

ANNEXE I

Ressources axées sur les résultats: informations complémentaires sur le budget fondamental

- La présente annexe contient des informations qui complètent le chapitre IV du plan de gestion. On y trouvera notamment le budget par source de financement et par département, ainsi que les liens entre le budget fondamental, les résultats de gestion et les priorités transversales.

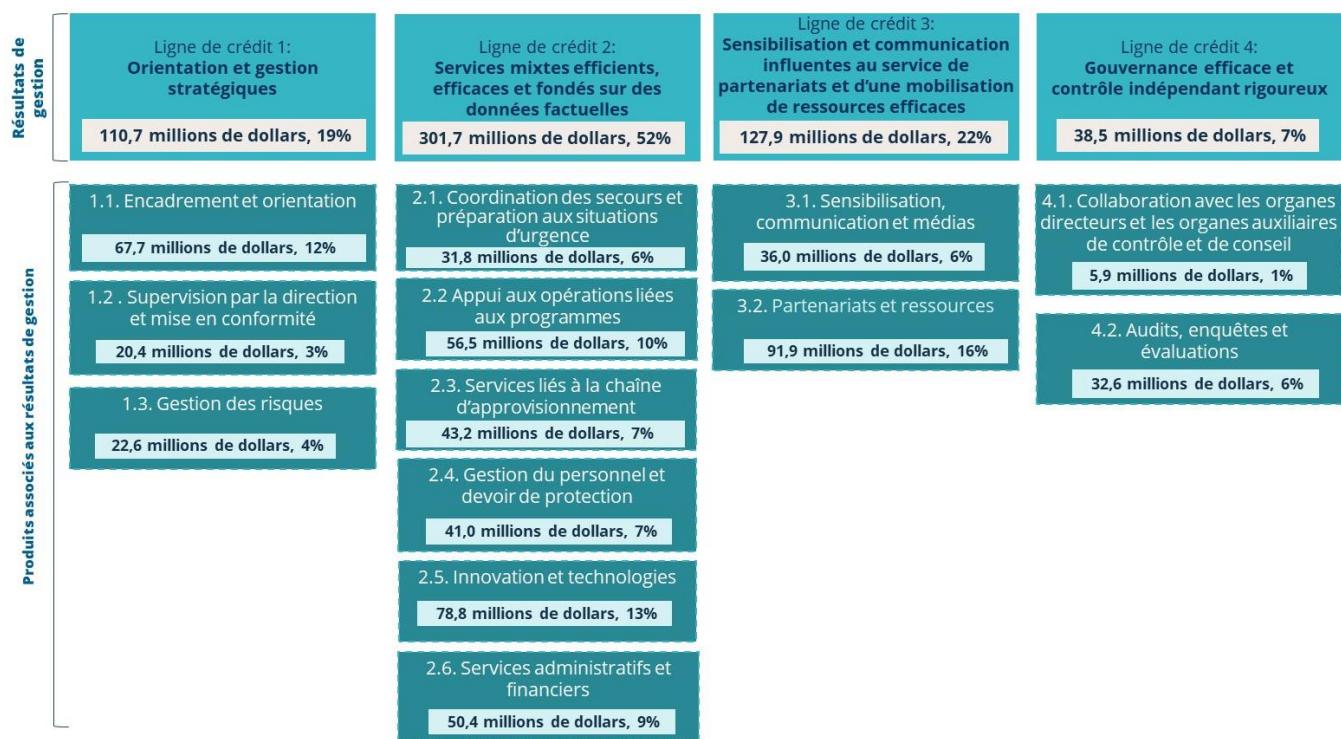
Budget fondamental par niveau administratif et par source de financement

TABLEAU A.I.1: BUDGET FONDAMENTAL PAR NIVEAU ADMINISTRATIF ET PAR SOURCE DE FINANCEMENT - 2026 (en millions de dollars)				
Département	Budget administratif et d'appui aux programmes	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres sources de financement	Montant total du budget fondamental
Bureaux de pays	55,2	-	-	55,2
Siège mondial	291,7	38,8	159,9	490,4
Directrice exécutive et Chef de cabinet	77,9	4,1	5,0	87,0
Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale (bureaux régionaux inclus)	29,3	-	0,5	29,8
Département des opérations liées aux programmes	76,4	1,3	67,7	145,4
Département des partenariats et de l'innovation	32,6	1,9	45,0	79,5
Département de l'environnement de travail et de la gestion	75,5	31,5	41,7	148,7
Crédits sous gestion centrale	33,1	-	-	33,1
Total	380,0	38,8	159,9	578,7

Résultats de gestion

- Afin de mieux aligner les ressources sur les résultats, le budget fondamental pour 2026 s'articule autour de quatre lignes de crédit correspondant à quatre résultats de gestion, chacune étant ensuite ventilée en produits distincts. Ce passage à une budgétisation axée sur les produits renforce la transparence, depuis la planification jusqu'à l'établissement des rapports, ainsi que la cohérence de l'ensemble du cadre de résultats. La figure 1 illustre la répartition du budget fondamental, d'un montant de 578,7 millions de dollars, pour les quatre lignes de crédit et les produits respectifs liés aux résultats de gestion.

Figure A.I.1. Budget fondamental par ligne de crédit et par produit relatif aux résultats de gestion*



* Les chiffres figurant dans la figure sont arrondis.

Résultat de gestion 1: Orientation et gestion stratégiques

3. Ce résultat permet au PAM d'œuvrer avec cohérence, souplesse et détermination à tous les niveaux. Il renforce l'encadrement et la cohérence institutionnelle nécessaires pour mener des opérations bien gérées, fondées sur des principes et répondant à l'obligation redditionnelle. Il comprend trois produits. En 2026, les activités relevant du produit 1.1 (encadrement et orientation) inspireront la définition de priorités claires et garantiront la cohérence interne, permettront la mise en place de processus efficaces de gestion du changement et s'appuieront sur la diplomatie humanitaire pour obtenir des résultats à l'échelle mondiale. Le produit 1.2 (supervision par la direction et mise en conformité) viendra renforcer les activités de contrôle et de conformité du PAM en assurant leur alignement sur les normes financières, déontologiques et relatives aux programmes. Le produit 1.3 (gestion des risques) vise à renforcer les capacités de gestion des risques dans divers domaines, notamment la gestion de la sécurité aérienne, l'assurance contre les actes de malveillance et l'assurance des biens à l'échelle mondiale, ainsi que le contrôle des médias en vue de gérer les risques d'atteinte à la réputation.

Résultat de gestion 2: Services mixtes efficents, efficaces et fondés sur des données factuelles

4. Ce résultat de gestion constitue l'ossature opérationnelle du PAM. Il comprend six produits. Les activités au titre du produit 2.1 (coordination des secours et préparation aux situations d'urgence) contribueront de manière substantielle aux évaluations interinstitutions de la sécurité alimentaire et aux activités financées conjointement avec le Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies. Ainsi, le PAM pourra anticiper les crises, cibler efficacement ses interventions et coordonner ses activités à l'échelle mondiale avec ses partenaires. Le produit 2.2 (appui aux opérations liées aux programmes) sera axé sur la prestation de services de conseil spécialisés aux bureaux de pays et la

coordination des compétences liées à différentes thématiques, le but étant d'améliorer la qualité des programmes et l'efficacité opérationnelle dans des domaines clés, parmi lesquels la nutrition, les opérations de repas scolaires, la résilience, l'alerte rapide et l'anticipation ainsi que le financement des risques climatiques. Les activités consisteront en outre à favoriser la conception des programmes, le ciblage des bénéficiaires, la planification budgétaire, la gestion des ressources financières, le suivi de la performance, les rapports stratégiques de même que l'élaboration et l'application de cadres de suivi normalisés pour assurer une mise en œuvre efficace des plans stratégiques de pays. Les principales interventions prévues au titre du produit 2.3 (services liés à la chaîne d'approvisionnement) viseront essentiellement à appuyer les opérations du PAM de manière efficace, inclusive et transparente en matière de logistique et d'achats, notamment par un approvisionnement stratégique, le prépositionnement de produits alimentaires, le transport, la gestion des stocks et la préparation aux situations d'urgence. Les activités porteront également sur la promotion de l'innovation, la gestion des principales plateformes logistiques, l'amélioration de la dématérialisation des processus liés à la chaîne d'approvisionnement et la mise à disposition à l'intention des bureaux de pays d'un appui technique et de formations sur la fourniture et la distribution de l'assistance, ainsi que sur la prestation de services à la demande qui renforcent la préparation opérationnelle et l'impact sur le terrain.

5. Le produit 2.4 (gestion du personnel et devoir de protection) portera principalement sur la gestion de la sécurité physique, le recrutement, le soutien aux employés et les systèmes de ressources humaines, avec pour point d'appui la défense résolue d'un devoir de protection qui favorise la sécurité, l'inclusion et un bon accompagnement du personnel. Le produit 2.5 (innovation et technologies) stimulera la transformation numérique grâce à des systèmes perfectionnés de données, à l'analytique et à des plateformes intégrées, ce qui améliorera la souplesse et la visibilité des opérations du PAM et renforcera la prise de décisions fondée sur des données factuelles. En 2026, le PAM lancera l'exécution de son plan de transformation numérique des activités sur cinq ans, qui vise à moderniser son écosystème numérique en passant de systèmes informatiques fragmentés à des plateformes intégrées à l'échelle mondiale, les trois premières années étant financées par une initiative interne d'importance primordiale. Le produit 2.6 (services administratifs et financiers) contribuera à appuyer les services essentiels de gestion, notamment la gestion des locaux du Siège, des opérations financières et de la trésorerie, garantissant ainsi le bon fonctionnement du PAM dans le respect des règles et de manière efficace.

Résultat de gestion 3: Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces

6. Ce résultat contribue à renforcer la capacité du PAM à mobiliser la communauté internationale, à porter haut et fort sa mission et à collecter des fonds à l'appui d'une aide efficace. Les activités menées au titre du produit 3.1 (sensibilisation, communication et médias) renforceront la visibilité et le positionnement du PAM par une collaboration stratégique avec les médias, des communications convaincantes et des actions d'information reposant sur le numérique. Il s'agira notamment de diffuser du contenu convaincant axé sur le leadership dans les médias internationaux, d'utiliser les plateformes de réseaux sociaux comme des caisses de résonnance du PAM en cas de crise, de fournir des conseils aux bureaux de pays sur les stratégies de mobilisation des parties prenantes et d'appuyer les opérations internes et la mobilisation de ressources par des communications ciblées et ponctuelles.

7. Le produit 3.2 (partenariats et ressources) sous-tendra la mobilisation des ressources et la viabilité financière en élargissant la participation des donateurs aux initiatives du PAM, en diversifiant les sources de financement et en renforçant les partenariats stratégiques avec les gouvernements, les autres entités des Nations Unies et le secteur privé. Il permettra également de toucher davantage de donateurs habituels ou nouveaux, en promouvant des modèles de financement innovants et un financement à utilisation souple. Ses principales initiatives viseront notamment à accroître les recettes provenant des plateformes de dons de particuliers telles que "ShareTheMeal" et leur visibilité au niveau régional, à renforcer les partenariats stratégiques avec les gouvernements, les autres entités des Nations Unies et les institutions financières internationales, ainsi qu'à améliorer les pratiques en matière de gestion financière et de gestion des subventions.

Résultat de gestion 4: Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux

8. Ce résultat garantit que le PAM respecte ses obligations en matière de transparence et de responsabilité grâce à une gouvernance solide et à un contrôle impartial. Les travaux menés dans le cadre du produit 4.1 (collaboration avec les organes directeurs et consultatifs) favoriseront une gouvernance indépendante par la mise à disposition en temps opportun des documents destinés au Conseil d'administration, un appui à l'organisation des réunions, des innovations numériques et des services de protocole, assurant ainsi la fluidité de la coordination et la transparence dans la prise de décisions. Le produit 4.2 (audits, enquêtes et évaluations) renforcera les processus de contrôle et d'application du principe de responsabilité et fournira des éléments factuels crédibles et des assurances qui orienteront les améliorations stratégiques à apporter aux services d'appui aux opérations.

TABLEAU A.I.2: PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE				
Produits associés aux résultats de gestion	Budget fondamental	Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible de 2026
Résultat de gestion 1: Orientation et gestion stratégiques				
1.1. Encadrement et orientation	67,7 millions de dollars (12%)	Nombre de plans de collaboration en matière de diplomatie humanitaire élaborés afin d'améliorer l'efficacité de l'action humanitaire dans les contextes politiques complexes ¹	3	8
		Pourcentage de politiques du PAM qui renvoient expressément à des données factuelles issues d'évaluations	100%	100%
1.2. Supervision par la direction et mise en conformité	20,4 millions de dollars (4%)	Le PAM a obtenu une opinion d'audit sans réserve au sujet de ses états financiers annuels, ce qui atteste que ceux-ci sont conformes aux normes IPSAS	100%	100%
		Taux de classement des mesures acceptées issues des audits internes: pourcentage de mesures acceptées classées au cours de la période couverte par le rapport (<i>Indicateur complémentaire interorganisations: FNUAP, PNUD, ONU-Femmes, UNICEF, OIT, FAO</i>)	38%	> 38%
		Pourcentage d'indicateurs figurant dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes atteints ou dépassés (<i>indicateur commun interorganisations</i>) ²	44%	45%
		Score selon l'indice de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (<i>indicateur commun interorganisations</i>)	99%	99%
		Taux de classement des mesures issues d'évaluations centralisées et décentralisées: pourcentage de recommandations issues d'évaluations centralisées et décentralisées classées au niveau institutionnel au cours de la période couverte par le rapport (<i>indicateur complémentaire interorganisations: FNUAP, PNUD, ONU-Femmes, UNICEF, OIT, FAO</i>)	85%	> 85%
1.3. Gestion des risques	22,6 millions de dollars (4%)	Pourcentage de bureaux de pays dont le niveau de maturité en matière de gestion des risques est jugé très avancé ou exemplaire (<i>indicateur commun et complémentaire interorganisations</i>)	31%	50%
		Pourcentage de partenaires coopérants du PAM inscrits sur le Portail des partenaires des Nations Unies, qui ont été évalués dans le cadre de l'évaluation des capacités des partenaires d'exécution des Nations Unies en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (<i>indicateur commun interorganisations</i>)	50%	> 75%

¹ Pour le moment, cet indicateur de performance clé (IPC) n'est pas classé dans la catégorie des indicateurs complémentaires ou communs, car aucun autre organisme des Nations Unies n'a intégré de manière explicite un indicateur équivalent dans son cadre de résultats. Si la situation devait évoluer, le PAM s'efforcerait de conseiller les partenaires concernés dans leur réflexion dans un souci de cohésion. Néanmoins, l'ajout de cet IPC au Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029 témoigne de la priorité stratégique que le PAM accorde à la diplomatie humanitaire, et participe des efforts déployés à l'échelle du système pour renforcer l'action menée dans le respect des principes consacrés, la sensibilisation interorganisations et la coordination de l'assistance humanitaire.

² Les indicateurs communs interorganisations sont les indicateurs qu'utilisent diverses entités des Nations Unies pour faciliter l'harmonisation des rapports et rendre compte de manière collective de l'action menée. Ils sont conformes aux dispositifs adoptés à l'échelle du système et sont approuvés ou recommandés par des organismes interorganisations tels que le Groupe des Nations Unies pour le développement durable ou le Conseil des chefs de secrétariat.

TABLEAU A.I.2: PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE

Produits associés aux résultats de gestion	Budget fondamental	Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible de 2026
Résultat de gestion 2: Services mixtes efficaces, efficaces et fondés sur des données factuelles				
2.1. Coordination des secours et préparation aux situations d'urgence	31,8 millions de dollars (5%)	Gestion et décaissement efficaces des fonds du Compte d'intervention immédiate (CII) (<i>indicateur complémentaire interorganisations: OCHA, UNICEF et HCR</i>) ³	80%	80%
		Taux d'utilisation du Compte d'intervention immédiate	50%	60%
		Pourcentage de demandes critiques de renforts d'urgence satisfaites par rapport à l'ensemble des besoins urgents répertoriés	80%	85%
		Nombre de pays signalés par des alertes du système interne d'alerte qui reçoivent par la suite un appui institutionnel (renforts de personnel, directives opérationnelles, etc.)	0	25
		Pourcentage de bureaux de pays qui satisfont aux normes minimales en matière de préparation aux situations d'urgence	33%	50%
2.2 Appui aux opérations liées aux programmes	56,5 millions de dollars (10%)	Pourcentage de plans stratégiques de pays qui renvoient expressément à des données factuelles issues d'évaluations	100%	100%
		Pourcentage des dépenses des plans stratégiques de pays au regard du plan d'exécution	70%	≥ 80%
		Pourcentage de préfinancements accordés aux plans stratégiques de pays sur la base de contributions remplissant les conditions requises	36%	≥45%
		Pourcentage de bureaux de pays qui ont présenté au moins 80 pour cent d'indicateurs définis au niveau individuel, ventilé par sexe (<i>indicateur complémentaire interorganisations: PNUD, UNICEF, FNUAP, ONUDC, ONU-Femmes, équipes de pays des Nations Unies</i>)	43%	≥ 60%
		Pourcentage de critères d'assurance de la qualité en matière de ciblage qui sont appliqués au niveau des bureaux de pays et vérifiés par le Siège mondial	50%	≥ 75%
		Pourcentage de bureaux de pays qui satisfont aux prescriptions minimales en matière de suivi	33%	100%
		Pourcentage de bureaux de pays qui respectent les seuils budgétaires relatifs aux examens préalables, au suivi et aux évaluations	37%	53%

³ Les indicateurs complémentaires interorganisations concordent avec les pratiques et les dispositifs adoptés par d'autres organisations des Nations Unies, facilitent les comparaisons et renforcent la cohérence sans être normalisés de manière formelle.

TABLEAU A.I.2: PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE

Produits associés aux résultats de gestion	Budget fondamental	Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible de 2026
2.3. Services liés à la chaîne d'approvisionnement	43,2 millions de dollars (7%)	Pourcentage d'activités d'appui liées à la chaîne d'approvisionnement et à l'exécution qui ont été menées à bien dans les délais impartis	n.d.	85%
		Pourcentage de réduction des délais de livraison des produits alimentaires au bureau de pays en provenance du Mécanisme de gestion globale des vivres	60%	65%
		Pourcentage d'activités d'appui mondial interorganisations liées à la chaîne d'approvisionnement qui ont été menées à bien dans les délais convenus	n.d.	85%
		Pourcentage d'activités d'appui liées à la chaîne d'approvisionnement et à l'exécution qui ont été menées à bien conformément aux normes d'assurance de la qualité	n.d.	85%
2.4. Gestion du personnel et devoir de protection	41 millions de dollars (7%)	Pourcentage d'employés titulaires d'un contrat de longue durée	55%	≥ 57%
		Pourcentage de femmes parmi les employés du PAM (<i>indicateur commun interorganisations</i>)	42%	≥ 43%
		Pourcentage de femmes aux postes direction au PAM (<i>indicateur commun interorganisations</i>)	43%	43,5%
		Le bureau de pays respecte les normes du cadre de responsabilité de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap concernant l'accessibilité ou va même plus loin que ces normes (<i>indicateur commun interorganisations</i>)	15%	≥ 25%
		Pourcentage d'indicateurs atteints conformément à la stratégie pour la santé mentale dans le système des Nations Unies (<i>indicateur commun interorganisations</i>)	93%	> 95%
2.5. Innovation et technologies	78,8 millions de dollars (14%)	Pourcentage d'initiatives du PAM visant à obtenir des gains d'efficience qui sont entreprises, facilitées ou appuyées par la Division des technologies au moyen de solutions numériques	n.d.	> 30%
		Pourcentage d'intégrations de système réalisées	49%	≥ 50%
		Nombre de projets d'innovation mis en œuvre	70	≥ 50
2.6. Services administratifs et financiers	50,4 millions de dollars (9%)	Pourcentage de bureaux de pays dont les programmes bénéficient des solutions et des services à la demande assurés par le PAM	70%	≥ 72%
		Pourcentage de bureaux de pays qui disposent d'un système de gestion environnementale (<i>indicateur complémentaire interorganisations: PNUE, Secrétariat de l'ONU [ONUN, DOS/Centre de services mondial; DOS/Maintien de la paix], CESAO</i>)	70%	80%

TABLEAU A.I.2: PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE				
Produits associés aux résultats de gestion	Budget fondamental	Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible de 2026
Résultat de gestion 3: Sensibilisation et communication influentes au service de partenariats et d'une mobilisation de ressources efficaces				
3.1. Sensibilisation, communication et médias	36 millions de dollars (6%)	Nombre de pays où le plan national de développement et/ou le cadre stratégique des Nations Unies comptent la sécurité alimentaire parmi leurs priorités	39	40
		Proportion de mentions du PAM dans les médias de niveau 1 (<i>indicateur complémentaire interorganisations: PNUD, ONU-Femmes, OMS, Secrétariat de l'ONU</i>)	15%	17%
		Nombre d'interactions sur l'ensemble des plateformes de médias sociaux du PAM (<i>indicateur complémentaire interorganisations: PNUD, ONU-Femmes, OMS, Secrétariat de l'ONU</i>)	2 600 000	2 900 000
3.2. Partenariats et ressources	91,9 millions de dollars (16%)	Montant total des fonds reçus au cours de l'année	9,8 milliards de dollars	≥ 6,4 milliards de dollars
		Financements souples en pourcentage du montant total des contributions confirmées (<i>indicateur commun interorganisations: UNICEF, PNUD, OMS, Grand Bargain, Pacte de financement</i>)	11%	≥ 11%
		Pourcentage des fonds provenant des cinq principaux donateurs	71%	≤ 65%
		Nombre de pays apportant un appui aux opérations du PAM, y compris au moyen de contributions et de recettes issues de la prestation de services en provenance de ressources nationales, d'institutions financières internationales et d'autres sources	25	27
		Montant des accords conclus entre le PAM et des organismes nationaux se trouvant dans le monde du Sud dans le cadre d'initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire menées avec l'appui du PAM (<i>indicateur commun interorganisations: Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, PNUD, GANUPT</i>)	3 millions de dollars	3,6 millions de dollars
		Montant des contributions du secteur privé en pourcentage du montant de l'ensemble des contributions (<i>indicateur commun interorganisations</i>)	104%	≥ 85%
		Nombre de programmes conjoints entrepris en collaboration avec des agences, des fonds ou des programmes partenaires appartenant au système des Nations Unies (<i>indicateur commun interorganisations</i>)	91	95
		Diversification: Pourcentage de ressources reçues de la part du groupe de donateurs du CAD de l'OCDE	15%	≥15%
Montant des fonds mobilisés ou obtenus indirectement grâce à des mécanismes de financement innovants (<i>indicateur complémentaire interorganisations: PNUD, UNICEF, ONU-Femmes, FNUAP, FIDA</i>)			100 millions de dollars	≥ 200 millions de dollars

TABLEAU A.I.2: PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE				
Produits associés aux résultats de gestion	Budget fondamental	Indicateurs de performance clés	Valeur de référence	Valeur cible de 2026
Résultat de gestion 4: Gouvernance efficace et contrôle indépendant rigoureux				
4.1. Collaboration avec les organes directeurs et les organes auxiliaires de contrôle et de conseil	5,9 millions (1%)	Pourcentage d'exécution du programme de travail biennal du Conseil d'administration	n.d.	100%
4.2. Audits, enquêtes et évaluations	32,6 millions de dollars (6%)	Mesure dans laquelle la couverture prévue dans le plan de travail relatif aux assurances à donner a été respectée, par niveau de risque des entités à auditer (<i>indicateur complémentaire interorganisations: PNUD, FNUAP, UNESCO, OMS, Secrétariat de l'ONU</i>)	n.d.	≥ 80%
		Mesure dans laquelle la durée prévue des différentes étapes des enquêtes a été respectée	n.d.	≥ 70%
		Nombre d'évaluations conjointes et d'évaluations menées à l'échelle du système auxquelles le PAM a participé au cours de l'année de référence (<i>indicateur commun interorganisations</i>)	8	8
		Pourcentage d'évaluations prévues au cours de l'année de référence qui ont effectivement fait l'objet d'un contrat (ou d'un accord équivalent)	77%	100%

Abréviations: CAD = Comité d'aide au développement; CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; DOS = Département de l'appui opérationnel; FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; FIDA = Fonds international de développement agricole; FNUAP = Fonds des Nations Unies pour la population; GANUPT = Groupe d'assistance des Nations Unies pour la période de transition; HCR = Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; IPSAS = Normes comptables internationales du secteur public; OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques; OCHA = Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires; OIT = Organisation internationale du Travail; OMS = Organisation mondiale de la Santé; ONU = Organisation des Nations Unies; ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime; ONU-Femmes = Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; ONUN = Office des Nations Unies à Nairobi; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement; UNESCO = Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture; UNICEF = Fonds des Nations Unies pour l'enfance.