



Distribution: générale

Point 10 de l'ordre du jour

Date: 12 mai 2021

WFP/EB.A/2021/10-F

Original: anglais

Questions d'administration et de gestion

Pour information

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

Point sur les achats de produits alimentaires

Anticiper de plus en plus les achats de produits alimentaires

1. Jusqu'au début des années 2010, pour les achats de produits alimentaires, le PAM se bornait essentiellement à lancer le processus d'approvisionnement uniquement quand une contribution était confirmée, et il était parfois contraint à choisir l'option la moins chère disponible sur le marché à ce moment-là. Le résultat en était une utilisation sous-optimale des ressources financières et, souvent, de longs délais de livraison des produits alimentaires aux bénéficiaires.
2. À partir de 2011, soucieux de s'adapter à un environnement opérationnel progressivement plus complexe, le PAM a commencé à anticiper de plus en plus ses achats de produits alimentaires, afin d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles et de venir plus efficacement en aide aux bénéficiaires. Les solutions novatrices adoptées au cours des dix dernières années ont notamment été les suivantes: le développement du dispositif d'achat anticipé avec la création du Mécanisme de gestion globale des vivres, l'établissement d'accords à long terme; l'élaboration de plans d'approvisionnement établis sur la base de la demande prévue; l'amélioration des études de marché et des évaluations des fournisseurs; et l'accent accru mis sur les achats locaux et régionaux, entre autres.
3. En conséquence, à tous les niveaux, les unités chargées des achats de produits alimentaires ne sont plus simplement chargées d'effectuer des transactions mais jouent un rôle essentiel s'agissant d'améliorer les gains d'efficacité. En 2020, le PAM a acheté 3,3 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant total de 1,7 milliard de dollars É.-U., dont une grande partie dans les régions où il apportait une assistance et dans des pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, stimulant ainsi l'économie de pays en développement grâce à ces achats locaux et régionaux.
4. En achetant les produits alimentaires par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres, l'Unité des achats de produits alimentaires du PAM est parvenue à réduire de 77 pour cent les délais de livraison (ce qui s'est avéré crucial dans le cadre des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central et pour fournir des aliments nutritifs spécialisés) et a permis au PAM d'économiser 54 millions de dollars. De plus, les activités de prestation de services proposées par le PAM en ont été facilitées, avec une quantité record de 533 000 tonnes de produits alimentaires achetées pour le compte de gouvernements, ce chiffre devant passer à 1 million de tonnes pour 2021.

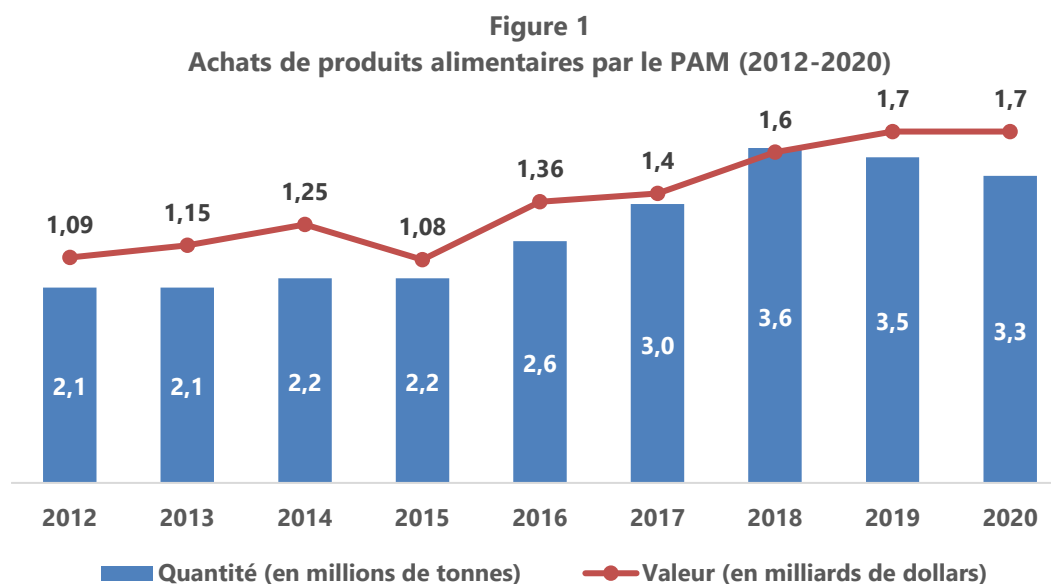
Coordonnateurs responsables:

M. A. Marianelli
Directeur
Division des opérations liées à la chaîne
d'approvisionnement
tél.: 06-06513-3750

Mme B. Ka
Directrice adjointe
Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement
tél.: 06-06513-3415

5. À l'avenir, la Division des achats vise à contribuer à la transformation des systèmes alimentaires. À cet effet, elle veut créer des chaînes d'approvisionnement résilientes et équitables, axées sur l'apport de bénéfices et d'avantages à l'ensemble des parties prenantes, notamment les personnes que le PAM souhaite servir avec plus d'efficacité, pour contribuer à la mise en place de systèmes alimentaires productifs, équitables, inclusifs et durables sur les plans social, environnemental et économique, de nature à favoriser la paix et la stabilité.

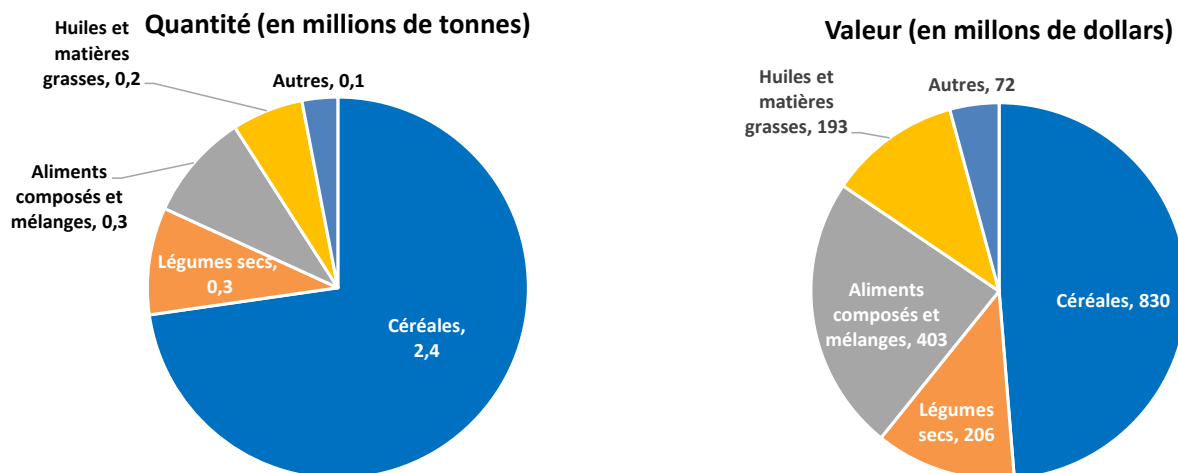
Achats de produits alimentaires par le PAM en 2020



6. En 2020, le PAM a acheté 3,3 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant de 1,7 milliard de dollars¹. Malgré une légère baisse de la quantité achetée par rapport à 2019 et à 2018, la valeur des achats de produits alimentaires n'a pas varié par rapport aux chiffres de 2019, notamment en raison de la priorité croissante accordée à des produits plus coûteux comme l'huile végétale et les aliments nutritifs spécialisés.

¹ Source: PAM. *Food PO report (ZSCR035)*, mis à jour le 23 mars 2021.

Figure 2
Produits alimentaires achetés en 2020, par catégorie



7. En ce qui concerne la quantité, près de 75 pour cent des produits alimentaires achetés en 2020 ont été des céréales, le blé, le maïs, la farine de blé, le sorgho et le riz représentant globalement 92 pour cent des 2,4 millions de tonnes de céréales achetées. S'agissant des légumes secs, les haricots ont été distribués dans toutes les zones géographiques où le PAM intervient, les pois et les pois cassés étant essentiellement consommés en Afrique, et les pois chiches, les lentilles et les lentilles cassées au Moyen-Orient.
8. Pour ce qui est de la valeur, la part des aliments composés et des mélanges ainsi que des huiles et des matières grasses a été considérable (24 et 11 pour cent respectivement de la valeur totale). En ce qui concerne les aliments composés et les mélanges, les achats de suppléments nutritifs à base de lipides, de Super Cereal (CSB+) et de Super Cereal Plus (CSB++) ont représenté 77 pour cent de leur valeur totale, et 57 pour cent de l'ensemble des achats d'huile végétale ont été destinés à la seule région du Moyen-Orient, en raison de taux de consommation élevés en République arabe syrienne et au Yémen.

Principaux pays d'approvisionnement

9. Les 3,3 millions de tonnes de produits alimentaires achetés en 2020 provenaient de 92 pays, dont 56 pour cent de pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure² et environ 60 pour cent de pays où le PAM menait des opérations, ce qui a contribué à stimuler l'économie de pays en développement à l'heure où la pandémie de COVID-19 avait des effets délétères sur les revenus nationaux dans le monde entier.

² Selon la classification des pays par revenu et par catégorie de financement établie par la Banque mondiale ([lien](#) consulté le 2 avril 2021).

TABLEAU 1: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR PAYS D'APPROVISIONNEMENT EN 2020			
Pays	Quantité		Valeur (en millions de dollars)
	(en tonnes)	(en pourcentage)	
Dix principaux pays d'approvisionnement	1 939 000	58	833
Ukraine	424 000	13	107
Turquie	336 000	10	165
Roumanie	185 000	6	44
Fédération de Russie	181 000	5	67
Soudan	153 000	5	64
Afrique du Sud	127 000	4	63
Belgique	106 000	3	98
République-Unie de Tanzanie	97 000	3	37
Ouganda	95 000	3	32
Guatemala	89 000	3	82
Autres	1 382 000	42	871
Total	3 321 000	100	1 704

10. Les dix principaux pays d'approvisionnement en 2020 ont fourni 58 pour cent de la quantité totale de produits alimentaires achetés. L'Ukraine a essentiellement vendu au PAM du blé (destiné en grande partie aux activités de prestation de services) et des pois cassés, tandis que la Turquie lui a vendu une gamme variée de produits, comme de la farine de blé, de l'huile végétale, du boulgour et des légumes secs, destinés en particulier à être distribués au Moyen-Orient. De grandes quantités de blé ont également été acquises en Roumanie et en Fédération de Russie, cette dernière ayant fourni aussi de la farine de blé, de l'huile végétale et des légumes secs.
11. Quatre pays d'Afrique subsaharienne figurent parmi les dix principaux pays fournisseurs des denrées achetées en 2020. Le Soudan a été le principal fournisseur de sorgho pour les pays d'Afrique de l'Est, et l'Afrique du Sud a fourni du maïs, de la farine de maïs, du Super Cereal et des suppléments nutritifs à base de lipides pour les pays voisins d'Afrique australe et d'Afrique de l'Est. De grandes quantités de céréales (principalement du maïs) et de légumes secs provenaient aussi de la République-Unie de Tanzanie et de l'Ouganda. Les vivres achetés au Guatemala ont permis d'apporter, dans le cadre des activités de prestation de services du PAM, un soutien capital aux projets d'assistance alimentaire menés par le Gouvernement.

Appui aux achats effectués dans les pays où le PAM mène des opérations

12. Les achats sont effectués pour la plupart dans des pays disposant de stocks excédentaires, de manière à réduire autant que possible les risques de pénuries de produits alimentaires et d'inflation de leurs prix sur les marchés. Avec l'arrivée de la pandémie de COVID-19, cependant, l'achat des vivres dans les pays où ils seraient distribués a permis de faire face aux besoins urgents alors même que les frontières étaient fermées et qu'il était difficile d'importer. D'une manière générale, les céréales et les légumes secs ont été achetés dans les différentes régions en fonction de la demande et de leur disponibilité sur le marché l'huile végétale principalement en Turquie (à l'intention des régions Moyen-Orient et Afrique australe) et en Extrême-Orient (essentiellement à l'intention de l'Afrique).
13. S'agissant des produits composés et des mélanges, d'importantes quantités de suppléments nutritifs à base de lipides ont été achetées au Kenya, en Afrique du Sud, en Éthiopie et au Niger, tandis que le Super Cereal Plus a été acheté de plus en plus souvent à des usines situées au Rwanda. L'approvisionnement concernant ces produits, souvent jugés prioritaires parce qu'ils permettent de subvenir à des besoins alimentaires immédiats, dépend généralement de la capacité de production du

petit nombre de fournisseurs disponibles; la diversification des sources d'approvisionnement permet donc d'accroître la capacité à répondre à la demande, de stimuler la concurrence entre fournisseurs et de faire baisser les prix. En achetant les vivres au plus près des pays destinataires, le PAM peut aussi tenir davantage compte des préférences des bénéficiaires et leur venir en aide plus rapidement.

Mise en œuvre de la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires

14. À sa deuxième session ordinaire de 2019, le Conseil d'administration du PAM a approuvé une nouvelle politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires, conçue pour développer encore ces achats, y compris les achats favorables aux petits exploitants, tout en tenant compte du rapport coût-efficacité.
15. En 2020, l'Unité du Siège chargée des achats de produits alimentaires et l'Unité chargée des systèmes alimentaires et de l'appui aux petits exploitants ont coordonné leur action pour élaborer un cadre de mise en œuvre de la politique et des orientations provisoires à l'intention des pays pilotes³.
16. Un appui technique ininterrompu a également été fourni aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays dans le cadre d'ateliers et de réunions bilatérales tenues à distance, portant notamment sur le développement à grande échelle des contrats indirects et le recours aux contrats directs et aux contrats à terme avec les organisations paysannes. La mise au point de systèmes et d'outils d'analyse de l'offre et de la demande a également débuté, ainsi que l'apport des modifications nécessaires aux modèles opératoires.

Développement à grande échelle des achats effectués aux petits exploitants

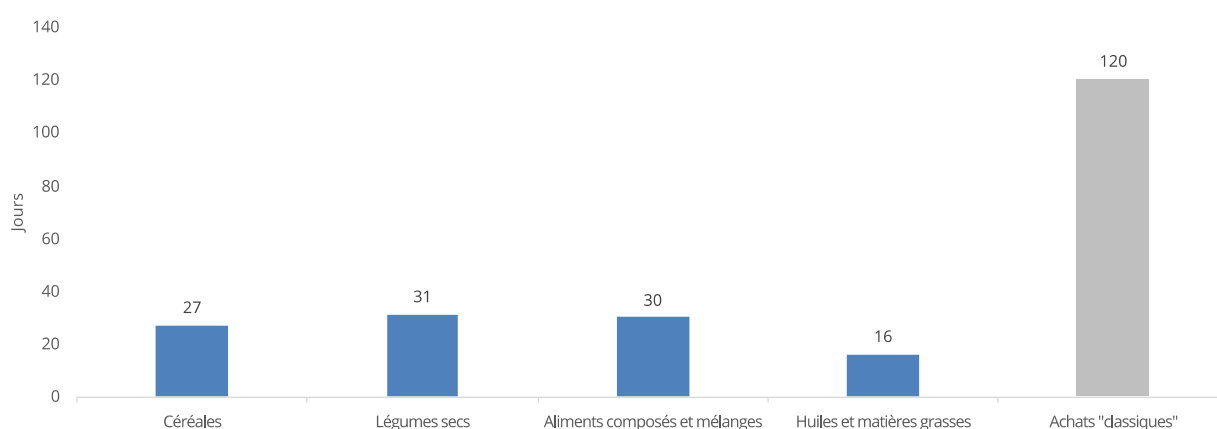
17. Pour la cinquième année consécutive, en 2020, le PAM a augmenté ses achats favorables aux petits exploitants, qui ont atteint une valeur de plus de 49 millions de dollars (soit une hausse de 32 pour cent par rapport à 2019), c'est-à-dire environ 3 pour cent de la valeur totale des achats alimentaires (contre 2 pour cent l'année précédente). Les achats favorables aux petits exploitants ont été effectués dans 27 pays, le Soudan comptant pour la plus large part des produits achetés dans ce cadre, tant du point de vue de la valeur (35 pour cent) que de la quantité (46 pour cent).
18. Le Mécanisme de gestion globale des vivres joue un rôle clé dans le contexte des achats effectués auprès des petits exploitants.
19. En 2020, l'Unité des achats de produits alimentaires a appuyé, grâce à l'enveloppe spécifique approuvée au titre du Mécanisme de gestion globale des vivres par le Conseil d'administration, l'achat de plus de 8 000 tonnes de produits alimentaires à de petits exploitants, essentiellement au Niger, en République-Unie de Tanzanie, au Kenya et en Ouganda. Le lancement anticipé du processus d'achat a permis aux bureaux de pays d'acheter les produits alimentaires juste après la récolte et de recevoir leurs produits dans un délai moyen de seulement neuf jours, ce qui est remarquable quand on sait que les achats effectués chez les petits producteurs peuvent demander des délais allant jusqu'à neuf mois et souffrent souvent de défaillances des fournisseurs.
20. Il est envisagé de développer encore les achats favorables aux petits exploitants dans le contexte de la mise en œuvre de la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires, associée à l'utilisation d'outils améliorés de traçage et de communication de l'information pour atténuer le risque que ces achats ne soient pas suffisamment pris en compte dans les rapports suffisants.

³ Les orientations portent sur les principaux objectifs programmatiques — évaluation de la chaîne de valeur, théorie du changement, suivi, évaluation et traçabilité — et, en lien avec les achats, sur les aspects suivants: directives et orientations normatives en matière d'achat; achats locaux et régionaux; achats favorables aux petits exploitants; et utilisation des financements du Mécanisme de gestion globale des vivres.

Réduction des délais de livraison

21. En 2020, l'Unité des achats de produits alimentaires a permis aux bureaux de pays d'acheter 1,8 million de tonnes de produits alimentaires (pour une valeur de 826 millions de dollars) et de bénéficier de délais plus courts en recourant au Mécanisme de gestion globale des vivres⁴; cela représente 55 pour cent de la quantité totale des achats effectués par les bureaux de pays⁵.
22. Grâce à une meilleure planification et à une coordination plus efficace entre les domaines fonctionnels contribuant à la mise en œuvre du Mécanisme de gestion globale des vivres, les délais ont régulièrement diminué par rapport au délai moyen de 55 jours observé en 2015. En 2020, les bureaux de pays ayant acheté les produits alimentaires en faisant appel aux stocks institutionnels les ont reçu dans un délai moyen de 28 jours⁶, soit une réduction de 77 pour cent par rapport au délai moyen de 120 jours associé au processus d'achat "classique".

Figure 3
Comparaison des délais entre les achats effectués via le Mécanisme de gestion globale des vivres et les achats "classiques" en 2020



23. Le raccourcissement des délais que permet la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement en recourant au Mécanisme de gestion globale des vivres est crucial pour les aliments nutritifs spécialisés⁷, pour lesquels les délais sont souvent plus longs en raison des problèmes liés à la capacité de production évoqués plus haut. En conséquence, pour les achats de ce type de produits alimentaires, les bureaux de pays du PAM se tournent de plus en plus vers le Mécanisme de gestion globale des vivres, qui est utilisé pour 84 pour cent de l'ensemble de ces achats. La multiplication des sources d'approvisionnement plus proches des populations auxquelles le PAM prête assistance (qui augmentent la capacité de production à proximité des zones de distribution) a permis de livrer du Super Cereal en un mois, et des suppléments nutritifs à base de lipides (en grande quantité) en seulement 45 jours, lorsqu'ils étaient achetés en faisant appel aux stocks institutionnels.

Appuyer les interventions face à de nouvelles situations d'urgence

24. En 2020, plus de 1,4 million de tonnes de produits alimentaires⁸ ont été achetées par les bureaux de pays confrontés à des situations d'urgence de niveau 3, soit 43 pour cent du volume total. Les plus grosses quantités ont été achetées par les bureaux du PAM en République arabe syrienne, au Yémen et au Soudan du Sud, qui ont représenté globalement 78 pour cent du total partiel destiné aux situations d'urgence de niveau 3.

⁴ Y compris 368 000 tonnes achetées au titre des activités de prestation de services du PAM.

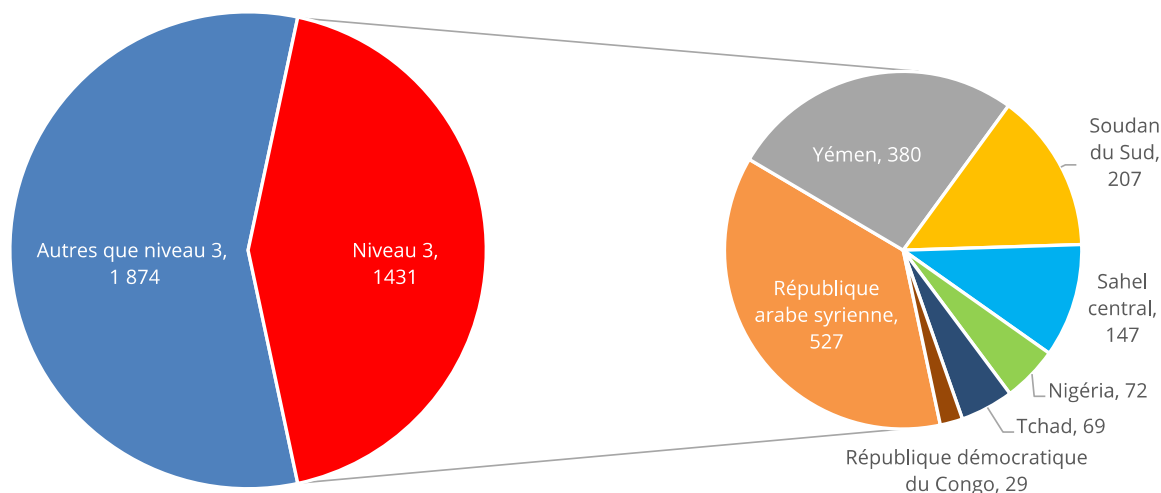
⁵ En tenant compte des achats effectués en recourant aux stocks institutionnels, via le Mécanisme de gestion globale des vivres, et des achats "classiques" (PAM. *Food PO report (ZSCR035)*, mis à jour le 23 mars 2021).

⁶ Calculé en tant que moyenne pondérée (en fonction de la quantité) des délais de livraison de chaque commande (PAM. *GCMF inventory status and tracking overview*, mis à jour le 23 mars 2021).

⁷ Suppléments nutritifs à base de lipides et Super Cereal.

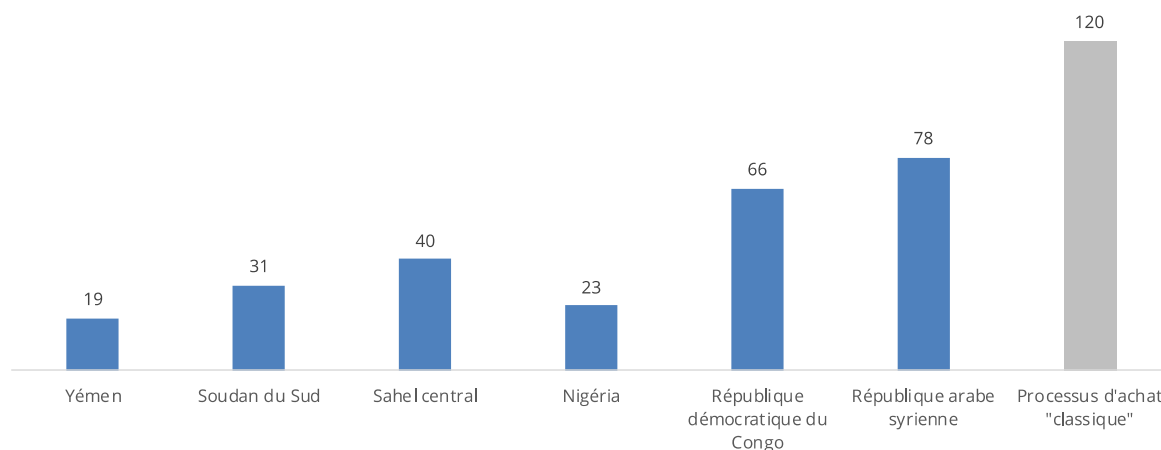
⁸ Achats effectués en recourant aux stocks institutionnels, par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres, et achats "classiques" (PAM. *Food PO report (ZSCR035)*, mis à jour le 23 mars 2021).

Figure 4
Achats destinés aux situations d'urgence de niveau 3 en 2020
(en milliers de tonnes)



25. Le repositionnement de stocks institutionnels du Mécanisme de gestion globale des vivres s'est avéré essentiel pour s'assurer que des denrées étaient prêtes à être remises aux bureaux de pays dès confirmation des contributions, et réduire ainsi les délais nécessaires pour venir en aide aux bénéficiaires.

Figure 5
Délais associés au Mécanisme de gestion globale des vivres dans les situations d'urgence de niveau 3 en 2020



26. Des raccourcissements importants des délais ont été obtenus au Yémen et au Nigéria grâce à une meilleure planification et aux achats locaux effectués dans le pays. Par ailleurs, le processus annuel de repositionnement au Soudan du Sud (consistant à mettre en place des stocks dans le pays avant le début de la saison des pluies, au cours de laquelle la plupart des routes deviennent impraticables) a permis de ramener le délai de livraison à un mois et de réaliser des économies non négligeables.
27. Un appui ponctuel a été fourni à la République arabe syrienne, entraînant des réductions modiques du délai de livraison. En République démocratique du Congo, malgré les difficultés logistiques, le délai a été plus ou moins réduit de moitié en faisant appel au Mécanisme de gestion globale des vivres.

28. Le PAM a réalisé de gros investissements pour augmenter le nombre de ses fournisseurs à l'échelle mondiale, afin que ses opérations d'achat de produits alimentaires puissent faire face à l'augmentation de la demande dans les situations d'urgence survenant brutalement. Les fournisseurs internationaux ont été recrutés aux termes d'accords de fourniture de produits alimentaires et d'autres types de contrats garantissant une souplesse totale et, le cas échéant, autorisant le détournement de cargaisons de leurs destinations fixées initialement.
29. L'Unité des achats de produits alimentaire élabore en permanence des stratégies d'approvisionnement et des plans d'intervention tactiques pour faire face aux besoins des interventions d'urgence, le personnel participant activement aux activités de préparation aux situations d'urgence et de conseil aux gouvernements concernant les mesures à prendre en la matière. Lorsqu'une situation d'urgence survient, du personnel chargé des achats de produits alimentaires est régulièrement déployé pour aider à passer les marchés locaux et internationaux, souvent dans les 24 heures suivant le déclenchement de la crise.

Action menée dans le contexte de la COVID-19

30. Compte tenu de l'augmentation des besoins provoquée par la pandémie de COVID-19, le PAM a pris des mesures visant à intensifier ses activités, et a apporté une assistance alimentaire à 114 millions de personnes en 2020. Pour assurer la continuité de ses opérations, deux mois de stocks de produits alimentaires ont été positionnés à proximité des sites des principales interventions. Des doubles rations ont parfois été distribuées en vue de réduire la fréquence et l'importance des attroupements aux points de distribution, et certains pays ont adapté leurs programmes d'alimentation scolaire en fournissant des rations à emporter en remplacement des repas à l'école.
31. Des difficultés ont été rencontrées à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement du PAM. Les achats internationaux de certains produits ont été caractérisés par des retards de l'exécution des contrats, en raison du manque de conteneurs dans le secteur du transport maritime de ligne et des problèmes de chargement des navires affrétés dus aux mesures de restriction et de distanciation physique imposées dans les ports en lien avec la pandémie. Plusieurs pays ont mis en place des mesures strictes pour contrôler la diffusion transfrontalière de la COVID-19, notamment des tests de dépistage, des transbordements obligatoires et, parfois, des fermetures temporaires des frontières, ce qui a entraîné un ralentissement général de toute la chaîne d'approvisionnement.
32. L'analyse des échantillons de produits alimentaires a aussi subi des retards en raison des difficultés rencontrées par les services de livraison express pour transporter les échantillons jusqu'aux laboratoires. De même, l'obtention des documents relatifs aux marchandises et d'autres documents d'importation essentiels comme les certificats phytosanitaires et les certificats de radiation a été ralentie.
33. Le personnel chargé des achats s'est efforcé de surmonter ces difficultés en intensifiant la coopération avec le Service de planification de la chaîne d'approvisionnement, en ajustant les plans relatifs aux achats et, si nécessaire, en réorientant certains stocks vers d'autres destinations; cela a permis d'atteindre, à hauteur de 70 pour cent environ, l'objectif fixé en matière de répositionnement (un mois d'approvisionnement dans le pays et un stock de trois mois).

Acheter à meilleur prix

34. L'année dernière, l'Unité des achats de produits alimentaires a permis de réaliser des économies substantielles grâce à une meilleure planification fondée sur la réalisation d'études de marché plus approfondies, à l'élaboration de plans d'approvisionnement tenant compte de la saisonnalité de la production des denrées alimentaire et de la fluctuation de leurs prix, au recours à des accords à long terme, au renforcement du pouvoir contractuel résultant des économies d'échelle, etc. Ce souci d'anticipation a permis au PAM de saisir les occasions offertes sur le marché et d'acheter les produits alimentaires à meilleur prix, notamment ceux dont les prix connaissent des fluctuations saisonnières, comme les céréales et les légumes secs.

35. En achetant les produits alimentaires quand les prix étaient bas et en grande quantité pour réaliser des économies d'échelle, l'Unité des achats de produits alimentaires a pu faire des économies importantes grâce au Mécanisme de gestion globale des vivres. Les bureaux de pays ayant fait appel à ce mécanisme ont souvent pu acheter des produits alimentaires des stocks institutionnels constitués par le PAM après la récolte, à un moment où les prix du marché auraient été très élevés (par exemple, pendant la période de soudure), comme le montre le tableau 2 ci-après⁹.

Produit	Mécanisme de gestion globale des vivres		Processus d'achat "classique"		Économies réalisées (en millions de dollars)
	Quantité (en tonnes)	Prix (en dollars/tonne) (produit alimentaire + transport extérieur)	Quantité (en tonnes)	Prix (en dollars/tonne) (produit alimentaire + transport extérieur)	
Céréales					
Maïs	287 000	324	81 000	305	-5,3
Farine de maïs	19 000	547	28 000	450	-1,8
Riz	78 000	481	65 000	544	4,9
Sorgho/mil	320 000	355	49 000	355	0,2
Blé	476 000	276	148 000	270	-3,0
Farine de blé	198 000	366	135 000	352	-2,7
Légumes secs					
Haricots	70 000	767	22 000	806	2,7
Pois	17 000	635	2 000	641	0,1
Pois cassés	68 000	438	7 000	486	3,2
Aliments composés et mélanges					
Biscuits à haute teneur énergétique	3 000	1 577	4 000	1 562	<-0,1
Suppléments nutritifs à base de lipides (grande quantité)	30 000	2 414	7 000	2 500	2,6
Suppléments nutritifs à base de lipides (moyenne quantité)	21 000	2 418	1 000	2 256	-3,4
Super Cereal (CSB+)	44 000	665	8 000	756	4,0

⁹ On trouvera au tableau 2 une comparaison entre les achats de produits effectués en 2020, d'une part en recourant aux stocks institutionnels, via le Mécanisme de gestion globale des vivres, et d'autre part selon le processus d'achat "classique". Le prix moyen (dollars/tonne, pour le produit alimentaire et le transport extérieur) a été calculé sous forme de moyenne pondérée en fonction de la quantité achetée. En l'absence de données disponibles, le tarif du transport extérieur a été fondé sur les tendances historiques dans la région (sources: PAM. *WFP Information Network and Global System (WINGS) report (ZSCR035)* et PAM. *GCMF inventory status and tracking overview*, mis à jour le 23 mars 2021). Les prix indiqués en vert correspondent aux produits pour lesquels le prix d'achat via le Mécanisme de gestion globale des vivres a été inférieur au prix d'achat selon le processus "classique".

TABLEAU 2: ÉCONOMIES RÉALISÉES EN 2020 GRÂCE AUX ACHATS EFFECTUÉS, VIA LE MÉCANISME DE GESTION GLOBALE DES VIVRES					
Produit	Mécanisme de gestion globale des vivres		Processus d'achat "classique"		Économies réalisées (en millions de dollars)
	Quantité (en tonnes)	Prix (en dollars/tonne) (produit alimentaire + transport extérieur)	Quantité (en tonnes)	Prix (en dollars/tonne) (produit alimentaire + transport extérieur)	
Super Cereal Plus (CSB++)	88 000	1 088	4 000	1 497	35,9
Super Cereal (WSB+)	20 000	877	7 000	809	-1,4
Super Cereal Plus (WSB++)	2 000	1 088	8 000	1 099	<0,1
Huiles et matières grasses					
Huile végétale	71 000	994	92 000	1 246	17,8
Total	1 811 000		670 000		53,8

36. Grâce au Mécanisme de gestion globale des vivres, l'Unité des achats de produits alimentaires a obtenu de meilleurs prix pour le riz acheté sur le marché international (au Pakistan, en Inde et au Myanmar) destiné à être distribué en Afrique de l'Ouest et à Madagascar. En revanche, des prix plus élevés ont été payés pour le maïs acheté afin de répondre à des besoins urgents au Zimbabwe (le prix inférieur du processus d'achat "classique" concernait l'achat de maïs pour des activités de prestation de services) et de soutenir les achats en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie, tandis que la farine de maïs n'a été que sporadiquement achetée en faisant appel au Mécanisme de gestion globale des vivres en Afrique australe pour faire face à des besoins immédiats en République démocratique du Congo.
37. En tirant parti des variations saisonnières de l'offre des produits alimentaires, tous les légumes secs ont été achetés à un prix intéressant, et l'augmentation du nombre de fournisseurs en Afrique de l'Est et en Afrique australe (par exemple, au Kenya, en Ouganda et au Rwanda) a contribué à faire baisser les prix des suppléments nutritifs à base de lipides (grande quantité) et du Super Cereal. Enfin, les économies d'échelle ont permis d'économiser considérablement sur les achats d'huile végétale, malgré la progression des achats d'huile de palme produite d'une manière durable, pourtant plus coûteuse.
38. Globalement, en 2020, l'Unité des achats de produits alimentaires a permis d'économiser, grâce au Mécanisme de gestion globale des vivres, 54 millions de dollars par rapport aux prix plus élevés que les bureaux de pays auraient dû payer en l'absence d'un tel dispositif (si l'ensemble des achats avaient été effectués en suivant l'approche "classique").

Épauler par des activités de prestation de services les programmes d'assistance alimentaire gérés par les pouvoirs publics

39. Outre l'achat de produits alimentaires destinés aux opérations du PAM, l'année 2020 a été marquée par une nouvelle et importante progression des activités de prestation de services, qui permettent au PAM de mettre son savoir-faire en matière de chaîne d'approvisionnement au service de programmes d'assistance alimentaire gérés par les pouvoirs publics.
40. L'année dernière, les achats effectués par le PAM pour le compte de gouvernements dans le cadre d'activités de prestation de services ont augmenté pour atteindre la quantité record de 533 000 tonnes (d'une valeur de près de 200 millions de dollars), soit plus du double du record précédent enregistré en 2019 (247 000 tonnes). Près de 70 pour cent de cette quantité ont été achetés par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres, qui a permis d'acheter les produits alimentaires à des prix intéressants et d'atteindre plus efficacement et plus rapidement les bénéficiaires ciblés par les pouvoirs publics.

41. En 2020, les principaux accords de prestation de services ont été exécutés au Soudan (242 000 tonnes) et en Éthiopie (200 000 tonnes), où les achats de blé effectués par le PAM en Ukraine, en Roumanie et dans la Fédération de Russie, ont permis de reconstituer les réserves stratégiques nationales et de combler en partie les déficits céréaliers. Au Guatemala, quelque 90 000 tonnes d'un assortiment de produits alimentaires ont été achetées dans le pays, en un temps record, pour appuyer les programmes alimentaires mis en place par le Gouvernement face aux problèmes posés par la pandémie de COVID-19.
42. Les pays concernés ont bénéficié d'une assistance pour préparer les accords, les budgets prévisionnels et les calendriers de livraison (sous réserve de conditions favorables sur le marché) et pour examiner les risques opérationnels et financiers en étroite collaboration avec les parties prenantes internes et externes.
43. La progression des activités de prestation de services d'achat de denrées devrait se poursuivre en 2021, l'achat de près de 1 million de tonnes de blé ayant déjà été prévu sur la base de protocoles d'accord signés avec les gouvernements éthiopien et soudanais. Le PAM envisage de remanier ses outils et processus de prestation de services afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficacité.

Une décentralisation croissante des achats

44. Les activités d'achat du PAM sont fortement décentralisées, du personnel étant affecté au Siège, dans les six bureaux régionaux et dans les 61 bureaux de pays. En principe, les marchés internationaux de la plupart des produits alimentaires sont passés au Siège, mais certains ont été décentralisés et confiés aux bureaux régionaux qui sont plus proches des principaux marchés et zones de production des produits.

TABLEAU 3: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES EFFECTUES PAR LES BUREAUX RESPONSABLES EN 2020				
Bureaux responsables	Quantité		Valeur	
	(en tonnes)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
Siège	1 683 000	51	858	50
Bureaux régionaux	549 000	16	254	15
Bureaux de pays	1 097 000	33	592	35
Total	3 329 000	100	1 703	100

45. Par rapport à 2019, une légère augmentation des achats effectués par les bureaux de pays a été observée, a des responsabilités accrues en la matière étant confiées aux bureaux du PAM au Guatemala (essentiellement dans le cadre des activités de prestation de services), au Nigéria, en République-Unie de Tanzanie et en Colombie; dans le cas du Yémen, il a fallu centraliser davantage les achats pour compléter les disponibilités nationales et faire face aux besoins urgents.
46. À l'avenir, le PAM s'efforcera de favoriser toujours plus les achats locaux et de déléguer la responsabilité de l'approvisionnement aux bureaux des pays dans lesquels il intervient. À cet effet, des investissements importants seront réalisés dans le renforcement des capacités des équipes affectées sur le terrain.

Assurer la durabilité

Réduire l'empreinte carbone

47. En 2020, l'Unité des achats de produits alimentaires a collaboré avec l'Unité chargée de l'environnement pour obtenir l'approbation d'une proposition d'investissement (qui n'a pas encore été approuvée) relative à la conception et à l'application d'un outil de calcul de l'empreinte carbone qui permettra au PAM de mesurer le coût des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités d'achat de sa chaîne d'approvisionnement.

Promouvoir le conditionnement durable

48. La plupart des emballages employés par le PAM, notamment pour les produits alimentaires de base comme les céréales, les légumes secs et le sucre, sont des sacs tissés en polypropylène. Dans le but de réduire les déchets plastiques que génère l'emploi de ces sacs dans le cadre des opérations humanitaires, le PAM mène, en coordination avec le Comité international de la Croix-Rouge et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, un projet d'une durée de deux ans portant sur la conception, l'expérimentation sur le terrain et le développement de l'utilisation de matériaux de remplacement.
49. L'Unité des achats de produits alimentaires participe aussi à l'initiative conjointe sur la gestion durable des déchets provenant des emballages utilisés dans le cadre de l'aide humanitaire, que conduit l'Agence des États-Unis pour le développement international et qui mobilise plusieurs autres organismes, en vue d'apporter une assistance vitale avec plus d'efficacité et d'efficience tout en limitant les risques pour l'environnement. L'objectif est d'améliorer, de normaliser et d'harmoniser les spécifications mondiales relatives aux achats en donnant aux fournisseurs et au personnel chargé des achats humanitaires des directives et des outils et en encourageant l'inclusion de critères de durabilité dans les processus d'appel d'offres.

Huile de palme produite de manière durable

50. En 2020, les produits durables certifiés par l'association Table ronde pour une production durable d'huile de palme (RSPO) ont représenté 12 pour cent des achats d'huile de palme effectués par le PAM. L'approvisionnement en produits certifiés RSPO a pâti d'une contraction de l'offre, ainsi que des répercussions des confinements liés à la COVID-19 imposés en Asie au cours des trois premiers trimestres de l'année, mais a rebondi au quatrième trimestre. Le PAM continuera de s'employer à augmenter la part de l'huile de palme certifiée durable dans ses achats de 2021, conformément à ses objectifs institutionnels.

Contrôle

51. En 2020, l'Unité des achats de produits alimentaires a continué d'exercer un contrôle et de formuler des recommandations, notamment sur la passation des marchés dans le contexte du travail à distance, en menant par visioconférence des missions de vérification de la conformité et en fournissant un appui soutenu aux opérations de terrain pendant la pandémie de COVID-19. L'élaboration de matériel de formation s'est poursuivie, lequel a été mis à disposition sur la plateforme WeLearn du PAM afin d'aider les membres du personnel chargé des achats à améliorer leurs connaissances et leurs compétences.
52. Le PAM a continué d'améliorer son nouveau système de parité à l'importation dans la chaîne d'approvisionnement pour répondre à la nécessité croissante de mieux évaluer les options d'approvisionnement.

Perspectives

53. La pandémie de COVID-19 a entraîné une forte recrudescence de l'insécurité alimentaire, mettant en lumière la fragilité des systèmes alimentaires et leur vulnérabilité en cas de chocs soudains; le PAM estime que 121 millions de personnes de plus basculeront dans l'insécurité alimentaire aiguë en 2021, portant le nombre total de personnes dans cette situation à 272 millions dans 79 pays.
54. Sur cette toile de fond, en 2021, l'attention du monde sera braquée sur la transformation des systèmes alimentaires qui doivent aujourd'hui pouvoir faire face aux perturbations et aux chocs à court terme et permettre aux systèmes économiques et aux sociétés de "reconstruire en mieux" à moyen et long terme. À l'appui de cette transformation, des chaînes d'approvisionnement résilientes et équitables, qui créent de la valeur et apportent des avantages à toutes les parties prenantes, y compris aux personnes auxquelles le PAM s'efforce de venir plus efficacement en aide, jouent un rôle fondamental.
55. En tant qu'acteur central œuvrant à la réalisation de l'objectif Faim zéro, le PAM se doit de faire partie des organismes chefs de file de cette remise en cause, en réévaluant et en rénovant le modèle de gestion de toute sa chaîne d'approvisionnement. Du point de vue des achats, les principaux objectifs privilégiés par le PAM pour appuyer la mise en place de chaînes d'approvisionnement résilientes, inclusives et équitables sont les suivants:

- i) opter pour une approche locale de la passation des marchés, notamment en développant les achats favorables aux petits producteurs, en recensant les outils et les initiatives existants et en expérimentant les méthodes standard du secteur pour limiter les risques de pertes après récolte;
 - ii) professionnaliser ses capacités pour acheter mieux et différemment, notamment en améliorant son système de gestion des fournisseurs et en assurant la sécurité sanitaire et la qualité des produits alimentaires de base et des aliments transformés; et
 - iii) réduire les incidences environnementales et sociales de ses activités d'achat, notamment en accordant une plus large place aux paramètres relatifs à la durabilité, en formant le personnel et en établissant l'empreinte carbone annuelle des transporteurs terrestres et maritimes qui sont les sous-traitants du PAM.
56. Les objectifs ci-dessus signifient que les parties prenantes de divers secteurs devront s'entendre pour créer des systèmes alimentaires productifs, équitables, inclusifs et durables du point de vue social, environnemental et économique, de nature à favoriser la paix et la stabilité.

ANNEXE**Complément d'information sur les produits achetés**

Catégorie	Produits
Céréales	Orge, sarrasin, boulgour, maïs, farine de maïs, avoine, pâtes, riz, sorgho/mil, blé, farine de blé
Légumes secs	Haricots, légumineuses secs en conserve, légumes en conserve, pois chiches, lentilles, pois, lentilles cassées, pois cassés
Aliments composés et mélanges	Biscuits, rations d'urgence de BP-5, barres à base de dattes, biscuits à haute teneur énergétique, suppléments nutritifs à base de lipides, Super Cereal, Super Cereal Plus, Vitatol, blé et farine de soja
Huiles et matières grasses	Huile d'olive, huile végétale
Autres	Bœuf en conserve, poulet en conserve, poisson en conserve, autres viandes en conserve, farine de manioc, fruits secs, tubercules frais, halva, sel iodé, micronutriments en poudre, lait écrémé en poudre non enrichi, sauce tomate, rations alimentaires pré-emballées, épices, sucre, thé, lait UHT, levure.

Céréales

1. En 2020, le PAM a acheté 2,4 millions de tonnes de céréales, soit 72 pour cent de la quantité totale de produits alimentaires achetés pour une valeur de 830 millions de dollars.

Blé

2. En 2020, le PAM a acheté plus de 700 000 tonnes de blé (22 pour cent de l'ensemble de ses achats alimentaires) pour une valeur de 178 millions de dollars. Une part importante a été acquise pour le compte des gouvernements éthiopien et soudanais.
3. L'approvisionnement en céréales a fait l'objet de stratégies et d'activités de préparation régionales. En particulier, un plan de secours répertorient les centres pouvant entreposer et moudre le blé a été élaboré en vue de répondre à la nécessité de prépositionner du blé au Yémen.

Maïs

4. En 2020, les achats de maïs ont augmenté, passant à 423 000 tonnes, contre 359 000 tonnes en 2019. Le PAM achète principalement des variétés de maïs blanc, qui représentent seulement 5 pour cent de la production mondiale de maïs. Plus de 90 pour cent du maïs blanc est produit dans des pays en développement, où les prix ne sont que partiellement influencés par les marchés mondiaux du maïs.
5. C'est pourquoi, le PAM achète principalement le maïs blanc dans les pays où il intervient, si la situation des marchés locaux le permet. En cas de mauvaises récoltes et de baisse de production, l'achat de quantités supplémentaires dans d'autres pays devient indispensable et, dans ce cas, il achète le maïs blanc sur des marchés plus stables comme ceux de l'Afrique du Sud et du Mexique.
6. Le marché régional du maïs blanc est resté globalement positif en 2020. Des conditions météorologiques plus clémentes ayant permis de bonnes récoltes et les marchés mondiaux de produits alimentaires étant bien approvisionnés, la majeure partie du maïs destiné aux opérations menées en Afrique de l'Est a pu être achetée dans la région, malgré les perturbations, la volatilité et les incertitudes dues à la pandémie de COVID-19, les invasions de criquets et quelques phénomènes météorologiques localisés.

Farine de blé

7. En 2020, pour appuyer les opérations transfrontalières à destination de la République arabe syrienne, l'Unité des achats des produits alimentaires a acheté de la farine de blé conditionnée en sacs de 15 kg, outre les sacs standard de 50 kg. Étant donné que la farine de blé est un produit fragile, exposé aux infestations lorsqu'il est mal réparti ou manipulé, ce type de conditionnement a permis de réduire le potentiel d'altération de la qualité.

Sorgho

8. En 2020, l'approvisionnement en sorgho provenant du Soudan a été particulièrement difficile en raison de la baisse de la production, de la durée prolongée des confinements liés à la COVID-19 et des interdictions temporaires d'exportation. Ces éléments, associés à la forte inflation et à l'absence de carburant subventionné dans le pays, ont entraîné une envolée des prix du sorgho.
9. En 2020, le PAM a réalisé des études de marché approfondies pour diversifier ses stratégies d'approvisionnement et faciliter le repositionnement de sorgho en temps utile au Soudan du Sud, afin de limiter le risque de rupture d'approvisionnement pendant la saison des pluies. Cela a conduit à accéder à de nouveaux marchés internationaux en 2020, avec quelque 34 000 tonnes de sorgho provenant de l'Australie, de l'Inde et de l'Ukraine; une quantité qui devrait augmenter en 2021.
10. Le fait de compléter les achats de sorgho effectués dans les pays où le PAM intervient par des achats internationaux sur d'autres marchés, comme l'Australie, a permis de réaliser des économies non négligeables compte tenu des prix pratiqués au Soudan. En même temps, le retour sur le marché indien après plusieurs années d'absence motivées par des problèmes de contrôle de la qualité, a été subordonné à l'observation de mesures rigoureuses de contrôle de la qualité et à la mise en place d'un régime d'inspection strict (par exemple, des mesures spécifiques de nettoyage et de tamisage ont été convenues avec les fournisseurs et les inspecteurs), sur la base des enseignements tirés de l'expérience antérieure.
11. Outre les expéditions de produits en vrac en provenance d'Australie, le bureau auxiliaire du PAM à Mombasa a reçu sa toute première cargaison en conteneurs (quelque 4 000 tonnes de sorgho). Au-delà des économies réalisées ainsi, cela a constitué une bonne occasion de découvrir la manipulation des céréales en vrac dans les containers et d'aider les fournisseurs locaux à mettre au point des solutions novatrices pour faire face aux besoins logistiques en pleine évolution.

Riz

12. En 2020, la quantité de riz acheté a reculé, tombant à 340 000 tonnes, contre 416 000 tonnes en 2019. Les achats internationaux de riz ont été caractérisés par des retards dans l'exécution des contrats, imputables essentiellement au manque de conteneurs dans toute l'Asie pour les navires de ligne et aux problèmes rencontrés avec le chargement des navires affrétés par le PAM, compte tenu des mesures de restriction et de distanciation physique imposées dans les ports en lien avec la COVID-19. En conséquence, le délai de livraison de ce produit a parfois été prolongé d'un mois et demi pour l'expédition, portant le délai global à quatre mois et demi.

Légumes secs

13. En 2020, le PAM a acheté 332 000 tonnes de légumes secs pour un montant de 206 millions de dollars. Les principaux légumes secs achetés ont été les haricots et les pois cassés jaunes. Les haricots sont normalement achetés dans les pays où le PAM intervient, tandis que les pois cassés jaunes sont achetés sur le marché international, généralement à des prix inférieurs. Étant donné qu'il n'en existe pas de multiples variétés, les pois jaunes sont acceptés partout dans le monde et, en général (et en 2020 en particulier), ils constituent un produit de remplacement quand d'autres légumes secs ne sont pas disponibles ou sont trop chers.
14. Les prix des légumes secs ont considérablement augmenté en 2020, en raison des restrictions liées à la COVID-19, notamment les interdictions des exportations, et de leur incidence sur la production et la logistique dans les pays d'origine. Les prix ont brutalement augmenté de 10 pour cent au cours du premier trimestre de l'année, puis ont continué leur ascension pour atteindre un pic au quatrième trimestre. Cette hausse s'est poursuivie en 2021, une tendance qui devrait perdurer jusqu'à la prochaine saison de récolte (commençant en juin 2021).
15. Le PAM a atténué les risques associés à la hausse des prix des denrées alimentaires (et continuera de le faire) en réalisant des études de marché, en élaborant des plans d'approvisionnement en fonction de la demande prévue et des capacités de production, et plus spécifiquement, en optimisant l'utilisation du compte spécial du Mécanisme de gestion globale des vivres, en particulier pendant la période après récolte.

Aliments nutritifs spécialisés

16. La quantité d'aliments nutritifs spécialisés achetés en 2020 a reculé d'environ 10 pour cent par rapport à 2019, en raison d'une réduction importante des achats de Super Cereal, partiellement compensée par une augmentation sensible des achats de suppléments nutritifs à base de lipides; cette évolution a résulté de la stratégie visant à remplacer autant que possible le premier par ces derniers, compte tenu de la fourniture limitée de Super Cereal sur le marché. Le coût plus élevé des suppléments nutritifs à base de lipides s'est traduit par une augmentation de 15 pour cent de l'ensemble des dépenses consacrées aux aliments nutritifs spécialisés, par rapport à l'année précédente.
17. Les achats locaux et régionaux de produits nutritifs spécialisés ont considérablement progressé par rapport à 2019, rendant le PAM de moins en moins dépendant des fournisseurs internationaux.
18. Cinq fournisseurs supplémentaires de Super Cereal ont été enregistrés en 2020, notamment au Ghana et en Afrique du Sud, mais les capacités demeurent insuffisantes pour satisfaire la demande attendue. Cette insuffisance a entraîné l'élaboration et la mise en œuvre d'une double stratégie visant, d'une part, à pourvoir aux besoins immédiats et, de l'autre, à mettre en place une base solide et durable de fournisseurs.
19. Plusieurs activités ont été menées au Siège et sur le terrain (dans le cadre d'une collaboration entre l'Unité des achats de produits alimentaires, le Service de planification de la chaîne d'approvisionnement, la Sous-Division du financement stratégique, l'Unité de la sécurité sanitaire et de la qualité des produits alimentaires et la Division de la nutrition) pour répondre aux besoins immédiats et veiller à ce que l'approvisionnement ne souffre pas de la pénurie de Super Cereal. Les stratégies mises en œuvre ont été les suivantes:
 - optimiser l'utilisation des capacités actuelles grâce à une planification préventive, à des accords à long terme et à l'établissement rigoureux des priorités;
 - effectuer l'intégralité des achats d'aliments nutritifs spécialisés en faisant appel au Mécanisme de gestion globale des vivres pour faciliter la coordination et fixer les priorités de l'approvisionnement;
 - réduire la demande en recourant à la substitution et à l'utilisation d'autres produits (par exemple, un supplément nutritif à base de lipides a été expérimenté pour les filles et les femmes enceintes ou allaitantes en Ouganda et les céréales ont été introduites pour nourrissons);
 - fournir un appui aux nouveaux fournisseurs sous forme d'activités de renforcement des capacités, d'assistance technique et d'inspection approfondie de la qualité.
20. Pour mettre en place une base de fournisseurs solide et durable axée sur la production locale, l'Unité des achats de produits alimentaires aide les bureaux régionaux et les bureaux de pays à inventorier les capacités requises, en vue de définir les capacités idéales qui devraient devenir disponibles en faisant appel à de nouvelles entreprises pour chaque région et chaque produit.
21. Des pourparlers sont en cours avec de nouveaux fournisseurs potentiels en vue de les inciter à investir en prenant des engagements à long terme. Le PAM étudie également les possibilités de collaborer avec d'autres organismes des Nations Unies et institutions financières internationales pour soutenir les nouveaux producteurs. La promotion de l'approvisionnement en matières premières auprès de petits exploitants constitue un élément important de cette stratégie.

Huile végétale et sucre

22. Au cours des trois premiers trimestres de 2020, le PAM a couvert la plupart de ses besoins en huile de tournesol, huile de palme et sucre, à l'aide d'accords de fourniture de produits alimentaires. S'agissant de l'huile de palme et du sucre, des clauses de prix différenciés dépendant des cotations dans les bourses internationales de produits ont été insérées dans les contrats afin que le prix payé par le PAM pour ces produits soit rattaché au prix du marché au moment où les commandes sont lancées en application des accords de fourniture de produits alimentaires.
23. Confronté à la limitation de l'offre (due en partie aux effets des confinements liés à la COVID-19), en particulier sur les marchés de l'huile végétale, le PAM a acheté la plupart de ces produits sur des marchés au comptant, réduisant ainsi le recours aux accords de fourniture de produits alimentaires à long terme. Cette stratégie s'est avérée rentable, accroissant la concurrence sur des marchés déjà limités et volatiles.

Rations

24. La fourniture transfrontalière de produits alimentaires en République arabe syrienne continue à poser au PAM des problèmes complexes. En 2020, l'Unité des achats de produits alimentaires a pu mener ses opérations dans les délais établis par la résolution 2533 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies¹, afin d'éviter les ruptures d'approvisionnement et de planifier les mesures à prendre pour répondre aux besoins futurs. Le PAM a pu acheter les produits alimentaires à des prix optimaux sur le marché et constituer des stocks en recourant aux accords de fourniture de produits alimentaires et en élargissant sa base de fournisseurs.

¹ Résolution sur la situation humanitaire en République arabe syrienne et la reconduite pour une période de 12 mois des mesures relatives à la livraison d'aide humanitaire et au mécanisme de surveillance ([lien](#)).