleures pratiques de gestion des risques de sécurité. Ces agents, qui sont basés au Siège ou dans les bureaux de pays, sont déployés de manière à intervenir rapidement en renfort en cas d'urgence. Le fonds d'urgence pour la sécurité permet aussi aux bureaux de pays de satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle, d'améliorer leurs locaux et d'acheter du matériel de télécommunication. Comme convenu avec le Conseil d'administration en 2016, le financement de la sécurité est assuré au moyen des crédits d'ajustement technique du

budget AAP et d'une imputation aux coûts standard de personnel afin de couvrir les dépenses qui ne peuvent être financées au titre des opérations, surtout dans les petits bureaux de pays.

Services divers

292. D'autres comptes spéciaux financent des services assurés par le PAM pour ses propres besoins ou ceux de ses partenaires. Pour 2021, le niveau des dépenses de ces comptes spéciaux est estimé à 220,4 millions de dollars. Les plus significatifs de ces comptes sont présentés ci-après.

Mécanisme de gestion globale des vivres

(montant estimatif des recettes: 3,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 3,1 millions de dollars)

293. Le Mécanisme de gestion globale des vivres est un dispositif de financement stratégique qui permet au PAM d'acheter des produits alimentaires avant que les contributions ne soient confirmées afin de réduire les délais de livraison, d'intervenir plus rapidement en cas d'urgence, d'acheter les denrées au moment où les conditions sont favorables sur les marchés et d'augmenter les achats locaux et régionaux, notamment à de petits producteurs lorsque cela est possible. L'objectif visé, à savoir que 40 à 50 pour cent du volume total des produits alimentaires pris en charge par le PAM au cours d'une année donnée soient achetés via ce mécanisme, dépend du niveau projeté de la demande des bureaux de pays. Au fil des ans, la situation s'est améliorée et les bureaux de pays effectuant des achats par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres reçoivent actuellement les produits alimentaires dans un délai moyen de 32 jours. L'année prochaine, les bureaux de pays seront plus nombreux à bénéficier des gains d'efficacité permis par ce mécanisme, en raison principalement de l'expansion géographique de celui-ci.

Compte spécial du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies

(montant estimatif des recettes: 57,7 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 60,7 millions de dollars)

294. Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, dont le PAM assure le fonctionnement, compte six sites stratégiques dans le monde. Il facilite la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise en aidant le système des Nations Unies et les organisations internationales, gouvernementales ou non gouvernementales à constituer des stocks stratégiques. Le réseau stocke également du matériel de secours d'urgence comme des troussees médicales, des abris, des suppléments nutritionnels prêts à consommer, du matériel informatique et d'autres articles, pour aider les organismes chargés des secours à faire face aux situations d'urgence. L'un des principaux résultats attendus en 2021 est le repositionnement du réseau dans le cadre de la prestation de services intégrés de la chaîne d'approvisionnement du PAM.

Compte spécial pour l'auto-assurance

(montant estimatif des recettes: 29 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 30 millions de dollars)

295. Le compte spécial pour l'auto-assurance, mis en place par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire en 1993, permet au PAM de couvrir les risques liés aux pertes de produits alimentaires en associant des dispositifs de prise en charge et de transfert des risques. Le Secrétariat assure lui-même une part importante de l'auto-assurance et le PAM peut ainsi négocier des primes nettement inférieures aux prix du marché, fournir une assurance en des lieux où il est difficile d'obtenir une prise en charge par une assurance commerciale et couvrir des risques de pertes que les assureurs

commerciaux ne couvrent généralement pas. Le Secrétariat peut ainsi limiter autant que possible l'incidence économique préjudiciable des pertes de produits alimentaires sur les activités.

Compte spécial pour le transport aérien

(montant estimatif des recettes: 21,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 23,9 millions de dollars)

296. Le compte spécial pour le transport aérien est la principale source de financement de différentes activités dans ce domaine et permet notamment de promouvoir une culture de la sécurité, d'appuyer les dispositifs de sécurité du PAM et de veiller au respect des normes grâce à un système efficace de gestion de la qualité de toutes les opérations de transport aérien. Il sert à financer la structure chargée de l'administration et de la gestion des services de transport aérien du PAM et fournit un financement relais qui permet au PAM de conserver des conditions et modalités contractuelles préférentielles avec les transporteurs aériens en attendant le versement des contributions des donateurs.
297. Grâce à ses activités, au cours de la période 2020–2022, l'Unité de la sécurité du transport aérien entend maintenir le niveau de risque lié au transport aérien "le plus faible raisonnablement possible". Ce faisant, elle continuera à évaluer les prestations en matière de sûreté des opérateurs aériens recrutés et le degré de sûreté de chaque bureau de terrain chargé de services de transport aérien de façon à garantir la sécurité des opérations.

Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs

(montant estimatif des recettes: 10,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 12,8 millions de dollars)

298. Ce compte spécial fournit des ressources destinées au "couplage", c'est-à-dire des fonds pour financer les coûts opérationnels et les coûts d'appui associés aux contributions versées par des pays qui satisfont aux critères établis mais ne sont pas en mesure de fournir les ressources financières nécessaires pour financer lesdits coûts, le but étant d'assurer le recouvrement intégral de ces coûts. Ses trois objectifs sont les suivants: maximiser le volume des ressources disponibles pour répondre aux besoins des bénéficiaires; promouvoir l'appropriation et le pilotage au niveau des pays en adoptant des mesures incitant à mobiliser des ressources nationales; et aider les gouvernements à atteindre les ODD en favorisant des initiatives de coopération technique et de renforcement des capacités. En 2021, le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs sera davantage utilisé au niveau des pays.

Compte spécial pour les renforts mondiaux en situation d'urgence

(montant estimatif des dépenses: 10 millions de dollars)

299. En raison de la multiplication, de la complexité accrue, de l'ampleur et de la durée prolongée des opérations d'urgence, la Division des opérations de secours d'urgence a élaboré un projet interne détaillé sur la réserve de renforts mondiaux afin de pouvoir déployer rapidement du personnel et du matériel du Siège sur les sites des situations d'urgence. Ce projet permettra de faire rapidement appel aux personnes compétentes en appliquant des procédures souples et en disposant de ressources spécifiques pour éviter tout retard. En tant qu'acteur de premier plan de l'intervention d'urgence, le PAM veillera à ce que les financements de ce compte spécial soient rapidement mis à disposition, même avant le déclenchement d'une opération d'urgence, pour éviter tout retard éventuel du déploiement du personnel qui pourrait porter atteinte à la rapidité et à l'efficacité de son intervention.

Compte spécial relatif aux technologies de l'information

(montant estimatif des recettes: 10,6 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 10,6 millions de dollars)

300. Le compte spécial relatif aux technologies de l'information a été établi en vue de fournir aux divisions et aux bureaux du PAM un appui permanent pour le développement, la mise en œuvre et la maintenance de projets et d'applications informatiques internes. Ce compte spécial permet à la division ou au bureau requérants d'administrer plus aisément le financement, facilite le recouvrement des coûts liés aux initiatives en rapport avec les technologies de l'information et assure la transparence pour tous les coûts associés aux nombreux projets et applications. En 2021, dans le cadre de la transformation numérique et de la modernisation du PAM, de nouveaux produits devraient être demandés et financés à l'aide de ce compte spécial.

Compte spécial relatif à l'équipe FITTEST

(montant estimatif des recettes: 12 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 12 millions de dollars)

301. L'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST) est le moyen d'intervention d'urgence du PAM dans le domaine des technologies de l'information. Il s'agit d'une équipe de spécialistes de l'informatique, des télécommunications et de l'électricité qui mettent en place des connexions et des solutions techniques permettant de sauver des vies afin de maintenir une infrastructure d'information et de communication dans les cas où des organismes humanitaires sont appelés à intervenir dans l'urgence. Ce compte spécial est autofinancé et couvre les coûts opérationnels et les dépenses de personnel de l'équipe FITTEST. Il sert également à assurer le recouvrement des coûts liés à ces activités, y compris pour les ventes de matériel et l'assistance fournie au PAM et à d'autres organismes des Nations Unies.

302. Les autres comptes spéciaux sont les suivants:

- *Le compte spécial pour l'assurance du personnel local (montant estimatif des recettes: 12 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 10,8 millions de dollars) a été créé pour financer les primes d'assurance et autres frais se rapportant à la politique d'assurance maladie des titulaires d'un contrat de service ou d'un accord de services spéciaux dans les bureaux extérieurs. Lorsque le PAM a repris la gestion des politiques d'assurance maladie à la FAO, la portée de ce compte a été élargie de façon à inclure la couverture de toutes les catégories d'employés du PAM. Le compte est crédité des primes des participants assurés ainsi que des remises applicables et des remboursements des assureurs qui assument le risque conformément aux dispositions de la politique. Il permet de financer toutes les indemnités des employés couverts par l'auto-assurance et des personnes à leur charge et sert de réserve pour assurer la viabilité des plans d'assurance à long terme en absorbant et en atténuant les fluctuations des coûts.*
- *Le compte spécial pour les partenariats privés et la mobilisation de fonds auprès de particuliers (montant estimatif des recettes: 18,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 9,6 millions de dollars) a été créé pour assurer la gestion et l'investissement stratégiques de la part des contributions qui est retenue sur les dons de particuliers pour financer les frais liés à la mobilisation de fonds ainsi que la gestion administrative et opérationnelle des prêts du Mécanisme de budgétisation des investissements. Conformément à sa stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds*

auprès du secteur privé⁷³, le PAM investira dans la mise en place d'un nouveau flux substantiel et durable de recettes souples grâce à l'adoption d'une stratégie de mobilisation de fonds sur support numérique permettant la participation de tous, partout dans le monde. Les dons de particuliers sont une source importante et croissante de fonds, souvent à utilisation souple, et peuvent donc servir à répondre aux besoins les plus importants du PAM.

- Le *compte spécial pour la sécurité sanitaire et la qualité des aliments* (montant estimatif des recettes: 4,7 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 6,1 millions de dollars) a pour objet de mobiliser des financements pour combler les principales défaillances de la gestion de la sécurité sanitaire des produits alimentaires par les fournisseurs, assurer la formation et la diffusion des connaissances, mettre systématiquement en œuvre des activités essentielles, accroître la capacité fonctionnelle du PAM et investir dans des systèmes informatiques visant à appuyer les activités portant sur la sécurité sanitaire et l'assurance qualité des aliments. Ce compte favorise le recouvrement transparent et rapide des coûts relatifs aux services fournis par l'Unité chargée de la sécurité sanitaire des aliments et de l'assurance qualité. Celle-ci appuie de multiples opérations et activités, qui vont des situations d'urgence au renforcement des capacités, du contrôle au soutien de la production locale ainsi qu'au dialogue avec les pouvoirs publics sur la réglementation et les normes.
- Pour atteindre l'objectif mondial consistant à éliminer la faim d'ici à 2030, le *fonds du PAM pour l'innovation* (montant estimatif des recettes: 3,6 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,1 millions de dollars) est un compte spécial qui a été créé en tant qu'outil stratégique destiné à favoriser la recherche, l'accompagnement et la diffusion à plus grande échelle de solutions de lutte contre la faim à fort potentiel partout dans le monde en fournissant aux innovateurs, aux entrepreneurs, aux start-up et aux ONG un soutien financier et un accès à un réseau de spécialistes.

⁷³ Décisions et recommandations de la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration de 2019 ([WFP/EB.2/2019/12](#)) et Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020–2025 ([WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1](#)).

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
4R	Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales
budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASTER	formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FITTEST	Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
FMI	Fonds monétaire international
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPC	indicateur de performance clé
mVAM	analyse et cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile
ODD	objectif de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PACE	évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PRISM	plateforme de suivi de l'impact et de la situation en temps réel
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
SIG	système d'information géographique
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance