
ANNEXE III-A: ANALYSE DÉTAILLÉE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS INSTITUTIONNELS ET ANALYSE DES SERVICES ASSURÉS PAR LES BUREAUX RÉGIONAUX ET LE SIÈGE (PERFORMANCE PAR VOLET)

La présente annexe comprend des informations détaillées sur les trois indicateurs de performance clés institutionnels. Pour consulter l'analyse de la performance globale en matière de gestion, voir la partie III du rapport.

1. En juillet 2020, le PAM a mené un examen des indicateurs de performance clés (IPC), une initiative rigoureuse et méthodique destinée à évaluer les IPC définis dans le Cadre de résultats institutionnels, en révisant les valeurs cibles qui leur étaient associées et en veillant à adopter des méthodes claires et harmonisées. À l'issue de cet examen, 21 IPC ont été modifiés légèrement, sept l'ont été de manière importante et six nouveaux indicateurs ont été ajoutés, le but étant de mieux rendre compte des objectifs du PAM en matière de gestion de la performance.
2. Actuellement, le PAM divise ses IPC en deux catégories. Les IPC de la catégorie I renvoient au Cadre de résultats institutionnels, tandis que ceux de la catégorie II portent sur les priorités institutionnelles et les priorités du Groupe de direction. Les premiers sont définis pour toute la durée couverte par le Plan stratégique, tandis que les seconds peuvent être adaptés tous les ans pour tenir compte de l'évolution des priorités institutionnelles. Les modifications apportées aux indicateurs composant les IPC, aux valeurs cibles et aux méthodes sont communes aux deux catégories, et les analyses longitudinales de ces mesures doivent être réalisées avec précaution.

Indicateurs de performance clés de la catégorie I

3. Le Cadre de résultats institutionnels comprend trois IPC destinés à évaluer la performance en matière de gestion: l'IPC 1 mesure les progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays (PSP); l'IPC 2 évalue la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise; et l'IPC 3 rend compte de la performance globale en matière de gestion dans dix domaines fonctionnels.

IPC 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays

4. Le Siège et les bureaux régionaux aident les bureaux de pays à mettre en œuvre leur PSP. Les résultats de l'IPC 1 rendent compte de la capacité de la direction à appuyer les opérations des bureaux de pays à travers la mise à disposition, l'allocation et la hiérarchisation des ressources et le suivi de la performance opérationnelle. Les évaluations des ressources et de la performance sont ventilées par produits et par effets directs. En 2020, les indicateurs composant l'IPC 1, associés chacun à un identifiant distinct (voir tableau 1), ont été révisés à l'occasion de l'examen des IPC, et les indicateurs de mise en œuvre sont désormais fondés sur des énoncés de produit et d'effet direct.
5. En outre, la mise en œuvre est dorénavant évaluée à partir des ressources prévues et effectives (et non plus de valeurs de référence et de valeurs de suivi). Les indicateurs révisés de réalisation comprennent à présent uniquement des indicateurs institutionnels et sont évalués au moyen de valeurs de référence, de valeurs cibles et de valeurs de suivi, ce qui offre un degré de précision inférieur à celui que permettait l'utilisation de valeurs cibles annuelles et de valeurs de suivi. Ces indicateurs ayant été révisés de manière importante lors de l'examen des IPC, il n'est pas possible de les comparer directement avec les données des années précédentes.

Tableau 1: Composantes de l'IPC 1, pourcentages de mise en œuvre ou de réalisation en 2020

	Énoncé de produit concernant la mise en œuvre (b.IMP.9)*	Énoncé d'effet direct concernant la mise en œuvre (b.IMP.8)	Indicateur de produit concernant la réalisation (b.MON.8)	Indicateur d'effet direct concernant la réalisation (b.MON.3)
Valeur 2020	96,3	95,7	59,5	66
Valeur cible 2020	90	95	80	85
Note 2020				

* Les codes entre parenthèses sont les identifiants distincts mentionnés au paragraphe 4. Ils facilitent le suivi lorsque l'intitulé d'un indicateur reste le même, mais que la méthode appliquée pour calculer sa valeur change.

6. On s'attend à ce que pour une année donnée, les effets directs aboutissent à des valeurs de performance supérieures à celles indiquées pour les produits, car les effets directs portent sur une période plus longue que les produits et ont une probabilité plus grande d'obtenir la note "sur la bonne voie" au cours des cinq années que durent les PSP. Les indicateurs de produit couvrent une période plus courte et ont par conséquent pour une année donnée une probabilité plus grande d'être considérés comme étant soit "réalisés" soit "non réalisés", et non comme étant "sur la bonne voie".

IPC 2: Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise

7. La préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise sont évaluées au moyen d'un ensemble d'indicateurs qui décrivent divers aspects de l'action du PAM destinée à s'assurer que le personnel et les bureaux sont préparés aux situations d'urgence. Lors de l'examen des IPC, ces indicateurs ont été révisés de manière importante dans la perspective du Rapport annuel sur les résultats de 2020: les cinq indicateurs composant l'IPC 2 ont été remplacés par trois nouveaux indicateurs qui donnent une image plus précise de la performance du PAM.

Tableau 2: Composantes de l'IPC 2

	Pourcentage de pays déclarés en état d'alerte par le système interne qui ont bénéficié d'un préfinancement (b.EPR.20)	Pourcentage de domaines de formation pour lesquels le nombre visé de formations à l'intervention d'urgence a été mené (b.EPR.21)	Pourcentage d'objectifs d'apprentissage atteints lors des formations à l'intervention d'urgence (b.EPR.22)
Valeur 2020	88	100	93
Valeur cible 2020	90	100	85
Note 2020			

8. Le préfinancement englobe les fonds reçus à la suite de demandes d'intervention immédiate, le Compte d'intervention immédiate et le Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence; la valeur cible pour 2020 était fondée sur une extrapolation réalisée à partir de la valeur de référence de 2019, fixée à 84 pour cent. Concernant la formation, le PAM a organisé en 2020 un cours d'initiation accessible rapidement, un cours sur les situations d'urgence sanitaire, sept webinaires relatifs aux situations d'urgence et deux cours consacrés à la gestion de l'information opérationnelle. Globalement, le PAM a atteint les valeurs cibles relatives au nombre de formations (un webinaire supplémentaire a même été organisé) et dépassé celles associées aux objectifs d'apprentissage.

IPC 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion

9. L'IPC 3 est un ensemble d'indicateurs visant à rendre compte de l'efficacité avec laquelle les bureaux du PAM gèrent les ressources disponibles pour faciliter la mise en œuvre des activités des PSP. Pour chacun des 10 domaines fonctionnels du PAM, plusieurs indicateurs sont combinés au sein d'un indice de performance calculé sur une année. Étant donné que les besoins et les technologies évoluent au fil du temps, les indicateurs associés aux différents domaines fonctionnels évoluent également. Ainsi, le PAM ne mesure plus la "couverture médiatique favorable", car il travaille avec un nouveau partenaire qui fournit d'autres données plus détaillées. Il est important de tenir compte de cette évolution dans l'analyse des tendances et les comparaisons réalisées d'une année sur l'autre.
10. Lorsque les valeurs des indicateurs de domaine fonctionnel apparaissent dans la zone verte, cela signifie que la performance a été bonne au regard des valeurs cibles fixées; lorsqu'elles tombent dans la zone orange, cela indique qu'il existe des possibilités d'amélioration; et lorsqu'elles sont dans la zone rouge, c'est le signe qu'il existe un risque pour le PAM. Globalement, le PAM obtient les résultats escomptés sur le plan de la performance en matière de gestion, aucun domaine ne nécessitant une attention particulière.

Gestion

11. Dans le domaine fonctionnel Gestion, on trouve trois indicateurs. Le contrôle indépendant est l'une des composantes essentielles du cadre de contrôle du PAM, et la collaboration régulière de la direction donne au Directeur exécutif et au Conseil d'administration l'assurance indispensable que le PAM remplit ses engagements. Les indicateurs relatifs au nombre de recommandations d'audit en attente et au pourcentage des recommandations d'audit dont l'application accuse un retard permettent de déterminer si la direction au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays met en œuvre concrètement et dans les délais impartis les recommandations que le Bureau de l'Inspecteur général formule dans ses rapports d'audit interne, ses examens préventifs d'intégrité et ses rapports d'inspection sur le terrain. Lors de l'examen des IPC, ces indicateurs ont été légèrement modifiés. Bien que les recommandations d'audit en attente comprennent encore une forte proportion de recommandations de portée générale, le PAM a atteint son objectif en réduisant cette proportion en 2020. Il a aussi presque atteint l'objectif de moins de 10 pour cent de recommandations d'audit ayant dépassé leur délai initial de mise en œuvre. L'indicateur relatif à la représentation équilibrée des sexes permet au PAM d'analyser le niveau de mixité de ses effectifs. La volonté de parvenir à la parité femmes-hommes est une composante majeure des stratégies du PAM visant à faire de celui-ci une organisation où la diversité du personnel est valorisée et où chacune et chacun se sente impliqué(e) et respecté(e). On attend des bureaux qu'ils fassent des progrès à cet égard. Dans le cadre de l'examen des IPC, cet indicateur a été légèrement modifié et harmonisé avec l'outil de suivi de la prise en compte de l'égalité femmes-hommes.

Tableau 3: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Gestion			
	Nombre de recommandations d'audit en attente	Pourcentage de recommandations d'audit dont l'application accuse un retard	Représentation équilibrée des sexes (pourcentage de femmes)
Importance au sein de la fonction	25	25	50
Valeur 2020	71	12	43
Valeur cible 2020	Moins que l'année précédente	<10	Objectifs d'étape atteints
Note 2020			s.o.
Bureaux de pays ayant atteint l'objectif	s.o.	s.o.	47

Programmes

12. Les progrès réalisés par le PAM dans le domaine fonctionnel Programmes sont évalués au moyen de deux indicateurs. Le pourcentage de produits obtenus dans le cadre de partenariats mesure les produits effectivement réalisés au regard des produits prévus. Lors de l'examen des IPC, cet indicateur a été modifié de façon à calculer le pourcentage des produits réalisés à hauteur de 80 pour cent au moins. Le pourcentage des recommandations appliquées permet de déterminer la mesure dans laquelle les recommandations formulées dans les rapports des évaluations centralisées et décentralisées du PAM ont été appliquées dans les délais impartis. À la fin de l'année, 56 pour cent des 198 recommandations formulées avaient été mises en œuvre entièrement ou classées après avoir été appliquées partiellement. Les taux d'application étaient similaires pour les évaluations centralisées (51 pour cent) et les évaluations décentralisées (57 pour cent). Un examen de l'application des recommandations issues d'évaluations portant sur des thèmes stratégiques et mondiaux sera mené en 2021. Dans le cadre de l'examen des IPC, cet indicateur a été modifié pour évaluer la mise en œuvre au niveau des recommandations et non au niveau des mesures prises.

Tableau 4: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Programmes		
	Pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées	Pourcentage de produits obtenus dans le cadre de partenariats
Importance au sein de la fonction	50	50
Valeur 2020	56	45
Valeur cible 2020	100	s.o.*
Note 2020		
Bureaux ayant atteint l'objectif	38	s.o.

* Depuis la modification importante qui lui a été apportée en 2020, cet IPC ne dispose plus de valeur de référence permettant de définir une valeur cible. La valeur 2020 constituera la valeur de référence pour les mesures futures. Pour pouvoir attribuer une note générale, il a été considéré que la valeur cible associée à cet indicateur avait été atteinte en 2020.

Chaîne d'approvisionnement

13. Le domaine fonctionnel Chaîne d'approvisionnement est évalué au moyen de trois indicateurs d'égale importance. Le pourcentage de pertes après livraison mesure l'efficacité de l'acheminement des produits alimentaires par le PAM entre le point de livraison dans le pays de destination et la distribution finale aux bénéficiaires. Le pourcentage du volume traité à la date convenue permet d'évaluer l'efficacité des transporteurs en se fondant sur la quantité de produits qui a été acheminée dans les délais impartis. Ces indicateurs ont été légèrement modifiés de façon à mieux tenir compte des calculs utilisés. L'écart constaté au niveau du volume de produits lors du rapprochement mesure la différence en pourcentage entre le volume total de produits alimentaires enregistré au niveau de la chaîne d'approvisionnement des PSP (activités et partenariats) et le volume constaté lors du suivi. La valeur cible de cet indicateur a été réduite, de 10 pour cent en 2019 à 5 pour cent en 2020.

Tableau 5: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Chaîne d'approvisionnement			
	Pourcentage de pertes après livraison	Pourcentage du volume traité à la date convenue	Écart constaté au niveau du volume de produits lors du rapprochement (en pourcentage)
Importance au sein de la fonction	33	33	33
Valeur 2020	0,33	82,84	5
Valeur cible 2020	2 au maximum	95	5
Note 2020			
Bureaux de pays ayant atteint l'objectif	97	33	74

Budget et programmation

14. Dans le domaine fonctionnel Budget et programmation, on trouve un indicateur. Le pourcentage des dépenses des PSP au regard du plan d'exécution indique si les bureaux de pays appliquent de bonnes pratiques en matière de gestion budgétaire et d'utilisation des fonds, et si leur situation budgétaire est saine. Cet indicateur sera révisé en 2021.

Tableau 6: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Budget et programmation	
	Pourcentage des dépenses des PSP au regard du plan d'exécution
Valeur 2020	80
Valeur cible 2020	80
Note 2020	
Bureaux de pays ayant atteint l'objectif	27

Ressources humaines

15. Dans le domaine fonctionnel Ressources humaines, on trouve deux indicateurs. Le taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) donne une indication de l'efficacité avec laquelle le PAM met en œuvre le dispositif PACE. L'achèvement d'une évaluation PACE dans les délais impartis est le signe que le bureau concerné a des objectifs clairs et de bonnes pratiques de gestion, mais l'exécution du programme PACE se poursuit tout au long du deuxième trimestre, ce qui se traduira par une valeur finale plus élevée. Cet indicateur a été révisé pour tenir compte des changements apportés aux phases du programme PACE. Le taux d'achèvement de toutes les formations obligatoires mesure le pourcentage de membres du personnel ayant suivi l'intégralité des formations obligatoires enregistrées sur WeLearn. La valeur cible de cet indicateur a été abaissée, de 100 pour cent en 2019 à 95 pour cent en 2020, pour prendre en considération le temps dont les nouveaux employés ont besoin pour suivre les formations.

Tableau 7: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Ressources humaines		
	Taux d'application du programme PACE (en pourcentage)	Taux d'achèvement de toutes les formations obligatoires (en pourcentage)
Importance au sein de la fonction	70	30
Valeur 2020	90	81
Valeur cible 2020	100	95
Note 2020		
Bureaux de pays ayant atteint l'objectif	40	34

Administration

16. Dans le domaine fonctionnel Administration, on trouve deux indicateurs. Le pourcentage des immobilisations du PAM ayant fait l'objet d'un comptage physique et d'une vérification permet de déterminer dans quelle mesure les bureaux du PAM effectuent un comptage physique et une vérification des biens immobilisés que le PAM détient, et rapprochent les résultats avec les données figurant dans le module de gestion centralisée des équipements (GEMS) du PAM. Cet indicateur a été légèrement modifié pour intégrer un plus grand nombre d'éléments. Le pourcentage des contrôles internes en place et mis en œuvre dans l'administration mesure la proportion des composantes des contrôles internes recommandés qui sont appliquées dans un bureau du PAM dans le cadre des tâches administratives relatives au voyage, à la gestion des actifs, à la gestion des véhicules légers, aux installations, à l'hébergement, aux permis de construire, aux travaux d'ingénierie et au suivi de l'impact environnemental. La valeur cible de cet indicateur a été augmentée de 5 pour cent, et des domaines supplémentaires du contrôle interne ont été intégrés dans la méthode.

Tableau 8: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Administration		
	Pourcentage des immobilisations du PAM ayant fait l'objet d'un comptage physique et d'une vérification	Pourcentage des contrôles internes en place et mis en œuvre dans l'administration
Importance au sein de la fonction	50	50
Valeur 2020	98	73
Valeur cible 2020	100	75
Note 2020		
Bureaux de pays ayant atteint l'objectif	81	51

Finances

17. Dans le domaine fonctionnel Finances, on trouve un seul indicateur. Le pourcentage de pièces présentant un risque accru dans le tableau de bord financier indique la proportion des éléments figurant dans le tableau de bord financier de chaque bureau du PAM, qui constituent un risque accru ou élevé pour le PAM. Les tableaux de bord, qui sont actualisés tous les mois, englobent des indicateurs financiers de base relevant de quatre domaines financiers essentiels: gestion de trésorerie; gestion des comptes à recevoir (fournisseurs et personnel); gestion des comptes à payer; et gestion des achats en amont. Cet indicateur a été légèrement modifié.

Tableau 9: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Finances	
	Pourcentage de pièces présentant un risque accru dans le tableau de bord financier
Valeur 2020	6,10
Valeur cible 2020	< 7
Note 2020	
Bureaux de pays ayant atteint l'objectif	83

Technologies de l'information

18. Le domaine fonctionnel Technologies de l'information est évalué au moyen d'un seul indicateur. Le pourcentage d'application des normes de sécurité dans le domaine des technologies de l'information permet de déterminer dans quelle mesure les cadres s'acquittent de leur responsabilité consistant à faire respecter des niveaux de référence en matière de sécurité pour le matériel et les logiciels relatifs aux clients et aux serveurs. Cet indicateur est le même que pour 2019.

Tableau 10: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Technologies de l'information	
	Pourcentage d'application des normes de sécurité dans le domaine des technologies de l'information
Valeur 2020	88,77
Valeur cible 2020	100
Note 2020	
Bureaux de pays ayant atteint l'objectif	s.o.

Sécurité

19. L'indicateur utilisé dans le domaine fonctionnel Sécurité est le pourcentage d'application de la politique de gestion de la sécurité et du Cadre général d'organisation des responsabilités du PAM. Ce pourcentage permet de déterminer dans quelle mesure les cadres s'acquittent de leur responsabilité consistant à faire appliquer le système de gestion de la sécurité des Nations Unies ainsi que les politiques et les procédures du PAM relatives à la sûreté et à la sécurité, et indique le niveau de respect du système de gestion de la sécurité des Nations Unies et du Cadre général d'organisation des responsabilités du PAM. Lors de l'examen des IPC, cet indicateur a été modifié afin de tenir compte d'une nouvelle plateforme d'enquête visant à mobiliser les bureaux de pays et de préciser la méthode adoptée.

Tableau 11: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Sécurité	
	Pourcentage d'application de la politique de gestion de la sécurité et du Cadre général d'organisation des responsabilités du PAM
Valeur 2020	94
Valeur cible 2020	90
Note 2020	
Bureaux de pays ayant atteint l'objectif	83

Mobilisation des ressources, communication et rapports

20. Dans le domaine fonctionnel Mobilisation des ressources, communication et rapports, on trouve quatre indicateurs. Le pourcentage du plan fondé sur les besoins financé pour les opérations menées dans les pays mesure l'efficacité des initiatives visant à lever des fonds pour financer les opérations au regard des objectifs fixés. Plus précisément, il mesure les ressources annuelles allouées à un PSP par rapport aux dépenses annuelles prévues dans le plan fondé sur les besoins. Lors de l'examen des IPC, cet indicateur a été révisé pour définir plus précisément l'automatisation de la méthode utilisée. L'indicateur "taux de pénétration mensuel des médias ciblés" mesure la proportion des organes de presse et d'information en ligne mondiaux ciblés par le PAM qui ont publié des reportages mentionnant le PAM au moins une fois par mois sur l'ensemble de l'année. La liste des médias concernés comprend 460 organes répertoriés par les équipes chargées de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing dans les bureaux régionaux du PAM. L'indicateur "succès des publications" mesure le niveau d'intérêt que les articles Web publiés par le PAM suscitent chaque mois sur l'ensemble de l'année en calculant le nombre moyen de pages consultées par visite. Le "score de présence sur les réseaux sociaux" mesure le niveau de participation aux médias sociaux mondiaux du PAM (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn) chaque mois sur l'ensemble de l'année en se fondant sur le nombre de "J'aime", de commentaires ou encore de "Partager". Ce score permet à la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing d'évaluer et de comparer les résultats entre différents supports et publics, et tient compte des caractéristiques et des fonctionnalités d'interaction spécifiques de chaque réseau social. Lors de l'examen des IPC, ces trois indicateurs ont remplacé l'indicateur "pourcentage de messages favorables".

Tableau 12: Composantes de l'IPC 3 relatives à la fonction Mobilisation des ressources, communication et rapports

	Pourcentage du plan fondé sur les besoins financé pour les opérations menées dans les pays	Taux de pénétration mensuel des médias ciblés (en pourcentage)	Succès des publications (nombre de pages consultées par visite)	Score de présence sur les réseaux sociaux (en pourcentage)
Importance au sein de la fonction	25	25	25	25
Valeur 2020	91	30	2,40	3,4
Valeur cible 2020	80	32	2,40	3,8
Note 2020				
Bureaux de pays ayant atteint l'objectif	76	s.o.	s.o.	s.o.

Indicateurs de performance clés de la catégorie II

21. Les IPC de la catégorie II correspondent aux priorités définies par la haute direction et n'évoluent généralement pas beaucoup au cours de leur période de validité (une révision majeure entraînerait probablement la création d'un nouvel indicateur). Étant donné que ces indicateurs sont stables et qu'ils ne comprennent pas d'indicateurs secondaires, leurs valeurs pour 2020 peuvent être comparées à celles des années précédentes.

Tableau 13: Priorités de la haute direction du PAM (2020)					
	2018	2019	2020	Valeur cible	Note
Système des Nations Unies et coordination					
Pourcentage des valeurs cibles associées aux indicateurs du Plan d'action ONU-SWAP 2.0 atteintes	81	75	81.25	88	
Pourcentage des enquêtes réalisées auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leurs cibles en matière de satisfaction	100	100	100	100	
Priorités thématiques					
Pourcentage d'employés ayant achevé la formation obligatoire sur le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir, et sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles	79	91	82	95	
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme communautaire opérationnel de remontée de l'information	69	66	53	60	
Pourcentage de transferts de type monétaire du PAM bénéficiant d'un appui sous forme numérique	37	72*	71	80	
Pourcentage pays dans lesquels le PAM applique un système de gestion environnementale	Non communiqué	Non communiqué	8	20	
Priorités thématiques					
Pourcentage des fonds affectés aux effets directs stratégiques ou à un niveau supérieur	Non communiqué	Non communiqué	26	30	

* Ce nombre diffère de celui communiqué dans le Rapport annuel sur les résultats de 2019 afin de tenir compte des modifications mineures apportées aux données depuis la publication de ce dernier.

22. Comme cela est indiqué dans la partie III du corps du document, le pourcentage de transferts de type monétaire du PAM bénéficiant d'un appui sous forme numérique a nettement diminué en raison de la baisse du volume transféré par l'intermédiaire du filet de protection sociale d'urgence de la Turquie, volume qui a été réduit de 350 millions de dollars, passant de 487 millions de dollars en 2019 à 136 millions de dollars en 2020, sur un montant total annuel de 2,1 milliards de dollars. Si l'on exclut les transferts réalisés dans le cadre de ce filet de protection sociale d'urgence, le pourcentage des transferts de type monétaire du PAM bénéficiant d'un appui sous forme numérique a augmenté, passant de 62 pour cent en 2019 à 69 pour cent en 2020.
23. Pour 2020, la valeur cible associée à l'indicateur "pourcentage des enquêtes réalisées auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leurs cibles en matière de satisfaction" était de 100 pour cent. Le taux de satisfaction des utilisateurs du module de la sécurité alimentaire était de 93 pour cent, pour une valeur cible fixée à 85 pour cent; celui du module des télécommunications d'urgence était de 92 pour cent, pour une valeur cible fixée à 80 pour cent; et celui du module de la logistique était de 91 pour cent, pour une valeur cible fixée à 80 pour cent. Lors de l'examen des IPC, cet indicateur a été décomposé en trois indicateurs secondaires, un par module.

24. En 2020, grâce à sa présence bien établie, le module des télécommunications d'urgence a collaboré avec des ministères nationaux de la santé et d'autres partenaires dans cinq pays afin de mettre en place des services d'assistance téléphonique assurés conjointement pour lutter contre les informations erronées concernant la COVID-19. Le module a également étendu ces services aux communautés en intégrant des dialogueurs en langue locale tenant compte des spécificités culturelles, qui offrent un accès 24 heures sur 24 à des informations contextuelles vitales sur la santé et la sécurité. Les services de renforcement des capacités des pays ont été développés en transférant l'expertise technologique du PAM aux gouvernements et autres partenaires.
25. Les services de coordination de l'assistance visant à sauver des vies assurés par le module de la sécurité alimentaire en faveur des personnes les plus démunies ont rarement été plus indispensables qu'au cours de l'année 2020, qui a connu un nombre record de situations d'urgence et de crises humanitaires. La pandémie de COVID-19, les dérèglements climatiques et les conflits risquent tous d'entraîner un nombre encore jamais vu de personnes souffrant fortement de la faim et ont eu des répercussions dévastatrices sur les moyens d'existence partout dans le monde. Les équipes du module de la sécurité alimentaire se sont efforcées de coordonner l'assistance pour venir en aide à un nombre de personnes toujours plus élevé avec une efficacité encore plus grande. Elles ont été promptes à adopter des outils de coordination innovants, ce qui a permis de maintenir les voies de communication malgré les interdictions de voyager et la nécessité de travailler à distance. Dans le cadre du Plan de réponse humanitaire global COVID-19, les partenaires du module ont collaboré pour maintenir et transposer à plus grande échelle des interventions vitales dans 45 pays, contre 31 avant la pandémie. En dépit des difficultés liées aux opérations, les partenaires du module sont venus en aide à 90 millions de personnes en 2020, soit 20 pour cent de plus qu'en 2019. La rapidité d'adaptation a été déterminante: modification des modalités d'assistance; distribution de rations pour deux mois de façon à réduire les contacts physiques avec les populations touchées et entre les personnes concernées; extension de l'assistance aux zones urbaines où les besoins ont augmenté de manière exponentielle; et adoption de technologies de l'information innovantes pour suivre et analyser la situation sur le plan de la sécurité alimentaire (analyse et cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile du PAM et analyses virtuelles pour le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, par exemple). L'intégration intersectorielle a aussi été renforcée: les partenaires du module de la sécurité alimentaire ont travaillé main dans la main avec les acteurs des programmes Eau, assainissement et hygiène (WASH) afin de rendre les opérations humanitaires plus sûres et plus efficaces pour les bénéficiaires (distributions conjointes dans le cadre d'activités en faveur de la sécurité alimentaire et des programmes WASH, par exemple), tout en aidant les personnes touchées à se rétablir (notamment en fournissant des repas chauds aux personnes en quarantaine).
26. Concernant les mécanismes communautaires opérationnels de remontée de l'information, 83 pour cent des bureaux de pays de niveau 1 ont répondu à l'enquête annuelle consacrée à ces dispositifs en 2020, contre 91 pour cent en 2019. Parmi les bureaux qui ont répondu, 53 pour cent disposaient de mécanisme de remontée de l'information opérationnel. La baisse de 13 points de pourcentage par rapport aux 66 pour cent enregistrés en 2019 peut être attribuée à une réduction du nombre de bureaux de pays ayant répondu et – dans le cadre de l'examen des IPC – à une modification de la méthode utilisée pour calculer la valeur de l'IPC fondée sur l'initiative d'harmonisation des mécanismes communautaires de remontée de l'information, valeur à partir de laquelle les bureaux de pays ont été évalués pour la première fois en 2020.

Volets

27. L'appui que les bureaux régionaux et le Siège apportent aux bureaux de pays est organisé en cinq volets: stratégie et orientations; services divers à l'appui des opérations; politiques, directives et assurance qualité; sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies; et gouvernance et services de contrôle indépendants. Le résumé des résultats obtenus pour les cinq volets est fourni dans la partie III du corps du document, et on trouvera dans les paragraphes ci-après des informations détaillées sur les activités et la contribution du PAM concernant chacun de ces volets.

Volet de résultats A – Stratégie et orientations

28. Ce volet porte sur les décisions prises par la direction au niveau des directeurs et aux niveaux plus élevés ainsi que sur la mise en œuvre de ces décisions. Les décisions concernées ont un haut niveau d'impact et des incidences importantes à long terme qui façonnent l'avenir d'une division, d'un département ou du PAM.
29. Le respect par les divisions de la stratégie du PAM en matière de personnel et des priorités institutionnelles a été un thème commun dans l'ensemble du PAM en 2020. Guidée par sa volonté de contribuer en qualité de partenaire à la réorientation stratégique du PAM, la Division des finances a estimé que son personnel était crucial pour l'aider à transformer son rôle au sein du PAM. La Division a entrepris la tâche considérable consistant à rédiger un plan stratégique de gestion des effectifs à l'appui de la stratégie financière pour 2019-2024. Elle a notamment mené un examen approfondi de la fonction Finances du PAM à l'échelle mondiale, avec comme objectifs d'évaluer la position et l'efficacité de cette fonction dans le cadre des différents rôles de catalyseur qu'elle joue au sein des unités du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays et d'utiliser des études quantitatives et qualitatives pour analyser et évaluer la structure et les résultats des processus, des systèmes et des ressources en capital humain des services financiers dans le cadre d'une organisation humanitaire internationale. Une attention prioritaire a été accordée à l'élaboration d'une stratégie en matière de personnel destinée à la fonction Finances, qui soit conforme à la stratégie en matière de personnel et aux priorités institutionnelles du PAM. Le but était de faire en sorte que le personnel chargé des finances respecte les priorités stratégiques et opérationnelles énoncées dans la stratégie financière (2019-2024) en déterminant la demande interne de la fonction, l'écart entre cette demande et l'offre interne actuelle et les solutions les plus adaptées pour réduire cet écart.
30. Le PAM a utilisé des données factuelles fondées sur l'expérience pour éclairer le renforcement stratégique des effectifs au niveau du terrain. La Division des ressources humaines a mené à bien un projet d'harmonisation organisationnelle sur deux ans, qui a permis d'harmoniser la structure des effectifs de 51 bureaux de pays avec les besoins de leurs PSP respectifs, et a entrepris un travail de planification stratégique des effectifs afin de déterminer les compétences nécessaires et de mettre sur pied une structure des effectifs adaptée à ces besoins.
31. Le personnel était au cœur de ces initiatives, mais le PAM a aussi apporté des améliorations de politique générale, notamment la mise au point finale des délégations de pouvoirs dans le cadre du chantier relatif à l'application de la feuille de route intégrée, et a renouvelé la priorité accordée à la planification des effectifs et à la performance organisationnelle à travers le suivi des réunions mondiales des cadres.

Volet de résultats B – Services divers à l'appui des opérations

32. Ces services s'adressent aux bureaux et aux unités fonctionnelles du PAM qui sont les destinataires directs des effets directs ou des résultats permettant aux bureaux de pays et aux divisions de s'acquitter de leur mandat.
33. La continuité des opérations a été assurée pendant la pandémie de COVID-19: les activités essentielles n'ont pas été perturbées en 2020 malgré la pandémie mondiale. La capacité d'intervention immédiate est restée parfaitement opérationnelle et très réactive même si le Siège (la principale source de renforts) a été le premier bureau du PAM à être touché. La manière dont le PAM a préservé le bien-être de ses employés mérite également d'être saluée, des mesures ayant été prises rapidement pour faire en sorte que tous les membres du personnel puissent continuer de fournir une assistance au moyen de méthodes de travail à distance lorsque cela était possible.
34. La Division de la sécurité a adapté ses effectifs promptement pour faire face à la situation d'urgence liée à la COVID-19. La pandémie soudaine a obligé la Division à renforcer sa capacité d'intervention immédiate afin de disposer des effectifs suffisants susceptibles d'être déployés très rapidement pour éviter l'interruption des opérations en cours. Le processus de recrutement a aidé la Division à renforcer les partenariats qu'elle avait noués avec des entités non traditionnelles et à diversifier ses sources de recrutement en s'appuyant sur le savoir-faire du secteur privé, le fichier d'experts des Nations Unies et des organismes publics, avec

comme objectif de trouver la meilleure solution pour répondre aux besoins opérationnels du PAM. La nouvelle approche suivie en matière d'intervention immédiate est entièrement axée sur les données, et des tableaux de bord fournissent instantanément un état des fichiers des personnes mobilisables, ce qui permet une sélection efficace et rapide des candidats susceptibles d'être déployés en urgence. En 2020, la Division de la sécurité a augmenté sa capacité d'intervention immédiate d'au moins 25 pour cent, de façon que le personnel de sécurité nécessaire soit prêt à être déployé dans le cadre des opérations du PAM en cas de besoin. En 2020 toujours, 405 000 dollars ont été dépensés afin de renforcer l'appui apporté sur le plan de la sécurité lors des opérations de niveaux 2 et 3.

35. Au cours de l'année 2020, le PAM a répondu à une demande sans précédent de renforts. Grâce au compte spécial pour le déploiement de renforts, un dispositif de financement souple et centralisé, le PAM a dépêché plus de 500 membres de son personnel dans 71 pays pour faire face à la pandémie mondiale, et ce malgré les difficultés d'accès et les restrictions imposées en matière de déplacement; 40 pour cent de ces personnes étaient des femmes. Le dévouement de l'Unité de coordination des renforts à l'échelle mondiale et une approche volontariste de la mise en œuvre de la politique en matière de ressources humaines ont été essentiels pour permettre au personnel du PAM de rester sur place et de poursuivre l'action engagée. La nouvelle plateforme mondiale pour le déploiement de renforts a permis au PAM de mobiliser du personnel à l'échelle mondiale afin d'augmenter ses capacités d'intervention ou de remplacer des collègues en poste sur le terrain en congé.
36. Pour gérer sa riposte mondiale face à la crise liée à la COVID-19, le PAM a renforcé ses structures mondiales de coordination à des niveaux sans précédent. Il a ainsi mis sur pied: une équipe spéciale permanente chargée des opérations à l'échelle mondiale, qui couvre toutes les régions; une équipe de gestion des crises basée au Siège; des groupes de travail chargés du bien-être du personnel et des chaînes d'approvisionnement; une cellule chargée des services communs mondiaux intégrée à l'Organisation mondiale de la Santé (OMS); une cellule interdivisions de gestion de l'information relative à la COVID-19; et un groupe d'analyse intersectoriel.
37. Le PAM a également publié en juin un premier rapport consacré à sa riposte mondiale face à la COVID-19, actualisé en septembre et en novembre, qui offre un aperçu mondial des mesures qu'il a instaurées pour maintenir et transposer à plus grande échelle ses opérations et soutenir les gouvernements pendant cette crise sans précédent.

Fonction Chaîne d'approvisionnement du PAM: maintenir les livraisons et atteindre les objectifs malgré les difficultés liées à la COVID-19

38. Au cours de ce qui fut une année exceptionnelle, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement du PAM a répondu à une situation d'urgence mondiale à une échelle encore jamais vue, et soutenu les gouvernements et la communauté d'aide humanitaire en mettant à profit son savoir-faire et ses équipements pour permettre à ses partenaires d'agir. Malgré les problèmes d'approvisionnement posés par les restrictions dues à la COVID-19 et ceux inhérents à la fourniture de services communs mondiaux à l'appui de la communauté sanitaire et humanitaire, les services du PAM chargés de la chaîne d'approvisionnement sont parvenus à aider l'organisation à prêter assistance à un plus grand nombre de personnes qu'en 2019.
39. La COVID-19 a créé une situation d'urgence à l'échelle mondiale d'une ampleur inédite. Pour autant, le PAM a poursuivi son action et réussi en seulement neuf mois en 2020 à venir en aide au même nombre de personnes que durant toute l'année 2019. Il y est parvenu grâce aux dizaines d'années d'expérience qu'il a acquises dans certains des environnements et des contextes opérationnels les plus difficiles et aux relations étroites nouées avec les gouvernements hôtes et ses partenaires commerciaux. Le PAM a aussi fourni aux gouvernements une assistance technique dans le domaine des chaînes d'approvisionnement et dans celui des infrastructures et des services logistiques. Des unités mobiles d'entreposage ont été données à de nombreux pays de par le monde afin d'accroître les capacités de stockage du matériel nécessaire pour faire face à la COVID-19, notamment les équipements de protection individuelle, de servir de sites pour le

dépistage de la maladie aux principaux points d'entrée et, au Soudan du Sud, d'augmenter le nombre de lits à l'Unité des maladies infectieuses John Garang qui se trouve à Djouba.

Facilitation du travail à distance

40. Le PAM a connu en deux mois une transformation numérique qui aurait dû prendre deux ans, son personnel passant au télétravail à temps plein en raison de l'épidémie de COVID-19. Les équipes techniques ont dû s'adapter rapidement à la "nouvelle normalité" à mesure que le personnel du PAM tirait parti des plateformes numériques de collaboration pour rester en relation. La Division des technologies a mis à disposition des services informatiques sécurisés sur le Web, et permis ainsi aux utilisateurs d'accéder aux plateformes facilement de chez eux sans avoir à se connecter au réseau interne du PAM.
41. De nouvelles techniques et de nouveaux outils ont été adoptés pour remanier complètement l'assistance utilisateur et faire en sorte qu'elle soit entièrement accessible à distance. Quatre-vingt-dix pour cent des membres du personnel d'appui de la Division des technologies ont assuré une assistance excellente de chez eux, seulement 10 pour cent du personnel de la Division étant présent dans les bureaux pour garantir une disponibilité à 99,999 pour cent des infrastructures informatiques du PAM.
42. En partenariat avec la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, la Division des technologies a conçu une boîte à outils de travail à distance, qui est une source d'inspiration en ligne pour une collaboration efficace en ces temps difficiles. Ce partenariat jette les bases d'une collaboration régulière à l'avenir.
43. Des moyens innovants ont été mis en œuvre pour réduire l'utilisation du papier, améliorer l'automatisation et rationaliser les processus de bout en bout. La mise en service d'une application de signature numérique a été menée à bien, facilitée notamment par un processus d'initiation destinée aux utilisateurs. Un formulaire automatisé d'initiation à l'informatique a permis de réduire le temps nécessaire pour la fourniture de nouveaux services de plusieurs jours à quelques minutes, et les techniciens du PAM ont proposé des formations aux outils informatiques, en particulier à ceux utilisés pour les conversations instantanées, le partage de documents et l'édition en collaboration.
44. Le PAM a continué d'apporter des innovations à son infrastructure informatique malgré le télétravail, et a proposé des technologies de pointe en matière de reprise après sinistre et d'informatique en nuage aux nombreux bureaux se trouvant sur le terrain. Des bureaux virtuels ont été mis à la disposition des membres du personnel qui sont arrivés après le début de l'épidémie de COVID-19 et n'avaient pas accès à un ordinateur du PAM.

Harmonisation des activités opérationnelles et des technologies de l'information grâce à la transformation numérique

45. Au total, 15 feuilles de route ont été approuvées par les directeurs du PAM en 2020, dont 14 sont en cours d'application. Des réunions régulières au niveau des directeurs ont aidé les équipes opérationnelles à considérer à présent l'automatisation, la simplification et l'harmonisation des données comme des activités conjointes essentielles.
46. Le conseil d'évaluation des demandes s'est réuni tous les mois en 2020, et a ainsi pu proposer une procédure de gestion des demandes bien définie. Le nouveau mandat du Conseil, approuvé en 2020, aidera à présenter dans un seul et même résumé tous les aspects des diverses demandes relatives au numérique de l'ensemble du PAM, notamment celles à programmer au sein de la Division des technologies, celles concernant les achats, l'évolution de produits et le réseau de développement de logiciels sur le terrain.
47. L'automatisation, grâce au système mondial de technologies mobiles et à la plateforme en libre-service du PAM, de plus de 146 000 demandes précédemment transférées manuellement ou communiquées sur papier, a réduit les durées de traitement et les charges administratives, donné aux prestataires de services plus de temps pour proposer des activités à valeur ajoutée, et facilité le suivi des demandes des utilisateurs finals, accru leur visibilité et raccourci les délais de réponse. Entre autres exemples de gains d'efficacité, on peut citer, en ce qui concerne les ressources humaines, la réduction des délais de traitement des

formulaire de cessation de service de 14 à 10 jours, et des formulaires de télétravail, de cinq jours à un jour, et pour ce qui est de la Division des finances, les délais d'enregistrement de nouveaux fournisseurs ont été écourtés de 120 heures et le processus de changement de fournisseur de 48 heures.

48. La prestation de services par l'intermédiaire de sa plateforme interne DOTS a permis au PAM d'améliorer l'analyse et les achats. Pendant l'intervention d'urgence menée pour faire face à la COVID-19, le PAM a mis en place la tour de contrôle des services communs et le portail des services d'urgence, qui ont apporté un appui à plusieurs organisations, offert un point de contact unique et facilité ainsi la coordination des interventions mondiales d'urgence et des demandes de services communiquées par les partenaires.
49. Axée sur les résultats des activités, la plateforme DOTS facilite la prise de décisions en donnant accès à des éclairages issus de la gouvernance et de la gestion des données, permet de décloisonner et crée des possibilités d'apprentissage en favorisant le partage des informations entre les diverses fonctions.
50. Le portail des services d'urgence aide le PAM à passer d'un rôle de prestataire de services ponctuels à un rôle de prestataire de services mondiaux, qui fournit aux partenaires extérieurs une gestion de bout en bout rationalisée des services. Les services peuvent être demandés en ligne au moyen de la plateforme de multitravail symétrique qui remplace le système existant de messagerie électronique.
51. La mise à niveau de SAP garantit une maintenance de la plateforme au moyen des logiciels SAP jusqu'en 2027. Elle s'est traduite par une présentation plus moderne qui rend l'utilisation du système plus facile et plus intuitive, s'accompagne de nouveaux services et de nouvelles applications offrant un appui supplémentaire aux unités administratives de l'ensemble du PAM et permet de réaliser des opérations dans le Système mondial et réseau d'information du PAM à partir d'un appareil mobile.

Recrutement de médecins et renforcement de l'appui médical au sein de la Division chargée du bien-être du personnel

52. Les mesures de prévention de la COVID-19 pour tous les bureaux de pays ainsi que le suivi et la recherche à l'échelle mondiale de cas contacts des employés du PAM et de leur famille ont été rendus possibles grâce à la centralisation des achats et à l'expédition d'équipements de protection individuelle et de produits d'hygiène à usage professionnel dans tous les bureaux de pays, avec l'appui financier d'une allocation de 8 millions de dollars au titre du compte spécial pour les programmes de promotion du bien-être et de dons du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement. Parmi les produits expédiés figurent les équipements de protection individuelle destinés au personnel du PAM en contact direct avec le public (chauffeurs, agents chargés du dépistage, contrôleurs de l'aide alimentaire, etc.) et les produits d'hygiène à usage professionnel, comme les thermomètres, les masques, les lingettes antiseptiques et les désinfectants pour les mains.
53. La protection des employés du PAM et de leur famille a été assurée par des mesures sanitaires dites de "première ligne de défense" sur les lieux d'affectation et des évacuations sanitaires liées à la COVID-19. Au cours d'une pandémie, l'accès aux soins de santé primaires devient plus essentiel que jamais. Avec le soutien financier du compte spécial pour les programmes de promotion du bien-être et de dons du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement, le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ont mis en place des centres de soins primaires à Maungdaw (Myanmar), à Cox's Bazar (Bangladesh) et à Lilongwe (Malawi). En Afghanistan, où il n'y avait pas de centres de traitement de la COVID-19 appropriés, le bureau de pays a créé son propre centre pour les membres du personnel des Nations Unies atteints de la COVID-19. Les fonds alloués au titre du compte spécial pour les programmes de promotion du bien-être ont permis au PAM d'être le seul organisme des Nations Unies à acheter et à expédier des oxymètres de pouls (pour surveiller le niveau d'oxygène dans le sang) à tous ses bureaux de pays. Les évacuations sanitaires étant l'un des plus grands défis à relever lors d'une pandémie, les organismes des Nations Unies ont élaboré un dispositif mondial qui prévoit l'évacuation de tous les membres du personnel ayant contracté la COVID-19, quel que soit le type de leur contrat de travail, ainsi que des membres de leur famille, dispositif auquel le PAM contribue avec son service de transport aérien et ses capacités opérationnelles.

Le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l’Afrique du Nord et la Division chargée du bien-être du personnel prennent des mesures relatives à la santé et au bien-être constituant une première ligne de défense adéquate et résilientes

Les effectifs dans le domaine du bien-être ont été renforcés en recrutant des médecins et des conseillers afin de soutenir les initiatives menées en la matière, notamment dans le cadre de deux opérations de niveau 3 (République arabe syrienne et Yémen). En facilitant l’accès aux services axés sur le bien-être, le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l’Afrique du Nord a pu répondre aux besoins croissants des membres du personnel, que ceux-ci soient en rapport avec l’évolution de la structure en place sur le lieu de travail ou à des problèmes personnels. Ces initiatives en cours ont favorisé le dialogue entre collègues et renforcé le sentiment d’appartenir à une même communauté dans toute la région.

La collaboration entre les organismes des Nations Unies a permis de mettre sur pied un centre de traitement de la COVID-19 au Caire de manière à fournir des services de santé aux membres du personnel de ces organismes et à leur famille, et des soins aux patients présentant des symptômes bénins de COVID-19. Les membres du personnel et leur famille ont ainsi pu bénéficier de soins essentiels lorsque les services de santé locaux étaient débordés ou inaccessibles.

Compte tenu du nombre croissant de cas au sein du personnel du PAM dans toute la région et de la nécessité pressante d’un suivi et de conseils appropriés concernant le placement à l’isolement et la mise en quarantaine spontanés ainsi que le retour des employés au bureau dans des conditions de sécurité adaptées, l’équipe médicale du bureau régional a établi la liste des collègues en poste dans les bureaux de pays fortement exposés à la COVID-19 qui pourraient assurer le suivi des cas contacts sur leur lieu de travail. Ce personnel médical formé a les moyens de prendre des décisions relatives au dépistage et à la gestion de la santé des employés présentant des symptômes de la COVID-19 ou exposés au virus et de déterminer les mesures à prendre, telles que la mise en quarantaine, la prise en charge à domicile ou la gestion des malades dont les symptômes s’aggravent. Cela a contribué à réduire la charge pesant sur les systèmes de santé locaux (notamment lorsque l’accès aux soins était limité ou que les établissements de santé étaient surchargés), ce qui a permis de rompre la chaîne de transmission de la COVID-19 parmi les employés et les membres de leur famille et d’orienter les malades vers les soins médicaux appropriés lorsque cela était nécessaire.

Volet de résultats C – Politiques, directives et assurance qualité

54. Ce volet comprend les activités qui ne sont pas directement attribuables à une seule opération et qui fournissent les cadres, les directives et les politiques nécessaires pour appliquer les stratégies du PAM.
55. Il faut maintenir les investissements destinés à renforcer le personnel d’urgence du PAM, à institutionnaliser les bonnes pratiques et à faire en sorte que le PAM dispose d’un réservoir permanent d’agents qualifiés susceptibles d’être déployés immédiatement lors des interventions d’urgence. Le PAM veille actuellement au perfectionnement professionnel de ses agents au moyen de formations, d’exercices de simulation et de séances individuelles de mentorat. À ce jour, 1 400 membres du personnel se sont inscrits à des formations en ligne sur les interventions d’urgence et 1 640 à des formations en ligne individualisées. En reliant les besoins de renforts aux activités d’apprentissage, le PAM peut suivre le développement des capacités de son personnel de façon à accroître l’impact des déploiements d’urgence.

Cycle annuel d’élaboration des assurances du Directeur exécutif et déclaration sur le contrôle interne

56. En 2020, une enquête a été réalisée auprès de 127 hauts responsables du PAM, dont les résultats ont été analysés pour apporter des éclairages sur:
 - a) un examen par la direction des points importants concernant le risque et le contrôle, dont le rapport a été présenté à la session annuelle du Conseil de 2020 (disponible sur l’Espace membres à accès restreint du portail Web du Conseil d’administration); et
 - b) la déclaration annuelle sur le contrôle interne (rendue publique).

57. L'analyse est fondée sur une étude des informations communiquées par l'ensemble des responsables dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif de 2019 et s'appuie sur les données factuelles transmises par les organes de contrôle interne. Elle récapitule les mesures que la direction du PAM a déjà prises ou continuera de prendre pour atténuer les risques répertoriés, qui figurent dans le registre central des risques, et assurer l'utilisation la plus efficace et la plus rationnelle possible des ressources du PAM et la protection de ses actifs. L'enquête a contribué à générer:
- a) une remontée d'informations concrètes et franches sur les problèmes importants concernant le risque et le contrôle rencontrés sur le terrain et au Siège, à mettre en évidence et à communiquer au Conseil et au Comité d'audit; et
 - b) des initiatives telles que l'enquête du Directeur exécutif sur les contrôles pendant la COVID-19 et la définition de mesures de contrôle minimales pour gérer les risques associés aux tiers; en outre, la Division de la gestion globale des risques a transmis des directives aux bureaux de pays et les a aidé à établir des registres des risques en rapport avec la COVID-19 aux premier et deuxième trimestres de 2020, et a aidé la Division des opérations de secours d'urgence à élaborer un registre central des risques liés à la pandémie.

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

58. Ce volet concerne la collaboration du PAM avec des organes externes à des fins de coordination, de mobilisation de fonds ou de mise en œuvre.
59. La Division de l'innovation et de la gestion des connaissances assure le secrétariat de l'initiative interne d'importance primordiale relative à la réforme du système des Nations Unies, dont l'objectif est de s'assurer que le PAM est à même de se préparer et d'apporter son soutien à la réforme du système des Nations Unies pour le développement voulue par le Secrétaire général. En particulier, la Division apporte un soutien à l'équipe de gouvernance interdivisions, qui veille à ce que le PAM élabore une vision et une approche intégrées et communes pour faciliter la prestation de services à l'échelle de tout le PAM, ainsi qu'à l'équipe d'appui à la gestion du changement, qui aide l'équipe de gouvernance à prendre des décisions fondées sur des données factuelles.
60. En 2020, la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances a organisé des réunions régulières pour examiner les progrès accomplis dans la gestion de l'initiative interne d'importance primordiale, les résultats attendus, l'utilisation des fonds et la redéfinition des priorités. Ce travail a notamment consisté à recueillir des informations transmises par plusieurs divisions et bureaux régionaux, à élaborer des supports de facilitation, à effectuer le suivi de certaines mesures et à documenter la gestion.
61. En 2020, la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances a appuyé l'analyse interne de l'efficacité et de l'efficience de la prestation de services, en examinant les démarches actuelles adoptées niveau mondial et à celui des pays et en fournissant des informations pour prendre les décisions concernant les services à proposer ou à acquérir auprès d'autres organismes.
62. Parmi les résultats notables de 2020, on peut citer les suivants:
- a) Sur les 84 bureaux de pays du PAM, 50 ont mis au point dans leur version finale des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement.
 - b) Le PAM n'est pas loin d'atteindre l'objectif fixé par le Secrétaire général, à savoir le partage de 50 pour cent de ses locaux d'ici à la fin de 2021. En novembre 2020, le PAM a révisé les données de référence sur lesquelles repose le pourcentage de locaux communs à harmoniser avec le plan de déploiement des locaux partagés du Bureau de la coordination des activités de développement et avec les données de référence utilisées pour la base de données des locaux de l'Équipe spéciale interorganisations sur les locaux et les services communs. Actuellement, le PAM possède 447 locaux qui relèvent de cette initiative, dont 207 sont partagés avec d'autres organismes des Nations Unies, soit 46,31 pour cent (étant donné que ce pourcentage est établi en fonction des données de

référence révisées mentionnées plus haut, il n'est pas possible de le comparer aux chiffres des années précédentes).

63. En collaboration avec le Bureau des services juridiques, la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances a appuyé la mise en œuvre du principe de reconnaissance mutuelle en recensant les principaux dispositifs et services que le PAM envisage de proposer aux autres organismes (centre de gestion du parc automobile et services de mobilité, par exemple).
64. La Division de l'innovation et de la gestion des connaissances apporte un appui au Centre de solutions numériques des Nations Unies, qui est un projet pilote au moyen duquel le PAM et le HCR facilitent la transformation numérique dans l'ensemble du système des Nations Unies. Ce projet vise à encourager l'innovation, à tirer parti des technologies modernes et à soutenir la collaboration interorganisations, en mettant l'accent sur l'amélioration des processus internes de gestion pour permettre aux organismes des Nations Unies de s'acquitter de leurs mandats respectifs plus efficacement. La Division de l'innovation et de la gestion des connaissances appuie le Centre de solutions numériques dans le cadre d'une collaboration avec les parties prenantes au moyen de présentations, de réunions, d'ateliers et de webinaires. Elle aide également à sélectionner de nouvelles solutions. Au début de 2020, elle a contribué à une formation intensive virtuelle sur plusieurs jours mise en place par le Centre de solutions numériques en sélectionnant les candidats, en dirigeant la planification de la formation et en gérant l'organisation. La Division de l'innovation et de la gestion des connaissances aide le Bureau de la coordination des activités de développement à utiliser des outils d'analytique des données avancés portant sur les stratégies relatives aux modalités de fonctionnement, sur les services administratifs communs et sur les locaux partagés.
65. En 2020, l'équipe chargée des finances au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a élaboré et mis en œuvre des outils qui permettent d'assurer le suivi global des budgets et des investissements pour renforcer l'efficacité, la transparence et le contrôle des finances concernant la transposition à plus grande échelle et le développement des activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. L'équipe a également mis au point un outil de suivi des IPC, à l'aide duquel il est possible de mesurer et de communiquer les résultats obtenus lors des initiatives de sollicitation de dons auprès des particuliers et d'en effectuer le suivi et l'analyse en temps voulu.
66. S'agissant de l'utilisation de données externes dans le cadre de la prise de décisions axées sur les données, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a participé avec succès en 2020 à une initiative annuelle de l'International Fundraising Leadership Forum, à l'occasion de laquelle 17 ONG internationales similaires ont communiqué des résultats comparatifs relatifs à la mobilisation de fonds. Les membres du personnel du PAM participant aux activités de mobilisation de fonds ont ainsi pu accéder à des données comparatives très précieuses faisant apparaître les tendances par marché et par région. Ces éclairages ont été utilisés par la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et les organisations des Amis du PAM pour comparer la performance commerciale d'organismes similaires et améliorer les stratégies de collecte de fonds. L'étude ponctuelle consacrée par l'International Fundraising Leadership Forum aux répercussions de la COVID-19 a révélé que les organisations membres s'étaient adaptées aux problèmes posés par la pandémie, le plus souvent en accordant une large place aux canaux numériques, et collecté au premier semestre de 2020 des fonds d'un montant (508 millions de dollars au total) supérieur à celui enregistré sur l'ensemble de l'année 2019.
67. En 2020, les partenariats noués par la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, l'équipe chargée des dons de particuliers, l'équipe ShareTheMeal et les organisations des Amis du PAM ont dépassé les objectifs fixés pour les recettes en provenance du secteur privé, les contributions enregistrées s'élevant à 161 millions de dollars, soit 60 pour cent de plus qu'en 2019. En particulier, les recettes provenant des dons de particuliers (Siège et ShareTheMeal) ont presque triplé pour atteindre 34,7 millions de dollars.
68. Face à la crise liée à la COVID-19, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing au Siège a mené une initiative de sensibilisation qui a réuni des organismes des Nations Unies et des grands réseaux internationaux d'ONG à l'occasion d'une rencontre des hauts responsables du Comité permanent interorganisations, qui s'est tenue en avril 2020. L'objectif était d'attirer l'attention du grand

public et des responsables politiques sur le rôle absolument essentiel que joue le PAM à travers les services communs dans le cadre de la riposte sanitaire et humanitaire engagée pour lutter contre la COVID-19.

69. La stratégie de sensibilisation du PAM visait à mobiliser les partenaires existants autour d'une cause commune (la levée des restrictions et l'augmentation des fonds) afin d'atteindre l'objectif commun consistant à prêter assistance aux populations touchées et à aider le PAM à atténuer les répercussions de la COVID-19 et à limiter la propagation de la maladie.
70. Le plan concerté qui en a résulté a conduit à la publication par l'intermédiaire du Comité permanent interorganisations d'une lettre ouverte, qui était signée par les hauts responsables de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de l'Organisation internationale pour les migrations, du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA), du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, du Fonds des Nations Unies pour la population, du HCR, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Programme des Nations Unies pour le développement, du PAM et de l'OMS et par trois grands réseaux d'ONG – le Conseil international des agences bénévoles, InterAction et le Comité directeur pour l'action humanitaire. Cette lettre a été reprise dans un article du journal britannique *The Guardian*, qui appelait la communauté des donateurs à verser des contributions financières pour permettre au PAM de développer ses systèmes mondiaux de transport ("services communs") destinés au secteur humanitaire. L'objectif premier était d'assurer la continuité de l'aide humanitaire essentielle pour les personnes les plus vulnérables. La lettre et l'article ont été cités 153 fois dans les médias, ce qui représente au total 8,74 millions de lecteurs potentiels, et ont été "partagés" 14 000 fois sur les réseaux sociaux.
71. En grande partie grâce à l'impulsion donnée par le PAM, à ses activités de sensibilisation et sa coordination en collaboration avec OCHA, le regroupement de nombreuses organisations a suscité un vif intérêt médiatique et permis de mobiliser d'importants fonds au cours de la semaine qui a suivi la publication.
72. Le PAM a collaboré avec OCHA à la rédaction d'un rapport succinct sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan de réponse humanitaire global. Ce rapport, qui portait notamment sur les services communs, a été rendu public fin juin, communiqué à toutes les missions permanentes à New York et Genève par l'intermédiaire de la liste d'adresses du Comité permanent interorganisations et publié sur le site ReliefWeb.
73. En 2020, 1,5 million de personnes ont été sensibilisées via les réseaux sociaux mondiaux, 48 messages publiés ayant obtenu un taux d'engagement moyen de 1,86 pour cent. Au total, 372 508 mentions du PAM et de la COVID-19 en 13 langues (anglais, français, espagnol, portugais, danois, suédois, norvégien, allemand, italien, coréen, chinois [simplifié], japonais et arabe) ont été enregistrées (en provenance de 126 892 auteurs).

Volet de résultats E – Gouvernance et services de contrôle indépendants

74. Ce volet comprend toutes les activités ayant trait aux travaux du Conseil d'administration, aux fonctions indépendantes de contrôle comme l'évaluation et l'audit et aux différentes initiatives en matière de transparence.
75. Le processus consistant à passer d'interactions réalisées systématiquement en personne à une "diplomatie hybride", qui conjugue les rencontres en personne et les réunions en ligne, a constitué un réel défi pour le Secrétariat du Conseil d'administration, car il a fallu trouver de nouvelles solutions en ligne rapides et efficaces et adapter la diplomatie traditionnelle.
76. L'Unité du protocole et du cérémonial a dirigé la refonte de certains aspects de la diplomatie traditionnelle (ordre de préséance, remise des lettres de créance et autres réunions de haut niveau, par exemple), transformant l'adversité en opportunité. À cet égard, les moyens virtuels ont joué un rôle clé dans la bonne gestion des réunions en ligne, tout comme la collaboration entre l'Unité des services de conférence, l'Unité du protocole et du cérémonial et le secrétariat de la Division. Il convient de souligner le succès remporté par la réunion de haut niveau qui s'est tenue lors de la deuxième session ordinaire du Conseil en 2020,

réunion à laquelle ont participé le Secrétaire général des Nations Unies António Guterres et plus d'invités d'honneur et de représentants de haut niveau de gouvernements qu'aux réunions du Conseil organisées dernièrement. Cette forte participation a été rendue possible grâce aux solutions numériques qui ont permis de surmonter la difficulté liée au nombre limité de sièges dans la salle de réunion.

77. La réunion de haut niveau a été gérée entièrement en ligne par l'Unité du protocole et du cérémonial, qui a veillé à ce que les règles de l'accueil, de l'étiquette et du protocole diplomatiques soient pleinement respectées, comme elles l'auraient été sur place.
78. L'Unité du protocole et du cérémonial est passée de l'organisation de 159 réunions bilatérales de haut niveau au total en 2019 à l'organisation de moins de 80 en 2020, y compris les réunions bilatérales qui se sont déroulées en présentiel et en ligne. Cela représente une diminution globale de 50 pour cent par rapport à l'année précédente. La même tendance a été observée pour les réunions du Conseil et hors Conseil.
79. Le Secrétariat du Conseil d'administration a assuré la continuité des opérations en fournissant des services de conférence virtuelle, notamment des services d'interprétation en six langues, et ce malgré les difficultés rencontrées par les interprètes professionnels pour adapter leurs pratiques de travail et les problèmes liés à la gestion de leur recrutement. Toutes les manifestations organisées ont également demandé beaucoup plus de travail, car des protocoles stricts de prévention de la COVID-19 ont dû être mis en place.
80. En collaboration avec la Division des technologies, la Division de la gestion globale des risques a rédigé la première circulaire du Directeur exécutif consacrée aux signatures numériques, qui donne des orientations sur les procédures d'approbation à distance pendant la pandémie et prévoit des méthodes pour améliorer et simplifier les processus.
81. Le cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif a été révisé, simplifié et dématérialisé à la suite d'un examen approfondi et en s'appuyant sur le système de gestion des risques R2 pour automatiser le processus:
 - a) 1 064 recommandations issues d'évaluations et 2 270 mesures de suivi ont été transférées dans le système R2 pour dématérialiser et simplifier le processus; et
 - b) la Division de la gestion globale des risques a mené un examen détaillé qui a permis de classer les questions d'audit au PAM par ordre de priorité.

Coût par bénéficiaire

82. La mesure du coût par bénéficiaire indique le coût moyen de l'assistance fournie à un bénéficiaire de niveau 1.
83. Cette mesure est calculée pour toute la durée de l'assistance assurée au cours de l'année et sous la forme d'une moyenne quotidienne. Elle repose sur l'allocation des dépenses (valeurs et coûts des transferts) pour chaque domaine d'activité. La mesure prend en compte le fait que les bénéficiaires peuvent bénéficier d'une assistance relevant de plusieurs domaines d'activité et de plusieurs modalités – transferts de type monétaire et bons-produits ou assistance alimentaires en nature – conformément à l'intégration des programmes dans le PSP.
84. L'analyse du coût par bénéficiaire ne prend pas en compte les coûts de mise en œuvre, les coûts du renforcement des capacités, les coûts afférents à la prestation de services, les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects.
85. En fonction de la conception des programmes du PSP, certaines dépenses liées aux activités d'une catégorie donnée peuvent ne pas correspondre au même domaine d'activité. Pour évaluer précisément le coût par domaine d'activité, il est donc nécessaire d'estimer la part des dépenses qui ne relèvent pas de la bonne catégorie d'activités pour le PSP. Cette estimation est calculée à partir des quantités de produits alimentaires en tonnes et des transferts de type monétaire distribués aux bénéficiaires dans le cadre de chaque programme. Le coût des produits alimentaires est calculé sur la base du prix d'achat.

Tableau 14: Coût moyen quotidien par bénéficiaire de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires et de transferts de type monétaire

Domaine d'activité	Transferts de type monétaire		Produits alimentaires		Total	
	Nombre de transferts de type monétaire par jour	Coût moyen quotidien d'un transfert de type monétaire (en dollars)	Nombre de rations alimentaires par jour	Coût moyen quotidien d'une ration (en dollars)	Nombre de rations et de transferts de type monétaire par jour	Coût moyen quotidien pondéré d'une ration/d'un transfert de type monétaire (en dollars)
Création d'actifs et moyens d'existence	348 314 897	0,54	281 025 100	0,44	629 339 997	0,49
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	46 113 249	0,41	1 701 480	0,82	47 814 729	0,43
Préparation aux situations d'urgence	32 319 524	0,37	36 195 714	0,08	68 515 238	0,22
Nutrition – prévention	91 153 298	0,45	1 240 999 273	0,26	1 332 152 571	0,27
Nutrition – traitement	2 842 608	0,53	869 528 772	0,37	872 371 380	0,37
Alimentation scolaire	198 793 713	0,29	1 163 722 237	0,18	1 362 515 950	0,20
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	722 912	1,04	4 273 224	0,18	4 996 136	0,30
Transferts de ressources non assortis de conditions	4 692 325 787	0,41	8 228 933 017	0,34	12 921 258 804	0,36
Total	5 412 585 988	0,42	11 826 378 817	0,32	17 238 964 805	0,35

Tableau 15: Coût moyen annuel par bénéficiaire de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires et de transferts de type monétaire

Domaine d'activité	Transferts de type monétaire		Produits alimentaires		Total	
	Nombre de bénéficiaires de transferts de type monétaire	Coût des transferts de type monétaire par bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires de transferts alimentaires en nature	Coût des transferts alimentaires en nature par bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires	Coût moyen pondéré par bénéficiaire
Création d'actifs et moyens d'existence	4 486 532	42	3 253 838	38	7 653 681	40
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	2 407 111	8	56 639	25	2 463 750	8
Préparation aux situations d'urgence	340 690	35	766 834	4	1 110 046	13
Nutrition – prévention	606 371	67	7 756 755	42	8 361 738	44
Nutrition – traitement	39 215	38	9 036 831	35	9 076 046	35
Alimentation scolaire	2 797 789	21	15 082 112	14	17 331 601	16
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	18 195	41	30 118	25	48 313	31
Transferts de ressources non assortis de conditions	30 712 688	63	55 683 594	50	82 853 003	57
Total	38 406 317	59	82 080 605	46	115 545 898	52

Gestion des risques

86. En 2020, le PAM a recueilli des observations auprès d'organes de contrôle internes et externes et appliqué et suivi les enseignements tirés de l'expérience en matière de gestion du portefeuille de risques. Il a élaboré des orientations concernant la lutte contre la fraude et la corruption, actualisé la politique consacrée à ce sujet et formé 2 987 membres de son personnel en ce qui concerne la marche à suivre pour faire face aux risques de fraude en situations d'urgence, et plus de 200 référents chargés des rapports annuels par pays à la gestion des risques.
87. Le PAM a rédigé un manuel de prévention des fraudes, qui permet d'acquérir une compréhension pratique des risques de fraude et de leur atténuation sous l'angle de la gestion des risques. Ce manuel couvre tous les domaines fonctionnels concernant la conception et l'exécution des programmes ainsi que l'appui apporté à ces derniers, et présente des bonnes pratiques à adopter en matière de prévention, de réduction et de détection de la fraude et d'évaluation des risques.
88. En outre, le PAM a assuré des formations sur la manière de faire face aux risques de fraude pendant les situations d'urgence dans le cadre d'une série de webinaires consacrés à la lutte contre la fraude et la corruption dans divers domaines fonctionnels. Le contenu des webinaires sera adapté pour tenir compte des risques de fraude courants dans chaque domaine fonctionnel, et s'accompagnera d'une vue d'ensemble (présentée par un représentant de la fonction concernée) des contrôles existants au niveau des processus et de la façon dont ces contrôles contribuent à prévenir et à détecter les fraudes.

89. La nouvelle politique de lutte contre la fraude et la corruption, qui sera soumise pour approbation lors de la session annuelle du Conseil de 2021, présente l'approche que le PAM suit pour prévenir et détecter les cas de fraude et de corruption et y faire face. Les mesures et les procédures qui y sont exposées sont fondées sur les principes énoncés dans le Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, le Règlement financier et les règles de gestion financière du PAM, les Normes de conduite de la fonction publique internationale, le Code de conduite du PAM et d'autres textes du PAM pertinents. La politique reprend également les principes sur laquelle repose la Convention des Nations Unies contre la corruption ainsi que les meilleures pratiques de gestion dans le secteur humanitaire.
90. Afin de faciliter les initiatives que les bureaux de pays mènent pour produire des données factuelles fiables, en temps voulu et pertinentes, la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi a élaboré des outils et des notes d'orientation qui concernent la fonction de suivi sur le terrain. L'outil conjoint de planification et de budgétisation des activités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité et de suivi et d'évaluation a été mis au point en collaboration avec le Bureau de l'évaluation et des conseillers régionaux pour le suivi. Cet outil est conçu pour aider au mieux les bureaux de pays à planifier et à budgétiser les activités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité et les activités de suivi et d'évaluation, à faire apparaître plus clairement les besoins en ressources et à faciliter les initiatives visant à collecter des fonds auprès des donateurs afin de produire des données factuelles. Toutes les données et les informations sont mises à disposition au moyen d'une version interne de la plateforme en ligne Dataviz du PAM. Plus de 70 bureaux de pays utilisent l'outil conjoint de planification et de budgétisation des activités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité et de suivi et d'évaluation.
91. Les outils et les notes d'orientation concernant le cadre de suivi basé sur l'analyse des risques ont été élaborés en concertation avec la Division de la gestion globale des risques, et répondent au besoin de procédures de gestion des risques méthodiques et cohérentes qui appuient la planification, l'exécution et le contrôle de la fonction de suivi dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. En outre, des orientations sur la qualité des données ont été rédigées en concertation avec les équipes techniques du Département de l'élaboration des programmes et des politiques (notamment dans les domaines du renforcement des capacités, des transferts de type monétaire, de l'achat de produits alimentaires, des achats régionaux, de la nutrition et de l'alimentation scolaire) de façon à répondre au besoin de pratiques méthodiques et cohérentes permettant de faire en sorte que les systèmes de suivi du PAM produisent des données de qualité qui mesurent les produits, les effets directs, les priorités transversales et les processus des programmes du PAM au niveau des bureaux de pays.
92. Le Bureau régional pour l'Afrique australe s'est placé à l'avant-garde de la transformation numérique en mettant en service à grande échelle l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile (mVAM) afin de fournir en temps réel des données sur la sécurité alimentaire au moyen de la technologie mobile dès le début de la pandémie de COVID-19. La transposition à plus grande échelle d'un suivi à distance en temps quasi réel dans les pays vulnérables prioritaires d'Afrique australe a facilité le suivi des conséquences de la pandémie sur les ménages, les marchés et les chaînes d'approvisionnement ainsi que de la couverture et de l'impact des programmes du PAM et des partenaires. En outre, la plupart des bureaux de pays ont mis au point des tableaux de bord d'utilisation facile pour améliorer la visualisation et pouvoir produire des données factuelles.
93. Depuis mai 2020, le suivi de la sécurité alimentaire des ménages a été mis en place dans huit pays: Angola, Congo, Madagascar, Malawi, Mozambique, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie et Zambie (il est également prévu d'étendre le suivi à distance par téléphonie mobile en Eswatini, au Lesotho, en Namibie et au Zimbabwe d'ici à la fin de 2021). Le PAM a ainsi pu renforcer ses programmes en temps voulu, en fournissant une assistance vitale.