

**Extraits du  
Plan de gestion du PAM pour 2022-2024**



**Deuxième consultation informelle**

**24 septembre 2021**

**Programme alimentaire mondial  
Rome, Italie**

---

## Chapitre I: Introduction

### Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024 présente une synthèse du programme de travail prévu pour cette période ainsi que l'appui budgétaire nécessaire à sa mise en œuvre en 2022. Les chiffres qu'il contient se rapportent aux besoins opérationnels prévus et aux prévisions concernant les ressources disponibles pour y faire face. Le budget "fondamental" comprend les ressources devant servir au financement de l'appui aux programmes et des modalités de fonctionnement, qui sont nécessaires pour mettre en œuvre l'ensemble du programme de travail. Le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) – approuvé tous les ans par le Conseil d'administration – est un sous-ensemble du budget fondamental, et est financé au moyen des recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) sur les contributions, conformément à la politique de recouvrement intégral des coûts.
2. Le résumé, le projet de décision et l'introduction de chaque chapitre expliquent la logique du plan de gestion et mettent en exergue les principaux chiffres. Le corps de chaque chapitre contient des informations plus détaillées.

### Structure du document

3. Le Plan de gestion pour 2022-2024 comprend un résumé, un projet de décision, huit chapitres et sept annexes.
4. Les huit chapitres sont les suivants:
  - *Chapitre I: Introduction.* Ce chapitre expose la planification du PAM au regard de la situation économique et politique mondiale ainsi que les effets persistants de la pandémie de la maladie à coronavirus de 2019 (COVID-19) dans des environnements déjà fragiles.
  - *Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources.* Ce chapitre présente la situation financière actuelle du PAM et donne des informations sur les contributions prévues pour 2022 et 2023 ainsi qu'un aperçu de l'évolution des ressources. Il décrit également comment le PAM prévoit de procéder pour diversifier sa base de financement tout en recherchant des modalités innovantes en vue d'accroître l'efficacité de son action.
  - *Chapitre III: Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire pour 2022.* Ce chapitre offre un aperçu et une analyse des besoins opérationnels pour 2022, et examine un plan d'exécution provisoire fondé sur les ressources disponibles prévues. Il donne également des informations sur les services que le PAM fournit à la communauté d'aide humanitaire selon son mandat et ses politiques, dans le cadre de ses activités et en fonction de ses avantages comparatifs.
  - *Chapitre IV: Opération de budgétisation stratégique ascendante: déroulement et priorités fondamentales.* Ce nouveau chapitre décrit les objectifs de l'opération de budgétisation stratégique ascendante lancée en 2020 ainsi que ses répercussions sur l'établissement du Plan de gestion pour 2022-2024. Y sera examiné en particulier le passage à l'établissement d'un budget "fondamental" global, à financer au moyen du budget AAP et d'autres sources.

- *Chapitre V: Budget administratif et d'appui aux programmes.* On trouvera dans ce chapitre le budget AAP proposé pour 2022 ainsi que le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects proposé. Le budget AAP est présenté sous la forme d'un tableau contenant les lignes de crédit approuvées par le Conseil en 2017<sup>1</sup>.
  - *Chapitre VI: Mécanisme de financement des services internes.* Ce chapitre décrit le mécanisme de financement renouvelable qui permet au PAM de fournir des services internes de manière économique et efficiente aux divisions du Siège et aux bureaux de pays. L'augmentation proposée du mécanisme de financement est également expliquée.
  - *Chapitre VII: État des réserves.* Ce chapitre offre un aperçu des réserves, y compris du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la portion non affectée du Fonds général. Une proposition de prélèvement sur le Compte de péréquation des dépenses AAP afin de financer une nouvelle initiative pluriannuelle et la poursuite d'une autre initiative pluriannuelle approuvée précédemment est présentée au Conseil pour approbation. Cette proposition tient compte de la nécessité de donner une place centrale à des fonctions cruciales et de répondre aux demandes de renforcement du contrôle et de l'obligation redditionnelle.
  - *Chapitre VIII: Mesure de la performance en matière de gestion.* Ce chapitre présente les indicateurs de performance clés (IPC) relatifs à la gestion et leurs composantes ainsi que les valeurs de référence et les valeurs cibles utilisées pour mesurer les progrès accomplis dans certains domaines.
5. On trouvera dans les annexes des informations détaillées au sujet du budget AAP, un examen du Plan de gestion pour 2021-2023 et le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2022-2024.

## Contexte organisationnel

6. En 2022, le PAM commencera à mettre en œuvre un nouveau plan stratégique et un nouveau cadre de résultats institutionnels pour 2022-2026, qui n'avaient pas encore été établis dans leur version finale au moment de la rédaction du présent Plan de gestion<sup>2</sup>. Au cours des cinq prochaines années, le plan de gestion du PAM sera axé sur les principes directeurs exposés dans le plan stratégique, qui appellent à mener des interventions centrées sur les personnes, reposant sur les principes humanitaires, adaptées au contexte, prises en charge par les pays, caractérisées par l'intégration des programmes dans les secteurs interdépendants de l'action humanitaire, du développement et de la paix, fonction des risques et fondées sur des données factuelles.
7. Le nouveau plan stratégique soulignera qu'étant donné que les pays doivent faire face à des tensions et à des chocs de plus en plus intenses et de plus en plus fréquents, le PAM continuera de donner la priorité aux activités destinées à sauver des vies dans les situations d'urgence, conformément aux principes humanitaires. Son savoir-faire, sa souplesse d'adaptation, sa présence opérationnelle et l'ampleur de ses interventions font du PAM un chef de file de l'action menée dans les situations d'urgence. Le PAM vient en aide à un nombre croissant de personnes au moyen d'un portefeuille d'activités utilisant diverses modalités (transferts alimentaires en nature, transferts de type monétaire, activités de renforcement des capacités et services), qui

<sup>1</sup> [WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1](#).

<sup>2</sup> Le nouveau Plan stratégique du PAM pour 2022-2026 sera soumis au Conseil pour approbation lors de sa deuxième session ordinaire de 2021, à l'occasion de laquelle le présent Plan de gestion lui sera également présenté.

lui permettent, à lui ainsi qu'à ses partenaires, d'apporter une assistance alimentaire directement ou d'en faciliter la mise en œuvre tout en sauvant des vies et en changeant la vie des bénéficiaires.

8. Le PAM continue de prendre une part active à la réforme du système des Nations Unies pour le développement à tous les niveaux, et s'emploie à renforcer les initiatives coordonnées visant à obtenir des résultats dans le domaine humanitaire et en matière de développement au moyen de ses plans stratégiques de pays (PSP) de deuxième génération et de sa collaboration avec les partenaires du système des Nations Unies. Lorsque cela sera possible, le PAM soutiendra les gouvernements en guidant les processus de réforme, notamment en améliorant les modalités de fonctionnement aux niveaux mondial et national et en participant à la révision des analyses communes de pays ainsi qu'à l'établissement des nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
9. Le PAM est résolu à sauver des vies et à changer la vie le long du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix dans le respect des priorités institutionnelles définies dans son programme d'excellence. L'éradication de la faim appelle une action concertée des acteurs du développement et de la paix, des gouvernements et du secteur privé pour répondre aux besoins urgents tout en s'attaquant aux vulnérabilités structurelles et en renforçant les capacités et les systèmes lorsque cela est possible.
10. Face à ce contexte organisationnel complexe, le Plan de gestion pour 2022-2024 s'appuie sur le Plan de gestion pour 2021-2023 et sur la mise en œuvre en cours de celui-ci. En particulier, il tient compte des résultats de l'opération de budgétisation stratégique ascendante afin de déterminer les besoins liés à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement du PAM ainsi que les sources optimales de financement pour y faire face au regard du niveau de financement prévu pour 2022, qui s'établit à 8,4 milliards de dollars É.-U. Cela permet de faire en sorte que les processus internes d'affectation des ressources du PAM concordent avec les priorités institutionnelles qui sont les siennes, et que les ressources allouées suffisent pour financer les besoins des programmes et soient utilisées avec efficacité. De plus, les besoins en matière d'appui tiennent compte des incidences budgétaires des nouvelles politiques approuvées en 2021, des améliorations attendues en matière d'efficacité résultant des progrès accomplis sur la voie de la transformation numérique et de la place centrale que le PAM continue d'accorder à ses six priorités institutionnelles:
  - direction des opérations dans les situations d'urgence;
  - financement et partenariats au service de l'élimination de la faim;
  - excellence des programmes;
  - transformation numérique;
  - libération du potentiel du PAM: simplification et efficacité; et
  - gestion du personnel.
11. En juin 2020, le PAM a réorganisé la structure de sa haute direction, notamment en portant le poste de Conseiller principal pour la culture organisationnelle au rang de sous-secrétaire général. Cette évolution souligne l'importance que le PAM accorde à la mise en œuvre de la politique en matière de personnel approuvée récemment, notamment l'accent mis par celle-ci sur le devoir de protection de ses employés incombant au PAM et sur le renforcement de la culture organisationnelle afin d'instaurer un environnement au sein duquel des mesures sont

prises pour prévenir toutes les formes de mauvais traitement et aucune forme de harcèlement, d'abus de pouvoir et de discrimination n'est tolérée.

## Contexte économique et politique mondial

12. Il reste moins de dix ans pour atteindre l'objectif de développement durable (ODD) 2 consistant à éliminer la faim, or la faim continue d'augmenter partout dans le monde. Après un premier recul au début des années 2000, le nombre de personnes qui souffrent de faim chronique est reparti à la hausse depuis 2015<sup>3</sup>. D'après le rapport *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2021*, on estime que 720 à 811 millions de personnes étaient sous-alimentées en 2020, soit de 118 à 161 millions de personnes de plus qu'en 2019<sup>4</sup>.
13. Des estimations récentes indiquent que 270 millions de personnes vivant dans les 80 pays où le PAM intervient seraient en situation d'insécurité alimentaire aiguë ou fortement exposées au risque d'insécurité alimentaire en 2021<sup>5</sup>. En outre, en 2021 toujours, 41 millions de personnes réparties dans 43 pays seraient menacées de famine<sup>6</sup>. Les conflits, les chocs économiques – y compris ceux dus à la pandémie de COVID-19 – et les phénomènes météorologiques extrêmes sont les principaux facteurs de l'insécurité alimentaire aiguë.
14. Des projections récentes indiquent que 660 millions de personnes pourraient encore souffrir de la faim en 2030, soit 30 millions de plus que le nombre auquel on s'attendait avant l'apparition de la pandémie de COVID-19 en 2020<sup>7</sup>. En outre, la pandémie a creusé l'écart entre les sexes: en 2020, la prévalence de l'insécurité alimentaire modérée ou grave chez les femmes dépassait de 10 pour cent celle enregistrée chez les hommes, proportion qui était de 6 pour cent en 2019<sup>8</sup>.

## Perspectives économiques

15. Bien que l'économie mondiale se soit contractée de 3,5 pour cent en 2020, une croissance de 5,6 pour cent est prévue pour 2021, ce qui constituerait le taux de croissance suivant une récession le plus élevé depuis 80 ans<sup>9</sup>. Cela étant, d'ici à la fin de 2021, la production mondiale devrait demeurer 2 pour cent au-dessous des prévisions réalisées avant la pandémie. On s'attend à ce que le redressement se poursuive en 2022 à un taux de croissance mondiale plus modéré de 4,3 pour cent, mais la production mondiale devrait rester 1,8 pour cent au-dessous des prévisions d'avant la pandémie. Ce ralentissement de la croissance touchera de manière

<sup>3</sup> La faim chronique est mesurée par la prévalence de la sous-alimentation.

<sup>4</sup> Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Fonds international de développement agricole (FIDA), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Organisation mondiale de la Santé (OMS) et PAM. 2021. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2021: Transformer les systèmes alimentaires pour que la sécurité alimentaire, une meilleure nutrition et une alimentation saine et abordable soient une réalité pour tous*.

<sup>5</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2021. *Global Report on Food Crises – 2021*. L'insécurité alimentaire aiguë correspond à la phase 3 ou à une phase supérieure du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC)/Cadre harmonisé ou de sources comparables. La famine correspond à la phase 5 de l'IPC/du Cadre harmonisé.

<sup>6</sup> PAM. 2021. *WFP Global Operational Response Plan 2021. Update #2*. Juin 2021.

<sup>7</sup> FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2021. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2021: Transformer les systèmes alimentaires pour que la sécurité alimentaire, une meilleure nutrition et une alimentation saine et abordable soient une réalité pour tous*.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Banque mondiale. 2021. *Global Economic Prospects, June 2021*.

- disproportionnée les personnes dont les revenus sont faibles, qui consacrent généralement une grande partie de leur budget à l'achat de nourriture.
16. Par rapport aux redressements enregistrés à la suite de récessions mondiales précédentes, le redressement actuel est très inégal. Dans deux tiers des économies en développement et des économies émergentes, les pertes de revenus provoquées par la pandémie ne seront pas compensées d'ici à 2022; dans les pays à faible revenu, la croissance devrait être à son plus bas niveau depuis 20 ans, ce qui tient en partie à la lenteur de la vaccination contre la COVID-19, et on anticipe pour 2022 une croissance inférieure de 4,9 pour cent au niveau prévu avant la pandémie<sup>10</sup>.
  17. Partout dans le monde, la pandémie a gravement perturbé les marchés du travail, et des heures de travail équivalant à 255 millions d'emplois à temps plein ont été perdues en 2020. L'Organisation internationale du Travail (OIT) estime que la croissance prévue de l'emploi pour 2021 et 2022 sera insuffisante pour combler les écarts générés par la crise. À l'échelle mondiale, le chômage devrait s'élever à 5,7 pour cent en 2022 d'après les prévisions, un niveau que l'on n'avait plus vu depuis 2013<sup>11</sup>.
  18. La crise économique internationale sans précédent a entraîné la première augmentation de l'extrême pauvreté mondiale enregistrée depuis 20 ans. La Banque mondiale estime que la pandémie a fait basculer 97 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté en 2020, portant à 732 millions le nombre de personnes extrêmement pauvres<sup>12</sup>. Pour 2021, ce chiffre devrait diminuer légèrement, et passer à 711 millions de personnes. Ces perspectives, dont il est très difficile de savoir si elles se réaliseront, sont un peu plus optimistes que les prévisions antérieures réalisées pendant la pandémie, car elles tablent sur un taux de réduction de la pauvreté pour 2020-2021 proche des taux relevés avant la pandémie; or, la pauvreté mondiale demeure à un niveau bien supérieur à celui constaté avant la pandémie.
  19. Des mesures extraordinaires, dont le coût est sans précédent, ont été prises à travers le monde pour préserver des vies et protéger les moyens d'existence pendant la crise de la COVID-19. Les mesures de soutien budgétaire et les mesures monétaires adoptées pour faire face à la crise économique se sont élevées à 26 000 milliards de dollars au total, soit près de 30 pour cent du produit intérieur brut (PIB) mondial<sup>13</sup>. Les économies avancées ont supporté la majorité des coûts, et mis leurs budgets à l'épreuve. Dans les économies en développement, le manque d'accès aux vaccins, conjugué à un endettement important, devrait freiner considérablement la reprise économique. À l'échelle mondiale, la dette publique s'établit aujourd'hui à 100 pour cent du PIB, tandis que 56 pour cent des pays à faible revenu sont actuellement surendettés ou risquent fortement de le devenir<sup>14</sup>. Dans de nombreux pays, la monnaie a été soumise à rude épreuve, plusieurs pays ayant connu une dépréciation rapide de leur devise qui s'est ajoutée aux pressions inflationnistes intérieures.
  20. En 2021, les prix internationaux des produits alimentaires ont augmenté de manière progressive, mais constante. En mai 2021, l'indice des prix des produits alimentaires de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a augmenté pour le

---

<sup>10</sup> Banque mondiale. 2021. *Global Economic Prospects, June 2021*.

<sup>11</sup> Organisation internationale du Travail. 2021. *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*.

<sup>12</sup> Banque mondiale. 2021. *Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty: Turning the corner on the pandemic in 2021?*

<sup>13</sup> Fonds monétaire international (FMI). 2021. *Foire aux questions: COVID-19: la riposte du FMI*.

<sup>14</sup> FMI. 2021. *IMF Seminar: Averting a COVID-19 Debt Trap*.

douzième mois consécutif, pour atteindre son plus haut niveau depuis septembre 2011<sup>15</sup>. En juillet 2021, malgré une légère baisse depuis le mois de mai, l'indice restait supérieur de 31 pour cent à son niveau de 2020 à la même période. En juin 2021, 14 pays avaient enregistré une augmentation des prix des produits alimentaires en glissement annuel de plus de 15 pour cent<sup>16</sup>. Si la tendance à la hausse des prix internationaux des produits alimentaires devait se poursuivre, la sécurité alimentaire, en particulier dans les pays importateurs de ces produits, reculera, car les prix locaux seront tirés vers le haut, ce qui réduira le pouvoir d'achat des populations et compromettra leur accès économique à la nourriture. En juillet 2021, les prix des produits énergétiques avaient également augmenté au cours de neuf des dix mois précédents, même si la Banque mondiale prévoit que les prix du pétrole brut en 2022 seront en moyenne inférieurs à ceux de 2019<sup>17</sup>.

## Insécurité, conflits et déplacements

21. Les conflits et la violence comptent parmi les principaux facteurs de l'insécurité alimentaire dans le monde. L'état de la paix dans le monde, mesuré par l'indice mondial de la paix 2021, s'est dégradé au cours de neuf des 13 dernières années<sup>18</sup>. Les auteurs du Rapport mondial sur les crises alimentaires estiment que sur les 155 millions de personnes vivant dans 55 pays qui se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë en 2020, près d'un tiers – 99 millions de personnes dans 23 pays – avait basculé dans l'insécurité alimentaire principalement à cause de conflits ou de problèmes de sécurité. Les conflits se sont aggravés dans plusieurs pays, entraînant des déplacements, privant les populations de leurs moyens d'existence, perturbant les marchés, les échanges commerciaux et la production agricole et contribuant à des augmentations des prix des produits alimentaires locaux. L'insécurité a également entravé l'accès humanitaire. Les conflits prolongés ont été la principale cause de six des dix crises alimentaires les plus graves en 2020. Dans les pays où il a été déterminé qu'un conflit était le premier facteur de l'insécurité alimentaire aiguë en 2019, le conflit est demeuré la principale cause de cette insécurité en 2020<sup>19</sup>.
22. Les déplacements de population ont augmenté de manière constante pendant près de dix ans; à la fin de 2020, la population de personnes déplacées contre leur gré avait atteint le nombre record de 82,4 millions de personnes, soit deux fois plus qu'en 2010. Ce chiffre comprend 48 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, 26,4 millions de réfugiés, 4,1 millions de demandeurs d'asile et 3,9 millions de Vénézuéliens déplacés à l'étranger<sup>20</sup>. Les pays en développement supportent la plus grande partie de ces déplacements: ils accueillent 86 pour cent des personnes déplacées au-delà des frontières<sup>21</sup>.

---

<sup>15</sup> FAO. 2021. [Situation alimentaire mondiale. Indice FAO des prix des produits alimentaires.](#)

<sup>16</sup> PAM. 2021. [Outil de suivi des marchés dans le monde: prix des produits alimentaires.](#)

<sup>17</sup> Banque mondiale. 2021. [Commodity Markets Outlook.](#) Consulté en juillet 2021.

<sup>18</sup> Institute for Economics & Peace. 2021. [Global Peace Index 2021: Measuring peace in a complex world.](#)

<sup>19</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2021. [Global Report on Food Crises – 2021.](#)

<sup>20</sup> Les Vénézuéliens déplacés à l'étranger sont les personnes d'origine vénézuélienne qui sont susceptibles d'avoir besoin de la protection internationale au regard des critères énoncés dans la Déclaration de Carthagène sur les réfugiés, mais qui n'ont pas demandé l'asile dans le pays où elles se trouvent.

<sup>21</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). 2021. [Global trends. Forced displacement in 2020.](#)

## Climat

23. Le monde connaît un nombre croissant de catastrophes liées au climat. Depuis le début des années 90, le nombre de catastrophes liées aux conditions météorologiques telles que les tempêtes, les inondations et la sécheresse a doublé dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, pour atteindre 334 catastrophes en moyenne par an entre 2000 et 2019<sup>22</sup>. En 2020, 30 millions de personnes – soit le nombre le plus élevé depuis 2011 – ont été déplacées à l'intérieur de leur propre pays du fait de catastrophes de ce type.
24. Les systèmes qui produisent, transforment et fournissent des produits alimentaires à l'intention des populations peuvent être mis à mal par les phénomènes météorologiques extrêmes et affaiblis par des facteurs de perturbation climatiques comme la modification des saisons ou les pénuries d'eau. La moitié de la population mondiale devrait vivre d'ici à 2050 dans des régions soumises à un stress hydrique<sup>23</sup>. Les chocs climatiques et la variabilité du climat peuvent également augmenter les contraintes pesant sur les ressources naturelles, ce qui risque d'accentuer les tensions sociales et les conflits et de provoquer des déplacements forcés, et d'aggraver par voie de conséquence le problème de la faim. Sur les 20 pays les plus exposés au changement climatique, 12 sont touchés par des conflits.
25. De la fin de 2020 à la mi-2021, un phénomène La Niña a engendré des situations de sécheresse dans la Corne de l'Afrique et dans certaines régions du Moyen-Orient et de l'Asie centrale. Des précipitations inférieures à la moyenne dans la Corne de l'Afrique pendant les deux dernières périodes de végétation en date ont aggravé l'insécurité alimentaire. Une sécheresse intense a touché l'Angola et Madagascar en 2021; la destruction de terres agricoles par de violentes tempêtes de sable dans le sud de Madagascar a rendu la région extrêmement vulnérable face aux aléas naturels futurs et aura probablement des conséquences durables.
26. Il est probable que les conditions de La Niña reviendront à la fin de 2021 ou au début de 2022. Dans la Corne de l'Afrique, cela pourrait se traduire à la fin de 2021 par une troisième saison des petites pluies consécutive enregistrant des précipitations inférieures à la moyenne et par une saison Gu plus sèche que d'habitude au cours de la période allant de mars à mai 2022, ce qui contribuerait à dégrader encore un peu plus la sécurité alimentaire d'ici à la fin de 2022 ou au début de 2023. En Afrique australe, les conditions de La Niña augmentent généralement les pluies saisonnières et s'accompagnent d'une amélioration des rendements des cultures et des pâturages, mais elles peuvent aussi accentuer le risque d'inondation et de tempête tropicale et provoquer le développement de foyers de sécheresse dévastateurs. Au Moyen-Orient et en Asie centrale, l'augmentation des déficits hydriques et la réduction du couvert neigeux pourraient entraîner une réduction de la production céréalière pour la deuxième année consécutive. Les répercussions d'un nouveau phénomène La Niña varieront selon les opérations du PAM.

## Assistance humanitaire internationale

27. Dans les économies avancées, les mesures que les gouvernements adoptent pour éviter l'effondrement économique ont accru la pression sur les budgets. Le redressement a été inégal: dans les pays plus pauvres, la mise en place de la vaccination a été lente, et les mesures de stimulation de l'économie ont été limitées. Les besoins opérationnels croissants liés à la

---

<sup>22</sup> Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes (UNDRR) et Centre de recherche sur l'épidémiologie des catastrophes. 2020. *Human cost of disasters. An overview of the last 20 years 2000–2019*.

<sup>23</sup> Comité international de la Croix-Rouge. 2020. *Quand la pluie devient poussière. Comprendre et atténuer les effets conjugués des conflits armés et de la crise climatique et environnementale sur la vie quotidienne des personnes touchées*.



pandémie ont mis une pression supplémentaire sur les gouvernements et les acteurs humanitaires pour qu'ils mobilisent des ressources: dans les pays où le PAM intervient, on estime ainsi que 270 millions de personnes ont besoin d'une assistance alimentaire urgente en 2021. Cela pourrait aboutir à des écarts importants entre les fonds nécessaires pour venir en aide aux personnes en situation d'insécurité alimentaire dans les prochaines années et les fonds disponibles.

28. Bien que les conflits et les phénomènes météorologiques extrêmes demeurent les principaux facteurs de l'insécurité alimentaire aiguë dans le monde, la pandémie de COVID-19 continue de peser considérablement sur la sécurité alimentaire et d'influer sur l'environnement opérationnel du PAM. Depuis l'apparition de nouveaux variants du virus de la COVID-19, on ne sait pas comment la pandémie va évoluer, ce qui ajoute à l'incertitude à laquelle doit faire face le PAM.

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

### Aperçu

29. Les répercussions économiques mondiales de la pandémie de COVID-19 ont accru la pression exercée sur le PAM, qui doit mobiliser des ressources pour répondre à des besoins opérationnels sans cesse plus élevés. En 2021, devant l'augmentation des demandes d'assistance alimentaire qui lui sont adressées, le PAM estime qu'une enveloppe de 14,3 milliards de dollars<sup>24</sup> sera nécessaire pour faire face à l'insécurité alimentaire. Après avoir reçu des recettes provenant des contributions d'un montant record de 8,4 milliards de dollars en 2020, le PAM s'attend, pour 2021 et 2022, à recevoir des financements d'un montant similaire, de l'ordre de 8,6 milliards de dollars et 8,4 milliards de dollars respectivement. Ces prévisions sont fondées sur une analyse approfondie des tendances, une collaboration constante avec un large éventail de donateurs et le travail accompli par le PAM en 2020 et 2021 pour nouer des partenariats solides et développer et diversifier sa base de donateurs.
30. Les prévisions positives pour 2021 et 2022 résultent de la grande mobilisation de la plupart des partenaires internationaux, qui continuent de donner la priorité à la lutte contre l'insécurité alimentaire pendant le redressement progressif de l'économie mondiale, et maintiennent la confiance qu'ils accordent au PAM. Au 31 août 2021, 67 pour cent des contributions prévues, soit 5,9 milliards de dollars, étaient déjà confirmées, contre 64 pour cent à la même date l'année dernière. C'est là un signe fort qui laisse penser que la prévision pour 2021 est réalisable. Les économies nationales de certains donateurs gouvernementaux continueront de se heurter à des contraintes budgétaires, ce qui limitera la croissance de l'aide publique au développement, mais les efforts accrus déployés par d'autres partenaires, les contributions du secteur privé, la collaboration avec les institutions financières internationales et une plus grande exploitation des possibilités de financement thématique (notamment du financement de l'action climatique) devraient compenser cette contraction.
31. Les donateurs gouvernementaux représentent 87 pour cent des contributions prévues pour 2022. Pour maintenir cette forte mobilisation et élargir son portefeuille de plus de 90 donateurs gouvernementaux, le PAM continuera de se concentrer sur sa fonction de partenaire de confiance, et collaborera avec les gouvernements en vue de présenter son offre de programmes et les besoins y afférents. Les consultations bilatérales de haut niveau entre le PAM et les donateurs demeureront indispensables afin d'obtenir des informations en retour stratégiques, de faire concorder les actions menées avec les priorités, d'élaborer des objectifs communs en matière de sensibilisation et de renforcer la compréhension mutuelle des besoins et des perspectives de travail en partenariat.
32. La pandémie continue de faire rage dans de nombreux pays, ce qui compromet les acquis du développement et souligne la pertinence du lien entre action humanitaire, développement et paix. Pour contribuer à une action multilatérale plus large, le PAM s'attachera à mettre en œuvre ses interventions en synergie avec les gouvernements et d'autres partenaires, notamment en encourageant le recours à des modalités de financement innovantes complémentaires.

---

<sup>24</sup> D'après les plans de projet approuvés ou soumis pour approbation à la fin août 2021.

## Nouvelle dynamique en faveur d'une diversification de la base de financement

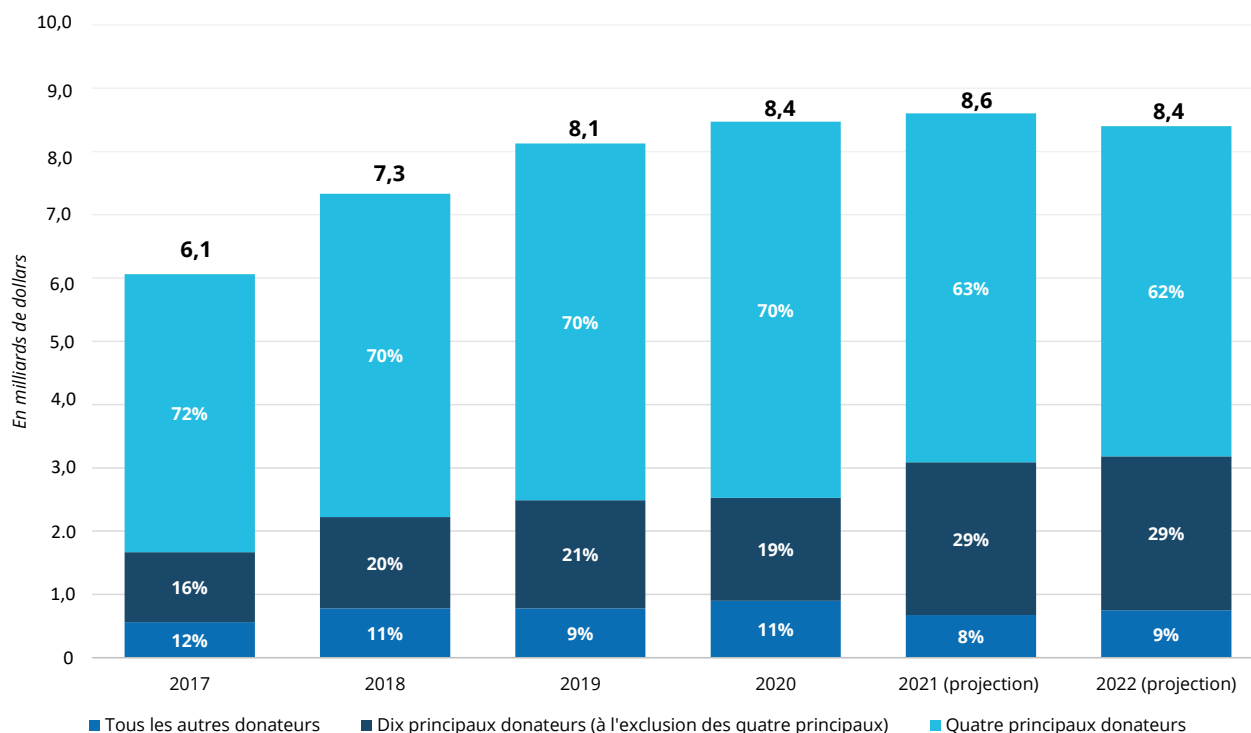
33. L'évaluation stratégique du financement des activités du PAM<sup>25</sup> a débouché sur des recommandations formulées en temps opportun appelant le PAM à maintenir, à renforcer et à diversifier sa base de financement. En 2022, le PAM continuera: de rechercher des mécanismes de financement innovants tels que les conversions de créances, le renforcement de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire et l'accès à des fonds de financement communs; de développer ses activités de sensibilisation en faveur de financements prévisibles et souples; et de collaborer avec le secteur privé, les organismes des Nations Unies et les gouvernements pour mettre en œuvre des stratégies visant à travailler aux côtés des institutions financières internationales<sup>26</sup>.
34. De tout temps, le PAM s'en est remis à ses principaux donateurs pour obtenir la majorité de ses contributions (figure II.1). En 2020, les quatre plus grands donateurs ont représenté 70 pour cent du montant total des contributions reçues – une tendance qui s'est dessinée avant que ne débute la mise en œuvre du Plan stratégique actuel. À compter de 2021, des efforts constants de diversification de la base de donateurs viseront à augmenter la part des contributions provenant d'autres donateurs en associant la mobilisation de nouveaux partenaires et de nouvelles sources de financement à la recherche d'un soutien accru de la part de sources de financement et de partenaires existants. Même si l'on prévoit que la croissance mondiale devrait se poursuivre après 2022, le retour aux niveaux d'activité économique antérieurs à la pandémie pourrait être difficile, et les priorités nationales pourraient alimenter l'incertitude entourant la mobilisation des ressources du PAM. Un certain flou continue donc d'influer sur les prévisions relatives aux recettes provenant des contributions après 2022, même si le montant des contributions reçues devrait demeurer stable et s'établir à plus de 8 milliards de dollars.

---

<sup>25</sup> [WFP/EB.A/2020/7-C](#) et [WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1](#).

<sup>26</sup> En outre, l'initiative interne d'importance primordiale axée sur l'appui aux programmes et aux partenariats approuvée en 2020 pour un montant de 2,5 millions de dollars donne au PAM les moyens de mobiliser des compétences spécialisées et des ressources supplémentaires et de renforcer ses mécanismes de mobilisation de fonds au service de son programme d'action visant à changer la vie des bénéficiaires.

**Figure II.1: Contributions des donateurs du PAM en montant et pourcentage du total, 2017-2022 (contributions confirmées et prévues)**



35. *Institutions financières internationales.* La collaboration avec la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) complète le plan de riposte à la COVID-19 du système des Nations Unies et mobilise de nouveaux partenariats efficaces qui sont indispensables pour aider les communautés à "reconstruire en mieux" après la pandémie. Alors que de nombreux gouvernements doivent faire face à une réduction de leur marge de manœuvre budgétaire et à une augmentation des dépenses à effectuer, il devient de plus en plus important de tirer parti des fonds publics multilatéraux et bilatéraux pour concrétiser les ODD.
36. La grande détermination dont les institutions financières internationales ont fait preuve pour atténuer les répercussions socioéconomiques de la pandémie ainsi que les hauts niveaux de financement qu'elles ont accordés aux gouvernements ont créé de nouveaux points d'entrée pour le PAM. Les échanges de données et d'analyses qui en ont résulté ont renforcé les partenariats noués avec ces institutions et maximisé l'impact des opérations du PAM. Les contributions provenant des gouvernements, y compris celles versées par l'intermédiaire des institutions financières internationales, sont passées de 130 millions de dollars en 2019 à 348 millions de dollars en 2020. En 2021-2022, le PAM espère développer les accords conclus avec les gouvernements, des plateformes mondiales telles que le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et les institutions financières internationales, et renforcer ses activités de prestation de services à l'appui des entités des Nations Unies et des gouvernements. Les prévisions pour 2021 concernant les accords conclus avec des gouvernements, y compris ceux mobilisant des ressources allouées par des institutions financières internationales, s'élèvent à 500 millions de dollars, et l'on s'attend à une poursuite de la croissance en 2022.

37. Le PAM continuera de rechercher des partenariats et de travailler le long du lien entre action humanitaire, développement et paix, renforçant ainsi son engagement en faveur de son mandat consistant à changer la vie. Pour permettre à l'avenir l'obtention de financements destinés aux programmes de développement, les PSP de deuxième génération du PAM seront adaptés de façon à correspondre aux domaines prioritaires que les gouvernements auront définis dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. En 2021 et 2022, le PAM prévoit de mettre en œuvre, par l'intermédiaire de ces plans-cadres de coopération, certains aspects des prêts et des dons alloués par les institutions financières internationales au nom de gouvernements.
38. *Partenariats avec le secteur privé.* La stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020-2025<sup>27</sup> a été mise en œuvre avec succès en 2020; toutes les valeurs cibles associées aux IPC définis ont été atteintes. Les financements en provenance du secteur privé (entreprises, particuliers et fondations) se sont élevés à 161 millions de dollars en 2020, soit un montant supérieur à l'objectif fixé à 128 millions de dollars.
39. Les dons de particuliers ont été jugés prioritaires par les équipes chargées de ShareTheMeal et des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds ainsi que dans le cadre des activités menées en collaboration avec l'Association japonaise pour le PAM et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique. Les travaux de recherche consacrés au secteur ont fait apparaître que les dons de particuliers résistent aux chocs et aux fléchissements économiques: les fonds collectés auprès de particuliers en faveur de 17 organismes des Nations Unies et organisations non gouvernementales (ONG) internationales ont augmenté pour atteindre 11,1 milliards de dollars en 2020, soit le plus haut niveau depuis cinq ans. En outre, aucune augmentation nette du nombre d'annulations de dons réguliers n'a été constatée par rapport aux années précédentes. Une tendance positive similaire a été observée pour les dons de particuliers destinés au PAM.
40. Au début de 2021, l'équipe chargée de ShareTheMeal a été transférée de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances vers la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, car il a été jugé nécessaire d'intégrer dans cette dernière l'approche innovante et primée suivie par l'équipe en matière de mobilisation de dons de particuliers. Cette démarche donnera à l'équipe chargée de ShareTheMeal les moyens de collaborer de manière globale avec les sympathisants et de mettre à profit les possibilités offertes de partage du savoir-faire et des informations avec l'équipe chargée des dons de particuliers. Les deux équipes continueront d'impulser la croissance des dons de particuliers en 2021 et au-delà.
41. Globalement, des progrès considérables ont été faits en 2021; toutes les activités destinées à mobiliser des recettes en provenance du secteur privé étaient en voie de dépasser l'objectif annuel initial fixé à 147,5 millions de dollars. Faisant fond sur les campagnes annuelles de dons menées par le PAM à l'occasion du ramadan, une initiative conjointe a été entreprise au début de 2021 en collaboration avec la Banque islamique de développement afin de s'assurer que le PAM respecte les règles entourant la zakat, l'aumône versée par les musulmans. Le PAM analysera les résultats de ce projet pilote et adaptera en conséquence son action à cet égard lors des futures campagnes en lien avec le ramadan. De plus, on s'attend à ce que 2021 soit une année exceptionnelle, car près de 290 millions de dollars ont été alloués par un fonds de lutte

---

<sup>27</sup> WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1. Pour plus d'informations sur les différents mécanismes de financement, veuillez vous reporter à l'annexe II, "Dons de particuliers: informations détaillées sur les prévisions de croissance des recettes".

---

contre la famine au Yémen au cours du premier trimestre. De ce fait, les prévisions pour 2021 relatives aux contributions du secteur privé ont été portées à 450 millions de dollars.

42. Sur la base des résultats constatés à l'issue de la première année complète de mise en œuvre de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, le PAM compte enregistrer une forte croissance des recettes en rythme annuel, et rentabiliser à long terme les investissements exceptionnels consentis dans le secteur des dons de particuliers, des effets tangibles devant être obtenus grâce aux partenariats noués aux niveaux national, régional et international. Les prévisions relatives aux dons de particuliers pour 2022 tablent sur 230 millions de dollars, soit une augmentation de 70 millions de dollars par rapport à 2021 si l'on exclut la contribution ponctuelle versée par le fonds de lutte contre la famine au Yémen.
43. *Partenariats avec les autres organismes des Nations Unies.* Le PAM renforcera sa collaboration avec les organismes des Nations Unies afin de tirer parti de la croissance des fonds provenant de ces organismes et des fonds de financement commun. Il cherchera à mener, aux niveaux institutionnel, national et régional, des stratégies qui lui donneront davantage de moyens de s'acquitter de son double mandat consistant à sauver des vies et à changer la vie grâce à ces flux de financement. Des orientations et un appui seront fournis en continu aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux qui seront tenus informés des partenariats potentiels, des possibilités de financement et des points de départ envisageables pour leur action dans leur environnement local.
44. Les financements provenant d'entités des Nations Unies et d'autres organismes ont augmenté, passant de 307 millions de dollars en 2019 à 447 millions de dollars en 2020 (dont 243,5 millions de dollars au titre du Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence). Le montant élevé des financements alloués par des entités des Nations Unies et d'autres organismes en 2020 par rapport aux années précédentes correspond à la riposte face à la pandémie. Le PAM s'attend à bénéficier de niveaux de financement similaires en 2021 et 2022 pour répondre à des besoins sans cesse croissants en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, en particulier pour les populations exposées à la famine.
45. Dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, le PAM participe au financement d'actions de développement conformément au pacte de financement, lequel a pour objectif d'améliorer l'efficacité, l'efficacité et la transparence du système de développement au moyen de fonds pluriannuels souples assortis de conditions peu contraignantes<sup>28</sup>. Les fonds de financement commun encouragent l'action collective menée par les organismes des Nations Unies à l'appui des priorités nationales. Le PAM continuera de renforcer son engagement en faveur des principaux fonds de ce type tels que le Fonds commun pour la réalisation des ODD, et de participer aux initiatives menées à l'échelle du système pour refondre les orientations conjointes concernant les programmes. Globalement, les fonds alloués par des organismes des Nations Unies (à l'exclusion du Fonds central pour les interventions d'urgence) ont continué de progresser ces trois dernières années, pour atteindre, en 2020, leur niveau le plus élevé jamais enregistré, soit 203 millions de dollars. Les efforts de sensibilisation se poursuivent, et ces financements devraient demeurer aux alentours de 200 millions de dollars en 2021 et 2022.

---

<sup>28</sup> Voir le document [WFP/EB.A/2021/5-H](#) pour obtenir le dernier rapport en date sur la réalisation par le PAM des objectifs associés aux indicateurs figurant dans le pacte de financement.

- 
46. *Approches et fonds thématiques.* En 2021, le PAM renforcera ses activités de sensibilisation concernant certaines grandes approches et solutions thématiques adoptées pour venir à bout de la faim, notamment en prenant une part active aux préparatifs de manifestations internationales telles que le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, le Sommet sur la nutrition pour la croissance et la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 26), et en nouant des partenariats techniques. Dans la perspective du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021, le PAM est l'organisme de référence pour la piste d'action 5 sur le renforcement de la résilience et il joue un rôle de chef de file s'agissant de la création d'une coalition mondiale en faveur des repas scolaires, qui préconisera l'élargissement de la portée des activités d'alimentation scolaire en fonction des besoins et des programmes nationaux et la mise en place de stratégies connexes de mobilisation de ressources. En outre, le PAM a renforcé ses partenariats noués avec des fonds multilatéraux pour l'éducation et a rejoint les conseils de gouvernance du fonds Éducation sans délai en 2020 et du Partenariat mondial pour l'éducation en 2021; à la fin de juin 2021, il avait reçu des contributions d'un montant supérieur à 27 millions de dollars de la part de ces initiatives dans 11 pays.
  47. Au cours des préparatifs de la COP 26, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a demandé instamment aux donateurs et aux banques multilatérales de développement de fournir au moins 50 pour cent du financement de l'action climatique destiné aux activités d'adaptation et de résilience. Conformément à cette demande, le PAM s'attache à renforcer ses activités de sensibilisation et ses partenariats afin d'aider plus efficacement les gouvernements et les communautés à s'adapter aux répercussions qu'a le changement climatique sur la sécurité alimentaire et la nutrition.
  48. En 2021, le Fonds vert pour le climat a approuvé un projet d'adaptation au changement climatique dans la région du Sahel qui sera mis en œuvre en collaboration avec le FIDA, le PAM, la Banque africaine de développement et la Mutuelle panafricaine de gestion des risques. Entre 2022 et 2027, le PAM affectera 30 millions de dollars par l'intermédiaire de ce projet pour financer l'intégration de mécanismes de micro-assurance dans les stratégies de financement des risques de sept pays sahéliens. En 2022, il renforcera le partenariat noué avec les autres organismes ayant leur siège à Rome et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) concernant la conception et la mise en œuvre conjointes de projets d'adaptation au changement climatique par l'intermédiaire du Fonds vert pour le climat. En 2021, la collaboration du PAM avec le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'adaptation a évolué, passant de la conception à la mise en œuvre de projets, pour lesquels il a reçu des contributions s'élevant à 23 millions de dollars. Le PAM a demandé à augmenter le niveau de son accréditation auprès du Fonds vert pour le climat, qui lui permet actuellement d'obtenir 10 millions de dollars au maximum par projet (cofinancement compris). La possibilité de présenter des demandes de financement d'un montant supérieur à compter de 2022 lui permettrait d'exécuter des projets de plus grande ampleur et d'augmenter de façon générale à l'avenir les fonds disponibles en provenance du Fonds vert pour le climat.

49. Le PAM continuera de rechercher des partenariats multisectoriels et multidonateurs qui renforcent les approches thématiques le long du lien entre action humanitaire, développement et paix en fournissant aux gouvernements une assistance technique relative aux programmes visant à changer la vie ou en mettant en œuvre ces programmes directement. Ces initiatives se sont avérées décisives pour obtenir un appui pluriannuel et multipays en faveur de programmes intégrés de renforcement de la résilience dans le Sahel, transposer à plus grande échelle des systèmes d'alerte rapide essentiels et mobiliser des préfinancements de façon à mettre en œuvre des mesures de prévention en Afrique, en Asie et en Amérique latine.
50. À l'avenir, les approches et les fonds thématiques permettront au PAM de diversifier ses ressources et de développer plus avant des activités innovantes à long terme pour éliminer la faim. S'appuyant sur les initiatives en cours, le PAM renforcera ses mécanismes de sensibilisation et de mobilisation de ressources dans des domaines thématiques clés tels que la protection sociale, le changement climatique, les repas scolaires, la nutrition, l'égalité femmes-hommes et l'innovation.
51. *Mobilisation des ressources nationales.* En 2019, le PAM a relancé le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs, qui fournit les ressources nécessaires aux fins du "couplage", et a commencé à l'utiliser pour couvrir les coûts associés d'un large éventail de contributions provenant de gouvernements. En 2021 et au-delà, il mettra à profit son expérience de l'emploi de ce fonds pour promouvoir la mobilisation de ressources nationales au service des activités d'assistance alimentaire et fournir aux gouvernements des services de coopération technique et de renforcement des capacités.

## **Recherche de modalités innovantes et renforcement de l'impact des financements**

52. *Financements innovants.* Des solutions de financement innovantes complètent l'appui essentiel assuré en continu par les donateurs et consistent notamment à permettre aux pays en développement d'accéder plus facilement à diverses ressources financières pour investir dans leur développement et à contribuer à la mise en place de mécanismes de financement dans les pays à faible revenu et les économies émergentes. Le PAM œuvrera également en faveur de l'allègement de la dette et de l'investissement dans les filets de protection sociale, et préconisera l'adoption de modes de financement plus prévisibles et plus souples au sein de la communauté internationale, en particulier dans les pays fragiles et les pays touchés par des conflits et la violence.
53. Étant donné que la pandémie a aggravé le manque de fonds disponibles pour réaliser les ODD 2 et 17 d'ici à 2030, le PAM entend associer son modèle de financement existant (fondé principalement sur les dons) à un nouveau modèle de financement stratégique. Pour ce faire, il étudiera plusieurs approches de financement innovantes permettant de mobiliser des fonds publics et privés supplémentaires et de les utiliser pour trouver des solutions inédites et concertées à des problèmes dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement, en mettant l'accent sur les résultats à long terme. À cette fin, le PAM se concentre sur des mécanismes prioritaires tels que les conversions de créances, le financement mixte et le cofinancement. Les objectifs sont les suivants: attirer des fonds en provenance de sources non exploitées aux niveaux mondial, régional et national en optimisant les partenariats multisectoriels et en adoptant une démarche plus globale; entretenir les partenariats existants noués avec les donateurs habituels tout en incitant ces derniers à accroître leurs contributions par l'intermédiaire de mécanismes de financement non traditionnels et de fonds d'affectation spéciale spécifiques; et faire connaître au mieux le rôle que joue le PAM en tant qu'acteur de



---

premier plan dans le secteur des financements innovants, afin d'encourager l'établissement de partenariats mutuellement profitables et d'attirer de nouveaux financements.

54. À la suite de l'appel lancé par de nombreuses parties prenantes préconisant d'alléger la dette pour surmonter les répercussions économiques de la pandémie, les institutions financières internationales et les organisations régionales se sont engagées à examiner des solutions budgétaires. En 2021, cette démarche a donné lieu à des accords de conversion de créances en Égypte, en Guinée-Bissau et en Mauritanie. Le PAM tirera les enseignements de ces expériences pour aider d'autres pays envisageant de mettre en place un dispositif de ce type en 2022. De par ses interventions en faveur de la sécurité alimentaire et de la protection sociale – qui sont mises en œuvre à grande échelle et utilisent des sommes importantes libellées dans la monnaie locale –, le PAM est particulièrement bien placé pour collaborer avec les gouvernements de façon à aider les bénéficiaires au moyen de ces dispositifs, conformément aux accords d'allègement de la dette conclus entre débiteurs et créanciers.
55. L'une des priorités institutionnelles clés pour parvenir à une plus grande efficacité consiste à prendre des mesures de prévention, et chaque dollar économisé permet au PAM d'aider davantage de personnes souffrant de la faim. Pour obtenir des gains d'efficacité, le PAM examine diverses options, parmi lesquelles on peut citer: les mesures préventives, qui permettent de mener des interventions plus rapides, plus prévisibles et plus efficaces avant qu'un choc ne devienne une situation d'urgence humanitaire; et l'assurance contre le risque climatique, qui assure une protection financière des moyens d'existence des populations et donne lieu à des versements plus rapides que les interventions humanitaires classiques. Ces approches ont optimisé les ressources financières et l'impact du PAM en améliorant la capacité des personnes vulnérables à se préparer à des phénomènes météorologiques extrêmes, en atténuant les répercussions de ces phénomènes sur leur vie et leurs moyens d'existence et en réduisant les besoins humanitaires. En 2020, par exemple, une analyse du financement fondé sur les prévisions menée au Bangladesh avant les inondations a permis de constater que le PAM parvenait à prêter assistance à un plus grand nombre de personnes et à un coût moitié moindre par rapport à l'intervention classique qu'il avait mise en œuvre pour faire face aux inondations de 2019<sup>29</sup>.
56. En 2021 et 2022, le PAM continuera de collaborer avec les donateurs gouvernementaux afin d'attirer davantage l'attention sur les avantages des mesures de prévention et la nécessité de les transposer à plus grande échelle au moyen de stratégies nationales bien définies de financement des risques de catastrophe, et de produire des données factuelles à ce sujet. Plus précisément, il continuera d'aider les gouvernements à transposer à amplifier et à renforcer leurs systèmes nationaux d'alerte rapide, et mobilisera à l'avance des fonds destinés à mettre en œuvre des mesures de prévention en Afrique, en Asie et en Amérique latine.

---

<sup>29</sup> Des gains d'efficacité similaires ont été relevés à l'occasion de deux études: une étude réalisée en 2018 par l'Agence des États-Unis pour le développement international sur les investissements consentis dans les interventions rapides et la résilience en Éthiopie, au Kenya et en Somalie, qui a fait apparaître que les approches préventives auraient pu permettre d'économiser environ 287 millions de dollars par an sur 15 ans; et une analyse de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, qui a révélé qu'une action rapide pouvait abaisser le coût de l'achat de matériel de secours d'urgence dans une proportion allant jusqu'à 45 pour cent et réduire considérablement les pertes des ménages par rapport aux interventions menées plus tardivement.

57. Le PAM travaillera également en étroite collaboration avec les gouvernements pour examiner ensemble des instruments de financement, des plans, des initiatives et des partenariats au niveau des pays susceptibles de le positionner au mieux pour venir en aide aux plus vulnérables. En appuyant la mise en œuvre de filets et de programmes de protection sociale, le PAM entend assurer les services nécessaires en collaboration avec les gouvernements ou en leur nom, et à leur demande.

### **Évolution de la souplesse et de la prévisibilité des financements**

58. Le PAM est un organisme financé par des contributions volontaires, qui dépend principalement des fonds versés par les gouvernements et d'autres acteurs du secteur public pour mettre en œuvre son programme de travail. Étant donné que chaque dollar qu'il reçoit est essentiel pour la continuité de ses opérations et de ses programmes, toutes les formes de soutien que lui apportent ses partenaires sont très appréciées. Bien que le PAM ait enregistré en 2020 une augmentation de 14 pour cent des financements souples par rapport à 2019, ceux-ci ne représentaient que 5,7 pour cent du montant total du produit des contributions en 2020, soit un niveau analogue à celui des années précédentes. Le PAM redoublera d'efforts pour augmenter la part des contributions souples et, lorsque cela sera possible, réduire les préaffectations ainsi que les restrictions imposées à toutes les sources de financement, notamment en déterminant l'intérêt potentiel de ces financements et en renforçant la visibilité, la transparence et l'obligation redditionnelle relatives aux contributions souples afin de créer des incitations pour les donateurs. En outre, davantage de données sur l'utilisation des financements souples seront intégrées dans le rapport annuel sur les résultats.
59. Le montant et la part relative des financements non préaffectés en provenance du secteur privé et des particuliers ont progressé régulièrement en 2020, première année au cours de laquelle la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé a été mise en œuvre au moyen d'investissements approuvés par le Conseil d'administration. Cette orientation positive devrait se poursuivre en 2021 et 2022 à mesure que le PAM applique progressivement la stratégie.
60. Le PAM fera campagne auprès des donateurs gouvernementaux en vue de réduire la préaffectation des contributions et les restrictions imposées et d'augmenter les financements prévisibles, souples et pluriannuels chaque fois que possible. Ce type de financement renforce les moyens opérationnels, la souplesse d'adaptation et l'horizon de planification du PAM ainsi que son aptitude à faire face aux déficits de financement.
61. Par rapport aux niveaux enregistrés à la fin de 2020, le premier semestre de 2021 a vu un assouplissement des financements et une augmentation de la part des contributions préaffectées au niveau des PSP (13 pour cent contre 2 pour cent) et à celui des effets directs stratégiques (22 pour cent contre 19 pour cent). La préaffectation au niveau des activités a diminué, passant de 73 pour cent à 64 pour cent, ce qui indique une évolution positive vers une plus grande souplesse des conditions imposées par les donateurs, évolution qui devrait se poursuivre en 2022. Les contributions pouvant être utilisées pour rembourser les prêts internes en faveur des projets ont également augmenté, leur montant ayant triplé pour passer de 474 millions de dollars en 2016 à 1,41 milliard de dollars en 2020. La tendance à la réduction des préaffectations et des restrictions devrait se confirmer en 2022.

- 
62. Les financements pluriannuels ont augmenté de 4 pour cent entre 2019 et 2020, pour atteindre 1,41 milliard de dollars. Cette augmentation confirme la tendance à la hausse des financements pluriannuels, qui sont passés de 8 pour cent du financement total en 2016 à 17 pour cent en 2020. À la mi-2021, le PAM avait déjà reçu plus de 1 milliard de dollars en contributions pluriannuelles, et espère donc atteindre, voire dépasser, le niveau de 2020 en 2021 et en 2022.
  63. Le PAM mène une action de sensibilisation auprès d'un large éventail de partenaires en vue de conclure des accords de partenariat stratégique qui portent normalement sur trois à cinq ans. Le nombre de donateurs intéressés par ces accords est passé de six en 2020 à 13 en 2021, et pourrait atteindre 17 en 2022. Dans le cadre des efforts déployés par le PAM pour augmenter l'efficacité et la rapidité de la mobilisation de fonds, le recours à des accords de partenariat stratégique renforce le dialogue avec les donateurs individuels concernant les priorités communes et les besoins d'information, diminue les ressources humaines et financières consacrées à la gestion des dons (établissement des rapports compris) et réduit considérablement les coûts de transaction. À cette fin, le PAM continuera d'attirer l'attention sur les avantages que procurent les accords-cadres pluriannuels à ses partenaires existants et potentiels, notamment en dialoguant avec des décideurs se trouvant dans les pays partenaires et en tirant parti du débat engagé au niveau mondial concernant les principes et bonnes pratiques d'action humanitaire, le pacte de financement et d'autres initiatives lors de la négociation des accords avec les partenaires.
  64. *Compte d'intervention immédiate (CII)*. Le CII, qui a été créé sous la forme d'un mécanisme de mise à disposition de ressources souples pour donner au PAM les moyens de répondre rapidement aux besoins urgents, continuera de jouer un rôle essentiel dans la fourniture de fonds humanitaires flexibles permettant d'agir en temps opportun. En 2020, 188 millions de dollars ont été affectés sur une base autorenouvelable par l'intermédiaire du CII afin d'assurer une assistance alimentaire vitale alors qu'aucun financement n'était prévu. Le Yémen, le Burkina Faso, le Mozambique et le Liban ont été les quatre principaux bénéficiaires de ces avances du CII. Des interventions d'urgence étant de plus en plus souvent nécessaires, la demande de fonds en provenance du CII augmente, et une nouvelle injection de capital dans ce compte serait utile. Le nombre de donateurs contribuant directement au CII devrait augmenter, pour passer de cinq en 2020 à huit en 2021. On s'attend à ce que le montant total des contributions préaffectées destinées au CII augmente de 92 pour cent, pour passer de 24 millions de dollars en 2020 à 46 millions de dollars en 2021, et ce niveau devrait être maintenu en 2022.
  65. Le nouveau Plan stratégique pour 2022-2026 exposera la façon dont le PAM prévoit de procéder pour renforcer sa base de donateurs et rechercher de nouvelles sources de financement – notamment par l'intermédiaire de partenariats élargis noués avec des institutions financières internationales, des fondations et le secteur privé – en mettant en avant ses atouts en vue de la mise en œuvre et de l'accompagnement d'actions destinées à venir à bout de la faim. Les financements pluriannuels souples demeureront nécessaires si l'on veut mener des interventions plus efficaces face à des situations évoluant rapidement et répondre aux besoins immédiats en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et à d'autres besoins essentiels tout en contribuant à des résultats à long terme plus durables pour les personnes concernées et leurs communautés.

## Chapitre III: Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire pour 2022

### Aperçu

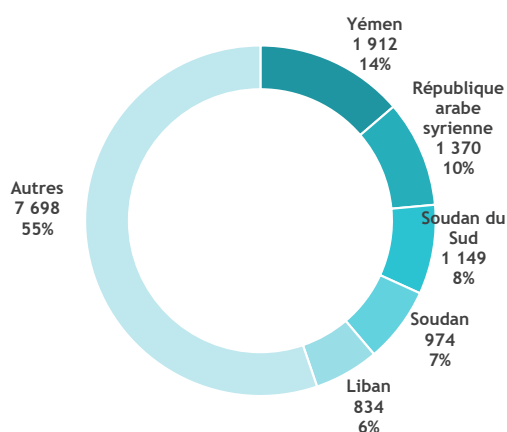
66. Les besoins prévus du PAM pour 2022 tiennent compte des répercussions de la pandémie de COVID-19, qui s'ajoutent à l'accentuation de la faim, au nombre croissant de conflits et à la crise climatique. Compte tenu de la forte aggravation de la faim et de la malnutrition dans le monde décrite au chapitre I, les besoins opérationnels pour 2022 sont estimés à 13,9 milliards de dollars. Dans le présent Plan de gestion, il est prévu que le PAM viendra en aide à 124 millions de personnes dans le cadre de 85 opérations, soit une augmentation de 23 pour cent par rapport au plan de gestion précédent, ce qui en fait le plan de gestion du PAM le plus ambitieux à ce jour. Bien que ces chiffres comprennent les besoins à satisfaire pour assurer l'assistance alimentaire dans l'ensemble de son programme de travail, le PAM doit faire preuve de souplesse pour faire face aux problèmes soudains et non anticipés. Pour répondre à des besoins en augmentation dans un environnement plus complexe, le PAM mettra à profit sa capacité à travailler dans les sphères de l'action humanitaire et du développement, renforcera sa contribution à la paix et investira dans des partenariats stratégiques et opérationnels de façon à ne laisser personne de côté.

### Analyse de la situation

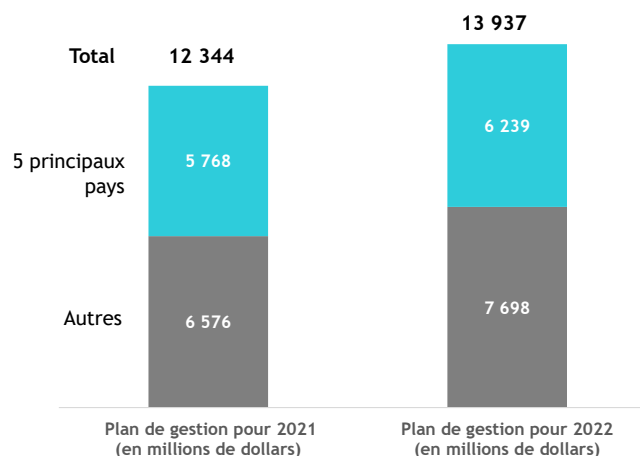
67. En août 2021, le PAM et ses partenaires intervenaient dans le cadre de situations d'urgence se déroulant dans 22 pays. Les cinq opérations de pays les plus vastes – au Yémen, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud, au Soudan et au Liban – représentent près de la moitié des besoins opérationnels du PAM prévus pour 2022; les activités menées au Yémen représentent, à elles seules, 14 pour cent de ces besoins, et les ressources nécessaires en République arabe syrienne et au Liban devraient augmenter en 2022 sous l'effet de la dégradation de la situation économique dans les deux pays. L'augmentation du nombre de bénéficiaires et de la valeur des transferts de type monétaire au Soudan du Sud et au Soudan se retrouve dans les budgets en hausse des bureaux du PAM dans ces deux pays. L'augmentation du budget de portefeuille de pays pour le Soudan tient également compte de l'appui technique que le PAM fournira au Gouvernement pour faciliter la mise en œuvre du programme national d'aide aux familles.

**Figure III.1: Croissance des cinq principales opérations**

**Plan de gestion pour 2022 - Ventilation par pays**  
(en millions de dollars)  
Total = 13 937 millions de dollars



**Croissance des cinq principaux pays du Plan de gestion pour 2022 et des autres pays**  
(en millions de dollars)



68. Néanmoins, l'augmentation de la somme des budgets des cinq principaux pays (8 pour cent) devrait être moins forte que l'augmentation du budget global des opérations du PAM (13 pour cent), ce qui montre que les besoins s'accroissent dans l'ensemble du portefeuille d'activités (voir figure III.1). Le PAM transpose à plus grande échelle l'assistance alimentaire et nutritionnelle visant à sauver des vies assurée pendant les crises afin de subvenir aux besoins essentiels des personnes les plus vulnérables, en surmontant les difficultés d'accès, en développant les transferts de type monétaire et en traitant la malnutrition aiguë. Au-delà des interventions d'urgence, le PAM collabore de plus en plus souvent avec des partenaires pour améliorer la prévention de la faim en investissant dans le capital humain et les moyens d'existence et en renforçant les systèmes alimentaires ainsi que les systèmes de préparation aux situations d'urgence, d'approvisionnement et de protection sociale, afin de faire reculer la faim et d'apporter un soutien aux personnes vulnérables exposées à des chocs récurrents.

### Action menée pour faire face à la COVID-19

69. À la fin de 2021, le cadre de programmation du PAM pour la riposte et le redressement socioéconomiques face à la crise liée à la COVID-19 sera pleinement intégré dans les PSP. Conçu pour compléter la planification des interventions d'urgence du PAM, ce cadre contribue à catalyser et à coordonner les initiatives à long terme menées par le PAM en matière de programmation, de mobilisation de ressources et de partenariats pour faire face à la COVID-19, qui visent à aider les pays à reconstruire en mieux. Afin de permettre au PAM de s'acquitter de son double mandat consistant à sauver des vies et à changer la vie, le cadre est axé sur trois volets: la protection sociale, les services de base et les systèmes alimentaires.
70. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence la vulnérabilité des systèmes alimentaires face aux chocs et la nécessité de s'assurer que ces systèmes peuvent résister aux perturbations à court terme, tout en donnant aux économies et aux sociétés les moyens de reconstruire en mieux à moyen et long terme. Comme cela a été souligné lors des préparatifs du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires 2021, il est indispensable, pour transformer les systèmes alimentaires, de bâtir des chaînes d'approvisionnement résilientes, inclusives et

équitable offrant des avantages à toutes les parties prenantes. Afin d'y contribuer, le PAM: suivra une approche en matière d'achats de plus en plus adaptée au contexte local, notamment en développant les achats aux petits exploitants agricoles; recensera les initiatives et les outils existants et expérimentera des méthodes standard du secteur pour atténuer le risque de pertes après récolte; améliorera son système de gestion des fournisseurs et continuera de garantir la sécurité sanitaire et la qualité des aliments de base et des aliments transformés; et réduira les répercussions environnementales et sociales de ses opérations d'achat. Ces activités nécessiteront des parties prenantes de divers secteurs qu'elles collaborent à la création de systèmes alimentaires productifs, équitables, inclusifs et durables.

## Domaines thématiques transversaux

71. Les domaines thématiques transversaux comprennent l'environnement et le changement climatique, les conflits et la contribution du PAM à la paix, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées, l'égalité femmes-hommes, la protection sociale, le renforcement des capacités des pays, la coopération Sud-Sud, les systèmes alimentaires et l'appui aux petits exploitants, la programmation et le suivi fondés sur des données probantes, la réduction des vulnérabilités et le renforcement de l'auto-suffisance des réfugiés, et l'alimentation scolaire. On trouvera ci-après de plus amples renseignements sur certains de ces domaines.
72. Les initiatives que le PAM mène pour intégrer l'égalité des sexes et l'avancement des femmes dans l'ensemble de ses activités seront élaborées en application de sa nouvelle politique en matière de problématique femmes-hommes pour 2022-2026, qui s'appuie sur les recommandations issues d'une évaluation de la politique précédente, adoptée pour la période 2015-2020<sup>30</sup>. Par voie de conséquence, le PAM redoublera d'efforts pour encourager l'adoption de pratiques destinées à favoriser l'équité entre les femmes et les hommes et la conduite d'initiatives ayant pour objectif de transformer les relations entre les sexes dans le cadre de l'exécution de son mandat. Pour mettre en œuvre ses politiques et ses stratégies institutionnelles, le PAM continuera de faire en sorte que les considérations liées à la problématique femmes-hommes soient prises en compte dans les PSP de deuxième génération. Le programme du PAM visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes, le marqueur associant égalité femmes-hommes et âge (appliqué lors des phases de conception et de suivi des politiques et des stratégies) et le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes viendront à l'appui de la prise en compte systématique de cette problématique.
73. En 2022, le PAM investira dans la gestion des connaissances sur la production, l'analyse, l'utilisation et le suivi des données relatives à la problématique femmes-hommes et dans les partenariats stratégiques pour faire avancer l'égalité des sexes dans le cadre des initiatives menées pour éradiquer la faim. Pour ce faire, il faut disposer de personnel motivé, compétent et formé et de ressources financières adéquates. Le PAM continuera d'investir dans le développement des connaissances et des compétences des employés et des partenaires, notamment grâce à la plateforme didactique sur la problématique femmes-hommes (*Gender Learning Channel*), à sa boîte à outils relative à cette problématique et à des activités adaptées de renforcement des capacités. En complément des budgets consacrés à la problématique femmes-hommes devant être prévus dans tous les PSP, une procédure institutionnelle

---

<sup>30</sup> [WFP/EB.A/2020/7-B](#) et [WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1](#).

conforme au cadre de résultats sera mise en œuvre pour effectuer le suivi des dépenses engagées pour parvenir à l'égalité des sexes.

74. Pour les gouvernements du monde entier, disposer de systèmes de protection sociale efficaces et équitables est essentiel pour réduire la pauvreté extrême, la faim et les inégalités et indispensable pour venir à bout de la faim. Les gouvernements font de plus en plus souvent appel au PAM pour qu'il les aide à renforcer leurs systèmes nationaux de protection sociale en leur fournissant des conseils techniques et en exécutant certaines composantes des programmes nationaux en leur nom. La pandémie de COVID-19 a entraîné une augmentation de cette demande, les gouvernements recherchant du soutien pour concevoir et mettre en œuvre rapidement des interventions concrètes de protection sociale qui atténuent les répercussions de la crise.
75. En juillet 2021 le PAM a publié une nouvelle stratégie destinée à appuyer les dispositifs de protection sociale<sup>31</sup>. La stratégie et le cadre qui l'accompagne définissent l'approche que le PAM entend suivre et décrivent comment il contribuera aux initiatives collectives visant à atteindre des objectifs nationaux de protection sociale à long terme. Le PAM se fixe deux priorités dans le cadre des activités qu'il mène pour aider les populations à améliorer de manière substantielle leur accès aux systèmes nationaux de protection sociale: préserver et renforcer la capacité de ces populations à subvenir à leurs besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition ainsi qu'à d'autres besoins essentiels connexes; et leur donner les moyens de mieux gérer les risques et les chocs auxquels elles doivent faire face. Ces deux priorités – qui visent à éliminer la faim et à réduire et à gérer les risques de toutes sortes – font partie intégrante du mandat général du PAM.
76. Le PAM souscrit à la recommandation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur l'articulation entre action humanitaire, développement et paix, qui souligne la nécessité de donner la priorité à la "prévention permanente, au développement chaque fois que possible, à l'action humanitaire si nécessaire". Le PAM s'efforce également de relier l'alerte rapide à une action rapide efficace, d'entreprendre des programmes tenant compte des risques de conflit et de mettre à profit ses atouts opérationnels pour s'attaquer aux facteurs sous-jacents de la famine. Cela l'amènera à axer son action sur les personnes les plus vulnérables et celles auxquelles il est le plus difficile de venir en aide, à investir dans les partenariats appropriés et dans des activités complémentaires et à engager un dialogue politique et à pratiquer une diplomatie humanitaire sur des questions majeures liées à la prévention de la faim et de la famine, notamment la mise en œuvre de la résolution 2417 du Conseil de sécurité de l'ONU<sup>32</sup> sur l'accès à la nourriture pour toutes les populations en situation d'insécurité alimentaire se trouvant dans des environnements de conflit. En application de son mandat multidimensionnel, le PAM utilisera divers outils pour favoriser la prospérité et l'autosuffisance des personnes et des communautés, en particulier en collaborant étroitement avec les gouvernements afin de renforcer les moyens dont ils disposent pour subvenir aux besoins de leurs citoyens.

---

<sup>31</sup> PAM. 2021. *World Food Programme Strategy for Support to Social Protection*.

<sup>32</sup> Disponible à l'adresse:

[https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FRES%2F2417\(2018\)&Language=E&DeviceType=Desktop](https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=S%2FRES%2F2417(2018)&Language=E&DeviceType=Desktop).

77. En investissant dans des processus à long terme destinés à renforcer l'éducation, la nutrition, la résilience des moyens d'existence et les systèmes de protection sociale, le PAM facilitera la mobilité économique et sociale, consolidera le lien entre les citoyens et les États et contribuera à faire en sorte que les personnes et les communautés les plus vulnérables aient accès aux services essentiels.

## Analyse des besoins opérationnels pour 2022

78. L'augmentation des besoins opérationnels en 2022 par rapport à 2021 s'explique par l'engagement continu que le PAM maintient en faveur des interventions visant à sauver des vies tout en améliorant la résilience de ses bénéficiaires, en renforçant les capacités et les systèmes nationaux et en réduisant la nécessité d'une assistance humanitaire.

### Analyse par domaine d'action privilégié

<b>Domaine d'action privilégié</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2022 (en millions de dollars)</b>	<b>Augmentation (en pourcentage)</b>
Intervention face à une crise	9 545	10 770	13
Renforcement de la résilience	2 252	2 614	16
Causes profondes	547	553	1
<b>Total</b>	<b>12 344</b>	<b>13 937</b>	<b>13</b>

79. En 2022, les interventions face aux crises représenteront la plus grande partie des ressources requises, soit 77 pour cent, contre 19 pour cent pour le renforcement de la résilience et 4 pour cent pour les causes profondes. Ces chiffres sont le reflet des besoins humanitaires croissants constatés à l'échelle mondiale et de la priorité fondamentale accordée par le PAM aux activités destinées à sauver des vies dans les situations d'urgence. Cela étant, il demeurera nécessaire de mener des interventions visant à sauver des vies dans de nombreuses régions tant que l'on ne sera pas parvenu à changer la vie des personnes concernées en renforçant leur résilience et en s'attaquant aux causes profondes de la faim et de la malnutrition. C'est en République arabe syrienne et au Soudan que les activités liées aux interventions face aux crises devraient augmenter le plus en 2022.
80. L'augmentation prévue de 16 pour cent dans le domaine du renforcement de la résilience correspond à la transposition à plus grande échelle de ces activités dans le cadre de plusieurs opérations prolongées de grande ampleur, comme celles menées au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, au Soudan et au Soudan du Sud. Elle tient également compte de la conduite, par le PAM, d'activités humanitaires et d'activités de développement intégrées et programmées de façon à répondre aux besoins urgents des populations en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et à d'autres besoins essentiels tout en améliorant leur résilience à long terme face aux chocs et aux facteurs de perturbation. Près de 40 pour cent de l'augmentation des activités de renforcement de la résilience sont liés aux activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence. L'accent accru placé sur le renforcement de la résilience s'inscrira dans l'appui supplémentaire apporté dans le cadre d'activités connexes, en particulier les investissements



consacrés à l'alimentation scolaire au Burkina Faso, aux activités nutritionnelles au Mali et au renforcement des capacités des pouvoirs publics au Soudan du Sud.

### Analyse du nombre de bénéficiaires

<b>TABLEAU III.2: BÉNÉFICIAIRES PAR BUREAU RÉGIONAL, 2021-2022</b>			
<b>Bureau régional</b>	<b>2021 (en millions de bénéficiaires)</b>	<b>2022 (en millions de bénéficiaires)</b>	<b>Augmentation (diminution) (en pourcentage)</b>
Asie et Pacifique	10,8*	20,4	89
Moyen-Orient et Afrique du Nord	25,1*	31,5	26
Afrique de l'Ouest	12,7	16,2	27
Afrique australe	18,0	15,0	-17
Afrique de l'Est	29,2	32,1	10
Amérique latine et Caraïbes	5,1	9,0	78
<b>Total</b>	<b>100,8</b>	<b>124,1</b>	<b>23</b>

\* Les chiffres indiqués dans le plan de gestion de l'année dernière (WFP/EB.2/2020/5-A/1/Rev.1) tenaient compte de la proposition de transférer l'Arménie du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique. À la suite d'un réexamen de la situation, toutefois, l'Arménie est demeurée au sein du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, et les chiffres de 2021 mentionnés dans ce tableau ont été révisés en conséquence.

81. Trois bureaux régionaux – Asie et Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord, et Afrique de l'Est – représentent plus de 70 pour cent du nombre total de bénéficiaires. Les crises humanitaires inextricables qui se déroulent en Afrique de l'Est, au Moyen-Orient et en Afrique du nord continuent de nécessiter des activités opérationnelles de grande ampleur. Rien qu'en Afghanistan, le nombre de bénéficiaires augmentera de plus de 10 millions de personnes (plus 333 pour cent) en raison de l'aggravation de la faim et de la malnutrition due à la sécheresse, à la dégradation rapide des conditions de sécurité et à la COVID-19. L'Afghanistan représente l'augmentation en valeur absolue la plus importante des opérations du PAM entre 2021 et 2022.
82. Une forte augmentation du nombre de bénéficiaires est prévue au Burkina Faso et au Nigéria du fait des chocs économiques et des conflits, et au Sahel à cause de l'insécurité prolongée et des facteurs de perturbation liés au climat. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes s'attend à une augmentation de 78 pour cent du nombre de ses bénéficiaires, due principalement aux crises prolongées en Haïti, au Honduras et en République bolivarienne du Venezuela.
83. Dans le même temps, les besoins et le nombre de bénéficiaires devraient diminuer dans les pays d'Afrique australe qui ont enregistré des pluies suffisantes et de bonnes récoltes. L'exception notable est Madagascar, où le nombre de bénéficiaires devrait augmenter de près d'un demi-million de personnes (plus 44 pour cent) alors que le pays continue de faire face à la pire sécheresse qu'il ait connue depuis 1981 et à la crise humanitaire qui en découle.

### Aptitude à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable

84. La satisfaction des besoins d'urgence et l'amélioration de la sécurité alimentaire figurent parmi les principales responsabilités du PAM, et le Plan de gestion pour 2022-2024 tient compte de l'engagement continu consistant, d'une part, à aider les gouvernements à atteindre l'ODD 2 et, d'autre part, à réaliser l'ODD 17 au moyen de partenariats renforcés qui mettent à profit la contribution de la sécurité alimentaire et de la nutrition à la concrétisation d'autres ODD. On trouvera au tableau III.3 les besoins opérationnels du PAM pour chacun de ses cinq Objectifs stratégiques et de ses huit Résultats stratégiques, qui correspondent aux cibles des ODD 2 et 17. Les Objectifs stratégiques 1 (Éliminer la faim), 3 (Assurer la sécurité alimentaire) et 5 (Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD) représentent 92 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels pour 2022.

ODD	Objectif stratégique		Résultat stratégique		2021 Besoins opérationnels (en millions de dollars)	2022 Besoins opérationnels (en millions de dollars)	Augmentation (diminution) (en pourcentage)
2	1	Éliminer la faim	1	Accès à la nourriture	10 034	10 826	8
	2	Améliorer la nutrition	2	Fin de la malnutrition	943	914	-3
	3	Assurer la sécurité alimentaire	3	Augmentation de la productivité et des revenus des petits exploitants	247	383	55
			4	Systèmes alimentaires durables	444	643	45
17	4	Appuyer la mise en œuvre des ODD	5	Renforcement des capacités	146	156	7
			6	Cohérence des politiques	3,75	3,39	-10
	5	Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	7	Diversification des ressources	0,80	1,03	28
			8	Renforcement des partenariats mondiaux	525	1 010	92
<b>Total</b>					<b>12 344</b>	<b>13 937</b>	<b>13</b>

---

**Objectif de développement durable 2**

85. Les activités menées pour réaliser l'Objectif stratégique 1 représenteront environ 78 pour cent (10,8 milliards de dollars) de l'ensemble des besoins opérationnels du PAM en 2022, soit une augmentation de 8 pour cent par rapport à 2021, liée en grande partie à la forte hausse du coût des interventions face aux crises conduites au titre de l'Objectif stratégique 1 en Afghanistan, au Mozambique, en République arabe syrienne, en République bolivarienne du Venezuela et au Soudan, alors que ces pays connaissent des conflits, des chocs climatiques et des fléchissements économiques.
86. Bien que l'on constate une légère diminution des besoins opérationnels au titre de l'Objectif stratégique 2 (Améliorer la nutrition), la majeure partie de cette diminution tient à des évolutions budgétaires au Yémen et au Tchad, où les interventions nutritionnelles ont été davantage intégrées dans les interventions face aux crises et relèveront de l'Objectif stratégique 1 en 2022.
87. Les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 3, qui englobe le Résultat stratégique 3 (Productivité et revenus des petits exploitants) et le Résultat stratégique 4 (Systèmes alimentaires durables) et représente 7 pour cent des besoins opérationnels pour 2022, augmenteront de 48 pour cent par rapport à 2021. Cette croissance tient aux fortes augmentations enregistrées dans plusieurs pays tels que la Somalie, où le PSP de deuxième génération – dont la mise en œuvre débutera en janvier 2022 – s'accompagnera de l'adoption d'une approche à long terme en faveur du renforcement de la résilience et du développement du capital humain afin de compléter les interventions menées pour subvenir aux besoins urgents.

**Objectif de développement durable 17<sup>33</sup>**

88. L'augmentation de 7 pour cent des besoins opérationnels pour l'Objectif stratégique 4, qui comprend le Résultat stratégique 5 (Renforcement des capacités) et le Résultat stratégique 6 (Cohérence des politiques), est due principalement au développement des activités de renforcement des capacités institutionnelles en Iraq, au Liban, au Népal, en République dominicaine et au Soudan. Au Népal, par exemple, des activités d'analyse, d'évaluation et de suivi destinées à appuyer la mise en place d'une intervention de financement fondé sur les prévisions augmenteront les besoins de 4,7 millions de dollars.
89. L'Objectif stratégique 5 comprend le Résultat stratégique 7 (Diversification des ressources) et le Résultat stratégique 8 (Renforcement des partenariats mondiaux), ce dernier représentant près de 100 pour cent des activités menées au titre de cet objectif stratégique. Le financement du Résultat stratégique 8 pour 2022 a presque doublé par rapport à 2021 sous l'effet de l'accent accru placé, au sein du portefeuille d'activités du PAM, sur la prestation de services et les plateformes. Au Liban, par exemple, une augmentation de 193 millions de dollars en 2022 permettra d'aider le Gouvernement en assurant des services de transferts de type monétaire à la demande destinés au projet national de filets de protection sociale visant à faire face à la crise et à lutter contre la COVID-19.

---

<sup>33</sup> Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.

**TABLEAU III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2022**  
(en millions de dollars)

Catégorie d'activités	Résultat stratégique 1	Résultat stratégique 2	Résultat stratégique 3	Résultat stratégique 4	Résultat stratégique 5	Résultat stratégique 6	Résultat stratégique 7	Résultat stratégique 8	Total
Analyse, évaluation et suivi	1	< 1		< 1	9			< 1	<b>10</b>
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	683	1	256	442					<b>1 383</b>
Adaptation au changement climatique et gestion des risques			2	65	1				<b>67</b>
Plateformes et services communs					4			1 006	<b>1 010</b>
Renforcement des capacités individuelles	22		6	7					<b>36</b>
Renforcement des capacités – institutionnelles	103	27	21	58	132			2	<b>347</b>
Préparation aux situations d'urgence	18			7	3				<b>29</b>
Nutrition	739	856		3					<b>1 598</b>
Autres							1	1	<b>2</b>
Alimentation scolaire	969	28	6	1	8				<b>1 011</b>
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants		2	58	35	< 1				<b>96</b>
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	8 291	< 1	33	24					<b>8 347</b>
<b>Total</b>	<b>10 826</b>	<b>914</b>	<b>383</b>	<b>643</b>	<b>156</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1 010</b>	<b>13 937</b>

### Analyse par modalité de transfert et catégorie de coûts

90. Le PAM utilise diverses activités et modalités pour assurer des transferts destinés à sauver des vies et à changer la vie, qui permettent de venir en aide à des personnes ayant un besoin urgent d'assistance, de renforcer la résilience et de s'attaquer à des vulnérabilités structurelles. L'assistance fournie sous forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire et de bons-produits représente 87 pour cent du montant total des coûts de transfert inclus dans les besoins opérationnels pour 2022. Les 13 pour cent restants concernent les activités de renforcement des capacités et de prestation de services qui visent à accroître les moyens dont les gouvernements et les partenaires disposent pour améliorer la situation de millions de personnes souffrant de la faim et de malnutrition auxquelles le PAM ne vient pas en aide directement.
91. Le tableau III.5 présente les valeurs des transferts et les coûts associés pris en compte dans les besoins opérationnels du PAM pour 2021 et 2022. L'augmentation prévue dans le plan de gestion se traduit par une hausse de 11 pour cent des ressources nécessaires aux transferts alimentaires et de 9 pour cent pour les ressources destinées aux transferts de type monétaire, ces modalités représentant à elles deux la majorité de l'ensemble des besoins opérationnels. Bien que leur importance soit faible en valeur, les augmentations de 106 pour cent des ressources requises pour la prestation de services et de 25 pour cent de celles requises pour le renforcement des capacités montrent une progression de la demande de services assurés par le PAM et la volonté de développer les activités de renforcement de capacités en faveur des gouvernements et des communautés.

**TABLEAU III.5: VALEURS DES TRANSFERTS ET COÛTS ASSOCIÉS, 2021 ET 2022**

Modalité de transfert et coûts associés	Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)	Part dans le montant total des coûts de transfert (en pourcentage)	Besoins opérationnels pour 2022 (en millions de dollars)	Part dans le montant total des coûts de transfert (en pourcentage)	Augmentation (diminution) (en pourcentage)
Produits alimentaires	5 204	50	5 771	50	11
Transferts de type monétaire	3 800	37	4 141	35	9
<i>Espèces</i>	2 425	24	2 820	24	16
<i>Bons-valeur</i>	1 374	13	1 321	11	-4
Bons-produits	369	4	252	2	-32
Renforcement des capacités	531	5	664	6	25
Prestation de services	416	4	859	7	106
<b>Montant total des coûts de transfert</b>	10 320	<b>100</b>	<b>11 686</b>	<b>100</b>	13
Coûts de mise en œuvre	783		908		
Coûts d'appui directs	490		525		
<b>Montant total des coûts directs</b>	11 593		<b>13 119</b>		
Coûts d'appui indirects	751		818		
<b>Total</b>	<b>12 344</b>		<b>13 937</b>		

### ***Transferts sous forme de produits alimentaires***

92. Dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe, le plan du PAM fondé sur les besoins pour 2022 s'élève au total à 5,8 millions de tonnes de vivres, pour un montant estimé à 5,8 milliards de dollars qui comprend la valeur des produits alimentaires plus les coûts de transfert; les céréales (dont la valeur est estimée à 2,8 milliards de dollars) représentent environ 63 pour cent des besoins prévus en produits alimentaires. Bien que le volume global soit analogue à celui planifié pour 2021, le coût prévu est supérieur en raison de l'augmentation des prix de la plupart des produits alimentaires, en particulier des céréales (et notamment du riz du fait du développement des achats locaux et régionaux de cette denrée), des aliments composés et des mélanges et de l'huile végétale (compte tenu de l'augmentation prévue des achats d'huile de palme produite de manière durable). Près de 50 pour cent des 5,8 millions de tonnes de produits alimentaires devraient être achetés sur les marchés locaux et régionaux; ce sera notamment le cas pour plus de 65 pour cent du sorgho, du maïs et des haricots et pour 98 pour cent de la farine de blé non enrichie. La tendance au développement des achats locaux et régionaux de suppléments nutritifs à base de lipides se poursuivra également.
93. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est est le principal bénéficiaire des transferts prévus sous forme de produits alimentaires, pour un montant de 1,9 milliard de dollars (34 pour cent de l'ensemble des besoins). Les besoins en produits alimentaires pour les huit pays connaissant une situation d'urgence de niveau 3<sup>34</sup> s'élèvent au total à 2,9 millions de tonnes, pour un montant de 3,0 milliards de dollars, soit 52 pour cent de l'ensemble des besoins. Les trois plus grands pays bénéficiaires des transferts de vivres sont le Yémen (847 millions de dollars), la République arabe syrienne (834 millions de dollars) et le Soudan du Sud (712 millions de dollars).
94. En adoptant une approche dynamique de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le PAM optimise l'utilisation des ressources disponibles et vient en aide à ses bénéficiaires de manière plus efficiente. Parmi les solutions innovantes qu'il a adoptées figurent le Mécanisme de gestion globale des vivres, les accords à long terme conclus avec des fournisseurs, les plans d'approvisionnement fondés sur la demande et les prévisions de ressources, ainsi que les évaluations améliorées des marchés et des fournisseurs.

### ***Transferts de type monétaire***

95. L'utilisation par le PAM des transferts de type monétaire n'a cessé de progresser ces 11 dernières années, et fait du PAM le chef de file mondial dans ce domaine. En 2022, le PAM prévoit d'assurer des transferts de type monétaire pour un montant de 4,1 milliards de dollars dans 68 pays, soit une augmentation de 9 pour cent par rapport à 2021. En 2022, le Bangladesh, la Jordanie, le Liban, la République arabe syrienne, la Somalie, le Soudan et le Yémen représenteront 50 pour cent de l'ensemble des ressources requises pour cette modalité, et celle-ci comptera pour 35 pour cent du montant total des coûts de transfert.
96. Depuis le début de 2020, le PAM a aidé des gouvernements à mener des interventions appuyées par des transferts de type monétaire pour lutter contre la COVID-19. Ce soutien a depuis été étendu à d'autres interventions, et le PAM s'attend à ce que la fourniture d'une assistance technique et de services destinés aux virements d'administration à administrés continue de se développer en 2022, y compris au Liban, au Soudan et au Yémen.

---

<sup>34</sup> Y compris trois pays du Sahel central – le Burkina Faso, le Mali et le Niger –, le Nigéria, la République arabe syrienne, la République démocratique du Congo, le Soudan du Sud et le Yémen.

**Bons-produits**

97. Les bons-produits sont une modalité de transfert distincte qui fournit aux bénéficiaires un crédit équivalent à une quantité fixe de certains aliments. Ils se sont avérés particulièrement utiles dans des environnements instables et là où les opérateurs des marchés accédaient plus facilement que les organismes humanitaires aux populations ayant besoin d'une assistance alimentaire. En 2022, les bons-produits s'éleveront à 252 millions de dollars, soit moins de 2 pour cent du montant total des coûts de transfert, conformément à la tendance à la baisse observée ces dernières années.

**Renforcement des capacités**

98. Les transferts assurés au titre du renforcement des capacités comprennent le matériel, les équipements, les connaissances, les compétences et d'autres ressources, qui sont fournis directement aux bénéficiaires, aux communautés, aux partenaires ou aux interlocuteurs gouvernementaux pour compléter les transferts de vivres et les transferts de type monétaire. En 2022, des ressources d'un montant de 664 millions de dollars au total sont prévues pour couvrir les besoins opérationnels relatifs aux transferts assurés au titre du renforcement des capacités dans le cadre de 85 opérations, soit 6 pour cent du montant total des coûts de transfert. Par rapport à 2021, on s'attend à ce que ces transferts augmentent de 25 pour cent (voir tableau III.5).
99. Les opérations menées dans huit pays (Bangladesh, Colombie, Iraq, Mali, République arabe syrienne, Soudan, Soudan du Sud et Yémen) représentent 36 pour cent du montant total des transferts qui seront effectués au titre du renforcement des capacités en 2022. Dans ces pays, les communautés et les ménages bénéficieront en parallèle de transferts liés au renforcement des capacités, de produits alimentaires et de transferts de type monétaire pour contribuer à améliorer leur résilience face à l'insécurité alimentaire. Le PAM prévoit d'augmenter l'appui au renforcement des capacités destiné aux Gouvernements bangladais (de 17 pour cent), colombien (de 197 pour cent) et soudanais (de 122 pour cent). Dans ces huit pays, le PAM a été sollicité pour aider à améliorer les systèmes de protection sociale et les filets de sécurité réactifs face aux chocs, en partie en raison des répercussions économiques de la COVID-19 qui ont accentué le besoin d'assistance de nouveaux groupes de population, notamment des habitants d'établissements informels en milieu urbain.
100. Dans quelques pays, les transferts assurés au titre du renforcement des capacités représentent 100 pour cent des programmes de travail du PAM pour 2021 et 2022. En Inde, par exemple, les activités prévues à cet égard viseront à appuyer l'amélioration des compétences spécialisées des fonctionnaires au niveau des États, les investissements dans des analyses poussées, l'extension de l'enrichissement du riz à de nouveaux États et le développement de la collaboration avec le secteur privé.

**Prestation de services**

101. Le montant total des besoins relatifs à la prestation de services pour 2022 est estimé à 859 millions de dollars. Cette modalité comprend une combinaison de services fournis en application du mandat du PAM et de services assurés à la demande au niveau des pays. Lorsque ces activités sont gérées au sein d'un pays ou pour le compte d'un gouvernement hôte, elles sont incluses dans le PSP du pays concerné.

102. Le PAM facilite les interventions humanitaires en fournissant un appui crucial aux gouvernements et à la communauté d'aide humanitaire. Ainsi, le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) organise le transport sûr et fiable des travailleurs humanitaires et assure des services d'évacuation pour des raisons de sécurité ou des motifs sanitaires, et en tant qu'organisme chef de file du module de la logistique, le PAM assure la coordination, la gestion de l'information et des services d'appui logistique partagés pour l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire pendant les interventions d'urgence.
103. Le module des télécommunications d'urgence sert de réseau mondial regroupant des organisations qui travaillent ensemble pour proposer des services de communication partagés dans les situations d'urgence humanitaire, et offre un autre exemple de service que le PAM assure en application de son mandat. Les services proposés comprennent la téléphonie, le soutien apporté aux organismes locaux de radiodiffusion, la connectivité Internet pour les réseaux radiophoniques émettant en très haute fréquence (VHF) et en haute fréquence (HF) et l'utilisation de drones pour renforcer les solutions traditionnelles utilisées lors des interventions humanitaires. Les services fournis par le module sont déployés dans des "zones d'intervention communes" qui sont approuvées par les équipes de pays pour l'action humanitaire et se trouvent là où la majorité des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales sont implantés.
104. Le PAM assure également des services à la demande d'appui logistique et d'achat sur une base bilatérale. La fourniture de produits alimentaires pour le compte de gouvernements a été transposée à beaucoup plus grande échelle en 2020, pour atteindre le volume record de 533 000 tonnes (pour un montant de près de 200 millions de dollars), soit plus du double du précédent record qui remontait à 2019. Les accords de services les plus vastes ont été mis en œuvre au Soudan (242 000 tonnes), en Éthiopie (200 000 tonnes) et au Guatemala (90 000 tonnes). Un renforcement supplémentaire de la prestation de services est attendu pour 2021 en raison de l'achat prévu de près de 1 million de tonnes de blé dans le cadre d'accords conclus avec les Gouvernements éthiopien et soudanais.

### **Coûts de mise en œuvre**

105. Au vu des prévisions des bureaux de pays pour 2022, les coûts de mise en œuvre s'élèveront à 908 millions de dollars, soit 6,9 pour cent du montant total des coûts directs. Cette estimation est conforme aux coûts effectifs pour 2020 et aux coûts estimés pour 2021, soit respectivement 6,9 pour cent et 6,8 pour cent du montant total des coûts directs.
106. Les coûts de mise en œuvre mentionnés dans le Plan de gestion pour 2022-2024 font apparaître une augmentation en valeur absolue de 125 millions de dollars par rapport au Plan de gestion pour 2021-2023. Cette hausse s'explique principalement par les coûts supplémentaires supportés pour assurer la livraison, la distribution, le suivi et l'évaluation de l'assistance dans les zones reculées difficiles d'accès qui sont touchées par des conflits dans des pays comme le Bangladesh, le Soudan et le Yémen.

### **Coûts d'appui directs**

107. Les coûts d'appui directs couvrent plusieurs activités qui sont liées au transfert de l'assistance et à la mise en œuvre des programmes du PAM, et devraient s'élever à 525 millions de dollars en 2022 d'après les estimations, soit 4 pour cent du montant total des coûts directs. Cette proportion est analogue à celle approuvée dans le Plan de gestion pour 2021-2023.



108. La part des coûts d'appui directs dans les besoins opérationnels s'est stabilisée à 4 pour cent environ à la suite de l'application de la feuille de route intégrée et de l'adoption du cadre de financement sur lequel cette feuille repose. En 2019, tous les pays opéraient en application d'un PSP comprenant des nouvelles catégories de coûts concordant mieux avec les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui directs.

<b>Pourcentage effectif en 2019*</b>	<b>Pourcentage effectif en 2020*</b>	<b>Pourcentage estimé pour 2021**</b>	<b>Pourcentage estimé pour 2022**</b>
4,0	4,1	4,2	4,0

\* Les pourcentages effectifs en 2019 et 2020 sont calculés sur la base de l'état V des comptes annuels vérifiés des exercices 2019 et 2020 respectivement.

\*\* Les pourcentages estimés pour 2021 et 2022 sont calculés sur la base des plans de gestion pour 2021-2023 et pour 2022-2024 respectivement.

### **Coût par bénéficiaire et coût par ration**

109. Le coût quotidien par bénéficiaire, qui constitue une importante valeur de référence pour le PAM, correspond au coût par ration pour les transferts sous forme de produits alimentaires et au coût des aides quotidiennes pour les transferts de type monétaire. Il dépend essentiellement de l'environnement opérationnel ainsi que du type et de la durée de l'assistance. Comme le PAM concentre son action sur les groupes de population les plus vulnérables, ses interventions face aux crises sont mises en œuvre principalement dans des zones touchées par des conflits, des mauvaises récoltes ou d'autres chocs. Ces chocs entraînent une hausse du coût de l'assistance, en grande partie en raison des difficultés d'accès pendant les saisons des pluies ou les périodes d'insécurité ou du fait de l'augmentation saisonnière des prix. Bien que la composition, la valeur nutritionnelle et le coût des rations en nature varient en fonction de l'environnement et des résultats escomptés, leur qualité nutritionnelle s'est améliorée de façon générale, notamment en raison de l'augmentation du volume d'aliments nutritifs spécialisés distribués. Les interventions qui s'attaquent aux carences en micronutriments au moyen de ces aliments et, plus généralement, qui visent à améliorer la diversité et la qualité de l'assistance alimentaire sont plus coûteuses que celles utilisant des rations classiques.
110. Le coût quotidien moyen par bénéficiaire est une estimation du montant budgétisé susceptible d'être attribué à l'assortiment alimentaire ou au transfert de type monétaire fourni chaque jour pour atteindre les objectifs fixés dans les programmes. Le montant prévu des besoins opérationnels ayant été fixé pour fournir 31,7 milliards de rations, le coût quotidien moyen budgétisé par bénéficiaire pour 2022 s'élève à 0,38 dollar (voir tableau III.7). Ce chiffre moyen pondéré global correspond à un éventail d'activités associées à différents coûts quotidiens moyens attendus par bénéficiaire, telles que les activités d'alimentation scolaire (0,25 dollar), les activités nutritionnelles (0,34 dollar) et les activités utilisant des transferts de ressources non assortis de conditions (0,39 dollar), ces dernières représentant plus de 67 pour cent de l'ensemble des transferts quotidiens assurés par le PAM.
111. Les principales composantes du coût quotidien par bénéficiaire sont le coût du transfert lui-même, qui devrait représenter 84 pour cent en moyenne du coût total en 2022, les coûts de mise en œuvre et d'autres dépenses de fonctionnement. Il en résulte que la taille de la ration et le type de produits alimentaires utilisés dans les transferts de vivres ainsi que la valeur des transferts de type monétaire sont les principaux facteurs influant sur le coût quotidien par bénéficiaire.

112. Les besoins opérationnels du PAM prévus pour 2022 ont été fixés pour distribuer 20,5 milliards de rations alimentaires et fournir l'équivalent de 11,2 milliards de rations sous la forme de transferts de type monétaire. Le coût quotidien moyen budgétisé par bénéficiaire s'élève à 0,34 dollar pour les transferts de vivres et à 0,46 dollar pour les transferts de type monétaire. En raison de l'importance de la part du transfert dans le coût global, le coût des transferts de type monétaire est généralement supérieur à celui des rations alimentaires en nature. Cette différence peut être due aux conditions qui règnent sur les marchés ou au fait que les aides monétaires à usages multiples couvrent plus de besoins que les assortiments alimentaires. Elle tient aussi au fait que le coût des transferts de type monétaire par bénéficiaire est le même pour tous les bénéficiaires qui reçoivent des transferts de ce type en rapport avec une activité spécifique, tandis que le coût de transfert total par bénéficiaire de rations alimentaires en nature diminue à mesure que le nombre de bénéficiaires augmente, ce qui s'explique par les méthodes d'approvisionnement adoptées par le PAM et les économies d'échelle qui en découlent. Dans les deux cas, toutefois, il est possible d'obtenir des gains d'efficacité au niveau des coûts de mise en œuvre et des autres coûts selon le contexte et la nature des opérations, car les systèmes et les opérations du PAM sont conçus de manière à tirer parti au mieux des économies d'échelle.
113. Le coût quotidien par bénéficiaire est calculé pour les transferts assurés sous forme de produits alimentaires et les transferts de type monétaire, mais pas pour les besoins opérationnels relatifs au renforcement des capacités et à la prestation de services.

**TABLEAU III.7: COÛT QUOTIDIEN PAR BÉNÉFICIAIRE – BESOINS OPÉRATIONNELS POUR 2022**

Catégorie d'activités	Produits alimentaires		Transferts de type monétaire		Total	
	Nombre de rations quotidiennes (en millions)	Coût quotidien moyen par bénéficiaire, CAI compris (en dollars)	Nombre d'aides quotidiennes (en millions)	Coût quotidien moyen par bénéficiaire, CAI compris (en dollars)	Nombre de rations ou d'aides quotidiennes (en millions)	Coût quotidien moyen par bénéficiaire, CAI compris (en dollars)
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	691,0	0,56	1 268,9	0,68	1 959,8	0,64
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	9,0	0,12	57,4	0,44	66,4	0,40
Préparation aux situations d'urgence	5,8	0,26	42,3	0,38	48,1	0,37
Nutrition	4 040,1	0,31	357,4	0,68	4 397,5	0,34
Alimentation scolaire	3 158,0	0,23	700,5	0,38	3 858,5	0,25

TABLEAU III.7: COÛT QUOTIDIEN PAR BÉNÉFICIAIRE – BESOINS OPÉRATIONNELS POUR 2022

Catégorie d'activités	Produits alimentaires		Transferts de type monétaire		Total	
	Nombre de rations quotidiennes (en millions)	Coût quotidien moyen par bénéficiaire, CAI compris (en dollars)	Nombre d'aides quotidiennes (en millions)	Coût quotidien moyen par bénéficiaire, CAI compris (en dollars)	Nombre de rations ou d'aides quotidiennes (en millions)	Coût quotidien moyen par bénéficiaire, CAI compris (en dollars)
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	-	-	5,6	0,65	5,6	0,65
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	12 590,9	0,36	8 789,6	0,43	21 380,6	0,39
<b>Toutes les activités</b>	<b>20 494,8</b>	<b>0,34</b>	<b>11 221,7</b>	<b>0,46</b>	<b>31 716,5</b>	<b>0,38</b>

CAI: coûts d'appui indirects

### Valeurs cibles institutionnelles relatives aux produits des programmes

114. Les valeurs cibles institutionnelles concernant les produits des programmes permettent au PAM d'indiquer la manière dont il compte procéder afin de répondre aux besoins en matière de sécurité alimentaire à l'échelle mondiale et d'appuyer les activités de sensibilisation et de mobilisation de ressources. Comme indiqué dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels, les valeurs cibles annuelles peuvent être mises à jour dans le plan de gestion si nécessaire.
115. Le tableau III.8 présente les chiffres révisés pour 2021, qui prennent en compte les derniers chiffres prévisionnels en date communiqués par les bureaux de pays de façon à répondre plus précisément aux besoins. Ces chiffres intègrent l'évolution du contexte opérationnel et des conditions influant sur les activités menées dans le cadre des PSP en cours ainsi que les modifications apportées à la planification des PSP approuvés en 2021.

<b>TABLEAU III.8: RÉSULTATS RELATIFS AUX PRODUITS DES PROGRAMMES</b>			
<b>Catégorie A: Valeurs cibles associées aux modalités de transfert</b>			
<b>Indicateur</b>	<b>Valeur cible 2021 révisée</b>	<b>Valeur cible 2022 proposée</b>	<b>Variation en pourcentage</b>
Quantité totale de produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés <i>(en millions de tonnes)</i>	5,8	5,8	0
Valeur totale des produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés <i>(en milliards de dollars)</i>	3,09	3,4	10
Quantité de produits alimentaires enrichis fournis <i>(en millions de tonnes)</i>	0,38	1,1	189
Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis <i>(en millions de tonnes)</i>	0,629	0,55	-13
Valeur totale transférée au moyen de transferts de type monétaire et de bons-produits aux bénéficiaires ciblés <i>(en milliards de dollars)</i>	3,8	4	5
Transferts en espèces non assortis de restrictions <i>(en milliards de dollars)</i>	2,2	2,6	18
Bons <i>(en milliards de dollars)</i>	1,3	1,2	-8
Bons-produits <i>(en millions de dollars)</i>	360,7	235,8	-35
Valeur totale des transferts fournis au titre du renforcement des capacités <i>(en milliards de dollars)</i>	0,531	0,663	25
Pourcentage de passagers dont l'UNHAS a satisfait la demande par rapport au nombre de demandes	95	95	0
<b>Catégorie B: Valeurs cibles associées au nombre de bénéficiaires</b>			
<b>Indicateur</b>	<b>Valeur cible 2021 révisée</b>	<b>Valeur cible 2022 proposée</b>	<b>Variation en pourcentage</b>
Nombre total de bénéficiaires ciblés dans le cadre des transferts de vivres et des transferts de type monétaire assurés par le PAM <i>(en millions)</i>	100,8	124,1	23
Nombre d'écoliers ciblés dans le cadre d'interventions d'alimentation scolaire <i>(en millions)</i>	19,9	21,9	10
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'interventions spécifiquement axées sur la nutrition <i>(en millions)</i>	20	24	20
Nombre de personnes ciblées dans le cadre de programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs <i>(en millions)</i>	10,2	14,6	43

116. *Alimentation scolaire.* Les besoins opérationnels relatifs aux activités d'alimentation scolaire en 2022 augmenteront dans 33 pays conformément à la stratégie menée par le PAM en la matière, qui préconise de renforcer ces activités dans les environnements les plus fragiles où les besoins sont les plus grands. Les besoins liés à l'alimentation scolaire ont presque doublé dans le domaine des interventions face aux crises et augmenté de 19 pour cent pour ce qui est du renforcement de la résilience, ce qui s'explique par les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les enfants d'âge scolaire et leur foyer. L'augmentation des besoins relatifs à l'alimentation scolaire tient en grande partie à la mise en place d'un programme mené dans ce domaine à l'appui du Gouvernement vénézuélien. Les besoins opérationnels à couvrir aux fins des activités d'alimentation scolaire diminueront dans 22 pays, en particulier au Bangladesh, au Kenya, au Lesotho et en Sierra Leone, conformément à la stratégie du PAM consistant à passer progressivement à des programmes nationaux.
117. *Nutrition.* Le PAM concentre avant tout son action sur la prévention de la malnutrition, puis sur le traitement de la malnutrition lorsqu'elle apparaît. Pendant les crises, en particulier compte tenu de l'augmentation de 14,3 pour cent de la prévalence de la malnutrition aiguë depuis le début de la pandémie de COVID-19<sup>35</sup>, il est essentiel que le PAM intervienne rapidement en permettant aux femmes et aux enfants d'accéder aux quantités suffisantes d'aliments nutritifs de qualité dont ils ont besoin. En 2022, le PAM entend venir en aide au nombre record de 24 millions de personnes dans le cadre d'activités spécifiquement axées sur la nutrition, soit 20 pour cent de plus qu'en 2021; les pays où il est prévu de développer fortement les activités nutritionnelles sont notamment l'Afghanistan, la République arabe syrienne et le Soudan du Sud.
118. Malgré la réduction des besoins budgétaires dans certains cas, le nombre global de bénéficiaires devrait augmenter. La diminution des activités spécifiquement axées sur la nutrition ne tient pas compte des nombreuses initiatives auxquelles le PAM continuera d'accorder la priorité en 2022 en intégrant la nutrition dans toutes sortes de programmes: programmes en milieu scolaire, programmes de protection sociale, programmes utilisant les transferts de type monétaire, programmes en faveur des systèmes alimentaires et de la résilience, programmes d'amélioration des moyens d'existence ou encore de création d'actifs, pour ne citer que ces quelques exemples. À travers ces initiatives, le PAM s'efforce d'améliorer les résultats obtenus en matière de nutrition dans différents systèmes pour plusieurs millions de personnes supplémentaires.

## **Plan d'exécution provisoire pour 2022**

119. L'ampleur des besoins auxquels le PAM entend répondre est calculée à partir d'évaluations et de projections fondées sur des données factuelles. Il devient nécessaire de procéder à une hiérarchisation des priorités lorsque les ressources mobilisées sont inférieures aux besoins opérationnels. Les bureaux de pays doivent alors réviser leurs plans d'exécution, et faire des choix difficiles pour gérer le déficit – en donnant la priorité à certains bénéficiaires en fonction de leur vulnérabilité ou de la zone géographique dans laquelle ils se trouvent, en réduisant la taille des rations ou en limitant la durée de l'assistance, par exemple – tout en s'employant à mettre en œuvre autant que possible les activités prévues.

---

<sup>35</sup> PAM. 2021. *WFP Global Operational Response Plan, update number 1*, février 2021.

120. Le tableau III.9 indique que le plan d'exécution provisoire du PAM pour 2022 devrait s'élever à 8,5 milliards de dollars et vise à venir en aide à 115 millions de bénéficiaires. Ce niveau représente 61 pour cent du montant de 13,9 milliards de dollars nécessaire pour couvrir les besoins opérationnels prévus pour 2022 et permettrait de fournir une assistance à 93 pour cent des 124 millions de bénéficiaires initialement ciblés. Afin que le PAM puisse prêter assistance au plus grand nombre possible de bénéficiaires ciblés, la plupart des bénéficiaires recevraient des rations plus petites ou en recevraient pendant moins longtemps qu'initialement prévu.

<b>TABLEAU III.9: COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE ET LES BESOINS OPÉRATIONNELS</b>			
	<b>Besoins opérationnels</b>	<b>Plan d'exécution provisoire</b>	<b>Écart (en pourcentage)</b>
Besoins en 2022 (en millions de dollars)	13 937	8 500	39
Bénéficiaires en 2022 (en millions)	124	115	7

### **Méthode utilisée pour élaborer le plan d'exécution provisoire de 2022**

121. Le plan d'exécution provisoire est fondé sur l'urgence des besoins à l'échelle mondiale, la disponibilité prévue des fonds et la préaffectation attendue des contributions. Il est établi au niveau mondial et dépend principalement de deux facteurs: le montant actualisé des recettes mondiales prévues pour 2022, soit 8,4 milliards de dollars, et le montant des contributions non dépensées reporté des années précédentes, soit 100 millions de dollars d'après les prévisions<sup>36</sup>. Le plan d'exécution et les besoins opérationnels de 2021 ainsi que l'évolution des dépenses par le passé ont aussi été pris en considération.
122. Le plan d'exécution provisoire de 2022 qui en résulte, d'un montant de 8,5 milliards de dollars, correspond à un plan de travail mondial qui vise à réduire le plus possible les effets négatifs des déficits de financement sur les groupes de population ciblés ainsi que les répercussions sur le niveau de réalisation des valeurs cibles et des objectifs. Il fait apparaître la hiérarchisation des priorités par effet direct stratégique et par résultat stratégique, par activité et par modalité d'assistance, et indique comment le PAM compte procéder pour utiliser au mieux ses ressources prévues ainsi que les fonds disponibles pour venir en aide aux bénéficiaires de manière adéquate tout en anticipant les conséquences potentielles des difficultés opérationnelles et en respectant toutes les préaffectations et autres conditions exigées par les donateurs.
123. Chaque bureau de pays établira un plan d'exécution provisoire détaillé pour 2022 au quatrième trimestre de 2021. Ces plans d'exécution par pays seront mis à disposition sur le portail relatif aux PSP et utilisés comme points de départ pour 2022 dans l'état financier V et dans les rapports annuels par pays.

### **Analyse par objectif stratégique et par résultat stratégique**

124. Le tableau III.10 présente le plan d'exécution provisoire, ventilé par objectif stratégique et par résultat stratégique. En 2022, le PAM continuera de donner la priorité aux activités menées au titre de l'Objectif stratégique 1 (Éliminer la faim), qui s'élèveront à 6,7 milliards de dollars, soit 79 pour cent du plan d'exécution provisoire, et comprendront la protection du nombre

<sup>36</sup> Le report est la différence entre les ressources disponibles et les dépenses effectuées au cours des exercices précédents.

croissant de personnes exposées à l'insécurité alimentaire aiguë en raison de la pandémie de COVID-19, de conflits, de chocs économiques et de phénomènes météorologiques extrêmes. La nécessité des interventions d'urgence est particulièrement évidente dans des pays tels que la République arabe syrienne, le Soudan du Sud et le Yémen, où les populations doivent faire face à l'augmentation la plus marquée de l'insécurité alimentaire chronique et de l'insécurité alimentaire grave dans le monde.

125. Dans le cadre de sa stratégie consistant à axer en priorité les ressources sur les solutions au problème de la faim les plus efficaces, le PAM s'emploiera à maintenir les initiatives qu'il mène au titre de l'Objectif stratégique 5 (Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD), qui s'élèveront à 597 millions de dollars, soit 7 pour cent du plan d'exécution, et concerneront principalement le Résultat stratégique 8 (Renforcement des partenariats mondiaux). À l'appui de la réalisation de l'ODD 17 et dans le cadre d'une collaboration étroite avec les parties prenantes concernées, le PAM répondra aux demandes de services formulées par les gouvernements et les partenaires. Cette démarche s'inscrit dans le droit fil de l'engagement pris par le PAM de ne pas se limiter aux initiatives destinées à éliminer la faim, de façon à contribuer à la concrétisation d'autres ODD.

**TABLEAU III.10: PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE**

ODD	Objectif stratégique		Résultat stratégique		Plan d'exécution provisoire (en millions de dollars)	Plan d'exécution provisoire (en pourcentage)
2	1	Éliminer la faim	1	Accès à la nourriture	6 723	79
	2	Améliorer la nutrition	2	Fin de la malnutrition	556	7
	3	Assurer la sécurité alimentaire	3	Productivité et revenus des petits exploitants	221	3
			4	Systèmes alimentaires durables	318	4
17	4	Appuyer la mise en œuvre des ODD	5	Renforcement des capacités	83	1
			6	Cohérence des politiques	1	0
	5	Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	7	Diversification des ressources	0,4	0
			8	Renforcement des partenariats mondiaux	597	7
<b>Total</b>					<b>8 500</b>	<b>100</b>

### Analyse par domaine d'action privilégié

126. L'objectif premier du PAM est de sauver des vies. Le processus de hiérarchisation des priorités à l'échelle mondiale accorde une place plus grande aux interventions face aux crises et à celles visant à sauver des vies, qui représentent 6,9 milliards de dollars, soit 81 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2022, contre 77 pour cent des besoins opérationnels prévus. Par voie de conséquence, les activités de renforcement de la résilience, en particulier les activités de

création d'actifs, d'appui aux moyens d'existence et de nutrition, sont réduites en proportion, passant de 19 pour cent des besoins opérationnels à 15 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2022.

127. Cette hiérarchisation des priorités dans l'affectation des ressources correspond à l'engagement pris par les bureaux de pays du PAM de continuer de mettre en œuvre les activités destinées à sauver des vies en situation d'urgence tout en contribuant à renforcer la résilience, et de maintenir les investissements à long terme consentis pour s'attaquer aux causes profondes de la faim. Elle tient également compte du niveau prévu de contributions préaffectées. Les interventions envisagées dans le domaine des causes profondes, qui représentent 4 pour cent des besoins opérationnels prévus et du plan d'exécution provisoire à l'échelle mondiale, demeurent stables.
128. Le tableau III.11 compare le plan d'exécution provisoire aux besoins opérationnels initiaux par domaine d'action privilégié.

<b>TABLEAU III.11: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ</b>				
<b>Domaine d'action privilégié</b>	<b>Besoins opérationnels (en millions de dollars)</b>	<b>Besoins opérationnels (en pourcentage)</b>	<b>Plan d'exécution provisoire (en millions de dollars)</b>	<b>Plan d'exécution provisoire (en pourcentage)</b>
Intervention face à une crise	10 770	77	6 899	81
Renforcement de la résilience	2 614	19	1 295	15
Causes profondes	553	4	306	4
<b>Total</b>	<b>13 937</b>	<b>100</b>	<b>8 500</b>	<b>100</b>

### Analyse par catégorie d'activités

129. Le tableau III.12 présente la ventilation du plan d'exécution par catégorie d'activités. Conformément à la stratégie mondiale consistant à donner la priorité aux interventions face aux crises qui sont destinées à sauver des vies, 64 pour cent du plan de travail hiérarchisé de 2022, soit 5,4 milliards de dollars, serviront à assurer des transferts de ressources non assortis de conditions en faveur des personnes très vulnérables. Cela comprend les interventions destinées à sauver des vies qui seront menées dans 70 pays en faveur des réfugiés, des personnes déplacées et des personnes touchées par des conflits, des chocs économiques ou des catastrophes naturelles.
130. Les activités nutritionnelles et les programmes de protection sociale tenant compte de la nutrition sont également jugés prioritaires en raison du rôle crucial qu'ils jouent dans la lutte contre la faim. En juin 2021<sup>37</sup>, on estimait à 41 millions le nombre de personnes exposées à un risque imminent de famine en l'absence de mesures urgentes visant à sauver des vies. Le principal objectif des interventions nutritionnelles est de diversifier le régime alimentaire en donnant accès à des aliments enrichis lors des distributions générales de vivres. Ces activités sont chiffrées à 945 millions de dollars, soit 11 pour cent du plan d'exécution provisoire.

<sup>37</sup> PAM. 2021. *WFP Global Operational Response Plan 2021. Update #2*. Juin 2021.



131. Le PAM continuera de donner la priorité à toutes les activités de prestation de services mises en œuvre directement par les bureaux de pays en collaboration avec les parties prenantes concernées à l'appui de la réalisation de l'ODD 17. Ces activités représentent 7 pour cent des besoins opérationnels et du plan d'exécution provisoire.

<b>TABLEAU III.12: PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS</b>		
<b>Catégorie d'activités</b>	<b>Plan d'exécution provisoire (en millions de dollars)</b>	<b>Plan d'exécution provisoire (en pourcentage)</b>
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	5 438	64
Nutrition	945	11
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	681	8
Plateformes et services communs	597	7
Alimentation scolaire	549	6
Renforcement des capacités institutionnelles	177	2
Autres catégories*	114	1
<b>Total</b>	<b>8 500</b>	<b>100</b>

\* Les "Autres catégories" comprennent notamment: l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants; l'adaptation au changement climatique et la gestion des risques; le renforcement des capacités individuelles; la préparation aux situations d'urgence; et l'analyse, le suivi et l'évaluation.

### **Analyse par modalité de transfert**

132. Le tableau III.13 présente la ventilation du plan d'exécution provisoire par modalité de transfert. Sur l'ensemble des coûts de transfert prioritaires prévus pour 2022, 55 pour cent, soit 3,9 milliards de dollars, concernent l'assistance alimentaire en nature. Le PAM continuera de fournir des produits alimentaires lorsque cette option sera jugée la plus efficace, notamment lorsque les marchés sont perturbés par des conflits, l'inflation, des mauvaises récoltes ou des restrictions liées à la COVID-19, tout en optimisant les modalités d'achat et en renforçant les activités d'appui logistique.
133. Les transferts de type monétaire s'élèvent à 2,2 milliards de dollars, soit 31 pour cent du montant total des coûts de transferts relatifs au plan d'exécution provisoire. Les programmes de transferts de type monétaire menés par le PAM – qui ont représenté 34 pour cent en moyenne du montant total des transferts ces trois dernières années – ont fait la preuve qu'ils avaient un impact positif en matière de nutrition, car ils favorisent la fourniture d'aliments frais et diversifiés.

<b>TABLEAU III.13: PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR MODALITÉ DE TRANSFERT</b>		
<b>Modalité de transfert et coûts associés</b>	<b>Plan d'exécution provisoire de 2022 (en millions de dollars)</b>	<b>Part dans le montant total des coûts de transfert (en pourcentage)</b>
Produits alimentaires	3 919	55
Transferts de type monétaire	2 208	31
Espèces	1 606	23
Bons-valeur	603	8
Bons-produits	158	2
Renforcement des capacités	322	5
Prestation de services	510	7
<b>Montant total des coûts de transfert</b>	<b>7 118</b>	<b>100</b>
Coûts de mise en œuvre	555	
Coûts d'appui directs	320	
<b>Montant total des coûts directs</b>	<b>7 993</b>	
Coûts d'appui indirects	507	
<b>Total</b>	<b>8 500</b>	

### **Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale à l'appui de l'objectif de développement durable 17 et des activités inscrites dans les plans stratégiques de pays**

134. Dans le dispositif des PSP, toutes les activités et les ressources prévues par pays sont regroupées au sein d'une même structure financière. Il existe toutefois des activités qui sont comptabilisées par l'intermédiaire de fonds d'affectation spéciale et de comptes spéciaux centralisés au Siège et qui contribuent à la concrétisation de l'ODD 17 ou visent à amplifier l'impact du PAM en mettant l'accent sur certains domaines d'activité convenus avec les donateurs. On trouvera à l'annexe V la liste complète des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux ainsi que les dépenses y afférentes pour 2022.
135. Le PAM fournit des services à la communauté d'aide humanitaire dans le cadre de son mandat, de ses politiques, de ses activités et de ses avantages comparatifs. Les activités de prestation de services peuvent être réparties en deux groupes: les services communs fournis en application du mandat du PAM (services gérés par le PAM, tels que l'UNHAS et ceux assurés au sein des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, dont il assume la direction); et les services à la demande (services payants assurés par le PAM à la demande de parties tierces). On trouvera ci-dessous des exemples de services gérés au niveau mondial et comptabilisés par l'intermédiaire de comptes spéciaux:

- Le *réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies* est un service clé de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise fourni à la communauté d'aide humanitaire (organismes des Nations Unies, organisations internationales, gouvernements, organisations non gouvernementales). Il comprend six plateformes se trouvant à des endroits stratégiques, où sont entreposés du matériel ou des marchandises destinés à aider les organismes chargés des secours à intervenir dans les situations d'urgence, comme des trousseaux médicaux, des matériaux pour la construction d'abris, des suppléments nutritionnels prêts à consommer, du matériel informatique et d'autres équipements. L'un des principaux résultats attendus en 2022 est le repositionnement du réseau dans le cadre de la prestation de services intégrés de la chaîne d'approvisionnement du PAM. Les opérations en rapport avec ce réseau devraient coûter 75 millions de dollars en 2022.
  - Le *compte spécial pour le transport aérien* est un mécanisme de financement de la structure d'administration et de gestion du Service du transport aérien du PAM, qui dessert une clientèle aussi bien interne qu'externe. Ce compte facilite la gestion des recettes générées afin de permettre au service d'intervenir rapidement dans les situations d'urgence, pour un coût prévu estimé à 25 millions de dollars en 2022.
  - Le *compte spécial pour l'appui logistique à des fins humanitaires* couvre des opérations d'un montant estimé à 20 millions de dollars et constitue un outil de financement vital qui regroupe les transactions financières relatives aux services d'appui logistique fournis aux clients.
  - Le *compte spécial pour le module des télécommunications d'urgence* facilite la fourniture de services de communication partagés dans les situations d'urgence humanitaire.
136. Les fonds d'affectation spéciale destinés au Siège et aux régions seront utilisés pour contribuer au renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM au moyen d'activités menées dans les domaines suivants<sup>38</sup>:
- Le *fonds d'affectation spéciale pour la Mutuelle panafricaine de gestion des risques* est conçu pour aider à renforcer et à améliorer les capacités dont les gouvernements africains disposent pour se préparer et faire face aux phénomènes météorologiques extrêmes et aux catastrophes naturelles en leur donnant les moyens de gérer les risques de manière efficace et de mobiliser des fonds auprès de donateurs et sur le marché international de la gestion des risques. Les plans d'urgence préapprouvés aident les pays à améliorer la prévisibilité et la vitesse des interventions qu'ils mènent pour faire face aux catastrophes naturelles. Les opérations en rapport avec la Mutuelle panafricaine de gestion des risques devraient coûter 17 millions de dollars en 2022. La Mutuelle panafricaine de gestion des risques est un organisme spécialisé de l'Union africaine. Le PAM a conclu un accord de service administratif en vertu duquel il lui fournit des services administratifs, techniques et financiers.

---

<sup>38</sup> On trouvera à l'annexe V la liste complète des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux ainsi que les dépenses estimées y afférentes pour 2022.

- Le *fonds d'affectation spéciale pour la riposte mondiale à la COVID-19* donne au PAM les moyens de soutenir efficacement les partenaires humanitaires en mettant en œuvre des services essentiels et des activités d'approvisionnement qui permettent de lutter de manière efficace contre la pandémie, notamment en assurant le transport de passagers et de marchandises et la coordination des évacuations sanitaires. Le fonds a financé des investissements dans la modernisation d'infrastructures de grandes plateformes régionales et dans l'achat de conteneurs frigorifiques de qualité pharmaceutique permettant d'augmenter les capacités dans les pays. Les dépenses estimées pour les activités à mener en 2022 s'élèvent à 16 millions de dollars.
- Le *fonds d'affectation spéciale pour le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA)* a été créé en 2003 pour appuyer la mise en œuvre efficace d'activités nutritionnelles en réponse à la crise sanitaire mondiale liée au VIH/sida en contribuant au bon déroulement des activités menées face au VIH/sida et au renforcement du partenariat noué avec ONUSIDA. Le fonds permet d'harmoniser les activités conduites aux niveaux mondial, régional et national, notamment celles financées par les ressources de base qui sont axées sur les composantes de la riposte au VIH relatives à la sécurité alimentaire et à l'appui nutritionnel. Les dépenses estimées pour les activités à mener en 2022 s'élèvent à 3,4 millions de dollars.
- Un *fonds d'affectation spéciale pour l'alimentation scolaire* a été créé au Siège en 2010 pour soutenir les initiatives stratégiques mondiales menées dans le domaine de l'alimentation scolaire. En 2022, ce fonds devrait financer des dépenses s'élevant à 5 millions de dollars pour appuyer la plupart des initiatives novatrices présentées dans la stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030 et aider le PAM à mettre en œuvre les principales recommandations issues d'une évaluation stratégique interne de l'alimentation scolaire<sup>39</sup>, notamment en élaborant des plans d'exécution régionaux, en facilitant des travaux de recherche internationaux, en fournissant un appui technique aux bureaux de pays et aux gouvernements et en mettant en place des solutions numériques au service de l'alimentation scolaire.
- Le Centre d'excellence régional du PAM pour la lutte contre la faim et la malnutrition qui se trouve en Côte d'Ivoire aide grandement à attirer l'attention sur la capacité du PAM à soutenir et à développer les opérations intégrées de renforcement de la résilience dans le Sahel afin de produire des effets porteurs de transformations le long du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix. Un fonds d'affectation spéciale permet de s'assurer que le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest dispose des capacités et des ressources nécessaires pour transposer à plus grande échelle les activités de renforcement de la résilience, qui demeureront l'une des priorités institutionnelles du PAM en 2022. Des dépenses s'élevant à 1 million de dollars sont prévues en 2022.
- En 2021, le PAM a mis en place un fonds d'affectation spéciale afin d'améliorer la résilience des chaînes d'approvisionnement en produits de santé publique dans les pays, d'augmenter l'efficacité des interventions menées face aux chocs sanitaires et de réduire les répercussions de ces chocs sur la couverture universelle de soins de santé. Des dépenses s'élevant à 2,5 millions de dollars sont prévues en 2022.

---

<sup>39</sup> PAM. 2021. [Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la contribution des activités d'alimentation scolaire à la réalisation des objectifs de développement durable](#) (WFP/EB.A/2021/7-B).

## Chapitre IV: Opération de budgétisation stratégique ascendante: déroulement et priorités fondamentales

### Vue d'ensemble

137. En 2020, le Directeur exécutif a lancé cette opération de budgétisation stratégique ascendante dans un double objectif: déterminer de manière optimale les besoins relatifs à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement pour les divisions du Siège et les bureaux régionaux, et faire en sorte que les mécanismes internes d'affectation des ressources du PAM aboutissent à des allocations qui correspondent aux priorités de celui-ci, qui soient suffisantes pour répondre aux besoins des programmes en faisant appel aux sources de financement les plus appropriées, et qui soient utilisées conformément aux dispositions réglementaires en vigueur au PAM.
138. L'opération de budgétisation stratégique ascendante prend en considération un certain nombre de réalités concernant l'allocation de crédits budgétaires:
- Le PAM a considérablement développé ses activités ces dernières années, car l'environnement opérationnel dans lequel il intervient devient de plus en plus complexe du fait de la multiplication des situations d'urgence et des modalités d'assistance, comme les transferts de type monétaire, les interventions concernant la nutrition et l'adaptation au changement climatique ainsi que l'action menée au carrefour entre action humanitaire, développement et paix. Ces évolutions imposent d'examiner si la structure d'appui du PAM reste appropriée pour accompagner l'essor des opérations tout en garantissant l'efficacité et davantage de cohérence.
  - L'évolution des budgets AAP et l'augmentation des ressources extrabudgétaires ont abouti à des incohérences dans le financement des différentes entités du PAM. Ce manque de cohérence peut s'expliquer en partie par le fait que les budgets AAP sont établis à l'avance et que ces dernières années, le montant global des recettes du PAM dépasse les estimations à hauteur d'environ 1 milliard de dollars par an.
  - La part relative des fonds AAP et des ressources extrabudgétaires varie considérablement d'une division du Siège et d'un bureau régional à l'autre. Les initiatives qui correspondent aux priorités des donateurs, ainsi que les cas dans lesquels ces derniers exigent d'obtenir des assurances supplémentaires concernant l'affectation des fonds à des fins particulières, attirent des financements extrabudgétaires – par exemple, les financements consacrés à la chaîne d'approvisionnement et aux programmes proviennent pour une large part de sources extérieures au budget AAP – ce qui induit des inégalités de financement au sein du PAM.
  - Le recours à des sources de financement extrabudgétaires s'est jusqu'ici traduit par un budget AAP modeste, mais il n'a pas permis d'optimiser les sources de financement à consacrer aux besoins du PAM relatifs à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement et de faire en sorte que les activités importantes bénéficient de financements réguliers et prévisibles. Cette façon de faire a par ailleurs entraîné une augmentation du nombre de consultants dont la rémunération est financée au moyen de ressources extérieures au budget AAP.

- Toute démarche d'optimisation du budget AAP doit nécessairement prendre en considération la réforme du système des Nations Unies et d'autres initiatives en cours à l'échelle de ce système (comme celles préconisées par le Groupe des innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement durable ou celle concernant la classification des coûts des fonds et programmes).

139. Les quatre objectifs de l'opération de budgétisation stratégique ascendante sont les suivants:

- veiller à utiliser les sources de financement les plus adaptées pour les activités;
- permettre une utilisation plus efficiente des financements;
- améliorer la transparence du financement des divisions du Siège et des bureaux régionaux; et
- réfléchir aux financements fournis aux bureaux de pays au titre du budget AAP.

140. Pour atteindre ces objectifs, quatre axes de travail ont été définis:

- *Gouvernance budgétaire*: évaluer les structures de gouvernance budgétaire actuelles de toutes les sources de financement.
- *Analyse des modalités de recouvrement des coûts*: répertorier les modèles de recouvrement des coûts utilisés au PAM et formuler des recommandations de nature à étayer l'élaboration d'une position uniforme à l'échelle de l'institution en matière de recouvrement des coûts.
- *Analyse des budgets des bureaux de pays*: analyser les budgets des bureaux de pays afin de définir la structure optimale d'un bureau de pays type à financer au titre du budget AAP.
- *Aspects techniques de la budgétisation*: analyser le recours actuel à diverses sources de financement pour les budgets des divisions du Siège et des bureaux régionaux et revoir la structure de répartition des activités entre les lignes budgétaires du PAM afin d'optimiser l'affectation des fonds en fonction de la nature de chacune des activités financées. Le nouveau modèle budgétaire sera ensuite appliqué et mis en œuvre dans le cadre du Plan de gestion pour 2022-2024.

141. Les résultats des axes de travail relatifs à l'analyse des budgets des bureaux de pays et aux aspects techniques de la budgétisation sont examinés dans le présent chapitre du plan de gestion; on trouvera à l'annexe VI de plus amples informations à propos de chaque axe de travail et des progrès accomplis.

## **La démarche de budgétisation stratégique ascendante**

142. Cette opération a consisté à analyser de manière approfondie les besoins du PAM relatifs à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement et à dresser un état des lieux des sources de financement de ces besoins. Il a été décidé de procéder par étapes afin de disposer d'une base solide sur laquelle s'appuyer pour mener à bien un examen approfondi et obtenir des avantages tangibles qui répondent aux attentes du Conseil d'administration et du Conseil de direction. La première phase de l'opération, qui s'est déroulée en 2020, a consisté à réaliser un état des lieux de la budgétisation au PAM et en particulier à dresser un constat et à formuler des recommandations à propos de l'affectation et de la gestion des fonds du budget AAP et des ressources extrabudgétaires. En 2021, la seconde phase a consisté à appliquer les recommandations formulées à l'issue de la première phase, en tirant parti de ces travaux préalables essentiels, et notamment de la structure remaniée de répartition des activités. Une étude approfondie des

besoins et des priorités de financement des divisions du Siège et des bureaux régionaux a été menée pour étayer les demandes de crédits budgétaires qui sont présentées dans le présent Plan de gestion.

143. Les recommandations formulées à l'issue de chacune des deux phases seront appliquées en 2022 selon les modalités indiquées dans le présent Plan de gestion. Les avantages escomptés sont un renforcement de la cohérence et de la transparence et une utilisation plus optimale des ressources.

## Structure de répartition des activités

144. Dans les budgets des divisions, les activités relatives à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement sont ventilées, en fonction de la structure de la performance en matière de gestion, entre les trois grandes lignes de crédit, qui se subdivisent en cinq volets de résultats; viennent ensuite divers produits, hiérarchisés, comme indiqué à la figure IV.1. Cette structure permet au PAM de comparer et de suivre les dépenses des divisions et des bureaux régionaux; elle est également utilisée pour organiser la communication des données dans le plan de gestion. Cette catégorisation a été affinée afin qu'elle puisse être appliquée de manière cohérente et qu'elle permette de différencier plus facilement les compétences spécialisées requises pour les activités.
145. Le Groupe de direction a approuvé la mise en œuvre de cette structure affinée pour l'exercice 2022. Les modifications apportées permettent désormais de distinguer entre coûts directs et coûts centraux, ainsi qu'entre dépenses ponctuelles et dépenses récurrentes. Au sein du volet A, les services et les produits ont été regroupés; dans le volet B, deux sous-catégories ont été créées de manière à séparer les services et les transactions, et une distinction a été introduite entre le développement des systèmes et leur maintenance; enfin, la formation, qui relève du volet C, constitue désormais un produit à part entière.

**Figure IV.1: Modifications apportées à la structure de répartition des activités**

	Version initiale					Version affinée				
Ligne de crédit	Stratégie et orientations	Services à l'appui des opérations		Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds		Stratégie et orientations	Services		Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	
Volets de résultats (effets directs)	A. Stratégie et orientations	B. Services divers à l'appui des opérations	C. Politiques, directives et assurance qualité	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisations de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	A. Stratégie et orientations	B. Services divers	C. Politiques, directives et assurance qualité	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisations de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants
Produits (services et produits)	A1. Collecte d'informations stratégiques	B1. Services directs et transactions	C1. Documents de politique générale, manuels, outils et formation	D1. Mobilisation des ressources et partenariats	E1. Assistance aux États membres	A1. Prise de décisions stratégiques	B1. Prestations de services	C1. Documents de politique générale, manuels, outils	D1. Mobilisation des ressources et partenariats	E1. Assistance aux États membres
	A2. Prise de décisions stratégiques	B2. Conception et maintenance des systèmes et logiciels	C2. Services consultatifs	D2. Communication et image de marque	E2. Audit externe et évaluations	A2. Mise en œuvre d'initiatives stratégiques	B2. Transactions commerciales	C2. Formation	D2. Communication et image de marque	E2. Audit externe et évaluations
	A3. Mise en œuvre d'initiatives stratégiques	B3. Installations	C3. Contrôle interne et conformité	D3. Coordination avec les organismes des Nations Unies et coordination des modules d'action groupée	E3. Initiatives en matière de transparence		B3. Développement des systèmes		D3. Coordination avec les organismes des Nations Unies et coordination des modules d'action groupée	E3. Initiatives en matière de transparence
							B4. Maintenance des systèmes			
							B5. Installations	C4. Contrôle interne et conformité		

## Budget fondamental et autres services

146. Au cours de la seconde phase de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, les principes budgétaires et l'approche définis lors de la première phase ont été appliqués à l'élaboration des budgets annuels du Siège et des bureaux régionaux. Pour 2022, un nouveau modèle de projet de budget a été utilisé, l'objectif étant de recenser, pour la première fois, toutes les activités relatives à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement, quelles que soient leurs sources de financement, ainsi que la ventilation de l'intégralité de leurs coûts, y compris les coûts afférents à la rémunération de l'ensemble des employés. Ce modèle a établi les principes à suivre pour classer les activités par ordre de priorité.
147. Dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, le concept de budget "fondamental" a également été établi; il s'agit de recenser les activités dites "fondamentales", c'est-à-dire les activités essentielles qui contribuent à la mise en œuvre efficace et efficiente du plan d'exécution annuel, mais qu'il n'est pas facile de rattacher à un PSP particulier.
148. Ces activités comprennent l'accomplissement des obligations institutionnelles du PAM au moyen des fonctions institutionnelles de gestion, de représentation et d'administration, les services d'ordre opérationnel, les fonctions à caractère politique ou consultatif et les fonctions de contrôle. Les activités essentielles permettent au PAM d'atteindre ses objectifs et ses priorités et de se conformer à ses orientations stratégiques, d'optimiser l'emploi de ses ressources et de se préparer à atténuer les nouveaux risques qui menacent.
149. Ces activités fondamentales peuvent être récurrentes ou ponctuelles (au cours d'une même année ou sur plusieurs années). Pour financer les activités fondamentales, le PAM utilise le produit du recouvrement des CAI; il peut également employer le produit des commissions perçues au titre du recouvrement des frais de gestion et des contributions réservées par les donateurs à un usage spécifique.
150. Le classement des activités dans la catégorie des activités fondamentales peut évoluer dans le temps, en fonction du degré de sophistication de la comptabilité analytique du PAM, qui peut permettre de rattacher certains services à un PSP particulier. À cet égard, à partir de 2022, certaines activités pourront être financées par imputation directe à un PSP étant donné qu'il est désormais possible de les relier à une opération bien précise. Ces activités comprennent la fourniture au PAM de services de transport maritime, qui représente un coût total d'environ 2,7 millions de dollars, et l'approvisionnement en produits alimentaires, biens et services pour les opérations mondiales, dont le coût total est également d'environ 2,7 millions de dollars. Le troisième domaine dans lequel l'imputation directe peut être mise en place est la gestion des bénéficiaires; le coût total de cette activité, qui contribue aux efforts déployés par le PAM pour mettre en place une approche globale de la gestion des données relatives aux bénéficiaires, est d'environ 7,0 millions de dollars.
151. Pour ces trois domaines – services de transport maritime, approvisionnement en produits alimentaires, biens et services et gestion des bénéficiaires – des comptes spéciaux seront créés de manière à isoler et comptabiliser les coûts et leur imputation aux opérations. Ces coûts n'apparaissent donc pas dans la catégorie des coûts fondamentaux dans le présent Plan de gestion. On trouvera au chapitre VI des informations sur les coûts classés dans la catégorie des coûts directs et des autres prestations de services facturées.
152. Un certain nombre de principes ont été établis de façon à déterminer si un financement direct est approprié; en particulier, une activité de nature transactionnelle peut relever du financement direct s'il est possible de la rattacher à une opération précise, tandis que le financement d'une activité à caractère normatif ou liée aux activités de contrôle reste nécessairement indirect.



153. Dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, une deuxième catégorie, appelée "autres services" a été créée afin d'isoler les activités de renfort ou d'amplification, les activités visant à combler des lacunes et les initiatives limitées dans le temps ou nouvelles.

### Définition des priorités fondamentales et procédure d'examen

154. Certes, l'élaboration des projets de budget s'est principalement fondée sur le classement des activités entre activités fondamentales ou "autres services" et activités à financement direct ou indirect, mais les priorités institutionnelles et les effets directs qui s'y rattachent ont également été utilisés. Des indications plus détaillées sur les priorités du PAM ont été fournies afin de permettre aux divisions du Siège et aux bureaux régionaux d'analyser la contribution de leurs activités à ces priorités, de manière à faire correspondre les activités prévues pour 2022 aux priorités définies.

<b>TABLEAU IV.1 ANALYSE DU BUDGET FONDAMENTAL PAR PRIORITÉ INSTITUTIONNELLE</b> <i>(en millions de dollars)</i>		
	<b>Total pour 2022</b>	<b>Pourcentage du total</b>
Direction des opérations dans les situations d'urgence	89,5	14
Financement et partenariats au service de l'élimination de la faim	155,0	24
Excellence des programmes	118,0	18
Transformation numérique	31,4	5
Libération du potentiel du PAM: simplification et efficience	64,7	10
Gestion du personnel	82,9	13
Activités sans lien direct avec une priorité institutionnelle	78,0	12
Crédits sous gestion centrale (non liés aux priorités)	28,7	4
<b>Total</b>	<b>648,3</b>	<b>100</b>

155. Les six priorités institutionnelles qui guident l'élaboration des projets de budget sont les suivantes: direction des opérations dans les situations d'urgence, financement et partenariats au service de l'élimination de la faim, excellence des programmes, transformation numérique, libération du potentiel du PAM: simplification et efficience, et gestion du personnel.
156. Le tableau IV.1 récapitule la ventilation entre les différentes priorités institutionnelles des activités fondamentales (à l'exclusion des activités à financement direct et des prestations de services facturées). Les trois priorités qui se classent en tête sont "Financement et partenariats au service de l'élimination de la faim" (155,0 millions de dollars), "Excellence des programmes" (118,0 millions de dollars) et "Direction des opérations dans les situations d'urgence" (89,5 millions de dollars). Les activités qui sont susceptibles de se rattacher à plusieurs priorités institutionnelles ou qui ne contribuaient directement à aucune priorité ont été enregistrées dans la catégorie des "Activités sans lien direct avec une priorité institutionnelle" et englobent les activités de nature transactionnelle et les crédits sous gestion centrale.
157. Une fois présentés, tous les projets de budget ont été soumis à un contrôle de qualité et à l'examen des responsables de département. Les modifications recommandées dans le souci d'améliorer la clarté, la concordance avec la nouvelle structure de répartition des activités, le recensement des sources de financement existantes et le choix des priorités institutionnelles appropriées ont

ensuite été examinées avec les divisions, les bureaux mondiaux et les bureaux régionaux. Un comité s'est réuni pour étudier les projets de budget présentés; ses recommandations ont entraîné une réduction des demandes de crédits budgétaires fondamentaux non financées, fondée sur des critères de gains d'efficacité et de capacité d'absorption, ainsi que la détermination de sources de financement plus appropriées pour certaines activités.

158. Des recommandations ont ensuite été adressées au Directeur exécutif, qui a approuvé un budget fondamental pour 2022 d'un montant total de *648,3 millions de dollars* pour le Siège et les bureaux régionaux; ce budget, qui prend en compte toutes les sources de financement disponibles, est ventilé entre dépenses récurrentes et dépenses ponctuelles. Ce montant couvre l'ensemble des processus opérationnels indispensables et des activités essentielles à la poursuite des opérations, que le PAM s'engage à financer.
159. Contrairement aux précédents plans de gestion, dans lesquels seul le budget AAP figurait, le présent document expose également le budget fondamental, qui englobe l'ensemble des coûts indirects essentiels, aussi bien pour le Siège que pour les bureaux régionaux, quelle que soit la source de financement; il n'est par conséquent pas possible d'analyser l'évolution dans le temps de ce budget fondamental.

## Présentation du budget fondamental

160. Les tableaux IV.2 à IV.6 présentent et détaillent les objectifs et priorités arrêtés par le PAM pour 2022 en indiquant la ventilation du budget fondamental par ligne de crédit, objet des dépenses, département, nombre de postes et source de financement.

<b>TABLEAU IV.2: VENTILATION DES ALLOCATIONS FONDAMENTALES PAR LIGNE DE CRÉDIT</b> <i>(en millions de dollars)</i>				
	<b>Dépenses récurrentes</b>	<b>Dépenses ponctuelles</b>	<b>Total pour 2022</b>	<b>Pourcentage du total</b>
<b>Stratégie et orientations</b>	<b>118,3</b>	<b>14,1</b>	<b>132,4</b>	<b>20</b>
A – Stratégie et orientations	118,3	14,1	132,4	20
<b>Services</b>	<b>280,2</b>	<b>32,7</b>	<b>312,9</b>	<b>48</b>
B – Services divers	188,0	23,8	211,9	33
C – Politiques, directives et assurance qualité	92,1	8,9	101,1	16
<b>Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds</b>	<b>153,4</b>	<b>20,9</b>	<b>174,3</b>	<b>27</b>
D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	112,4	20,6	133,0	21
E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	41,0	0,3	41,3	6
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>28,7</b>	<b>0,0</b>	<b>28,7</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>580,6</b>	<b>67,7</b>	<b>648,3</b>	<b>100</b>

161. Le tableau IV.2 récapitule la répartition du budget fondamental pour 2022 entre les trois grandes lignes de crédit et les cinq volets du plan de gestion et indique la répartition entre dépenses récurrentes et dépenses ponctuelles. Les dépenses récurrentes représentent 90 pour cent du budget fondamental et les dépenses ponctuelles 10 pour cent. Les principales dépenses ponctuelles ont trait aux deux initiatives internes d'importance primordiale proposées (on trouvera au chapitre VII des informations plus détaillées sur les initiatives internes d'importance primordiale).
162. Si l'on considère les dépenses récurrentes et les dépenses fondamentales de chaque ligne de crédit, les services représentent 280,2 millions de dollars, soit 48 pour cent du budget fondamental de 580,6 millions de dollars. La ligne "stratégie et orientations" représente 20 pour cent, la ligne "gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds" 26 pour cent, et les crédits sous gestion centrale 5 pour cent. Des informations détaillées à propos des crédits sous gestion centrale sont présentées au chapitre V.
163. La transparence totale concernant le budget fondamental permet d'obtenir une image plus claire du coût des activités relatives à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement menées par le PAM dans le monde entier et de leur part dans les lignes budgétaires, les activités relevant des volets A et B représentant la moitié du budget fondamental.

<b>TABLEAU IV.3: VENTILATION DES ALLOCATIONS FONDAMENTALES PAR OBJET DES DÉPENSES</b> <i>(en millions de dollars)</i>			
	<b>Dépenses liées aux employés</b>	<b>Dépenses non liées aux employés</b>	<b>Total pour 2022</b>
Dépenses récurrentes*	436,2	144,4	<b>580,6</b>
Dépenses ponctuelles	27,6	40,1	<b>67,7</b>
<b>Total</b>	<b>463,8</b>	<b>184,5</b>	<b>648,3</b>

\* Crédits sous gestion centrale compris.

164. Le tableau IV.3 récapitule la répartition des allocations fondamentales par objet des dépenses, c'est-à-dire en distinguant entre dépenses liées aux employés et dépenses non liées aux employés. Les dépenses liées aux employés prennent en compte l'ensemble des employés, quels que soient le type de contrat et le lieu d'affectation, tandis que les dépenses non liées aux employés englobent plusieurs autres catégories de charges<sup>40</sup>. La majeure partie des coûts récurrents prévus - 436,2 millions de dollars, soit 75 pour cent du budget fondamental récurrent qui s'établit à 580,6 millions de dollars - correspondent aux dépenses liées aux employés. Pour ce qui est du budget fondamental ponctuel, ces dépenses sont estimées à 27,6 millions de dollars, soit 41 pour cent du montant total des dépenses ponctuelles. On trouvera au tableau IV.5 un récapitulatif des différentes catégories d'employés.

<sup>40</sup> Les dépenses non liées aux employés comprennent les éléments suivants: heures supplémentaires, voyages officiels, formation, location de locaux et d'équipements, charges collectives, nettoyage et entretien, dépenses de bureau (fournitures et autres), services et équipements informatiques et de communication, dépenses informatiques au prorata des effectifs, assurances, location et frais de fonctionnement des véhicules, frais de représentation, services assurés par d'autres organismes des Nations Unies, contributions versées à des entités des Nations Unies, organes directeurs, services juridiques, et divers.

<b>TABLEAU IV.4 VENTILATION DES ALLOCATIONS FONDAMENTALES PAR DÉPARTEMENT</b> <i>(en millions de dollars)</i>			
	<b>Dépenses récurrentes</b>	<b>Dépenses ponctuelles</b>	<b>Total pour 2022</b>
<b>Bureaux de pays</b>	<b>43,0</b>	<b>0,0</b>	<b>43,0</b>
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>114,8</b>	<b>8,0</b>	<b>122,8</b>
<b>Siège</b>	<b>394,1</b>	<b>59,7</b>	<b>453,8</b>
Chef de Cabinet	9,1	0,0	9,1
Divisions relevant du Directeur exécutif	46,3	0,0	46,3
Département du Directeur exécutif adjoint	91,0	20,1	111,1
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	63,7	17,8	81,4
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	56,2	13,9	70,1
Département de la gestion des ressources	97,2	2,4	99,5
Département de la culture organisationnelle	30,5	5,6	36,2
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>28,7</b>	<b>0,0</b>	<b>28,7</b>
<b>Total</b>	<b>580,6</b>	<b>67,7</b>	<b>648,3</b>

165. Le tableau IV.4 récapitule la répartition des allocations fondamentales entre les départements et met en évidence la répartition des activités des différentes unités administratives entre dépenses récurrentes et dépenses ponctuelles.
166. Le Siège absorbe 68 pour cent du budget fondamental récurrent (394,1 millions de dollars) et 88 pour cent du budget fondamental ponctuel, et les crédits sous gestion centrale 5 pour cent (28,7 millions de dollars) du budget fondamental récurrent. Les bureaux régionaux absorbent 20 pour cent (114,8 millions de dollars) du budget fondamental récurrent et 12 pour cent (8,0 millions de dollars) du budget fondamental ponctuel, tandis que les bureaux de pays absorbent 7 pour cent (43,0 millions de dollars) du budget fondamental récurrent.
167. Dans le projet de budget fondamental tel qu'il est prévu, les deux départements qui obtiennent les allocations les plus élevées sont le Département du Directeur exécutif adjoint, avec un total de 17 pour cent, soit 111,1 millions de dollars, et le Département de la gestion des ressources, avec un total de 15 pour cent, soit 99,5 millions de dollars.
168. Les départements dont la part des activités ponctuelles dans le projet de budget fondamental est la plus élevée sont le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation (22 pour cent), le Département de l'élaboration des programmes et des politiques (20 pour cent) et le Département du Directeur exécutif adjoint (18 pour cent).

## Bureaux de pays

169. Le budget fondamental des bureaux de pays est construit de manière à prendre en charge les fonctions essentielles qui ne sont pas directement imputables aux opérations. Le budget fondamental récurrent, d'un montant de 43 millions de dollars, couvre les postes de directeur de pays, un assistant recruté sur le plan national par directeur de pays, un chauffeur par bureau et les frais de fonctionnement courants des bureaux. Ce budget comprend également un fonds pour imprévu de 1,5 million de dollars afin de faire face, le cas échéant, à des coûts indirects non prévus dans le pays qui ne peuvent être financés au moyen d'autres sources. Les dépenses fondamentales des bureaux de pays sont jugées indispensables pour assurer la présence dans les pays: ces crédits doivent permettre de doter les bureaux de pays de capacités suffisantes en matière de stratégie, de représentation, d'action de sensibilisation et de partenariat.

## Bureaux régionaux

170. En 2022, les bureaux régionaux s'attacheront en priorité à fournir un appui aux bureaux de pays pour les aider à réorienter les activités menées sur le terrain vers des programmes de relèvement après la COVID-19 et, conformément au nouveau Plan stratégique du PAM pour 2022-2026, à contribuer plus efficacement à la réalisation des ODD. Les bureaux régionaux continueront de se concentrer sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies régionales en matière de conception de programmes, de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de mobilisation de ressources et de partenariat ainsi que d'échanges entre bureaux de pays sur les pratiques optimales. Dans le cadre de leurs activités, les bureaux régionaux fournissent une assistance stratégique et technique aux bureaux de pays pour la conception et la mise en œuvre des PSP et l'évaluation de leurs résultats, en vue d'atteindre plus efficacement les objectifs d'ensemble du PAM tout en veillant à ce que les activités demeurent adaptées à la situation de chaque pays et de chaque région.

## Département du Chef de Cabinet

171. Le budget du Département du Chef de Cabinet englobe le Bureau du Directeur exécutif et le Bureau d'appui à la gestion des opérations. La fonction de protection des données récemment créée en relève également. Le Bureau d'appui à la gestion des opérations, qui a pour mission d'assurer la communication avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, continuera de jouer un rôle clé en apportant son aide aux bureaux de terrain dans une série de domaines thématiques opérationnels essentiels et transversaux.

## Divisions relevant du Directeur exécutif

172. Les divisions relevant du Directeur exécutif poursuivront les activités de contrôle qui leur incombent à l'appui de la réalisation des objectifs du PAM. Le budget fondamental alloué aux services juridiques fait écho à la diversification des donateurs et des partenaires du PAM et au fait qu'il a recours à des accords de partenariat et à des modalités d'intervention novateurs. Le Bureau de l'évaluation commencera à appliquer la nouvelle politique d'évaluation et coordonnera les évaluations de PSP prévues, dont le nombre va augmenter de manière à respecter les normes de couverture minimale fixées aux termes du volet relatif à l'évaluation de la politique en matière de PSP. Le Bureau de l'Inspecteur général placera au premier plan des priorités le traitement des plaintes pour exploitation et atteintes sexuelles, l'amélioration de l'enregistrement et l'accélération du règlement des cas présumés de comportement répréhensible, ainsi que la mise en place d'un référentiel d'audit très complet. Le Bureau de la déontologie poursuivra les missions qui lui incombent en s'attachant à favoriser une culture de la déontologie et de la responsabilité au PAM et à permettre à tous les employés d'agir conformément aux normes de conduite et d'intégrité les plus exigeantes. Le Bureau de l'Ombudsman met à la disposition de tous les employés du PAM des

services de règlement amiable des différends. Les activités prévues pour 2022 comprennent des services de médiation et de renforcement des capacités, qui sont de plus en plus largement proposés aux employés du PAM partout dans le monde.

## **Département du Directeur exécutif adjoint**

173. Pour 2022, les priorités de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement comprennent l'amélioration de la traçabilité "de la fourche à la fourchette", avec l'appui des parties prenantes du secteur privé, une évaluation de l'impact sur les économies locales des activités du PAM liées à la chaîne d'approvisionnement, la mise en œuvre de la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires approuvée par le Conseil d'administration en 2019, l'adoption de normes internationales de sécurité sanitaire et de qualité des aliments pour tous les fournisseurs du PAM, la mise en place d'une structure permettant de répondre à l'essor de la demande de prestations de services, l'amélioration des études de marché portant sur le commerce de détail, et la réduction des répercussions environnementales et sociales des achats du PAM. Pour 2022, le budget de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement destiné à financer les activités fondamentales est à la hauteur de l'importance accordée au projet portant sur la logistique des produits thermosensibles, dont le coût total de 16,3 millions de dollars est entièrement financé; il est notamment prévu d'investir dans la modernisation des infrastructures dans les principaux pôles régionaux et d'acheter des conteneurs réfrigérés mobiles de qualité pharmaceutique afin de développer dans les pays les capacités de manutention et de stockage des produits thermosensibles comme les vaccins.
174. La Division des opérations d'urgence veillera à ce que des renforts soient mobilisables pour toutes les fonctions clés, de manière à permettre au PAM d'amplifier rapidement ses interventions et de coordonner efficacement les opérations. Elle adoptera une stratégie dite "sans regret", consistant notamment à simplifier les procédures en cas d'urgence. Le Centre des opérations sera chargé de fournir des informations sur les interventions prioritaires du PAM et d'en assurer la coordination; les activités d'analyse sur lesquelles repose le déclenchement d'alertes rapides et les activités de préparation aux situations d'urgence, notamment en matière d'informations géospatiales, demeureront prioritaires; l'objectif consiste à être en mesure d'intervenir avec efficacité et efficience en amont des crises et à favoriser la connaissance du contexte d'intervention et la prise de décisions opérationnelles à l'échelle de l'ensemble du PAM et de la communauté d'aide humanitaire. La Division des opérations d'urgence investira dans des mesures destinées à atténuer les difficultés d'accès opérationnel, notamment moyennant le développement des échanges entre acteurs humanitaires et forces armées et des capacités de négociation sur les questions d'accès. La division confortera le rôle moteur joué par le PAM dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications d'urgence, et renforcera le rôle prépondérant et l'influence qu'il exerce au niveau interinstitutionnel; à cet effet, elle intensifiera les échanges avec le Groupe des directeurs de programmes d'aide d'urgence du Comité permanent interorganisations et, plus largement, avec l'ensemble du système des Nations Unies à propos des besoins opérationnels, l'objectif étant que la communauté d'aide humanitaire soit à même de faire face plus efficacement aux situations d'urgence. Le PAM s'attachera à multiplier les partenariats avec le secteur privé et avec d'autres partenaires non habituels, de même que les accords avec les partenaires de réserve, de manière à faciliter les interventions rapides de ce type. Le PAM continuera d'utiliser le centre de formation de Brindisi, ce qui permettra de faire en sorte que le personnel et les partenaires disposent du savoir-faire nécessaire pour répondre aux crises d'aujourd'hui et de demain.

175. La Division de la sécurité continuera de s'employer à permettre au PAM de mener ses activités et d'atteindre ses objectifs stratégiques tout en garantissant la sûreté et la sécurité de son personnel, de ses opérations, de ses locaux et de ses actifs. En 2022, la division continuera de fournir des services afin de faire face aux risques techniques et stratégiques qui pèsent sur la sécurité des opérations, et elle développera l'utilisation des données et des technologies tout en se concentrant sur l'amélioration de sa propre capacité à faire face aux situations d'urgence et à mettre au point des outils et des orientations qui permettent de prévenir les atteintes à la sécurité et de mieux s'y préparer.
176. En 2022, la demande de services d'appui fournis au Conseil d'administration par son Secrétariat sera plus importante, notamment du fait de l'élaboration des PSP de deuxième génération, qui se traduira par une augmentation du nombre de réunions et du volume de documents. Le Secrétariat du Conseil mettra en place du personnel et des moyens supplémentaires et fera appel à des systèmes plus perfectionnés de manière à faire face à ce surcroît de demande.

### **Département des partenariats et de l'action de sensibilisation**

177. Pour 2022, le budget du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation est à la hauteur des investissements nécessaires pour respecter les priorités convenues à l'échelle de l'institution et pour mettre en œuvre la troisième année de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Cette stratégie est axée sur les trois sources de financement qui offrent le plus de perspectives d'amélioration de l'impact du PAM et d'accroissement de son financement, à savoir les particuliers, les fondations et les entreprises de toutes dimensions, qu'il s'agisse de grandes entreprises d'envergure internationale ou de petites et moyennes entreprises locales. Les principales activités menées dans le cadre de cette stratégie consistent à accroître les ressources mises à la disposition du PAM pour financer ses opérations et à lui permettre d'apporter sur le terrain un soutien et des services de meilleure qualité, à diversifier ses sources de financement, et à relancer les activités de base indispensables à une gestion efficace des partenariats, qui ont été interrompues en 2020 en raison des restrictions imposées par la pandémie de COVID-19.

### **Département de l'élaboration des programmes et des politiques**

178. Le Département de l'élaboration des programmes et des politiques pilote les travaux entrepris par le PAM pour élaborer et mettre en œuvre le plan stratégique et garantir la qualité de l'offre de programmes du PAM, quel que soit le contexte. Il s'agit de mettre en place les politiques, stratégies, partenariats, outils et capacités devant permettre au PAM de s'acquitter de son mandat, qui consiste à sauver des vies et à changer la vie en fournissant une assistance directe là où elle est nécessaire et en favorisant la mise en place au niveau national de solutions au problème de la faim.
179. Afin de parvenir à l'excellence sur le plan des programmes, quatre priorités en matière d'effets directs ont été assignées au département pour 2022: renforcement des systèmes nationaux de lutte contre la faim et la malnutrition; amélioration de la préparation du PAM s'agissant de s'acquitter de son mandat, qui consiste à sauver des vies et à changer la vie; intensification de l'appui à la création d'actifs, de moyens d'existence et d'infrastructures propres à aider les jeunes, les femmes et les hommes, les communautés et les pouvoirs publics à gérer les risques et à renforcer la résilience face aux chocs et aux facteurs de perturbation qui se répètent et se conjuguent; et positionnement du PAM en tant que "porte-parole des acteurs opérationnels" dans la concertation sur la question de la faim et des conflits et à propos de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes.

180. Le projet de budget du Département de l'élaboration des programmes et des politiques fait écho à ces priorités, qui trouvent une traduction concrète dans le cadre des activités de ses principales divisions et de ses principaux bureaux. Il s'agit notamment des engagements et des initiatives clés qui appuient la mise en œuvre des politiques approuvées, notamment dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, en particulier dans les domaines suivants: égalité des sexes et avancement des femmes, achats locaux et régionaux de produits alimentaires, et protection et responsabilité à l'égard des bénéficiaires. En outre, le budget couvre les suites à donner aux conclusions des audits et des évaluations – par exemple dans les domaines de la gestion des informations sur les bénéficiaires, du contrôle des organisations non gouvernementales et des activités d'alimentation scolaire – ainsi que le renforcement de l'appui à la promotion de systèmes alimentaires résilients, notamment à l'aide des activités prioritaires qui seront définies lors du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires à venir.

### **Département de la gestion des ressources**

181. Le budget 2022 du Département de la gestion des ressources lui permettra de poursuivre sa mission, qui consiste à tirer parti des innovations et des pratiques optimales pour enclencher une amélioration de la performance, préserver les ressources et faciliter les opérations menées en première ligne. Le département continuera de s'acquitter de ses fonctions fiduciaires dans le domaine financier et budgétaire, d'assurer une gestion financière solide et de fournir des services essentiels en matière de technologies, de connectivité et de gestion des installations. À cet égard, il est notamment prévu de poursuivre l'amélioration de la détection et de la prévention des problèmes de cybersécurité complexes - dans le souci de protéger les données du PAM et celles des bénéficiaires, le perfectionnement de la gestion des risques, et la mise en œuvre, amorcée en 2021, de la politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption et du cadre global pour la santé et la sécurité au travail.
182. Au sein du département, le secrétariat chargé de la gouvernance budgétaire administrera un nouveau système en la matière comprenant des mécanismes et des cadres conçus pour faire en sorte que l'affectation des ressources soit transparente et solide et concorde avec les priorités institutionnelles et les besoins sur le terrain. L'application de la ligne de visée et l'utilisation du cadre de résultats institutionnels prévus dans le nouveau plan stratégique permettront de renforcer l'articulation entre les ressources allouées et la performance.
183. Le département s'attachera davantage à apporter un appui sur le terrain afin de favoriser l'adoption de nouvelles méthodes de travail innovantes faisant appel aux technologies, notamment les pratiques écologiques, et à développer des solutions numériques centrées sur les bénéficiaires.

### **Département de la culture organisationnelle**

184. Compte tenu de la priorité accordée à l'échelle de l'institution à la gestion du personnel, le PAM est conscient de la nécessité de s'attacher de manière plus systématique à améliorer sans relâche la gestion des effectifs et la culture organisationnelle. La création en septembre 2020 du Département de la culture organisationnelle, avec à sa tête une Sous-Directrice exécutive, souligne l'importance accordée au devoir de protection qui incombe au PAM à l'égard de ses employés, et se traduit par une approche plus stratégique et plus globale de la gestion des ressources humaines et du personnel, tout en réunissant les conditions pour que tous les employés du PAM aient les mêmes chances de s'épanouir dans un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect.



185. Pour atteindre cet objectif ambitieux, le département mettra en place un certain nombre de catalyseurs essentiels au cours de la période couverte par le présent Plan de gestion, notamment la stratégie en matière de bien-être pour 2020-2024 qui a été approuvée, le projet de stratégie en matière de ressources humaines, et la politique du PAM en matière de personnel. Le PAM est le premier organisme du système des Nations Unies à disposer d'une politique en matière de personnel qui définit une vision d'avenir pour ce personnel, établit un cadre pour parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel et permet la convergence et la rationalisation de plusieurs initiatives en cours dans ce domaine.
186. Comme il a été proposé lors de la consultation informelle avec le Conseil d'administration sur la politique du PAM en matière de personnel, une unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle va être créée. Son rôle consistera à assurer la coordination, la communication et la collaboration avec les parties prenantes s'agissant de la mise en œuvre des initiatives pluridisciplinaires liées à la politique en matière de personnel. L'unité coordonnera en particulier la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale concernant l'investissement dans le personnel du PAM (voir le chapitre VII), qui vise à renforcer les capacités dans l'ensemble des bureaux et unités du PAM et à promouvoir une approche davantage centrée sur les personnes en mettant tout particulièrement l'accent sur les activités dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

**TABLEAU IV.5: VENTILATION DES ALLOCATIONS FONDAMENTALES EN NOMBRE D'EMPLOYÉS**

<b>Catégorie d'employés</b>	<b>A. Stratégie et orientations</b>	<b>B. Services divers</b>	<b>C. Politiques, directives et assurance qualité</b>	<b>D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>E. Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>Total pour 2022</b>
<b>A. Budget fondamental récurrent</b>						
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	246	322	239	268	128	1 204
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	28	49	33	22	4	137
Agents des services généraux*	72	286	43	60	27	488
Agents des services généraux (contrats de courte durée)*	4	29	3	3	0	40
Consultants	158	336	153	225	21	893
Personnel recruté localement**	135	368	102	126	6	736
Agents temporaires***	17	56	36	30	12	151

TABLEAU IV.5: VENTILATION DES ALLOCATIONS FONDAMENTALES EN NOMBRE D'EMPLOYÉS

Catégorie d'employés	A. Stratégie et orientations	B. Services divers	C. Politiques, directives et assurance qualité	D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total pour 2022
<b>Total du budget fondamental récurrent</b>	<b>659</b>	<b>1 446</b>	<b>611</b>	<b>734</b>	<b>199</b>	<b>3 648</b>
<b>B. Budget fondamental ponctuel</b>						
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	26	16	18	6		65
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	6	3	6	1		15
Agents des services généraux*	2	4	2	1		9
Agents des services généraux (contrats de courte durée)*						0
Consultants	32	19	19	5	1	76
Personnel recruté localement**	10	18	12	1	1	41
Agents temporaires***	5	7	0	1	2	15
<b>Total du budget fondamental ponctuel</b>	<b>82</b>	<b>66</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>222</b>
<b>Total général</b>	<b>741</b>	<b>1 512</b>	<b>667</b>	<b>748</b>	<b>202</b>	<b>3 870</b>

\* À l'exclusion des agents des services généraux employés dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, qui relèvent de la catégorie du "Personnel recruté localement".

\*\* Cette catégorie comprend les administrateurs recrutés sur le plan national et les agents des services généraux des bureaux régionaux et des bureaux de pays, à l'exclusion des titulaires de contrats de courte durée.

\*\*\* Cette catégorie comprend les personnes engagées dans le monde entier en tant que personnel recruté localement sur des contrats de courte durée, consultants journaliers, prestataires de services, stagiaires, bénévoles et autres personnes relevant d'arrangements analogues.

187. Le tableau IV.5 fait apparaître la répartition entre les différents volets des effectifs que le PAM a l'intention de mobiliser à l'appui des activités fondamentales prévues pour 2022. Au total, le nombre de postes prévus pour 2022 est de 3 870, dont 3 648 liés à des activités récurrentes et 222 à des activités ponctuelles. Le volet B en représente près de 40 pour cent, tandis que le volet E représente le pourcentage de postes le plus faible (5 pour cent du total).
188. Pour les activités récurrentes et pour les activités ponctuelles, les postes d'administrateur sont au nombre de 1 421, soit 37 pour cent; viennent ensuite les postes de consultant (969, soit 25 pour cent), puis le personnel recruté localement et les agents temporaires.

## Vue d'ensemble des sources de financement

189. L'un des principaux objectifs de l'opération de budgétisation stratégique ascendante est de veiller à utiliser les sources de financement les plus adaptées pour les activités du PAM. Outre la distinction entre activités fondamentales et autres services, d'autres distinctions fondées sur des caractéristiques telles que le caractère récurrent, ponctuel, direct ou indirect d'une activité ont été ajoutées.
190. Le PAM s'est engagé à financer intégralement les activités fondamentales prévues pour 2022 - ce qui représente un total de 648,3 millions de dollars d'après le volume prévisionnel des activités opérationnelles. Outre les 496,1 millions de dollars de crédits AAP et les 40,6 millions de dollars provenant du Compte de péréquation des dépenses AAP, les sources de financement comprennent les fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux existants (à hauteur de 51,3 millions de dollars pour les premiers et, pour les seconds, de 44,1 millions de dollars provenant soit du recouvrement des frais de gestion sous forme de redevances facturées aux utilisateurs externes des services du PAM, soit de contributions préaffectées), ainsi que les nouveaux fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux (à hauteur de 16,2 millions de dollars).
191. Près de 90 pour cent du financement concernent des activités récurrentes, dont la majeure partie, soit 489,5 millions de dollars, est imputée au budget AAP (84 pour cent). La principale allocation au titre de dépenses ponctuelles est destinée au Département du Directeur exécutif adjoint: d'un montant de 20,1 millions de dollars (30 pour cent du total), elle provient principalement des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux existants.

**TABLEAU IV.6: VENTILATION DES ALLOCATIONS FONDAMENTALES PAR SOURCE DE FINANCEMENT**  
(en millions de dollars)

	Budget AAP	Compte de péréquation des dépenses AAP*	Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux existants	Nouveaux fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux	Total pour 2022
<b>A. Budget fondamental récurrent</b>					
Bureaux de pays	43,0	0,0	0,0	0,0	43,0
Bureaux régionaux	104,6	6,4	3,8	0,0	114,8
Siège	313,2	2,4	65,8	12,6	394,1
Chef de Cabinet	9,1	0,0	0,0	0,0	9,1
Divisions relevant du Directeur exécutif	45,0	0,0	1,3	0,0	46,3

**TABLEAU IV.6: VENTILATION DES ALLOCATIONS FONDAMENTALES PAR SOURCE DE FINANCEMENT**  
(en millions de dollars)

	Budget AAP	Compte de péréquation des dépenses AAP*	Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux existants	Nouveaux fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux	Total pour 2022
Département du Directeur exécutif adjoint	54,2	0,3	34,3	2,2	<b>91,0</b>
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	58,7	0,0	5,0	0,0	<b>63,7</b>
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	40,6	1,9	4,1	9,6	<b>56,2</b>
Département de la gestion des ressources	75,7	0,0	21,0	0,5	<b>97,2</b>
Département de la culture organisationnelle	29,9	0,2	0,2	0,3	<b>30,5</b>
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>28,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>28,7</b>
<b>Total du budget fondamental récurrent</b>	<b>489,5</b>	<b>8,8</b>	<b>69,7</b>	<b>12,6</b>	<b>580,6</b>
<b>B. Budget fondamental ponctuel</b>					
<b>Bureaux de pays</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>0,7</b>	<b>7,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>8,0</b>
<b>Siège</b>	<b>5,9</b>	<b>24,9</b>	<b>25,4</b>	<b>3,5</b>	<b>59,7</b>
Chef de Cabinet	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Divisions relevant du Directeur exécutif	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Département du Directeur exécutif adjoint	0,5	0,8	18,8	0,0	<b>20,1</b>
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	0,0	17,8	0,0	0,0	<b>17,8</b>
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	4,3	0,3	5,8	3,5	<b>13,9</b>
Département de la gestion des ressources	1,2	0,4	0,7	0,0	<b>2,4</b>
Département de la culture organisationnelle	0,0	5,6	0,0	0,0	<b>5,6</b>

**TABLEAU IV.6: VENTILATION DES ALLOCATIONS FONDAMENTALES PAR SOURCE DE FINANCEMENT**  
(en millions de dollars)

	Budget AAP	Compte de péréquation des dépenses AAP*	Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux existants	Nouveaux fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux	Total pour 2022
Crédits sous gestion centrale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total du budget fondamental ponctuel	6,7	31,9	25,7	3,5	67,7
Total général	496,1	40,6	95,4	16,2	648,3

\* Ne comprend que le budget fondamental, les "autres services" étant exclus.

### Budget administratif et d'appui aux programmes

192. Le budget AAP a pour finalité de fournir un appui administratif et programmatique essentiel aux opérations du PAM. Il est financé grâce aux montants recouverts sur les contributions au titre des CAI, en application de la politique du PAM en matière de recouvrement intégral des coûts. Il sert à financer des besoins opérationnels en constante évolution ainsi que la mise en œuvre des engagements pris devant le Conseil d'administration en matière d'orientations générales. Les crédits AAP représentent 496,1 millions de dollars, soit 77 pour cent des fonds utilisés pour financer les activités fondamentales (pour obtenir de plus amples informations, veuillez consulter le chapitre V).

### Compte de péréquation des dépenses AAP

193. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale, qui sont des investissements non renouvelables "destinés à renforcer les capacités du PAM dans les domaines de la programmation, des opérations et de l'administration". Après plusieurs années d'augmentation du produit des contributions et de fixation des budgets AAP à un niveau inférieur au produit des CAI recouvert sur les contributions, ce compte affiche un solde confortable. Ce solde sera utilisé pour financer la majeure partie des initiatives internes d'importance primordiale concernant "l'investissement dans le personnel du PAM" et la stratégie relative au secteur privé (42,4 millions de dollars au total)<sup>41</sup>; cette dernière fait partie d'une stratégie pluriannuelle dont le Conseil a déjà approuvé plusieurs tranches de financement. Pour obtenir des informations plus détaillées sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, veuillez consulter le chapitre VII.

### Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux existants

194. Les fonds d'affectation spéciale servent à recevoir des contributions dont l'objet, la portée et les procédures de notification s'écartent de ceux des programmes ordinaires du PAM, mais sont en accord avec ses politiques, ses buts et ses activités. Ils sont créés par le Directeur exécutif, en application des dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier. Les comptes spéciaux sont quant à eux établis afin de permettre au PAM de fournir des services à titre non lucratif et d'appuyer des activités qui n'entrent pas dans le cadre des PSP.

<sup>41</sup> Dont 1,7 million de dollars destinés à financer d'autres activités de services.

195. Pour 2022, la part des crédits provenant des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux existants affectée au financement d'activités fondamentales s'élève à 95,4 millions de dollars, soit 15 pour cent du budget fondamental. Pour un aperçu complet des plans de travail prévus pour 2022 au titre des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux, se reporter à l'annexe V.
196. Puisqu'ils sont utilisés pour contribuer au financement d'activités fondamentales, les fonds d'affectation spéciale permettent d'améliorer les capacités organisationnelles et l'efficacité du PAM ainsi que son aptitude à agir dans certains domaines thématiques. Ils sont créés par le Directeur exécutif aux fins de comptabiliser des contributions spéciales dont l'objet, la portée et les procédures de notification ont été convenus avec le donateur. La part des fonds d'affectation spéciale considérée comme "fondamentale" se monte actuellement à 51,3 millions de dollars, soit 8 pour cent du total du budget des activités fondamentales. Les comptes spéciaux sont également créés par le Directeur exécutif aux fins de la gestion de contributions spéciales ou de montants réservés à des activités déterminées et dont le solde peut être reporté sur l'exercice suivant. Ils sont également alimentés par des redevances d'utilisation et des commissions perçues pour des services fournis par le PAM. Dans le cadre du mécanisme de recouvrement des coûts de gestion, des frais sont facturés aux entités extérieures, de manière à couvrir les coûts indirects des services assurés par le PAM, notamment le contrôle, la gestion des risques et l'élaboration des outils. Les comptes spéciaux existants serviront à financer des activités fondamentales à hauteur de 44,1 millions de dollars, soit 6,8 pour cent du budget de ces activités. À titre d'exemple, citons le compte spécial en faveur du réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, qui propose aussi bien des services classiques à titre gracieux que d'autres services particuliers qui sont facturés selon le principe du recouvrement des coûts. Ce réseau comprend des entrepôts situés aux Émirats arabes unis, en Espagne, au Ghana, en Italie, en Malaisie et au Panama, qui achètent, gèrent et transportent des fournitures d'urgence pour la communauté d'aide humanitaire. Peut également être mentionné à titre d'exemple le compte spécial pour le transport aérien du PAM, qui assure des ponts aériens, des services de fret aérien et des parachutages en appui aux interventions menées par la communauté d'aide humanitaire pour faire face à de multiples situations d'urgence complexes.

### **Nouveaux fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux**

197. L'analyse de la portée des activités a été affinée afin de déterminer les activités fondamentales qui sont susceptibles d'être financées par des contributions préaffectées des donateurs. Au total, 16,2 millions de dollars<sup>42</sup>, principalement destinés au Département de l'élaboration des programmes et des politiques, ont été mobilisés et confirmés; ces crédits, qui représentent 2,5 pour cent du budget total des activités fondamentales, serviront à financer des activités de ce type intéressant des domaines thématiques précis. De nouveaux fonds d'affectation spéciale ou comptes spéciaux seront éventuellement créés afin de financer le renforcement des capacités organisationnelles et de l'efficacité du PAM et de son aptitude à agir dans les domaines thématiques en question.

---

<sup>42</sup> Gestion des bénéficiaires (0,5 million de dollars), Division des transferts de type monétaire (1,1 million de dollars), Division des opérations d'urgence (2,2 millions de dollars), Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes (0,4 million de dollars), Division de l'innovation et de la gestion des connaissances (0,4 million de dollars), Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle (0,3 million de dollars), Division des programmes – action humanitaire et développement (10,4 millions de dollars), Division de la recherche, de l'analyse et du suivi (0,3 million de dollars) et Division des technologies (0,5 million de dollars).

198. Comme évoqué avec le Conseil d'administration lors de consultations informelles, en 2022, le PAM entend continuer de renforcer ses activités de sensibilisation et de mobilisation de financements en faveur des thèmes suivants:
- préparation aux situations d'urgence et mesures préventives;
  - changement climatique, cadres relatifs à la durabilité environnementale et sociale;
  - innovation et changement dans les secteurs de l'action humanitaire et du développement;
  - prise en compte systématique des questions d'égalité des sexes, de protection et d'inclusion du handicap dans les PSP;
  - dispositifs et prestations de protection sociale;
  - mise en place de la stratégie en matière d'alimentation scolaire;
  - intégration du renforcement des capacités dans les PSP; et
  - coopération Sud-Sud et renforcement de la chaîne d'approvisionnement.

### **Enseignements tirés de l'expérience et perspectives en matière de planification budgétaire**

199. Le principal apport de l'opération de budgétisation stratégique ascendante sera la mise en place d'une procédure budgétaire permettant de faire en sorte que les financements appuient le PAM et ses priorités de manière plus globale et plus cohérente à l'échelle de ses différentes entités. Cela permettra de rendre plus transparente l'exécution du budget approuvé pour 2022 et de donner au PAM la possibilité de poursuivre le renforcement de ses capacités en matière de budgétisation.
200. Le cadre permettant d'établir un ordre de priorité appliqué à l'occasion de la procédure d'allocation des crédits budgétaires pour 2022 a joué un rôle essentiel pour guider le choix des activités prioritaires et renforcer la capacité du PAM à prendre en charge la réalisation de ses objectifs stratégiques. Lorsque le moment sera venu d'arrêter les grandes orientations de la planification du budget 2023, il serait bon d'envisager d'élaborer une stratégie de hiérarchisation des priorités plus détaillée, notamment en ce qui concerne la définition des priorités institutionnelles et l'énoncé des résultats de haut niveau<sup>43</sup>.
201. Certes, l'opération de planification du budget 2022 jette les bases de la budgétisation stratégique au PAM, mais il sera nécessaire de poursuivre ce travail dans les années à venir. Dans le cadre du budget 2022, la mise en place d'indicateurs de performance clés pour les activités permettra de mesurer plus efficacement la performance et d'affiner l'analyse des incidences sur les prochains budgets.
202. Le recours à des ressources extrabudgétaires en complément des fonds AAP est présenté de manière plus transparente. Dans l'ensemble, la convergence entre les activités nécessaires à l'exécution du mandat du PAM et les sources de financement des crédits AAP destinés à ces activités a progressé. La poursuite des améliorations passe par le regroupement et l'harmonisation des activités afin d'en réduire le nombre et de faciliter l'élaboration du budget, le choix de sources de financement appropriées et la mesure de la performance.

---

<sup>43</sup> Voir la recommandation 1 formulée dans le document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur les initiatives internes d'importance primordiale", publié sous la cote [WFP/EB.A/2021/6-F/1/Add.1](#).

203. Une standardisation plus poussée des activités faciliterait également la réduction des chevauchements horizontaux entre divisions du Siège et des chevauchements verticaux entre bureaux régionaux et divisions du Siège qui ont été détectés au cours de l'examen des fonctions, ce qui pourrait permettre des économies.



## Chapitre V: Budget administratif et d'appui aux programmes

### Aperçu

204. Le présent chapitre expose le budget AAP ainsi que le taux de recouvrement des CAI proposés pour 2022. Le budget AAP fournit un appui aux programmes et un appui administratif qui sont essentiels pour les opérations que mène le PAM conformément à ses responsabilités en matière de gouvernance et à ses responsabilités fiduciaires.
205. Dans le Plan de gestion du PAM pour 2020-2022, il est noté que l'opération de budgétisation stratégique ascendante comprendrait un examen détaillé du budget AAP nécessitant que toutes les unités administratives qui se trouvent au Siège et dans les bureaux régionaux décrivent et justifient leurs dépenses, indépendamment des sources de financement. Comme cela est indiqué au chapitre IV, cette opération a débouché sur un budget fondamental global ainsi que sur la description des sources de financement du budget, dont les crédits AAP. Le budget AAP proposé pour 2022 est exposé en détail dans le présent chapitre du plan de gestion.
206. Le budget AAP est financé au moyen des sommes recouvrées sur les contributions pour couvrir les coûts d'appui indirects. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration. Le Secrétariat propose qu'il soit maintenu à 6,5 pour cent en 2022.
207. Le PAM propose un budget AAP de 496,1 millions de dollars. Ce chiffre tient compte des besoins opérationnels et du plan d'exécution provisoire décrit au chapitre III. Le tableau V.1 offre un aperçu du budget AAP proposé pour 2022 par ligne de crédit et par volet.

<b>TABLEAU V.1: BUDGET AAP PAR LIGNE DE CRÉDIT ET PAR VOLET</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Ligne de crédit et volet</b>	<b>Total pour 2022</b>
<b>Stratégie et orientations</b>	<b>111,3</b>
A. Stratégie et orientations	111,3
<b>Services</b>	<b>241,1</b>
B. Services divers	164,1
C. Politiques, directives et assurance qualité	77,1
<b>Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds</b>	<b>143,7</b>
D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	102,1
E. Gouvernance et services de contrôle indépendants	41,5
<b>Total</b>	<b>496,1</b>

## Variations du budget administratif et d'appui aux programmes entre 2021 et 2022

208. Le tableau V.2 compare le budget AAP proposé pour 2022 par département à celui proposé pour 2021. Comme cela a été défini au chapitre IV, les activités peuvent être récurrentes ou ponctuelles (au cours d'une même année ou sur plusieurs années). Les dépenses ponctuelles importantes sont généralement financées au moyen des réserves, notamment par l'intermédiaire des initiatives internes d'importance primordiale<sup>44</sup>.

	<b>Total pour 2022</b>	<b>Total pour 2021</b>	<b>Variation</b>	<b>Variation en pourcentage</b>
<b>Bureaux de pays</b>	<b>43,0</b>	<b>103,4</b>	<b>-60,5</b>	<b>-58</b>
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>105,3</b>	<b>81,8</b>	<b>23,5</b>	<b>29</b>
<b>Siège</b>	<b>319,1</b>	<b>241,7</b>	<b>77,4</b>	<b>32</b>
Chef de Cabinet	9,1	7,7	1,4	18
Divisions relevant du Directeur exécutif	45,0	37,5	7,6	20
Département du Directeur exécutif adjoint	54,6	44,5	10,1	23
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	58,7	44,0	14,6	33
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	44,9	30,6	14,4	47
Département de la gestion des ressources	76,9	57,2	19,7	34
Département de la culture organisationnelle	29,9	20,2	9,6	48
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>28,7</b>	<b>16,5</b>	<b>12,2</b>	<b>74</b>
<b>Total</b>	<b>496,1</b>	<b>443,5</b>	<b>52,6</b>	<b>12</b>

209. Le budget AAP proposé pour 2022 représente une augmentation de 12 pour cent (52,6 millions de dollars) par rapport au budget de 2021. Cette hausse tient compte de l'expansion ininterrompue de l'activité opérationnelle du PAM et des services découlant de son mandat, de la complexité croissante de ses interventions et de l'ampleur et de l'étendue accrues des partenariats qu'il a noués pour faire face à l'aggravation de la faim dans le monde, ainsi que de sa détermination à continuer de mettre en œuvre des programmes innovants de qualité et de rendre compte de son action au Conseil d'administration et aux populations auxquelles il vient en aide.

<sup>44</sup> Seules les dépenses ponctuelles d'un montant relativement peu élevé (moins de 1 million de dollars par activité), soit 6,7 millions de dollars au total, sont financées sur le budget AAP.

210. L'augmentation résulte également de l'optimisation des sources de financement utilisées pour couvrir les dépenses liées à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement. Comme cela est décrit au chapitre IV, l'opération de budgétisation stratégique ascendante a accru la transparence de l'affectation budgétaire grâce à l'examen de toutes les activités entreprises par le PAM, que leur source de financement soit le budget AAP ou d'autres sources telles que les comptes spéciaux, les fonds d'affectation spéciale ou des fonds alloués au titre des propositions d'investissement soumises au Comité pour l'affectation stratégique des ressources. Au cours des années précédentes, d'autres sources de financement ont été utilisées pour couvrir certaines dépenses du Siège ou des bureaux régionaux qui sont désormais financées de manière plus appropriée au moyen du budget AAP. En 2021, les départements du Siège et les bureaux régionaux ont reçu 75 millions de dollars environ par l'intermédiaire de propositions d'investissement, y compris pour le financement d'activités essentielles. Dans de nombreux cas, le budget AAP de 2022, en hausse, a remplacé une partie des fonds qui provenaient de propositions d'investissement en 2021.

### **Coûts standard de personnel**

211. Le PAM utilise les coûts standard de personnel pour budgétiser et prendre en considération les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents des services généraux qui se trouvent au Siège. Ces taux sont recalculés tous les ans afin de tenir compte des dépenses salariales effectives, par classe et lieu d'affectation, y compris les dépenses liées aux prestations, aux avantages et aux indemnités dus au personnel, ainsi que des taux de change anticipés pour les dépenses en euros.
212. Les coûts standard de personnel pour 2022 sont établis à partir des dépenses effectives de 2020 corrigées de l'inflation et de l'estimation actuarielle des dépenses encourues après la cessation de service. Ils comprennent également les charges à payer relatives aux dépenses de sécurité, aux dépenses liées au bien-être du personnel et aux indemnités de licenciement. S'agissant de la part des dépenses du Siège et des bureaux mondiaux libellée en euros, le PAM achète à terme les montants en euros nécessaires, ce qui lui permet de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des États-Unis des dépenses effectuées en euros.
213. Une comparaison entre le montant total des dépenses de personnel inscrit au budget AAP de 2022 sur la base des coûts standard de personnel de 2021 et le même montant prenant en compte le montant total des coûts standard de personnel de 2022 fait apparaître une augmentation de 1,1 million de dollars. Celle-ci est répartie dans l'ensemble des budgets des départements récapitulés dans le présent document.

### **Structure organisationnelle établie par le Secrétariat**

214. Comme illustré à la figure V.1<sup>45</sup>, la structure organisationnelle du PAM, en haut de laquelle se trouve le Directeur exécutif, est divisée en six domaines interdépendants: la culture organisationnelle; la gestion des ressources; l'élaboration des programmes et des politiques; la gestion des opérations; l'assistance aux opérations; et les partenariats et l'action de sensibilisation. Les activités menées dans ces domaines permettront de renforcer la collaboration stratégique au Siège ainsi que l'appui apporté sur le terrain résultant de l'amélioration des politiques générales, de vérifications plus rigoureuses de la qualité et d'un contrôle accru. Les principaux changements introduits dans le présent Plan de gestion sont la mise en place de nouveaux bureaux pour la gestion de la continuité des opérations et la gestion des données sur les bénéficiaires et la création d'un Bureau mondial de la confidentialité.

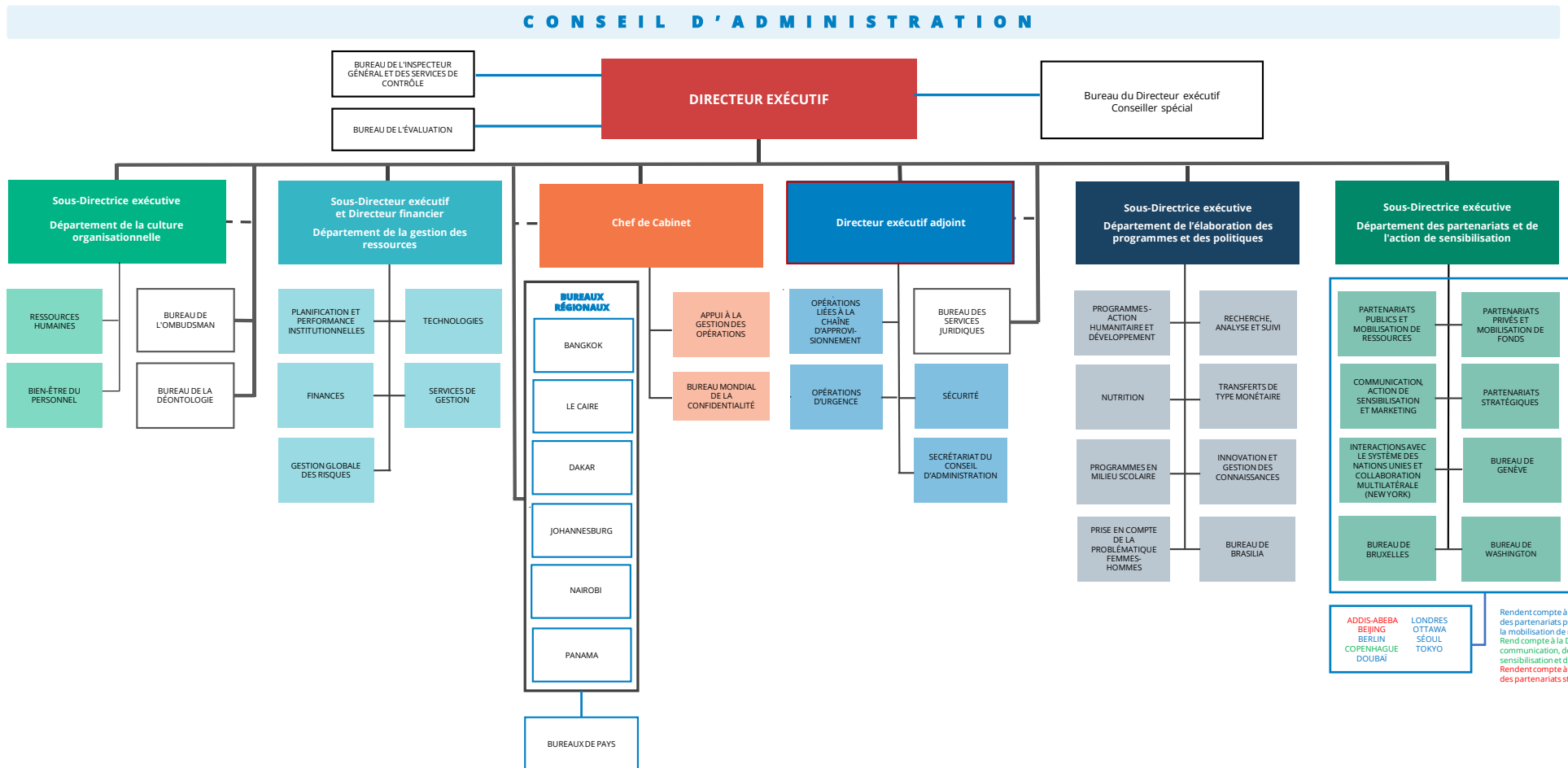
<sup>45</sup> La figure V.1 présente la structure en vigueur en septembre 2021. Elle ne comprend donc pas certaines modifications qui devraient être apportées en 2022.

215. La Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale a été supprimée le 1<sup>er</sup> juillet 2021; ses trois principales fonctions ont été réattribuées à d'autres divisions. La fonction essentielle de promotion du travail en partenariat avec les autres organismes ayant leur siège à Rome demeure au sein du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation et passe sous la responsabilité de la Division des partenariats stratégiques. Les autres fonctions relèvent désormais du Département de l'élaboration des programmes et des politiques dans l'objectif de gagner en efficacité en harmonisant les programmes et en améliorant l'organisation d'unités apparentées: l'unité chargée du Comité de la sécurité alimentaire mondiale relève du secrétariat du Département et l'équipe chargée du Sommet sur les systèmes alimentaires a été placée sous l'autorité de la Division des programmes – action humanitaire et développement.

Figure V.1: Structure organisationnelle établie par le Secrétariat (septembre 2021)



# ORGANIGRAMME DU PAM



### **Augmentations par unité administrative**

216. Les modifications budgétaires proposées sont tout d'abord décrites sur le plan de la structure organisationnelle, conformément à la méthode de présentation du budget de 2022 adoptée dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante. Comme cela est indiqué au tableau V.2, les trois entités administratives pour lesquelles l'augmentation en valeur absolue est la plus forte dans le budget AAP de 2022 sont les bureaux régionaux, le Département de la gestion des ressources et le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, cette hausse s'établissant à 57,8 millions de dollars. En pourcentage, les trois unités administratives pour lesquelles l'augmentation est la plus forte sont le Département de la culture organisationnelle (48 pour cent), le Département de l'élaboration des programmes et des politiques (47 pour cent) et le Département de la gestion des ressources (34 pour cent). Les crédits sous gestion centrale ont augmenté de 12,2 millions de dollars (74 pour cent). En revanche, le budget AAP des bureaux de pays a diminué de 60,5 millions de dollars (58 pour cent) en raison de la suppression de dépenses qui n'étaient pas considérées comme étant des dépenses fondamentales et de la modification consécutive de la définition du budget AAP des bureaux de pays, comme on le verra dans la section qui suit. Les principales modifications apportées au budget AAP de 2022 sont décrites ci-après; veuillez vous reporter aux annexes I, II et III pour plus d'informations sur les différences entre les budgets AAP de 2021 et de 2022.

### **Modification de la définition du budget AAP des bureaux de pays**

217. L'application de la définition du budget fondamental, qui exclut les dépenses qui peuvent être rattachées directement à un PSP, a eu des répercussions importantes sur les dépenses supportées par les bureaux de pays susceptibles d'être intégrées dans le budget AAP. Au cours des années précédentes, le budget AAP des bureaux de pays comportait deux composantes: l'appui direct (55 pour cent du budget AAP de 2021 des bureaux de pays), qui finançait les postes de directeur de pays ainsi que les dépenses de personnel et les autres dépenses pour une structure administrative de base; et les services centralisés (44 pour cent du budget AAP de 2021 des bureaux de pays).
218. À la suite de l'examen budgétaire mené lors de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, les dépenses supportées par les bureaux de pays considérées comme étant reliées indirectement à un PSP ont été budgétisées à hauteur de 43,0 millions de dollars, et seront entièrement financées sur le budget AAP. Pour chaque bureau de pays, ces dépenses comprennent le coût d'un poste de directeur de pays et de deux postes de membre du personnel recruté sur le plan national, et les "autres dépenses" (hors personnel) concernant les locaux, la communication, le transport et d'autres menues dépenses essentielles pour aider le PAM dans le cadre de ses activités de représentation, de sa stratégie et de sa collaboration à l'échelle nationale avec les organismes des Nations Unies, les gouvernements et d'autres partenaires. Ces dépenses sont considérées comme étant incompressibles pour assurer la présence du PAM dans un pays lorsque aucun PSP n'a été mis en place.
219. Pour 2022, les services centralisés destinés aux bureaux de pays ne sont plus intégrés dans les budgets AAP de ces derniers. La composante des services centralisés qui concerne les activités obligatoires relatives au Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU (UNDSS), chiffrée à 13 millions de dollars, est incluse dans les crédits sous gestion centrale. Les dépenses restantes, à savoir celles, calculées au prorata des effectifs, liées aux technologies de l'information, celles relatives au bien-être du personnel et celles engagées au titre du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation ont été redirigées vers les budgets de portefeuille de pays et les divisions du Siège afin d'améliorer la traçabilité et la transparence.

220. Les bureaux de pays menant des opérations sur le terrain ont besoin de financements prévisibles en plus de leurs crédits AAP. En conséquence, des contributions multilatérales s'élevant à 48 millions de dollars seront affectées aux bureaux de pays au début de 2022. Par cette affectation, le PAM donne aux bureaux de pays l'assurance d'un niveau minimal de financement susceptible d'être utilisé à leur discrétion pour répondre aux besoins les plus pressants liés à leur PSP.

### **Augmentation des capacités des bureaux régionaux**

221. Le budget AAP des six bureaux régionaux s'élève à 105,3 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 23,5 millions de dollars par rapport à 2021. En 2021, les bureaux régionaux ont reçu 11 millions de dollars au titre des propositions d'investissement.
222. Les budgets des bureaux régionaux vont de 14,8 millions de dollars pour le Bureau régional pour l'Afrique australe à 22,0 millions de dollars pour le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest. Les budgets ne sont pas toujours une indication du niveau d'activité opérationnelle dans les régions, car les grands bureaux de pays disposent généralement de davantage de compétences spécialisées et de capacités dans le pays et ont besoin de moins de soutien de la part du bureau régional dont ils dépendent proportionnellement à leur taille.
223. L'une des causes majeures de l'augmentation des budgets AAP des bureaux régionaux tient à une modification du financement des postes détachés. En 2022, 35 postes, chiffrés à 6,4 millions de dollars, qui étaient précédemment situés dans des bureaux régionaux mais financés par les divisions du Siège seront rattachés aux budgets des bureaux régionaux. Cette pratique budgétaire est conforme aux missions et responsabilités des postes détachés relevant de domaines fonctionnels plus anciens, tels que les finances et les programmes. Sur les 35 postes, 14 proviennent de la Division des technologies et 12 de la Division chargée du bien-être du personnel, les autres se répartissant entre la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, la Division des services de gestion et la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement.
224. Outre l'intégration du personnel détaché dans leur budget, tous les bureaux régionaux ont augmenté leurs effectifs afin d'apporter un soutien plus efficace aux bureaux de pays sous leur responsabilité. La croissance des budgets des bureaux régionaux répond à la nécessité de financer des postes supplémentaires, d'actualiser les compétences des effectifs en place afin de renforcer les capacités régionales destinées aux activités relatives aux interventions d'urgence et à la protection sociale, et de proposer de meilleures conditions contractuelles au personnel, conformément à la politique du PAM en matière de personnel.
225. Les budgets AAP des bureaux régionaux suivants ont enregistré des augmentations importantes:
- Les conflits et les crises socioéconomiques répétées ont considérablement modifié la nature et l'ampleur des besoins du PAM liés aux programmes au sein du Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest. L'augmentation d'un montant de 5,6 millions de dollars qui est proposée dans le budget AAP de ce bureau permettra à celui-ci d'être mieux à même de mener des activités essentielles pour progresser le long du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, de poursuivre la mise en place à l'échelle des communautés de l'ensemble intégré d'interventions en faveur de la résilience et de développer des partenariats stratégiques en matière de protection sociale au Sahel.

- Une enveloppe supplémentaire de 5,1 millions de dollars sera allouée au titre du budget AAP au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est afin de tenir compte de la croissance des opérations d'urgence, telles que l'intervention menée pour faire face à la crise au Tigré, et de la nécessité d'investir dans des activités permettant de mieux prendre en compte les risques de conflit et de renforcer les solutions innovantes qui améliorent l'efficacité et réduisent les goulets d'étranglement lors de la fourniture de l'assistance.
- Un crédit supplémentaire de 6,0 millions de dollars sera alloué au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes afin de faciliter l'élaboration des PSP de deuxième génération et la réalisation d'activités essentielles et d'investissements dans des domaines innovants comme la communication visant à faire évoluer la société et les comportements. Dernièrement, ce bureau régional s'est agrandi, notamment à la suite de la création de deux bureaux de pays, l'un pour les Caraïbes et l'autre en République bolivarienne du Venezuela.
- Le budget AAP du Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord augmentera de 1,6 million de dollars en 2022. Ce bureau aura ainsi les fonds dont il a besoin pour appliquer la politique du PAM en matière de personnel et instaurer des environnements de travail sûrs et sains de façon à disposer de capacités susceptibles d'être déployées dans les zones sensibles de la région et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre des approches novatrices à l'appui des bureaux de pays.
- Une augmentation de 2,3 millions de dollars du budget AAP est proposée pour le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique en 2022. Ce bureau pourra ainsi renforcer l'assistance apportée aux bureaux de pays dans des domaines tels que les transferts de type monétaire et la protection sociale, l'aide à l'élaboration des politiques axées sur l'amélioration de la résilience, le plan d'exécution régional en matière d'alimentation scolaire et l'appui technique aux chaînes d'approvisionnement dans les situations d'urgence. Ces activités appuient le rôle de catalyseur joué par le PAM dans une région où les gouvernements dirigent les interventions d'urgence et développent leurs systèmes de protection sociale.
- Globalement, le budget AAP du Bureau régional pour l'Afrique australe maintiendra une croissance nulle hors variation des besoins effectifs liés aux opérations. Le budget AAP comprend 2,8 millions de dollars pour couvrir les dépenses relatives aux postes détachés qui étaient précédemment financées par différentes divisions du Siège, le but étant d'augmenter les effectifs disponibles pour gérer le développement des opérations dans la région et d'améliorer les conditions contractuelles des employés du Bureau régional.

## **Bureau du Chef de cabinet**

226. Le budget AAP du Bureau du Chef de Cabinet s'élève à 9,1 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 1,4 million de dollars par rapport à 2021. En 2021, ce bureau a reçu 2,6 millions de dollars au titre des propositions d'investissement. L'augmentation des crédits AAP concerne principalement le Bureau mondial de la confidentialité, qui a été créé à la fin du premier semestre de 2021 et sera pleinement opérationnel en 2022. Celui-ci concentrera son action sur les fonctions de protection des données, et assurera le contrôle de la protection de la vie privée et des données personnelles pour le compte des divisions, des unités administratives et des bureaux du PAM lorsque ces entités traiteront des données personnelles et non personnelles sensibles.



### **Divisions relevant du Directeur exécutif**

227. Le budget AAP des divisions relevant du Directeur exécutif s'élève à 45,0 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 7,6 millions de dollars par rapport à 2021. En 2021, ces divisions ont reçu 1,2 million de dollars au titre des propositions d'investissement.

### **Augmentation de la couverture et réduction des délais de traitement des plaintes et des allégations et de prise en compte des domaines à haut risque**

228. Le Bureau de l'Inspecteur général est chargé de préserver les actifs du PAM et de veiller à l'utilisation efficace et rationnelle des ressources de celui-ci. Le Bureau des inspections et des enquêtes qui est placé sous son autorité est chargé d'instruire les plaintes relatives à la fraude et aux comportements répréhensibles en réalisant des inspections et des enquêtes.

229. Le Bureau de l'Inspecteur général a analysé de manière approfondie les tendances passées ainsi que des données de référence provenant de divers organismes au moment d'établir sa demande de budget pour 2022. L'augmentation de 3,3 millions de dollars qu'il a ainsi demandée permettra d'assurer un niveau de contrôle raisonnable au regard de la taille du PAM et de l'environnement de risque au sein duquel il opère, à l'aune du nombre de missions réalisées chaque année et de la fréquence de la prise en compte par le Bureau de l'audit interne de risques élevés et modérés. Elle donnera également au Bureau des inspections et des enquêtes les moyens d'examiner dans des délais raisonnables le nombre croissant de plaintes et d'allégations qui lui sont communiquées.

### **Croissance des évaluations**

230. Le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2022 tient compte de la volonté de celui-ci d'honorer les engagements pris dans la politique d'évaluation en vigueur, d'assurer, comme cela lui est demandé, différents types d'évaluation pour répondre aux besoins en matière de reddition de compte et d'apprentissage dans l'ensemble du PAM et d'appliquer de manière anticipée l'orientation stratégique énoncée dans la nouvelle politique d'évaluation qui sera présentée au Conseil d'administration pour approbation à sa première session ordinaire de 2022. Le budget AAP en hausse des services du Bureau de l'évaluation au Siège et des unités régionales d'évaluation, qui s'élève à 2,4 millions de dollars en 2022, illustre l'engagement qu'a pris le PAM d'investir davantage dans la fonction d'évaluation et de renforcer cette fonction, ainsi que sa volonté d'investir dans les évaluations au même niveau que ce que font des organismes comparables. Le budget pour 2022 comprend une légère croissance des effectifs au Siège et dans les bureaux régionaux pour faire face à la poursuite de l'augmentation du nombre d'évaluations centralisées, d'évaluations décentralisées et d'évaluations d'impact qui est prévue.

### **Accords contractuels diversifiés et plus complexes**

231. Le budget AAP du Bureau des services juridiques augmentera de 1,5 million de dollars en 2022. En 2021, la Division a reçu 0,3 million de dollars au titre des propositions d'investissement. L'augmentation des crédits AAP couvrira le coût des nouveaux postes créés pour répondre à la demande accrue dans des domaines tels que les transferts de type monétaire, la collaboration avec le secteur privé, les questions liées aux conflits d'intérêts, la protection des données et la prestation de services, et financera la conversion en contrats de durée déterminée des postes imputés sur le budget AAP du Bureau des services juridiques.

## **Bureau du Directeur exécutif adjoint**

232. Le budget AAP du Bureau du Directeur exécutif adjoint s'élève au total à 54,6 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 10,1 millions de dollars par rapport à 2021. En 2021, ce bureau a reçu 8,4 millions de dollars au titre des propositions d'investissement.
233. Les budgets les plus importants au sein de ce bureau sont ceux de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement (44 pour cent), de la Division des opérations d'urgence (22 pour cent) et de la Division de la sécurité (16 pour cent). Les augmentations les plus fortes concernent la Division de la sécurité, devant la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et le Secrétariat du Conseil d'administration. Les principales modifications apportées au budget AAP du Bureau du Directeur exécutif adjoint pour 2022 sont récapitulées dans les paragraphes qui suivent.

## **Modernisation de la sécurité et intégration des dépenses liées au Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU**

234. En 2022, le budget AAP de la Division de la sécurité augmentera de 4,6 millions de dollars. En 2021, la Division a reçu 1,3 million de dollars au titre des propositions d'investissement. Le budget AAP lui donnera les moyens de poursuivre les efforts de modernisation qu'elle a entrepris en recourant davantage aux données et aux technologies et en passant de l'utilisation de services de sécurité externalisés au recrutement direct de personnel de sécurité au Siège. Pour être mieux à même d'aider les bureaux de pays, la Division de la sécurité recrutera un administrateur chargé de la sécurité qui pourra être mobilisé rapidement en cas de besoin.

## **Renforcement des capacités de la chaîne d'approvisionnement**

235. Les crédits AAP de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement augmenteront de 4,2 millions de dollars en 2022. En 2021, la Division a reçu 1 million de dollars au titre des propositions d'investissement. L'augmentation tient principalement à une évaluation plus complète de la partie AAP du budget fondamental de la Division. Les ressources nécessaires au service de planification des approvisionnements augmentent en raison du développement des activités que ce service mène auprès des bureaux de pays, notamment sa contribution à la visibilité et à l'optimisation de bout en bout des chaînes d'approvisionnement. Des activités administratives d'expédition et d'achat chiffrées à 5,4 millions de dollars au total ont été considérées comme remplissant les conditions requises pour bénéficier du recouvrement des coûts directs au titre des PSP en 2022.

## **Augmentation de la charge de travail du Secrétariat du Conseil d'administration**

236. En 2022, le budget AAP du Secrétariat du Conseil d'administration augmentera de 1,2 million de dollars. Cette hausse vise à faire face à la croissance prévue de la demande de services d'appui destinés au Conseil, en particulier dans le cadre de l'élaboration des PSP de deuxième génération, qui se traduira par une augmentation du nombre de réunions et du volume de documents. Le Secrétariat du Conseil mettra en place du personnel et des moyens supplémentaires et fera appel à des systèmes plus perfectionnés de manière à faire face à ce surcroît de demande.

## **Création d'une entité chargée de la gestion de la continuité des opérations**

237. La gestion de la continuité des opérations est un élément fondamental du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies, qui est obligatoire pour tous les organismes du système. En 2021, la planification de la continuité des opérations est devenue obligatoire partout au PAM, le but étant de garantir le maintien des processus essentiels dans les situations d'urgence. Un audit récent<sup>46</sup> a débouché sur une recommandation préconisant de prévoir un financement régulier pour disposer de ressources humaines et financières adéquates au service d'une gestion efficace et efficiente de la continuité des opérations.
238. En 2022, cette nouvelle entité recevra 0,7 million de dollars pour fournir un appui et des orientations aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au Siège afin de les aider à élaborer, à examiner et à gérer leurs plans de continuité des opérations respectifs, d'en tester l'efficacité et de déterminer les améliorations à apporter. La création de cette entité permettra au PAM d'adopter une démarche concertée en matière de continuité des opérations et de mettre en œuvre les processus jugés utiles.

## **Département des partenariats et de l'action de sensibilisation**

239. Le budget AAP du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation s'élève à 58,7 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 14,6 millions de dollars par rapport à 2021. En 2021, le Département a reçu 12,3 millions de dollars au titre des propositions d'investissement.
240. Les budgets les plus importants au sein de ce département sont ceux de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing (18 pour cent), de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources (17 pour cent) et de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds (14 pour cent), les bureaux mondiaux qui ne se trouvent pas à Rome en absorbant 47 pour cent. L'augmentation la plus forte en valeur absolue concerne la Division des partenariats stratégiques, devant le Bureau de Washington et la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources.

## **Reconnaissance de la fonction essentielle des partenariats stratégiques**

241. L'augmentation de 5,9 millions de dollars du budget de la Division des partenariats stratégiques fait suite à l'intégration de ces partenariats dans le budget AAP. En 2021, la Division a reçu 4,7 millions de dollars au titre des propositions d'investissement. Elle est considérée comme une unité fonctionnelle essentielle, car elle devrait collecter des fonds s'élevant à plus de 500 millions de dollars en 2021 et contribuer à la mise en place d'un financement pérenne. La Division a continué de renforcer l'analyse et les orientations communiquées à ses homologues au sein d'autres organismes, a mis en place un appui personnalisé pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux et renforce actuellement les capacités d'enregistrement d'accords garantissant un soutien de bout en bout.

---

<sup>46</sup> [https://api.godocs.wfp.org/api/documents/WFP-0000126520/download/?\\_ga=2.143244469.1815007419.1621420050-1957743644.1611674852](https://api.godocs.wfp.org/api/documents/WFP-0000126520/download/?_ga=2.143244469.1815007419.1621420050-1957743644.1611674852).

242. Outre les initiatives axées sur la mobilisation de fonds, la Division jouera un rôle stratégique de haut niveau, notamment à la faveur du travail d'un conseiller principal et du détachement d'un membre du personnel auprès de l'Agence de développement de l'Union africaine. Le conseiller principal recherchera les moyens de collaborer avec les organisations régionales, les institutions financières internationales, les organismes des Nations Unies et les gouvernements de façon à tirer parti des possibilités de développement.

### **Investissement dans les bureaux mondiaux**

243. Le budget AAP des bureaux mondiaux augmentera de 5,5 millions de dollars en 2022. En 2021, ces bureaux ont reçu 1,9 million de dollars au titre des propositions d'investissement. L'accroissement des capacités des bureaux mondiaux du PAM fait pendant au volume des contributions des donateurs et à la nécessité d'être plus réactif pour répondre aux demandes d'information et de collaboration formulées par les donateurs, en particulier à Washington et à Berlin, du fait de la croissance récente des contributions provenant des États-Unis d'Amérique et d'Allemagne.

### **Augmentation des capacités destinées aux partenariats publics et à la mobilisation de ressources**

244. Le budget AAP de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources augmentera de 2,2 millions de dollars en 2022. En 2021, la Division a reçu 0,5 million de dollars au titre des propositions d'investissement. La croissance de son budget pour 2022 tient à deux facteurs principaux: la nécessité de diversifier les flux de financement des donateurs et d'augmenter les financements thématiques provenant de donateurs bilatéraux, en particulier pour le programme d'action visant à changer la vie des bénéficiaires; et la nécessité de renforcer la gestion des dons, comme cela a été recommandé dans un récent rapport d'audit interne consacré à la façon dont le PAM gère les contributions. Le second facteur amènera la Division à élaborer et à gérer un nouveau système, à publier de nouvelles directives ou à actualiser celles qui existent, à diffuser des supports de formation et à se concerter avec d'autres divisions.

### **Département de l'élaboration des programmes et des politiques**

245. Le budget AAP du Département de l'élaboration des programmes et des politiques s'élève à 44,9 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 14,4 millions de dollars par rapport à 2021. En 2021, le Bureau a reçu 18,3 millions de dollars au titre des propositions d'investissement.
246. Les budgets les plus importants au sein de ce département sont ceux de la Division des programmes – action humanitaire et développement (36 pour cent), de la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi (16 pour cent), de la Division de la nutrition (12 pour cent) et de la Division des programmes en milieu scolaire (9 pour cent). L'augmentation la plus forte mesurée en dollars concerne la Division des programmes – action humanitaire et développement (4,7 millions de dollars), dont l'enveloppe s'est étoffée de 42 pour cent. Vient ensuite la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi (4,2 millions de dollars), qui a enregistré une augmentation de 141 pour cent car son budget AAP était relativement peu élevé en 2021. Les deux divisions ont reçu, au titre des propositions d'investissement, des fonds supérieurs à l'augmentation de leurs crédits AAP.

### **Prise en considération des activités liées à l'élaboration des programmes et des politiques**

247. Le budget AAP de la Division des programmes – action humanitaire et développement augmentera de 4,7 millions de dollars en 2022. En 2021, la Division a reçu 7,2 millions de dollars au titre des propositions d'investissement. Elle fournit des orientations stratégiques et techniques essentielles sur des questions relatives à l'action humanitaire et au développement à l'intention du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et appuie la conception et la mise en œuvre des PSP.

248. Chaque année, au fil des cycles des PSP et des politiques, certaines activités sont réduites et d'autres sont renforcées en fonction des besoins des PSP et des exigences des parties prenantes, y compris le Conseil d'administration. Parmi les activités en cours qui seront renforcées en raison d'une demande accrue, on peut citer: la mise en œuvre, à l'échelle mondiale, du cadre du PAM pour la viabilité environnementale et sociale; la production de davantage de données factuelles sur la contribution du PAM à la paix; la mise en place du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix; et le respect des engagements pris par le PAM en matière d'inclusion du handicap au moyen de la coordination et de l'harmonisation des apprentissages et des connaissances sur les handicaps et à travers la création et le renforcement des systèmes favorisant la participation des personnes handicapées. Les principaux domaines d'activité considérés comme prioritaires sur la base des données factuelles relatives aux opérations, des rapports de contrôle et autres informations communiquées par les organes de contrôle ont aussi été intégrés dans le budget.

### **Division de la recherche, de l'analyse et du suivi**

249. Grâce aux activités essentielles qu'elle consacre à l'analyse des besoins à l'échelle mondiale, au suivi sur le terrain de la performance des programmes et des effets directs obtenus pour les bénéficiaires, aux évaluations interorganisations et aux systèmes gouvernementaux de suivi de la sécurité alimentaire, la Division de la recherche, de de l'analyse et du suivi communique en temps voulu des données factuelles fiables et pertinentes à l'appui des opérations du PAM. Le budget AAP de cette division augmentera de 4,2 millions de dollars en 2022. En 2021, elle a reçu 4,7 millions de dollars au titre des propositions d'investissement.

250. La Division continuera de mettre à profit la technologie mobile, l'intelligence artificielle, l'analytique ainsi que les données de télédétection et les données satellitaires pour assurer un suivi presque en temps réel de la sécurité alimentaire et des marchés dans plus de 90 pays. L'augmentation des crédits AAP lui permettra de disposer de ressources internes adéquates et d'effectifs suffisants pour continuer de mener et de renforcer ces activités essentielles pour éclairer la prise de décisions, maintenir la priorité accordée par le PAM aux résultats et produire des données destinées à l'analyse et à l'évaluation des effets directs et de l'impact de l'action menée.

### **Création d'une entité chargée de la gestion des données sur les bénéficiaires**

251. Le Directeur exécutif a demandé à la Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques de définir une approche institutionnelle globale en matière de gestion des bénéficiaires, de créer et de présider un comité directeur intersectoriel et de mettre au point des mécanismes de financement pérennes pour les activités connexes. Une équipe de projet a été mise sur pied en 2021 pour diriger, coordonner et mettre en œuvre ces activités. L'entreprise prendra plusieurs années et nécessitera la création d'une entité chargée de coordonner les travaux sur les questions relatives à la gestion des bénéficiaires au sein du Département de l'élaboration des programmes et des politiques et de donner à celui-ci les moyens de s'approprier pleinement les processus métier connexes et leurs applications internes. Le budget AAP du Département augmentera de 1 million de dollars pour financer la nouvelle entité.

### **Département de la gestion des ressources**

252. Le budget AAP du Département de la gestion des ressources s'élève à 76,9 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 19,7 millions de dollars par rapport à 2021. En 2021, le Département a reçu 12,7 millions de dollars au titre des propositions d'investissement.

253. Les deux plus grandes divisions, à savoir la Division des technologies et la Division des services de gestion, représentent plus de 50 pour cent du budget AAP du Département. La Division des finances et la Division de la planification et de la performance institutionnelles, qui sont de taille similaire, représentent à elles deux 34 pour cent du budget. Les augmentations de crédits AAP les plus marquées mesurées en dollars concernent la Division des technologies et la Division des services de gestion, et représentent près de 60 pour cent de l'augmentation enregistrée par le Département.
254. Conformément aux principes sur lesquels repose l'opération de budgétisation stratégique ascendante, les activités relatives à la gestion globale des risques, à la gestion de la performance et aux services de gestion ont également été intégrées dans le budget pour 2022, alors qu'elles dépendaient auparavant des contributions versées chaque année par les donateurs.

### **Division des technologies**

255. En 2022, le budget AAP de la Division des technologies, qui permet de veiller à ce que plus de 20 000 employés du PAM à travers le monde disposent des outils, des services et de l'appui dont ils ont besoin pour venir en aide à plus de 115 millions de bénéficiaires, augmentera de 7,2 millions de dollars. En 2021, la Division a reçu 2,5 millions de dollars au titre des propositions d'investissement. À mesure que le PAM se développe, la nécessité de progresser au même rythme que les évolutions technologiques en proposant un appui et des services renforcés ainsi que les outils et les ressources y afférents a entraîné une augmentation des dépenses. En 2022, la Division des technologies est résolue à continuer d'assurer une connectivité et des services essentiels de qualité et économiquement rationnels et à donner la priorité au rôle de chef de file que le PAM joue en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise par l'intermédiaire du module des télécommunications d'urgence.
256. En outre, à l'ère du numérique, le PAM poursuivra son adaptation et son développement dans le cadre des initiatives prévues pour 2022. Cette démarche lui donnera les moyens: de renforcer le socle numérique de sa plateforme de gestion des opérations de données, qui lui a conféré un avantage concurrentiel dans le secteur humanitaire; d'améliorer sa cybermaturité et d'assurer une détection et une prévention plus efficaces des problèmes de cybersécurité ainsi qu'une meilleure protection contre ces problèmes; d'améliorer les solutions numériques d'interface avec les bénéficiaires; et de développer le socle numérique et l'appui fournis sur le terrain par le biais de la plateforme en ligne qui se trouve à Nairobi.

### **Augmentation des capacités destinées aux services de gestion**

257. Le budget AAP de la Division des services de gestion augmentera de 4,4 millions de dollars en 2022, l'objectif étant de développer les capacités dont la Division dispose pour assurer des services dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail, de la protection de l'environnement et de la gestion du matériel afin de faire face à l'évolution des méthodes de travail rendue nécessaire par la pandémie de COVID-19. En 2021, la Division a reçu 2,5 millions de dollars au titre des propositions d'investissement.
258. L'augmentation tient à l'engagement pris par le PAM, avec l'aval du Conseil d'administration, d'appliquer des normes environnementales et des normes relatives à la santé et à la sécurité au travail. Priorité sera donnée à la refonte des espaces de travail passant par l'adoption de technologies innovantes, de pratiques plus écologiques et de nouvelles méthodes de travail, et au renforcement de l'appui apporté aux bureaux de pays en vue d'améliorer les locaux sur le terrain, grâce à la définition d'un modèle prévoyant trois niveaux de priorité (élevée, moyenne et faible). À long terme et conformément aux résultats de l'examen stratégique qu'elle a mené et à la stratégie institutionnelle relative aux centres mondiaux de services partagés, la Division étudiera

la possibilité de transformer et de centraliser certains services essentiels pour accroître l'efficacité, notamment en déplaçant ces services vers d'autres sites.

259. Comme cela est indiqué au chapitre IV, l'augmentation du budget de la Division en 2022 s'explique aussi par la nécessité de prendre en compte des activités majeures précédemment financées selon un rythme annuel.

### **Mise en œuvre de solutions efficaces de financement à l'échelle institutionnelle**

260. En 2022, le budget AAP de la Division des finances augmentera de 3,5 millions de dollars. En 2021, la Division a reçu 0,5 million de dollars au titre des propositions d'investissement. L'augmentation des crédits AAP permettra à la Division de poursuivre la mise en œuvre de ses initiatives d'amélioration stratégique en favorisant l'excellence en matière de services essentiels d'appui, d'efficacité opérationnelle et d'établissement des rapports, tout en mettant l'accent sur la transformation numérique et les solutions de financement innovantes. L'accroissement du budget pour 2022 est motivé: par l'intégration des fonds destinés à l'amélioration des processus métier dans le budget fondamental, ce qui permettra à la Division de concentrer durablement son action sur les principaux processus métier qui bénéficieront de l'automatisation, de la numérisation et de l'innovation; et par la mise en service du projet concernant la solution mondiale de paiement, qui vise à optimiser et à renforcer les fonctions relatives aux comptes à payer afin d'améliorer considérablement le rapport coût-efficacité ainsi que la qualité des services et l'automatisation des processus axés sur les opérations. Le projet réduira les tâches administratives du personnel chargé des finances sur le terrain et donnera à la Division les moyens d'accorder une plus grande place à des fonctions essentielles d'appui analytique et opérationnel.

### **Planification et performance institutionnelles: renforcement du lien entre les ressources et les résultats**

261. Le budget AAP de la Division de la planification et de la performance institutionnelles augmentera de 3 millions de dollars en 2022. En 2021, la Division a reçu 4,2 millions de dollars au titre des propositions d'investissement. La restructuration de la Division en 2021 – y compris la création d'une cellule d'analyse de la performance – devrait permettre de renforcer la coordination à l'échelle institutionnelle, de rationaliser et de simplifier la prise de décisions fondée sur des données factuelles et d'améliorer la qualité des services et des produits fournis par la Division ainsi que le respect des délais impartis en la matière. La Division poursuivra le travail entrepris dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante en veillant à ce que soient adoptées de nouvelles structures et procédures de gouvernance budgétaire.
262. Les processus métier intégrés seront repensés pour les faire concorder avec le nouveau plan stratégique et le cadre de résultats institutionnels qui l'accompagnera, de façon à offrir un aperçu complet du cycle englobant la planification, la budgétisation, la gestion de la performance et l'établissement de rapports et à renforcer les liens entre les ressources et les résultats. Le grand nombre de PSP de première génération qui se terminent et de PSP de deuxième génération dont la mise en œuvre débutera en 2022 augmentera la charge de travail de la Division dans les domaines des services de conseil et de l'analyse.

### **Gestion globale des risques: renforcement de la politique de lutte contre la fraude et la corruption**

263. Depuis sa création en 2017, la Division de la gestion globale des risques a financé ses activités au moyen de contributions directes et de propositions d'investissement. L'augmentation de 1,0 million de dollars de ses crédits AAP pour 2022 est nécessaire pour poursuivre la mise en œuvre de la politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption adoptée en 2021, fournir un appui sur le terrain aux bureaux de pays exposés à des risques élevés, refondre le registre central des risques

conformément au nouveau plan stratégique, donner suite aux processus et produits relatifs aux assurances que doit donner annuellement le Directeur exécutif et satisfaire aux obligations croissantes en matière d'examen imposées par les donateurs.

## Département de la culture organisationnelle

264. Le budget AAP du Département de la culture organisationnelle s'élève à 29,9 millions de dollars en 2022, soit une augmentation de 9,6 millions de dollars par rapport à 2021. En 2021, le Département a reçu 10,3 millions de dollars au titre des propositions d'investissement.
265. La Division des ressources humaines, qui représente 85 pour cent du montant total des crédits AAP du Département, enregistre une augmentation de 50 pour cent de son budget AAP. À l'inverse, la Division chargée du bien-être du personnel, qui représente uniquement 6 pour cent du budget du Département, enregistre un recul de 22 pour cent de son budget du fait du détachement de membres de son personnel auprès des bureaux régionaux pour un montant de 2,5 millions de dollars au total.

## Mise en œuvre de la politique en matière de personnel

266. C'est le Département de la culture organisationnelle qui assure, supervise et coordonne la mise en œuvre à tous les niveaux du PAM de la politique en matière de personnel<sup>47</sup>. Une unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle va être créée pour superviser et coordonner la mise en œuvre de diverses initiatives, notamment celles découlant des valeurs fondamentales du PAM, de la politique en matière de personnel, de la stratégie en matière de bien-être, de la stratégie en matière de ressources humaines et des activités connexes. L'unité sera également chargée de communiquer au sujet de cette mise en œuvre, d'y participer, d'en effectuer le suivi et d'en rendre compte.
267. La Division des ressources humaines et la Division chargée du bien-être du personnel contribueront de manière substantielle à ces activités. En 2022, le budget AAP de la Division des ressources humaines augmentera de 8,5 millions de dollars pour faciliter l'application des stratégies et l'utilisation des instruments en rapport avec la politique en matière de personnel. Ce niveau de financement vise également à remédier à des problèmes structurels liés au budget AAP sachant que la Division a reçu 8,1 millions de dollars au titre des propositions d'investissement en 2021.
268. Pour honorer l'engagement pris par le PAM de lutter contre le racisme, de garantir la diversité et de promouvoir l'inclusion, une petite équipe dotée de capacités et de compétences spécialisées en matière d'élaboration des politiques dans des domaines tels que l'égalité femmes-hommes et l'inclusion du handicap sera mise sur pied au sein de la Division des ressources humaines.
269. La Division des ressources humaines poursuit également ses efforts de planification stratégique des effectifs pour combler le manque de personnel à court terme et à long terme, comme cela est indiqué dans le registre central des risques<sup>48</sup> et a été souligné par le Comité d'audit et le Conseil d'administration.

---

<sup>47</sup> WFP/EB.A/2021/5-A.

<sup>48</sup> WFP/EB.A/2019/5-C.



## Crédits sous gestion centrale

270. Les crédits sous gestion centrale financent les dépenses liées au respect des obligations statutaires et d'autres dépenses gérées au niveau central. Le tableau V.3 présente la demande de crédits sous gestion centrale pour 2022. Globalement, ces crédits devraient être supérieurs de 12,2 millions de dollars à ceux de 2021.
271. Une part de l'augmentation tient aux frais imposés par le Département de la sûreté et de la sécurité pour couvrir les dépenses liées à la sûreté et à la sécurité du personnel des Nations Unies sur le terrain. Ces dépenses sont réparties entre les organisations participantes au moyen d'une formule de partage des coûts fondée sur le nombre de membres du personnel en poste dans des pays qui ne sont pas membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Dans les plans de gestion précédents, les dépenses afférentes au Département de la sûreté et de la sécurité étaient prises en compte au moyen d'un ajustement technique pour les services centralisés fournis aux bureaux de pays. À la suite de décisions de gestion prises en rapport avec l'opération de budgétisation stratégique ascendante, ces dépenses font désormais partie de la demande de crédits sous gestion centrale. En 2022, la quote-part du PAM dans les dépenses afférentes au Département de la sûreté et de la sécurité s'élève à 13 millions de dollars.
272. Une part bien moindre de l'augmentation prévue des crédits sous gestion centrale tient aux dépenses d'assurance. Le PAM prévoit que ses primes d'assurance augmenteront en raison des difficultés que connaît le marché mondial de l'assurance commerciale dans les zones exposées à des risques élevés où le PAM intervient.
273. Pour 2022, la quote-part du PAM dans les dépenses afférentes au système des coordonnateurs résidents du Groupe des Nations Unies pour le développement durable diminue. En outre, la réunion mondiale des cadres initialement prévue en 2021 a été reportée au début de 2022 compte tenu des restrictions de déplacement liées à la COVID-19. Les dépenses prévues pour 2021 seront engagées en 2021 pour financer la réunion reportée.

<b>TABLEAU V.3: CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE DESTINÉS AUX OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES DÉPENSES GÉRÉES AU NIVEAU CENTRAL (en dollars)</b>		
	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>Volet A: Stratégie et orientations</b>	<b>874 062</b>	<b>1 433 442</b>
Conseil des chefs de secrétariat	403 962	368 442
Réunion mondiale des cadres	-	600 000
Frais de recrutement	400 000	400 000
Réseau de cadres supérieurs et anciens fonctionnaires	70 100	65 000
<b>Volet B: Services divers</b>	<b>20 909 456</b>	<b>7 522 559</b>
Évacuation sanitaire d'urgence	170 000	170 000
Commission de la fonction publique internationale	770 841	770 841
Primes d'assurance et frais juridiques	2 126 465	1 659 400
Évaluation de l'importance des programmes et Comité permanent de la nutrition	497 532	570 000
Services fournis par d'autres organismes	527 500	580 000

<b>TABLEAU V.3: CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE DESTINÉS AUX OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES DÉPENSES GÉRÉES AU NIVEAU CENTRAL (en dollars)</b>		
	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Coûts de réaffectation	3 464 318	3 464 318
Prix décernés au personnel, liquidation des sommes dues et enquête auprès du personnel	352 800	308 000
Quote-part du PAM dans les dépenses afférentes au Département de la sûreté et de la sécurité	13 000 000	-
<b>Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>4 770 640</b>	<b>5 370 644</b>
Postes interorganisations et syndicat	1 179 780	1 190 644
Centre d'évaluation et partage des coûts du système des coordonnateurs résidents	2 550 000	3 150 000
Frais juridiques des organismes des Nations Unies	215 000	215 000
Autres	806 780	815 000
<b>Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>2 206 759</b>	<b>2 172 767</b>
Comité d'audit	196 790	196 648
Audit externe	400 000	400 000
Cotisation à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	200 000	200 000
Services de conseil	210 000	176 000
Corps commun d'inspection	1 200 119	1 200 119
<b>Total</b>	<b>28 741 987</b>	<b>16 499 412</b>

## Nombre de postes

274. Au cours des années précédentes, étaient comptabilisés uniquement les postes des membres du personnel possédant un contrat d'au moins un an. En application de la méthode adoptée dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, tous les employés sont inclus dans le décompte des postes pour 2022. Un "poste" est défini comme étant l'équivalent temps plein d'un membre du personnel travaillant une année complète; deux consultants budgétisés pour travailler six mois chacun sont donc considérés comme étant un équivalent temps plein, et comptabilisés comme un seul poste.
275. Pour qu'il soit possible de faire des comparaisons avec les années passées, le tableau V.4 présente le nombre de postes pris en compte dans le budget AAP par niveau administratif, et indique le nombre de postes des différentes catégories d'employés (membres du personnel et autres) en 2021 et en 2022.

TABLEAU V.4: BUDGET AAP PAR NIVEAU ADMINISTRATIF (NOMBRE DE POSTES)												
	Prévisions pour 2022							Estimations pour 2021				
	Nombre de postes							Nombre de postes				
	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	Consultants	Agents des services généraux	Agents des services généraux (contrats de courte durée)	Agents recrutés sur le plan national	Agents temporaires	Nombre total de postes	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	Agents des services généraux	Agents recrutés sur le plan national	Nombre total de postes
Bureaux de pays	81		1			175		<b>257</b>	77	0	345	<b>422</b>
Bureaux régionaux	258	11	119			366	39	<b>792</b>	219	0	312	<b>531</b>
Siège	777	100	569	446	33	105	79	<b>2 110</b>	652	388	59	<b>1 098</b>
Crédits sous gestion centrale	5			1				<b>6</b>	3	2	0	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>1 121</b>	<b>110</b>	<b>689</b>	<b>447</b>	<b>33</b>	<b>646</b>	<b>118</b>	<b>3 165</b>	<b>951</b>	<b>389</b>	<b>716</b>	<b>2 056</b>

276. Pour 2022, les catégories supplémentaires regroupant les administrateurs recrutés pour une courte durée, les consultants, les agents des services généraux recrutés pour une courte durée et les agents temporaires représentent 950 postes, soit 86 pour cent de l'augmentation du nombre total de postes. La prise en compte des administrateurs recrutés pour une courte durée et des consultants est également le principal facteur de l'augmentation du nombre de postes au Siège. La diminution du nombre de postes dans les bureaux de pays et du nombre de postes de membres du personnel recruté sur le plan national tient à la modification de la définition et à la réduction du budget AAP des bureaux de pays.

## Budget par niveau administratif et par objet de dépenses

TABLEAU V.5: BUDGET AAP PAR NIVEAU ADMINISTRATIF ET PAR OBJET DE DÉPENSES							
	Prévisions pour 2022				Estimations pour 2021		
	Montant total des dépenses				Montant total des dépenses		
	<i>(en millions de dollars)</i>				<i>(en millions de dollars)</i>		
	Dépenses de personnel	Autres dépenses (hors personnel)		Total	Dépenses de personnel	Autres dépenses (hors personnel)	Total
Dépenses de ressources humaines hors personnel		Dépenses diverses					
Bureaux de pays	26,5	5,4	11,1	<b>43,0</b>	24,6	78,8	<b>103,4</b>
Bureaux régionaux	59,0	29,8	16,6	<b>105,3</b>	50,5	31,3	<b>81,8</b>
Siège	210,8	47,8	60,6	<b>319,1</b>	170,1	71,6	<b>241,7</b>
Crédits sous gestion centrale	1,1	0,0	27,6	<b>28,7</b>	0,9	15,6	<b>16,5</b>
<b>Total</b>	<b>297,3</b>	<b>83,0</b>	<b>115,9</b>	<b>496,1</b>	<b>246,1</b>	<b>197,3</b>	<b>443,5</b>

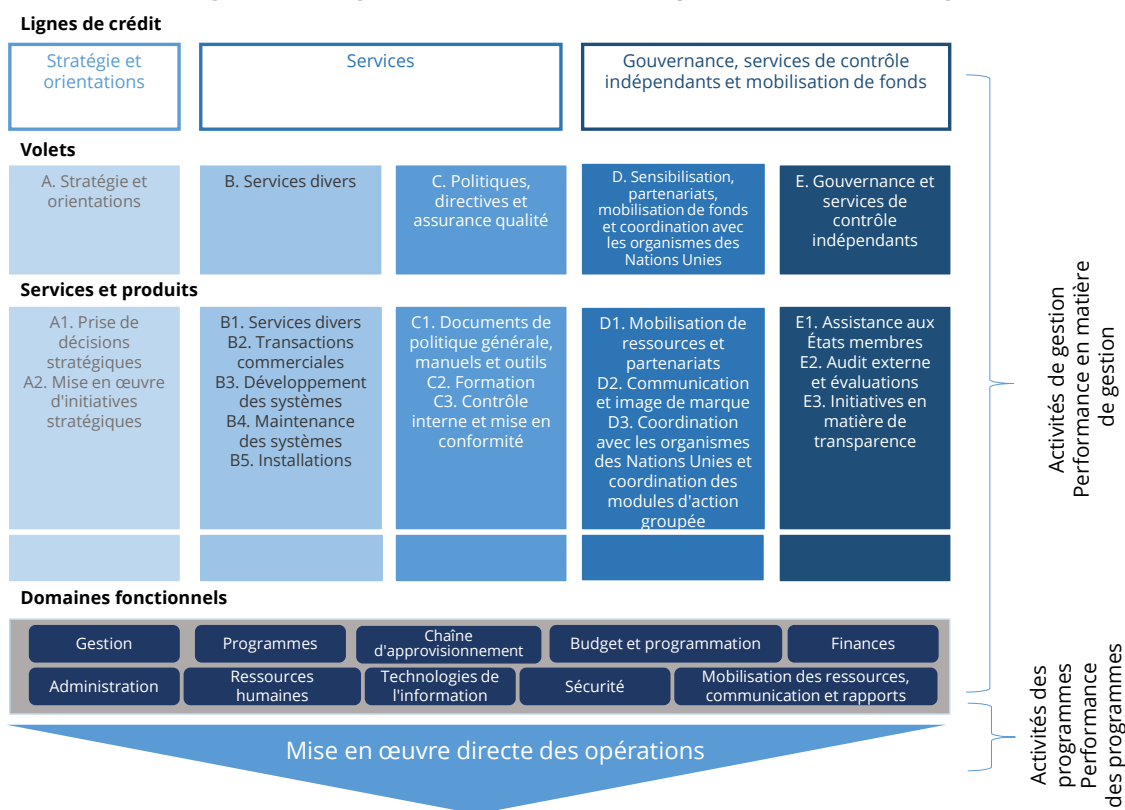
277. Les dépenses de personnel comprennent uniquement les dépenses relatives aux administrateurs et aux agents des services généraux, car ces catégories de personnel sont budgétisées au moyen d'un taux standard par poste. L'augmentation des dépenses de personnel pour 2022 s'explique par l'accroissement du nombre de postes dans ces catégories de personnel ainsi que par la légère hausse des coûts standard de personnel.
278. En application de sa politique en matière de personnel, le PAM est déterminé à faire en sorte que le type de contrat proposé aux employés corresponde au type de travail à effectuer et à la durée de l'emploi prévu. Cette volonté s'est traduite par une augmentation des dépenses associées à la conversion des contrats temporaires, des contrats de consultant et des contrats d'administrateur recruté pour une courte durée en contrats de durée déterminée.
279. Il est difficile de calculer le coût de cette conversion, car aucun lien direct entre les postes comptabilisés en 2021 et ceux comptabilisés en 2022 n'a été établi au cours de la collecte de données. L'augmentation des dépenses prend en compte un coût de conversion des postes d'administrateur recruté pour une courte durée en postes de durée déterminée qui est relativement faible. En revanche, le coût de la conversion des postes de consultant en postes d'administrateur recruté sur le plan international est très élevé en raison de l'application du taux des coûts standard de personnel pour la catégorie des administrateurs. Globalement, ces évolutions peuvent avoir augmenté le budget AAP pour 2022 de plus de 5 millions de dollars.

280. Les dépenses hors personnel ont légèrement augmenté, passant de 197,3 millions de dollars en 2021 à 198,9 millions de dollars en 2022<sup>49</sup>. La croissance au Siège et dans les bureaux régionaux ainsi que l'augmentation des crédits sous gestion centrale ont été en grande partie compensées par la diminution des dépenses hors personnel dans les bureaux de pays, car les services centralisés ne sont plus inclus dans les budgets AAP de ces derniers.

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

281. Les lignes de crédit sont les principales subdivisions du budget AAP à l'intérieur desquelles le Directeur exécutif est autorisé à opérer des virements sans approbation préalable du Conseil d'administration<sup>50</sup>. La ligne de visée de la direction présentée à la figure V.2, qui est utilisée depuis l'adoption du Plan de gestion pour 2018-2020, montre comment les ressources AAP sont fournies aux bureaux de pays par l'intermédiaire des divisions du Siège, des bureaux régionaux et des ressources de base pour leur permettre d'exécuter les PSP et d'obtenir les résultats escomptés. La ligne de visée est structurée autour de trois lignes de crédit, qui se divisent en cinq volets et 15 services et produits d'appui indirect<sup>51</sup>.

**Figure V.2: Lignes de crédit, volets et produits du Plan de gestion**



<sup>49</sup> Pour 2022, les dépenses hors personnel comprennent les dépenses de ressources humaines relatives aux agents des services généraux recrutés pour une courte durée, aux consultants et aux agents recrutés sur le plan national, soit 83 millions de dollars.

<sup>50</sup> Voir la définition du terme "lignes de crédit" à l'article 1.1 du Règlement financier.

<sup>51</sup> La structure détaillée utilisée pour mesurer la performance en matière de gestion est décrite dans le document consultable à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000023707/download/> (en anglais uniquement).

282. Les cinq volets correspondent à la nature de l'appui apporté aux bureaux de pays pour qu'ils réussissent à mettre en œuvre leur PSP. Les diverses formes d'appui que fournissent les différentes unités administratives sont complémentaires, mais certaines sont davantage axées sur tel ou tel volet du fait de la nature des activités auxquelles elles contribuent. Le tableau V.6 met en correspondance les activités des différentes unités administratives avec les cinq volets.

	<b>Stratégie et orientations</b>	<b>Services</b>		<b>Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds</b>			
	<b>A. Stratégie et orientations</b>	<b>B. Services divers</b>	<b>C. Politiques, directives et assurance qualité</b>	<b>D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>E. Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>Total pour 2022</b>	<b>Total pour 2021</b>
<b>Bureaux de pays</b>	<b>21,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>21,5</b>	<b>0,0</b>	<b>43,0</b>	<b>103,4</b>
<b>Bureaux régionaux</b>	<b>21,5</b>	<b>39,3</b>	<b>31,2</b>	<b>10,8</b>	<b>2,4</b>	<b>105,3</b>	<b>81,8</b>
<b>Siège</b>	<b>67,4</b>	<b>103,8</b>	<b>45,9</b>	<b>65,1</b>	<b>36,9</b>	<b>319,1</b>	<b>241,7</b>
Chef de Cabinet	7,5	0,8	0,9	0,0	0,0	9,1	7,7
Divisions relevant du Directeur exécutif	1,9	0,4	7,4	1,9	33,5	45,0	37,5
Bureau du Directeur exécutif adjoint	17,4	26,6	2,6	6,7	1,4	54,6	44,5
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	1,1	2,3	2,6	52,6	0,0	58,7	44,0
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	15,5	8,8	17,0	3,6	0,0	44,9	30,6
Département de la gestion des ressources	14,8	47,3	12,7	0,0	2,1	76,9	57,2
Département de la culture organisationnelle	9,3	17,7	2,7	0,2	0,0	29,9	20,2
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>0,9</b>	<b>20,9</b>	<b>0,0</b>	<b>4,8</b>	<b>2,2</b>	<b>28,7</b>	<b>16,5</b>
<b>Total pour 2022</b>	<b>111,3</b>	<b>164,1</b>	<b>77,1</b>	<b>102,1</b>	<b>41,5</b>	<b>496,1</b>	
<b>Total pour 2021</b>	<b>83,7</b>	<b>178,6</b>	<b>68,1</b>	<b>73,2</b>	<b>39,8</b>		<b>443,5</b>

283. L'augmentation de 12 pour cent du budget AAP global entre 2021 et 2022 masque de fortes variations à la hausse et à la baisse par volet. Les affectations augmenteront d'environ 33 pour cent pour le volet A (Stratégie et orientations), 13 pour cent pour le volet C (Politiques, directives et assurance qualité) et 39 pour cent pour le volet D (Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies). Pour le volet E (Gouvernance et services de contrôle indépendants), l'augmentation sera de 4 pour cent. Quant au budget du volet B (Services divers), il diminuera de 8 pour cent par rapport à 2021.
284. La réduction du budget AAP des bureaux de pays s'est fortement répercutée sur les affectations par volet, en particulier les évolutions relatives aux volets A, B et D. En 2022, le budget AAP des bureaux de pays, soit 43,0 millions de dollars, se répartit de manière égale entre les volets A et D. En revanche, le budget de 2021, soit 103,4 millions de dollars, a principalement été affecté au volet B (62 millions de dollars), le reste allant aux volets A (25,1 millions de dollars), C (5 millions de dollars) et D (11,2 millions de dollars). Cependant, la suppression de la part du budget AAP des bureaux de pays consacrée aux services divers est compensée en grande partie par l'augmentation de la part du budget AAP des bureaux régionaux, du Département de la gestion des ressources, du Département de l'élaboration des programmes et des politiques et du Département de la culture organisationnelle consacrée à ces services, ainsi que par une augmentation des crédits sous gestion centrale.
285. L'augmentation du budget du volet A tient surtout à l'accroissement du budget des bureaux régionaux et du Bureau du Directeur exécutif adjoint. La moitié de l'augmentation globale du budget des bureaux régionaux est affectée au volet A, tandis que la totalité de l'augmentation du budget du Bureau du Directeur exécutif adjoint va au volet A.
286. L'augmentation du budget du volet D résulte de la réaffectation, dans le budget des bureaux de pays, de fonds provenant d'autres volets et de l'accroissement du budget du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, ce qui cadre avec l'incorporation des partenariats stratégiques dans le budget AAP.

## **Égalité femmes-hommes et avancement des femmes**

287. Les investissements consacrés à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes seront guidés par l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes (2015-2020)<sup>52</sup>, qui recommandait que le PAM: alloue des crédits AAP suffisants pour mettre en œuvre ses engagements institutionnels, notamment les activités du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes et l'application des stratégies régionales relatives à cette problématique; élabore des stratégies de mobilisation de fonds extrabudgétaires et de fonds destinés aux projets, conformément à la réforme du système des Nations Unies; et investisse dans le recrutement de conseillers spécialisés dans le domaine de la problématique femmes-hommes, au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Ces investissements permettront également au PAM de s'acquitter des obligations redditionnelles énoncées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.
288. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes continue de veiller à ce que l'égalité des sexes et l'avancement des femmes soient pris en compte dans toutes les activités du PAM afin de répondre aux besoins particuliers des femmes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Des ressources ont été allouées au Bureau

---

<sup>52</sup> WFP/EB.A/2020/7-B et WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1.

chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes pour financer les activités essentielles suivantes: appui technique et formation; mise en œuvre du programme visant à transformer les relations femmes-hommes; application du marqueur du PAM associant égalité femmes-hommes et âge; et prise en compte de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes dans les politiques, les stratégies et les autres documents internes.

289. La procédure suivie pour évaluer les ressources à allouer aux activités relatives à la problématique femmes-hommes a été actualisée lors de l'opération de budgétisation stratégique ascendante. Elle comprend la part des dépenses de personnel consacrée aux actions menées en faveur de l'égalité des sexes au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux mondiaux ainsi que les autres dépenses contribuant à ces actions. Pour 2022, un montant de près de 24,4 millions de dollars est prévu pour financer des activités en rapport avec l'égalité des sexes au titre des activités fondamentales; sur ce montant, 20,8 millions de dollars sont imputés sur le budget AAP, contre 15,4 millions de dollars dans les estimations pour 2021. L'augmentation par rapport à 2021 des dépenses prévues au titre de l'égalité femmes-hommes tient principalement: à un changement de méthode, les employés recrutés pour une courte durée qui ont des responsabilités dans ce domaine n'étant pris en compte qu'à partir de 2022; à l'augmentation du nombre d'unités prévoyant de mettre en œuvre des activités en faveur de l'égalité des sexes; et à l'accroissement global du nombre d'employés du PAM, y compris ceux ayant des responsabilités en matière de problématique femmes-hommes.

#### Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

290. Le taux de recouvrement des CAI appliqué par le PAM est calculé de façon à s'assurer que les dépenses liées aux activités mentionnées dans le budget AAP peuvent être entièrement financées au moyen des recettes provenant des contributions prévues. Pour autant, le taux fixé ne doit pas générer de recettes excédentaires qui auraient pu être utilisées aux fins de la mise en œuvre directe des programmes.
291. Une méthode de calcul du taux standard de recouvrement des CAI a été arrêtée en 2006<sup>53</sup>, et le taux applicable en 2022 a été calculé conformément à l'analyse exposée au tableau V.7.

Valeur de référence 2020	6,24
Augmentation liée à la hausse des dépenses indirectes en 2022	1,02
Diminution liée à l'augmentation des prévisions de financement	(0,37)
Diminution liée à l'augmentation du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP	(0,29)
Taux de recouvrement des CAI applicable en 2022	6,59

<sup>53</sup> WFP/EB.A/2006/6-C/1.



292. Bien que l'analyse aboutisse à une légère augmentation du taux de recouvrement des CAI (qui devrait passer à 6,59 pour cent), le Secrétariat propose, pour 2022, de maintenir un taux global de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent et d'appliquer un taux inférieur, fixé à 4 pour cent, aux contributions versées par les gouvernements en faveur de programmes menés sur leur territoire et aux contributions provenant de pays en développement ou de pays en transition. Le taux de 6,5 pour cent demeure le plus bas parmi ceux qu'appliquent les fonds, les programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies.
293. Le budget AAP proposé, qui s'établit à 496,1 millions de dollars<sup>54</sup>, est formulé dans la limite des connaissances dont dispose le Secrétariat, et a été élaboré en tenant compte du montant prévu des recettes provenant du recouvrement des CAI, soit 501 millions de dollars<sup>55</sup>, sur la base des prévisions de recettes générées par les contributions, soit 8,4 milliards de dollars pour 2022.

---

<sup>54</sup> Le budget AAP exclut les investissements ponctuels importants financés au moyen des réserves, généralement par l'intermédiaire du Compte de péréquation des dépenses AAP, ainsi que la part non affectée du Fonds général, comme cela est expliqué au chapitre VII.

<sup>55</sup> Le taux de recouvrement des CAI inférieur qui en découle, soit 6,3 pour cent, tient compte de la réduction des CAI ou de la dérogation à leur application pour certaines contributions conformément à l'article XIII.4 du Règlement général.

## Chapitre VI: Mécanisme de financement des services internes

### Aperçu

294. Le présent chapitre du Plan de gestion pour 2022-2024 décrit succinctement le Mécanisme de financement des services internes adopté en 2014 et la nature des services d'appui que ce mécanisme doit couvrir en 2022.

### Mécanisme de financement des services internes

295. Le Mécanisme de financement des services internes est un dispositif renouvelable<sup>56</sup> qui permet au PAM d'assurer des services de manière économique et efficiente en faisant appel à trois sources: le Centre de gestion du parc automobile, le Mécanisme de budgétisation des investissements et les prestations de services facturées. C'est un outil interne utilisé pour gérer de manière souple les opérations, qui ne nécessite pas de contributions de la part des donateurs.

### Augmentation du plafond destiné aux services internes

296. Le plafond de 70 millions de dollars approuvé par le Conseil d'administration en 2014 pour le Mécanisme de financement des services internes a été porté à 82 millions de dollars dans le Plan de gestion pour 2016-2018. Le PAM demande actuellement une augmentation supplémentaire afin de porter ce plafond à 147 millions de dollars.

297. Le développement considérable du PAM depuis l'adoption du Mécanisme de financement des services internes a entraîné une augmentation de la demande, surtout s'agissant des avances consenties au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements et des prestations de services facturées. En 2014, avec un plafond fixé à 70 millions de dollars, le Mécanisme de financement des services internes représentait 1,7 pour cent du plan d'exécution total, qui s'élevait à 4,20 milliards de dollars. Avec le plafond proposé de 147 millions de dollars, le Mécanisme représenterait 1,7 pour cent du plan d'exécution total pour 2022, lequel se monte à 8,5 milliards de dollars. L'augmentation du plafond demandée vise à faire face à l'évolution des plans d'exécution, dont la croissance entre 2014 et 2022 devrait atteindre 102 pour cent d'après les prévisions.

298. Une telle évolution met à rude épreuve le Mécanisme de financement des services internes, qui finance un nombre croissant de projets pluriannuels nécessitant des investissements. En outre, il ressort de l'opération de budgétisation stratégique ascendante qu'au début de chaque année civile, un nombre de plus en plus grand de services internes susceptibles d'être reliés directement à des PSP pourraient nécessiter des allocations soumises au recouvrement des coûts au cours de l'année à mesure que les services sont assurés.

---

<sup>56</sup> WFP/EB.A/2014/6-D/1.

299. On trouvera au tableau VI.1 l'augmentation demandée par source de financement.

<b>TABLEAU VI.1: PLAFONDS ACTUEL ET PROPOSÉ DES SERVICES INTERNES</b>		
<b>Description</b>	<b>Plafond actuel (en millions de dollars)</b>	<b>Nouveau plafond proposé (en millions de dollars)</b>
<b>Centre de gestion du parc automobile</b> Avances destinées aux services de gestion du parc automobile pour l'ensemble des bureaux et des opérations du PAM	15	15
<b>Mécanisme de budgétisation des investissements</b> Avances destinées à des projets pluriannuels susceptibles de présenter des avantages quantifiables	47	82
<b>Prestations de services facturées</b> Avances destinées à des services ou à des activités internes, qui sont normalement recouvrées sur les budgets des PSP, des unités du Siège ou des bureaux mondiaux	20	50
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>147</b>

### **Centre de gestion du parc automobile**

300. Le fonds pour le Centre de gestion du parc automobile verse des avances sur des comptes spéciaux afin de couvrir les dépenses d'investissement et de fonctionnement des services relatifs au parc automobile, avances qui sont ensuite recouvrées par l'intermédiaire des frais de location de véhicule imputés sur les budgets des bureaux du PAM, des PSP ou d'autres sources de financement ayant utilisé ces services. Ce mécanisme de financement permet au PAM d'optimiser la centralisation des achats au moyen d'achats groupés de véhicules, et le mécanisme transparent de location ainsi que les cycles de vie de cinq ans pour les véhicules légers et de huit ans pour les véhicules blindés offrent aux bureaux du PAM la possibilité de planifier et d'adapter leurs budgets en conséquence.
301. Actuellement, le Centre de gestion du parc automobile du PAM possède plus de 2 600 véhicules en location dans son catalogue, et assure des services de bout en bout en réunissant au sein d'un même centre d'expertise la location centralisée de véhicules, l'appui aux systèmes, l'analyse des données, des services techniques et de conseil et la formation.
302. La collaboration du PAM avec le HCR en vue de la mise sur pied d'une structure conjointe visant à fournir des services liés au parc automobile à d'autres organismes des Nations Unies conformément au programme de réforme du système des Nations Unies a pris de l'ampleur, du personnel des deux organismes se concentrant sur la gestion des projets, les chantiers en cours et les produits attendus. Un calendrier ambitieux a été établi, l'objectif étant de proposer des véhicules à louer à un autre organisme avant la fin de 2021. Dans le même temps, le Centre de gestion du parc automobile du PAM continue de collaborer avec la FAO à l'établissement de la version finale d'un accord mondial de fourniture de services de location.

303. Le fonds pour le Centre de gestion du parc automobile verse des avances sur deux comptes spéciaux: le Programme mondial d'achat-location de véhicules et le régime d'auto-assurance. Le montant total des dépenses prévues pour 2022 s'élève à 38,5 millions de dollars, soit 37,3 millions de dollars pour le Programme mondial d'achat-location de véhicules et 1,2 million de dollars pour le régime d'auto-assurance.
304. Les recettes attendues de la location des véhicules en 2022 devraient suffire pour couvrir les dépenses annuelles liées aux deux comptes spéciaux; il ne sera donc pas nécessaire d'emprunter pour couvrir ces dépenses en 2022. En cas, toutefois, de demande imprévue en provenance d'opérations du PAM ou d'un autre organisme des Nations Unies, comme la FAO, le Centre de gestion du parc automobile sera en mesure de consentir des avances dans la limite de son solde d'ouverture prévu, qui s'élève à 5 millions de dollars.

### **Mécanisme de budgétisation des investissements**

305. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été créé dans le Plan de gestion pour 2014-2016 sous la forme d'un fonds renouvelable permettant au PAM de consentir des avances pour des projets pluriannuels, qui sont remboursées sur les budgets des portefeuilles de pays ou au moyen d'autres sources de financement selon l'échéancier convenu. La valeur maximale autorisée des projets approuvés moins les remboursements effectués au Mécanisme ne doit à aucun moment être supérieure au plafond associé à celui-ci. Ce plafond est actuellement fixé à 47 millions de dollars.
306. En vertu des modalités de gouvernance budgétaire en vigueur, les demandes d'avances au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements sont évaluées en fonction de leur retour sur investissement, de la contribution apportée à l'amélioration du rapport coût-efficacité et de l'efficacité des programmes et de la gestion, ainsi que de la faisabilité du plan de remboursement. Elles sont d'abord approuvées par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources avant d'être présentées au Directeur exécutif pour approbation finale.
307. En premier lieu, le Mécanisme de budgétisation des investissements sera réservé aux avances correspondant à des demandes approuvées, qui n'ont pas encore été versées. Les affectations approuvées pour 2022 s'élèvent à 27,4 millions de dollars au total, ce qui comprend les avances destinées à des projets pluriannuels qui ont déjà reçu des fonds en 2021, comme dans le cas de la mise en œuvre de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, de l'élaboration de la plateforme de gestion du capital humain et de la construction de locaux pour le Bureau du PAM au Mali. Des avances seront également consenties pour la rénovation des locaux au Népal et en Ouganda et la réalisation de projets axés sur l'efficacité énergétique. On trouvera dans l'encadré ci-après la description de certains grands projets ayant bénéficié d'avances versées au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements.
308. Outre ces projets approuvés, des demandes de prêt d'un montant de 21 millions de dollars environ devraient être déposées pour d'autres projets, parmi lesquels figurent la transformation du bureau de section d'Abéché au Tchad en locaux communs des Nations Unies et la construction de maisons des Nations Unies en Algérie et au Malawi. Des demandes concernant des locaux communs des Nations Unies pourraient également apparaître en 2022 et au-delà du fait de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, et d'autres demandes pourraient aussi être déposées en rapport avec les nouvelles méthodes de travail et la mise en œuvre du système de gestion environnementale aux fins des opérations d'appui menées par le PAM.

309. En 2022, des remboursements d'une valeur totale de 6,7 millions de dollars sont attendus en provenance de projets réalisés au cours des années précédentes, comme la mise en service de la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE) au Soudan du Sud, le renforcement du parc de camions en Éthiopie et la construction de locaux au Mali. Les remboursements d'avances consenties pour les projets en cours ou les nouveaux projets approuvés en 2022 continueront conformément aux échéanciers convenus au moment de l'approbation des projets. Les remboursements sont contrôlés par la Division de la planification et de la performance institutionnelles.
310. À la lumière des demandes en cours et attendues relatives au Mécanisme de budgétisation des investissements pour 2022, et en tenant compte des avances prévues pour 2022 et des plans de remboursement, il est demandé d'augmenter de 35 millions de dollars le plafond de ce mécanisme pour le porter à 82 millions de dollars.

### **Demandes de prêts au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements approuvés récemment**

#### **Mise en service de SCOPE au Soudan du Sud**

Le Soudan du Sud mettra en service la plateforme SCOPE pour transposer à plus grande échelle l'enregistrement biométrique des populations touchées par des crises, et contribuer ainsi directement à l'amélioration du rapport coût-efficacité et aux contrôles internes du PAM. Le prêt consenti au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements est remboursé au moyen des prestations facturées et des contributions de donateurs réservées au financement de cette innovation.

#### **Investissements nécessaires pour construire de nouvelles installations dans les bureaux de pays**

*Mali:* les travaux dans les nouveaux locaux comprendront l'adaptation aux nouvelles modalités de travail standard post-COVID-19, le renforcement de la sécurité et l'installation d'un système de production d'énergie solaire pour améliorer l'efficacité énergétique. Le bureau de pays s'engage à rembourser le prêt consenti au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements dans un délai de six ans (de 2022 à 2027). Les remboursements seront effectués au moyen des recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui directs (CAD).

*Ouganda:* de nouveaux locaux respectueux de l'environnement communs au PAM et au Fonds des Nations Unies pour l'enfance seront construits afin d'accueillir environ 25 pour cent de collaborateurs supplémentaires et de se conformer pleinement aux normes de sécurité. Le prêt sera remboursé au moyen des recettes provenant du recouvrement des CAD sur une période de 6,5 ans.

### **Plateforme de gestion du capital humain**

Un soutien sera apporté à la mise en œuvre sur plusieurs années de technologies de pointe et d'analyses susceptibles de faciliter une gestion efficiente et efficace du personnel, la mise en œuvre de services améliorés de gestion des ressources humaines et la prise de décisions relatives à la gestion du personnel axées sur les données. Une fois en service, la plateforme de gestion du capital humain réduira le coût des services extérieurs de traitement de la paie. Le prêt de 13,3 millions de dollars accordé au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements sera remboursé sur six ans, sur la base de remboursements annuels d'un montant de 2,23 millions de dollars à compter de 2023 et en utilisant les économies découlant de la réduction du coût de traitement de la paie par des tiers dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

### **Stratégie de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé**

La stratégie du PAM en matière de mobilisation de fonds par voie numérique<sup>1</sup> permet à des personnes se trouvant dans le monde entier de participer à des initiatives telles que ShareTheMeal (déclarée meilleure application de l'année en 2020 par Google et Apple), qui visent à augmenter les recettes annuelles provenant de sympathisants individuels et à mieux faire connaître la "marque PAM" d'ici à 2025. En 2019, le Conseil d'administration a approuvé la stratégie, notamment l'approche de financement proposée consistant à associer les investissements réalisés au titre d'initiatives internes d'importance primordiale, un prêt consenti au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, une partie des dons reçus et le budget AAP. Le prêt accordé au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements sera remboursé sur cinq ans, de 2026 à 2030, au moyen des recettes mises en réserve.

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1.

### **Prestations de services facturées**

311. Le fonds pour les prestations de services facturées permet d'accorder des avances afin de couvrir le coût des services internes assurés de manière centrale, le remboursement de ces avances étant effectué tout au long de l'année au moyen des sommes facturées en contrepartie de l'exécution des services en question. Le montant des avances restant dues ne peut à aucun moment dépasser le plafond du fonds, mais le volume des avances consenties sur l'ensemble de l'année peut être supérieur à ce plafond.
312. Les avances accordées au titre des prestations de services facturées permettront notamment de couvrir les dépenses récurrentes consacrées aux domaines suivants: fonctionnement des systèmes informatiques internes (dépenses recouvrées au prorata du nombre d'utilisateurs); sécurité du personnel; sécurité sanitaire et qualité des aliments; et Système d'appui à la gestion logistique. Conformément aux travaux relatifs au recouvrement des coûts menés dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, certains éléments de coût associés aux achats, aux expéditions et à la gestion des bénéficiaires rempliront également les conditions requises pour bénéficier des avances consenties au titre du fonds pour les prestations de services facturées.

313. Le modèle de financement au prorata du nombre d'utilisateurs a été mis en place en 2013 pour recouvrer les coûts récurrents liés aux systèmes informatiques internes et à la connectivité du PAM. Le budget associé à ce modèle, qui englobe l'infrastructure informatique standard, les services contractuels, les licences et les redevances, est estimé à 47 millions de dollars pour 2022 et se répartit ainsi: environ 20 pour cent pour le Siège mondial et 80 pour cent pour les bureaux de pays. Les coûts sont recouverts tous les trimestres en fonction du nombre d'employés travaillant au sein de l'unité ou du bureau du PAM qui bénéficie des services.
314. Le compte spécial d'urgence pour la sécurité du personnel couvre les dépenses relatives au respect et au contrôle des procédures de sécurité, à l'appui apporté en matière de gestion des risques et à la participation à l'analyse de la sécurité et aux opérations sur le terrain. Ces activités aident les bureaux de pays à se conformer aux normes minimales de sécurité opérationnelle. Les coûts ont trait au personnel, à la formation, aux voyages et aux outils. Les dépenses prévues pour 2022 s'élèvent à 5 millions de dollars, montant recouvert par imputation aux coûts standard de personnel.
315. Les avances accordées au titre du fonds pour les prestations de services facturées peuvent aussi être versées sur le compte spécial pour la sécurité sanitaire et la qualité des aliments afin d'aider les bureaux de pays à mener les activités requises dans ces domaines lors de toutes leurs opérations. Les coûts sont recouverts dans leur intégralité par l'intermédiaire des coûts des transferts de produits alimentaires, mais les services liés à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments ne devraient pas, en 2022, nécessiter l'octroi d'avances au titre du fonds pour les prestations de services facturées.
316. Comme cela a été souligné lors de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, plusieurs activités fondamentales peuvent être rattachées directement aux opérations menées par les bureaux de pays. Pour s'assurer que les activités sont financées par la source la plus appropriée, celles pouvant être reliées à des PSP seront imputées sur les budgets de ces derniers. Pour qu'une activité soit reliée à un PSP, il faut notamment qu'elle soit de nature transactionnelle, et non normative. Un sous-ensemble d'activités relevant de trois fonctions – gestion des bénéficiaires, services d'expédition et services d'achat – correspond à ce critère, et les activités concernées devraient se voir appliquer les dispositions relatives aux prestations de services facturées. Le volume prévu de transactions assurées dans le cadre des services retenus pour être financés par imputation directe sur les budgets des PSP s'élève à 12,4 millions de dollars. Certaines activités d'achat et d'expédition, qui sont de nature transactionnelle et étaient précédemment financées uniquement à partir du budget AAP, ainsi que certains éléments de la gestion des bénéficiaires sont classés dans la catégorie des services directs et soumis au recouvrement des coûts. Ces coûts n'apparaissent donc pas dans la catégorie des coûts "fondamentaux" dans le plan de gestion.
317. Les avances consenties au titre du fonds pour les prestations de services facturées seront utilisées pour les activités suivantes:
- Services d'expédition: fourniture de services de transport maritime – organisation d'appels d'offres, négociation, réservation, suivi et règlement des contrats –, principalement pour l'acheminement de produits alimentaires distribués dans le cadre des opérations du PAM, mais aussi pour l'acheminement d'articles non alimentaires utilisés lors de ces opérations. On estime que des services d'une valeur de 2,7 millions de dollars environ devront être financés par imputation directe sur les budgets des PSP. Les services de contrôle ainsi que les services normatifs, stratégiques et consultatifs, qui sont assurés par l'unité chargée des expéditions et budgétisés à hauteur de 3,5 millions de dollars, continueront d'être financés sur le budget AAP. Tous les autres services destinés

aux partenaires humanitaires ainsi que l'appui technique fourni aux gouvernements dans le cadre du renforcement des capacités seront imputés sous la forme de coûts directs par l'intermédiaire de comptes spéciaux ou de PSP selon que de besoin.

- Services d'achat: fourniture de produits alimentaires, d'articles non alimentaires et de services – organisation d'appels d'offres, négociation, et établissement et règlement des contrats – destinés aux opérations du PAM. On estime que des services d'une valeur de 2,7 millions de dollars environ devront être financés par imputation directe sur les budgets des PSP. Le développement des achats responsables et le renforcement des services de contrôle et d'appui sur le terrain ainsi que des services normatifs, stratégiques et consultatifs assurés par l'unité chargée des achats et budgétisés à hauteur de 4,4 millions de dollars seront financés sur le budget AAP.
  - Gestion des bénéficiaires: mise à disposition et gestion des outils et des services consultatifs pour la gestion de bout en bout des données du PAM sur les bénéficiaires, ce qui comprend les activités d'identification, d'inscription, de planification, de vérification, d'enregistrement, de rapprochement et d'établissement de rapports. On estime que des services d'une valeur de quelque 7 millions de dollars devront être financés par imputation directe sur les budgets des PSP.
318. Le Mécanisme de financement des services internes (en particulier le Mécanisme de budgétisation des investissements et les prestations de services facturées) s'est révélé un outil efficace procurant des avantages quantifiables au PAM. Depuis que ce dispositif a été mis en place en 2014, le Mécanisme de budgétisation des investissements n'a enregistré aucune annulation de créance et a reçu un nombre croissant de demandes de prêt pour appuyer les opérations du PAM et renforcer l'application du devoir de protection qui est le sien vis-à-vis de ses employés et de l'environnement. Le nouveau modèle opératoire instauré par l'opération de budgétisation stratégique ascendante comprendra une augmentation des demandes d'avances au titre du mécanisme de prestations de services facturées, qui a appuyé efficacement de nombreux services internes et amélioré la prévisibilité des opérations en permettant de financer en début d'année les engagements pris en matière de prestation de services. Le Secrétariat recommande donc de porter le plafond associé aux services internes, de 82 millions de dollars à 147 millions de dollars.



## Chapitre VII: État des réserves

### Aperçu

319. Le Fonds général est une catégorie de fonds distincte qui est alimentée par les recettes provenant du recouvrement des CAI, les recettes accessoires et les contributions reçues qui ne sont pas affectées à une catégorie d'activités, à un projet ou à une opération bilatérale en particulier.
320. Les réserves sont des ressources fixées par le Conseil d'administration qui permettent de financer des activités spécifiques. Le PAM dispose de quatre réserves actives: la Réserve opérationnelle; la réserve du Mécanisme de gestion globale des vivres; le CII; et le Compte de péréquation des dépenses AAP. La réserve dite "Réserve opérationnelle" est maintenue au sein du Fonds général conformément à l'article 10.5 du Règlement financier afin d'assurer la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources. Elle est en outre utilisée pour gérer le risque associé au dispositif de prêts internes en faveur des projets.
321. Le présent chapitre offre un aperçu du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la part non affectée du Fonds général.

### Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

322. Le Compte de péréquation des dépenses AAP, créé en 2002, comptabilise tout écart entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP de l'exercice. Le solde de ce compte sert de filet de sécurité au cas où les dépenses AAP seraient supérieures aux recettes provenant du recouvrement des CAI. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale<sup>57</sup>, permettant ainsi au PAM d'investir ponctuellement dans des actions de longue haleine qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires. Sous réserve que le Conseil donne son aval, le Compte de péréquation des dépenses AAP peut également être employé pour financer des fonds d'appui thématiques et alimenter les réserves du PAM.
323. À la suite d'un examen visant à déterminer le solde optimal du Compte de péréquation des dépenses AAP<sup>58</sup>, le niveau cible de ce compte a été fixé à l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP, et son niveau "plancher" à l'équivalent de deux mois de dépenses AAP. Les soldes d'ouverture et de clôture prévus pour 2021 ainsi que les mouvements enregistrés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP sont indiqués au tableau VII.1. Le solde de clôture prévu pour 2021, soit 266,9 millions de dollars, équivaldra à 7,2 mois de dépenses AAP.

<sup>57</sup> [WFP/EB.A/2015/6-C/1](#). Selon ces critères, une proposition doit: être de nature ponctuelle; ne pas relever du budget AAP ordinaire; ne pas être corrélée à un projet; nécessiter un financement prévisible; présenter peu de probabilité de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part des donateurs; et être centrée sur le changement organisationnel.

<sup>58</sup> [WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1](#).

<b>TABLEAU VII.1: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PROJECTIONS POUR 2021</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Solde du compte au 31 décembre 2020</b>	<b>231,6</b>
Produit prévu des CAI pour 2021 (pour un niveau de recettes prévu de 8,6 milliards de dollars)	511,0
Budget AAP approuvé pour 2021	-443,5
Prélèvements sur le Compte de péréquation des dépenses AAP en 2021	-32,2
- <i>Fonds pour les indemnités de départ</i>	-10,0
- <i>Stratégie relative au secteur privé</i>	-22,2
<b>Solde du compte prévu au 31 décembre 2021</b>	<b>266,9</b>

### Compte de péréquation des dépenses AAP et initiatives internes d'importance primordiale pour 2022

324. Au vu du solde confortable du Compte de péréquation des dépenses AAP projeté pour le début de 2022, le Secrétariat propose d'investir dans deux initiatives internes d'importance primordiale se chiffrant au total à 42,4 millions de dollars. Le tableau VII.2 fait apparaître les prévisions concernant le Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2022. Le solde prévu s'élève à 229,4 millions de dollars au 31 décembre 2022, soit l'équivalent de 5,6 mois de dépenses AAP, ce qui permettrait de disposer d'une marge de sécurité supérieure au niveau cible fixé à cinq mois au cas où les prévisions de recettes pour 2021 ou 2022 ne se matérialiseraient pas.

<b>TABLEAU VII.2: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PROJECTIONS POUR 2022</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Solde du compte prévu au 31 décembre 2021</b>	<b>266,9</b>
Produit prévu des CAI pour 2022 (pour un niveau de recettes prévu de 8,4 milliards de dollars)	501,0
Budget AAP proposé pour 2022	-496,1
Prélèvements sur le Compte de péréquation des dépenses AAP en 2022	-42,4
- <i>Stratégie relative au secteur privé</i>	-17,1
- <i>Investissement dans le personnel du PAM</i>	-25,3
<b>Solde du compte prévu au 31 décembre 2022</b>	<b>229,4</b>
<b>Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2022</b> <b>(correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2022)</b>	<b>206,7</b>
<b>Niveau plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2022</b> <b>(correspondant à 2 mois de dépenses AAP en 2022)</b>	<b>82,7</b>

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

### Initiative pluriannuelle relative à la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (17,1 millions de dollars pour la troisième année)

325. Pour avoir les moyens de sauver davantage de vies et de changer la vie d'un plus grand nombre de personnes, le PAM prévoit d'augmenter considérablement les recettes provenant du secteur privé, principalement par l'intermédiaire de son programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers, lequel constitue une source importante et croissante de fonds qui sont souvent accordés sans restrictions et qu'il peut employer pour faire face à ses besoins les plus importants. Dans la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé<sup>59</sup>, approuvée à la deuxième session ordinaire de 2019 du Conseil d'administration, il est anticipé que les recettes générées par le programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers – qui collecte des dons de particuliers se trouvant dans le monde entier grâce à l'application ShareTheMeal, au site Web wfp.org et aux organisations des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique et au Japon – passeront de 17,6 millions de dollars en 2018 à 172 millions de dollars en 2025. Il est prévu par ailleurs que, pendant la période couverte par la stratégie (2020-2025), les dons de particuliers à l'échelle mondiale se traduiront par des recettes brutes cumulées se chiffrant à 684 millions de dollars. L'investissement dans l'initiative interne d'importance primordiale examinée ici s'élève à 52,3 millions de dollars au total sur la période 2020-2022 et ne concerne que la croissance du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers relevant du pilier 2 (Recettes) de la stratégie relative au secteur privé.
326. Jusqu'ici, des progrès satisfaisants ont été accomplis au regard des IPC, comme l'illustrent les rapports trimestriels établis en 2020 et 2021. Les fonds levés auprès des particuliers ont augmenté pour atteindre 50 millions de dollars en 2020, et 700 000 nouveaux sympathisants ont été recrutés à travers le monde. En 2021, l'équipe chargée de ShareTheMeal, celle s'occupant de la mobilisation de fonds sur wfp.org, les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique et l'Association japonaise pour le PAM sont en bonne voie pour collecter 77,5 millions de dollars d'ici à la fin de l'année, 61 pour cent de ce montant ayant déjà été reçus à la fin du premier semestre. La forte proportion de fonds déjà collectés s'explique par la réception de montants particulièrement élevés en provenance des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique au début de 2021 à la suite d'une campagne de mobilisation de fonds efficace menée au quatrième trimestre de 2020.
327. Les valeurs cibles associées aux IPC relatifs aux dons de particuliers ont été régulièrement dépassées. L'objectif de retour sur les dépenses publicitaires, soit 1,7 pendant les 12 mois suivant le premier don d'un nouveau sympathisant, a été dépassé en 2020, le retour estimé atteignant 2,0 pour l'ensemble des équipes et des supports. À elles deux, l'équipe chargée de ShareTheMeal et celle s'occupant de la mobilisation de fonds sur wfp.org ont investi 10,2 millions de dollars en 2020, et généré des recettes s'élevant à 18,8 millions de dollars à la fin de 2020, même si de nombreux nouveaux sympathisants ont fait des dons pendant une partie seulement de l'année et non sur la totalité des 12 mois. En 2021, 18,25 millions de dollars ont été affectés aux deux équipes sur les 22,15 millions de dollars investis dans l'initiative interne d'importance primordiale pour l'ensemble de l'année. Les nouveaux sympathisants

---

<sup>59</sup> WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1.

recrutés par les deux équipes en 2020 continuent d'effectuer généreusement des dons en 2021, et les rendements à long terme prévus dans le modèle d'investissement sont déjà dépassés.

<b>TABLEAU VII.3: PRÉVISIONS DE RECETTES EN PROVENANCE DU SECTEUR PRIVÉ POUR 2021</b> <i>(en millions de dollars)</i>		
<b>Flux de recettes</b>	<b>Reçues – au 30 juin 2021</b>	<b>Montant total prévu pour 2021*</b>
Entreprises	37,5	53
Fondations	297,4	315
Particuliers**	47,3	77,5
<b>Total</b>	<b>382,2</b>	<b>445,5</b>

\* Prévisions calculées en additionnant la probabilité haute, la probabilité moyenne et 30 pour cent de la probabilité basse.

\*\* Les recettes provenant des "particuliers" comprennent les fonds collectés par les organisations des Amis du PAM, et sont nettement en avance par rapport à l'objectif à la fin du premier semestre grâce aux fonds plus élevés que prévu mobilisés par les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique.

328. À la fin du premier semestre de la deuxième année de mise en œuvre de la stratégie relative au secteur privé, une importante étape a été franchie, car il est désormais possible d'évaluer les résultats obtenus auprès des nouveaux sympathisants mobilisés en 2020: leurs dons ont permis d'obtenir un retour sur les dépenses publicitaires de 2,8, et comme bon nombre de ces sympathisants continueront de verser des dons tout au long de 2021, ce rendement ira croissant jusqu'à la fin de l'année. Ainsi, grâce aux sympathisants mobilisés en 2020, l'objectif de rendement du montant investi dans la publicité sur 12 mois (1,7) et sur 24 mois (2,9) devrait être dépassé d'ici à la fin de l'année 2021.
329. Grâce à la croissance continue du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers, le PAM progresse sur la voie de la réalisation des objectifs définis dans sa stratégie relative au secteur privé consistant à créer un flux de recettes pérenne et à diversifier les sources de fonds. L'intégration de l'équipe chargée de ShareTheMeal dans la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds du PAM permettra à cette équipe de mobiliser un éventail plus large de sympathisants et de tirer parti des possibilités de partage des compétences spécialisées et des informations avec l'équipe qui s'occupe des dons de particuliers. Malgré les difficultés économiques mondiales actuelles liées à la pandémie de COVID-19, le soutien continu apporté par les sympathisants existants et l'augmentation du nombre de nouveaux sympathisants versant des dons au PAM ainsi qu'à des organisations similaires partout dans le monde sont la preuve que la mobilisation des dons de particuliers constitue, pour le PAM, une démarche résiliente de génération de fonds souples et pérennes.
330. Le tableau VII.4 présente les IPC qui ont fait l'objet d'un suivi depuis le début de l'initiative interne d'importance primordiale, en 2020. Les IPC sont regroupés par résultat attendu.

<b>TABLEAU VII.4: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS, VALEURS CIBLES POUR 2020-2022 ET RÉSULTATS EN 2020</b>				
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Réalisé en 2020</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021</b>	<b>Valeur cible 2022</b>
<b>Résultat attendu 1: Augmenter le montant total des recettes du PAM provenant des dons de particuliers</b>				
Montant total des dons de particuliers <i>(en millions de dollars)</i>	50,2	40,0	77,5	112,0
Recettes tirées du recrutement de nouveaux donateurs sur des supports payants <i>(en millions de dollars)*</i>	17,8	16,5	46,0	82,0
<b>Résultat attendu 2: Obtenir un retour sur investissement élevé</b>				
Retour sur les dépenses publicitaires moyen sur 12 mois	2,0:1	1,7:1		
<b>Résultat attendu 3: Recruter des sympathisants à forte valeur ajoutée, notamment des sympathisants faisant des dons réguliers</b>				
Don moyen (don ponctuel et don régulier) <i>(en dollars)</i>	Don ponctuel: 21,3 Don régulier: 21,3	Don ponctuel: 50,0 Don régulier: 16,0		

\* Veuillez vous reporter au paragraphe 331 pour obtenir une explication du terme "recettes tirées du recrutement de nouveaux donateurs sur des supports payants".

331. Les IPC associés au résultat attendu 1 mesurent les progrès accomplis en effectuant le suivi des recettes générées pour les opérations du PAM. Le tableau VII.4 indique que les fonds collectés en 2020 s'élevaient à 50,2 millions de dollars, soit un montant supérieur à la valeur cible fixée à 40 millions de dollars. À la mi-2021, 47,3 millions de dollars sur les 77,5 millions de dollars visés pour l'ensemble de l'année avaient été collectés. Outre le suivi du montant total des recettes provenant des particuliers, il est important d'effectuer le suivi de celles tirées du recrutement de nouveaux donateurs sur des supports payants (recettes découlant des investissements consentis dans des activités et des outils destinés à attirer de nouveaux sympathisants) afin d'évaluer tout à la fois le montant total des recettes perçues et le retour sur investissement, qui est analysé au moyen des IPC 2 et 3. L'IPC relatif au résultat attendu 2 mesure le retour prévu sur les dépenses publicitaires sur 12 mois, en mettant l'accent sur le ratio entre les activités de publicité payante et les dépenses consacrées aux supports médiatiques afin de s'assurer que le PAM rentabilise les fonds qu'il investit. L'IPC relatif au résultat attendu 3 mesure le rendement des investissements en effectuant le suivi des dons collectés auprès des donateurs ponctuels et réguliers. Les trois IPC sont regroupés pour calculer le retour prévu sur les dépenses publicitaires, et analysés pour faire apparaître le rendement effectif. Il est possible que les sommes collectées soient inférieures aux valeurs cibles fixées pour certaines recettes, mais que l'objectif global de retour sur les dépenses publicitaires soit atteint. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un don moyen par sympathisant relativement bas est compensé par un coût d'acquisition par sympathisant relativement faible.

332. En 2020, la valeur cible associée au don ponctuel moyen était de 50 dollars, mais le montant moyen effectif a été de 21 dollars; en revanche, le coût d'acquisition moyen des donateurs particuliers s'est élevé à 11 dollars, soit un montant nettement inférieur à la valeur cible fixée à 30 dollars. Les sympathisants qui ont la plus forte probabilité de présenter la meilleure valeur ajoutée pour le PAM sur le long terme sont ceux qui font des dons réguliers tous les mois. Le programme est plus efficace que prévu pour ce qui est des dons mensuels moyens provenant de sympathisants réguliers, qui s'élevaient à 21 dollars en 2020, contre un montant prévu de 16 dollars. En 2021, le don mensuel moyen a augmenté pour passer à 21,77 dollars, soit 36 pour cent de plus que prévu, ce qui compense le faible pourcentage de sympathisants mensuels réguliers recrutés, qui est inférieur à la valeur cible fixée.

### Mise en œuvre de la stratégie et affectation des fonds en 2022

333. En 2022, l'investissement dans l'initiative interne d'importance primordiale sera utilisé pour couvrir les dépenses consacrées aux supports médiatiques et les coûts relatifs au recours à des consultants externes. L'objectif est d'apporter un soutien aux équipes de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds chargées de ShareTheMeal et de la mobilisation de fonds sur wfp.org ainsi qu'à des organisations extérieures de financement telles que l'Association japonaise pour le PAM et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique, de façon à leur donner les moyens de maximiser les possibilités d'investissement et les rendements et d'atténuer les risques<sup>60</sup>. Aucun poste de membre du personnel du PAM n'est financé à l'aide de cette initiative interne. Une part importante des investissements dans les supports médiatiques dont bénéficient les équipes chargées de ShareTheMeal et de la mobilisation de fonds sur wfp.org sont utilisés pour la publicité sur les plateformes de médias sociaux, et des sommes moindres sont affectées à d'autres plateformes ou supports pour conserver une certaine souplesse. Le tableau VII.5 indique comment l'investissement dans l'initiative interne a été ou sera utilisé par les équipes et les organisations chargées de collecter des fonds pendant la période de trois ans couverte par l'initiative.

**TABLEAU VII.5: UTILISATION DE L'INVESTISSEMENT CONSACRÉ À L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE, PAR ÉQUIPE OU ORGANISATION CHARGÉE DE COLLECTER DES FONDS, 2020-2022**  
(en millions de dollars)

Équipes/organisations chargées de collecter des fonds	Dépenses effectives en 2020	Dépenses prévues pour 2021*	Dépenses prévues pour 2022*
wfp.org	4,3	8,9	6,8
ShareTheMeal	6,4	8,9	6,8
Organisations des Amis du PAM (Association japonaise pour le PAM et Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique)	2,4	4,4	3,4
<b>Total</b>	<b>13,1</b>	<b>22,2</b>	<b>17,1</b>

\*Les affectations pour 2021 et 2022 sont des estimations.

<sup>60</sup> Les rapports trimestriels de 2021 fourniront des informations à jour sur les retours sur investissement obtenus par les équipes chargées de ShareTheMeal et des dons de particuliers, et les résultats enregistrés par les organisations des Amis du PAM seront communiqués à la fin de l'année.

334. Les organisations des Amis du PAM affectent les fonds en fonction de leurs marchés respectifs. Ainsi, l'organisation des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique a consenti des investissements conséquents dans son programme numérique à succès, tandis qu'au Japon, l'accent est placé actuellement sur les investissements dans la collecte de fonds en personne.
335. Comme cela a été convenu avec le Conseil d'administration à la fin de 2020, le PAM publiera des rapports financiers trimestriels et des rapports semestriels sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie relative au secteur privé. Des manifestations périodiques et des réunions informelles seront organisées pour faire le point sur certains aspects de l'évolution de la collaboration du PAM avec le secteur privé et solliciter des informations en retour de la part des membres du Conseil.
336. Il est proposé au Conseil d'approuver le décaissement de la troisième et dernière tranche de cet investissement de 17,1 millions de dollars. S'il donne son aval, ces fonds seront débloqués en janvier 2022 uniquement si les résultats publiés à la mi-2021 montrent que les valeurs cibles associées aux IPC approuvés par le Conseil ont été atteintes. Une fois la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale achevée, les activités relatives à la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé seront financées grâce au rendement des investissements et à l'augmentation des sommes collectées auprès du secteur privé.

**Initiative pluriannuelle concernant l'investissement dans le personnel du PAM (25,3 millions de dollars pour la première année<sup>61</sup>)**

337. Dans le nouveau Plan stratégique pour 2022-2026, le personnel sera considéré comme un catalyseur essentiel de la réalisation de la mission du PAM. Le PAM est déterminé à faire preuve d'excellence en matière de gestion du personnel de façon à se donner les moyens de continuer de sauver des vies et de changer la vie des personnes en situation d'insécurité alimentaire. Sa politique en matière de personnel<sup>62</sup> expose la vision d'avenir qu'il a pour ses effectifs et offre un cadre pour la concrétisation de quatre priorités d'action connexes: "réactivité et souplesse", "performance et amélioration", "diversité et inclusion" et "bienveillance et soutien".
338. Pour réaliser cette vision, l'investissement dans la présente initiative interne d'importance primordiale visera à appuyer les efforts déployés pour transformer le personnel dont le PAM a besoin pour s'acquitter de son mandat, mettre en place des lieux de travail améliorés, respectueux et inclusifs et contribuer à la santé et au bien-être des employés. La mise en œuvre de cette initiative interne concernera avant tout le terrain, notamment le renforcement des capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays. L'initiative s'inspire de la politique du PAM en matière de personnel et d'instruments connexes tels que la stratégie en matière de bien-être, la stratégie en matière de ressources humaines, les constatations issues des évaluations, des enquêtes et des audits ainsi que les données communiquées par le Siège et les bureaux régionaux.
339. L'initiative interne comprend des activités ponctuelles qui se dérouleront sur trois ans. Les activités et les dépenses récurrentes sont financées sur le budget AAP. Comme cela est prévu dans la politique du PAM en matière de personnel, "[p]our être efficace, la mise en œuvre de la politique en matière de personnel nécessite un processus de gestion du changement qui s'inscrit dans la durée par nature, et qui suive une approche progressive, coordonnée et

---

<sup>61</sup> La valeur actuelle est fondée sur les données issues des projets de budget analysés le 29 juillet 2021.

<sup>62</sup> WFP/EB.A/2021/5-A.

pérenne." La gestion du changement passe par trois phases interdépendantes – transition, généralisation et pérennisation – et s'appuie sur les cinq résultats attendus de l'initiative interne: gestion dynamique des structures et des postes; acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers; développement des aptitudes et des compétences; mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs; et sécurité, santé et bien-être des employés.

340. Au cours de la période 2022-2024, cette initiative interne vise à contribuer à l'excellence en matière de gestion du personnel et à la restructuration nécessaire en renforçant les capacités organisationnelles dont le PAM dispose pour élaborer, mettre en œuvre et financer des activités institutionnelles et intersectorielles permettant d'obtenir les effets directs escomptés pour chaque résultat attendu. Les effets directs escomptés et les activités qui faciliteront le déroulement des phases de transition et de généralisation de la gestion du changement en 2022 ont été déterminés au moyen d'une analyse détaillée des données que le Siège et les bureaux régionaux ont transmises dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante. Les effets directs escomptés et les activités pour 2023 seront déterminés d'ici à la fin du premier semestre de 2022 en fonction des progrès accomplis. Au cours de la période couverte par l'initiative interne, les possibilités de prise en compte de ces éléments seront examinées, et une fois l'initiative terminée, en 2024, les besoins ultérieurs en matière de renforcement des capacités et les activités connexes seront portés le cas échéant au budget AAP en les intégrant dans le budget récurrent approuvé pour les fonctions mondiales au Siège et dans les budgets de portefeuille de pays pour les PSP. Une vue d'ensemble du budget proposé pour chaque résultat attendu est présentée au tableau VII.6. On trouvera à l'annexe VII des informations supplémentaires ainsi qu'une analyse ventilée par résultat attendu et par activité d'appui.

## Résumé du budget

Résultat attendu	Total		Siège		Bureaux régionaux et bureaux de pays	
	Budget	ETP	Budget	ETP	Budget	ETP
Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes	<b>7,1</b>	<b>54</b>	4,5	29	2,7	25
Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers	<b>4,0</b>	<b>29</b>	2,4	14	1,6	15
Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences	<b>8,7</b>	<b>49</b>	3,4	9	5,3	41
Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs	<b>1,0</b>	<b>9</b>	0,9	7	0,1	2
Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés	<b>4,4</b>	<b>23</b>	0,4	2	4,1	21
<b>Total</b>	<b>25,3</b>	<b>164</b>	<b>11,6</b>	<b>61</b>	<b>13,7</b>	<b>103</b>

ETP = nombre d'employés fonctionnaires et non fonctionnaires (de consultants, par exemple) en équivalents temps plein.



341. Les résultats attendus 1 et 3 devraient constituer la majeure partie des activités prévues, et représentent à eux deux 63 pour cent du budget total (25,3 millions de dollars) et du nombre total d'employés en équivalents temps plein (164). Les budgets des départements et des divisions du Siège représentent 46 pour cent du budget total, soit 11,6 millions de dollars, et les budgets des bureaux régionaux et des bureaux de pays les 54 pour cent restants, soit 13,7 millions de dollars. Le montant total des dépenses est supérieur pour les bureaux régionaux et les bureaux de pays en raison du nombre d'équivalents temps plein qui devrait être nécessaire pour faciliter la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale.

### **Activités pluriannuelles ponctuelles menées au Siège**

342. Quatorze départements et divisions mènent des activités à l'appui de la réalisation d'au moins l'un des cinq résultats attendus.
343. Le Département de la culture organisationnelle supervisera le financement de l'instauration et de la promotion en continu d'une culture organisationnelle favorable à travers la mise en œuvre harmonisée à l'échelle locale de politiques et de mesures d'amélioration adaptées, y compris celles répertoriées à la suite d'évaluations menées au regard des normes définies sur la base des valeurs fondamentales et de la politique en matière de personnel du PAM ainsi que de l'enquête mondiale auprès du personnel.
344. Au Siège, des ressources seront mises à disposition pour renforcer les capacités, principalement dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, signe que le PAM accorde une large place à la constitution d'effectifs diversifiés et à l'instauration de lieux de travail inclusifs et qu'il a besoin de mettre en place localement de nouveaux processus et de nouvelles activités afin d'adapter l'acquisition des talents ainsi que l'entrée en fonctions et la fidélisation des employés.
345. D'autres activités seront menées pour créer des capacités stratégiques dans les départements. Ainsi, au niveau de l'entité chargée des partenariats mondiaux, un soutien en faveur de la gestion stratégique des talents sera fourni afin de veiller à ce que les bonnes personnes se voient confier les bonnes fonctions. Le Département de l'élaboration des programmes et des politiques renforcera les connaissances et les compétences de son personnel et d'un groupe de directeurs de pays et de directeurs de pays adjoints, l'objectif étant de les aider à exercer leurs fonctions de manière plus performante et à contribuer plus efficacement à l'élimination de la faim.

### **Activités pluriannuelles ponctuelles menées dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays**

346. Les six bureaux régionaux mènent des activités qui appuient la réalisation d'au moins l'un des cinq résultats attendus, et ils continueront d'épauler les bureaux de pays jusqu'à ce que ceux-ci soient à même d'adapter comme il se doit leurs PSP respectifs.
347. Les effets du processus de gestion du changement dépendent des capacités dont disposent les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour prendre en charge plusieurs initiatives et appliquer de nouvelles normes et pratiques. L'initiative interne d'importance primordiale permet aux bureaux régionaux de mettre en place ou de renforcer des capacités en matière de gestion du changement et d'épauler les bureaux de pays, principalement dans deux domaines: les activités de recrutement et de perfectionnement du personnel; et la santé et le bien-être au travail, y compris dans le cadre d'activités régionales spécifiques.

348. À travers les activités de recrutement et de perfectionnement du personnel, le PAM investira dans l'amélioration de sa démarche d'acquisition des talents en intégrant des outils d'évaluation des candidatures tels que les tests d'aptitude ou les tests psychométriques et la formation aux entretiens d'appréciation des compétences et en dotant les responsables des compétences nécessaires pour devenir des spécialistes de l'acquisition de talents. L'une des principales priorités consistera à attirer des collaborateurs tournés vers l'avenir et à faire du PAM un défenseur de la diversité des effectifs, notamment en offrant des possibilités concrètes d'évolution professionnelle.
349. Les activités relatives à la santé et au bien-être au travail seront axées sur l'application de normes garantissant que le PAM s'acquitte de son devoir de protection vis-à-vis de l'ensemble des employés dans toutes les régions, notamment en fournissant l'appui médical et technique nécessaire. L'initiative interne aidera également le PAM à assurer des services de gestion des dossiers médicaux reposant sur des données factuelles pour tous les employés en poste dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Ces services comprennent la gestion des certificats d'aptitude médicale, des congés de maladie, des voyages pour raisons médicales et des évacuations sanitaires, et des situations de handicap, ainsi que la fourniture d'un accompagnement individuel et d'un soutien psychosocial en groupe pour les employés et leur famille.

<b>Objet de dépenses</b>	<b>Résultat attendu 1</b>	<b>Résultat attendu 2</b>	<b>Résultat attendu 3</b>	<b>Résultat attendu 4</b>	<b>Résultat attendu 5</b>	<b>Total</b>
Dépenses de personnel	3,8	3,0	3,9	0,3	3,5	14,6
Dépenses de ressources humaines hors personnel	1,3	0,2	1,3	0,4	0,4	3,5
Dépenses diverses hors personnel	2,0	0,8	3,5	0,3	0,6	7,2
<b>Total</b>	<b>7,1</b>	<b>4,0</b>	<b>8,7</b>	<b>1,0</b>	<b>4,4</b>	<b>25,3</b>

350. Le tableau VII.7 présente les dépenses prévues pour chacun des cinq résultats attendus. Les dépenses de personnel sont indiquées pour tenir compte de la nature pluriannuelle de l'initiative et conformément aux dispositions du cadre de gestion des effectifs (proposé) du PAM concernant les fonctions qui seront nécessaires pendant un an ou plus. Les propositions de dépenses de ressources humaines hors personnel, principalement pour les consultants, concernent la fourniture de conseils spécialisés ou l'exercice de fonctions professionnelles sur une courte durée.
351. Les dépenses de personnel et les dépenses de ressources humaines hors personnel les plus élevées concernent les résultats attendus 1 et 3; elles s'élèvent à 10,9 millions de dollars au total, et correspondent à l'investissement nécessaire pour renforcer les capacités des responsables des bureaux régionaux et des bureaux de pays et leur donner des orientations. En outre, plus des trois quarts du montant des dépenses diverses hors personnel se rapportent à ces deux résultats attendus. Les dépenses diverses hors personnel, à savoir les dépenses qui

ne sont pas rattachées directement à un emploi, comprennent les dépenses liées aux voyages officiels, à la formation, aux fournitures de bureau et à la communication.

### Indicateurs de performance clés

352. Le tableau VII.8 présente les IPC dont il faut effectuer le suivi pendant la période de trois ans couverte par l'initiative interne d'importance primordiale. Les IPC sont regroupés par résultat attendu. Comme dans le cas d'autres initiatives du PAM, les IPC sont élaborés et testés avant que ne soient recueillies des mesures de référence et définies des valeurs cibles ambitieuses et atteignables. On trouvera à l'annexe VII des informations supplémentaires sur les IPC figurant dans le tableau VII.8.

<b>TABLEAU VII.8: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS, VALEURS DE RÉFÉRENCE ET VALEURS CIBLES POUR 2022, PAR RÉSULTAT ATTENDU</b>			
	<b>Budget</b>	<b>Valeur de référence</b>	<b>Valeur cible</b>
<b>Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes</b>	<b>7,1</b>		
Nombre de bureaux de pays ayant procédé à une planification de leurs effectifs			
Pourcentage de postes pourvus			
Pourcentage des effectifs employés dans le cadre de contrats de courte durée			
<b>Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers</b>	<b>4,0</b>		
Nombre et pourcentage de candidatures et de nominations de personnes appartenant aux groupes diversifiés sélectionnés (constitués dans le cadre des initiatives du PAM en faveur de la diversité et de l'inclusion)			
Nombre moyen de jours écoulés avant qu'un poste soit proposé			
<b>Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences</b>	<b>8,7</b>		
Nombre de bureaux de pays indiquant que les compétences disponibles correspondent davantage aux compétences requises			
<b>Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs</b>	<b>1,0</b>		
Nombre d'activités achevées qui diffusent les valeurs fondamentales, les engagements mutuels et les normes déontologiques du PAM			
Nombre de plans d'action issus de l'enquête mondiale auprès du personnel en cours d'application			
<b>Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés</b>	<b>4,4</b>		
Pourcentage d'unités respectant la politique du PAM en matière de gestion de la sécurité et le cadre de responsabilité du PAM			
Nombre de nouveaux cas d'accident ou de maladie imputables au service			

### **Part non affectée du Fonds général**

353. Les recettes de la part non affectée du Fonds général proviennent principalement du produit des placements obtenu à partir des soldes de trésorerie que le PAM détient dans ses portefeuilles de titres et sur ses comptes bancaires et ses comptes de dépôt du marché monétaire ainsi que des recettes en devises provenant des opérations de trésorerie, produit qui est crédité sur le Fonds général conformément à l'article 11.3 du Règlement financier.
354. Le solde d'ouverture de la part non affectée du Fonds général s'élevait à 281 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2021, et devrait atteindre 298 millions de dollars d'ici à la fin de 2022 d'après les prévisions. Le solde prévu de la part non affectée du Fonds général est indiqué déduction faite des dépenses de gestion de la trésorerie (gestion des placements, frais bancaires, frais de conseil et dépenses liées au personnel chargé de la trésorerie) et d'autres dépenses (y compris les indemnités/annulations de créances prévues).

### ***Augmentation proposée de l'utilisation de l'enveloppe annuelle non affectée du Fonds général qui est allouée à la Sous-Division de la Trésorerie***

355. Pour garantir une gestion optimale des ressources financières du PAM et renforcer le suivi des risques financiers, le Comité des placements du PAM a souligné qu'il était nécessaire d'accroître les capacités, d'étoffer le personnel et d'augmenter d'autres dépenses d'appui de la Sous-Division de la Trésorerie. Ces investissements sont recommandés pour: donner au PAM les moyens de gérer efficacement des montants supérieurs de liquidités et de placements; permettre aux gestionnaires de placements d'exercer un contrôle supplémentaire; accroître les volumes d'opérations de change menées au niveau central et pour le compte des bureaux de terrain; renforcer l'assistance fournie à ces bureaux pour faciliter leur transformation numérique devant le développement des paiements électroniques; faire face au resserrement des exigences réglementaires extérieures en matière bancaire; et gérer l'augmentation des ressources nécessaires aux opérations, notamment aux fins de la gestion des devises étrangères associée à l'éventail plus large de services proposés par le PAM aux gouvernements hôtes. Dans l'environnement macroéconomique de plus en plus complexe dans lequel se déroulent de nombreuses opérations menées dans les pays, le PAM est exposé à des risques accrus de change et de contrepartie dans le cadre des transferts de vivres et des transferts de type monétaire. Ces risques sont accentués dans un nombre croissant de pays dans lesquels les soldes en monnaie locale ont augmenté et ne peuvent pas être rapatriés ou convertis dans une devise forte, ou là où des marchés de change parallèles prospèrent. Ainsi, l'Éthiopie, le Liban, la République arabe syrienne, le Soudan, le Soudan du Sud, le Yémen et le Zimbabwe ont été confrontés à ces risques, ce qui a obligé le PAM à augmenter les moyens techniques mis en œuvre afin de surveiller la situation, d'analyser l'évolution des marchés, de fournir une assistance aux bureaux de terrain et d'atténuer l'exposition de ces pays aux risques lorsque cela était possible, en faisant appel à des partenaires ou en utilisant des instruments financiers perfectionnés.
356. En outre, le PAM cherche actuellement à élargir sa base de financement en adoptant des mécanismes de financement innovants fondés sur de nouvelles formes de partenariat avec le secteur privé, les donateurs habituels, des créanciers officiels et des institutions multilatérales telles que la Banque mondiale et le FMI. Ces initiatives exigent des compétences spécialisées dans le domaine de la structuration de produits financiers tels que les conversions de créances et le financement mixte.

357. Dans le cadre du présent Plan de gestion pour 2022-2024, le PAM propose de porter l'enveloppe annuelle non affectée du Fonds général qui est allouée à la Sous-Division de la Trésorerie, de 1,55 million de dollars<sup>63</sup> à 2,35 millions de dollars. Cette augmentation serait entièrement compensée par le produit prévu des intérêts perçus sur les placements, qui est crédité tous les ans sur le Fonds général. L'augmentation des ressources permettrait de financer trois postes supplémentaires au sein de la Sous-Division de la Trésorerie et de couvrir une hausse des dépenses informatiques et d'autres dépenses d'appui.

### **Utilisation future potentielle des soldes disponibles des réserves**

358. De tout temps, le Conseil d'administration a, dans l'exercice des pouvoirs qui sont les siens, approuvé l'allocation de sommes provenant des soldes disponibles des réserves, en particulier du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la part non affectée du Fonds général, en faveur d'investissements stratégiques destinés à renforcer les capacités, les activités de mobilisation de ressources et les mécanismes de financement du PAM à l'appui de ses priorités stratégiques. Entre autres exemples d'allocations approuvées par le Conseil ces dernières années, on peut citer: le renforcement du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS); l'élaboration du cadre de planification stratégique par pays et du Cadre de résultats institutionnels en vertu de la feuille de route intégrée; et le financement du CII et du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs.
359. La quote-part du PAM dans les dépenses de l'UNDSS a été financée au moyen de la part non affectée du Fonds général jusqu'en 2014. Cela étant, les dépenses liées à l'UNDSS sont considérées comme des dépenses récurrentes afférant aux modalités de fonctionnement payables à une entité des Nations Unies et sont désormais incluses dans les crédits AAP sous gestion centrale pour 2022.
360. Avant l'approbation du Plan stratégique pour 2022-2026, aucune proposition concernant l'utilisation des soldes de réserve disponibles ne figure dans le présent Plan de gestion pour 2022-2024. En 2022, le Secrétariat du PAM pourrait présenter au Conseil d'administration des propositions spécifiques sur le financement des capacités, des activités de mobilisation de ressources et des mécanismes de financement du PAM à l'appui des priorités stratégiques. Ces propositions pourraient comprendre des investissements dans le progiciel de gestion intégré et le financement des capacités nécessaires pour mettre en œuvre des éléments prioritaires du nouveau Plan stratégique pour 2022-2026 et du Cadre de résultats institutionnels connexe. Les propositions peuvent aussi comprendre l'alimentation de mécanismes de financement existants du PAM, comme le CII et le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs, et d'autres structures de financement innovantes jugées adaptées pour le PAM. Conformément à la pratique établie, le Secrétariat présentera des propositions détaillées et chiffrées au Conseil pour approbation.

### **Réserve opérationnelle**

361. L'article 10.5 du Règlement financier prévoit le maintien d'une réserve opérationnelle servant à assurer la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources. Cette réserve, d'un montant de 95,2 millions de dollars, est utilisée pour gérer le risque associé au dispositif de prêts internes en faveur des projets, plafonné à 570 millions de dollars, moyennant un ratio de levier de 6:1. Il est ressorti d'une évaluation récente portant sur l'adéquation de la Réserve opérationnelle que, du point de vue de la gestion des risques, il serait possible de relever le

---

<sup>63</sup> Approuvée par le Conseil dans le Plan de gestion pour 2019-2021: [WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1](#).

---

plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets en portant le ratio de levier à 7:1 pour répondre à la demande accrue liée à la croissance des opérations du PAM ces dernières années. Cette proposition d'augmentation du ratio de levier pourrait être soumise au Conseil en 2022.

### **Réserve du Mécanisme de gestion globale des vivres**

362. La réserve du Mécanisme de gestion globale des vivres couvre les pertes subies par celui-ci qui ne sont pas garanties par les assurances. Le solde actuel de la réserve est de 6 millions de dollars; aucun mouvement n'a été enregistré depuis la création de la réserve en 2014. À sa session annuelle de 2021, le Conseil d'administration a relevé le plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres pour le porter de 560 millions de dollars à 660 millions de dollars. Étant donné qu'aucune perte n'a été enregistrée depuis sa création, la réserve est jugée adéquate malgré le relèvement du plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres.

## Chapitre VIII: Mesure de la performance en matière de gestion

### Aperçu

363. Les cadres de résultats institutionnels du PAM pour 2017-2021<sup>64</sup> et pour 2022-2026 reposent sur le principe selon lequel la performance des programmes est le reflet des résultats obtenus par le PAM dans le cadre de ses activités visant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, tandis que la performance en matière de gestion appuie la performance des programmes. Ces deux domaines de la performance sont mesurés par des types d'indicateurs différents: indicateurs de produit et d'effet direct pour les résultats des programmes, et IPC pour les résultats de gestion. Les indicateurs sont utilisés pour la gestion de la performance et l'établissement des rapports internes et externes au niveau des pays et au niveau institutionnel – cadres logiques des PSP, plans annuels et rapports par pays.
364. Le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021<sup>65</sup> définit les valeurs cibles à atteindre pour les produits des programmes et les indicateurs de performance qui guident le PAM dans l'utilisation de toutes les ressources dont il dispose pour s'acquitter de son mandat, garantissent la transparence et la reddition de comptes et appuient l'orientation stratégique du PAM. Les valeurs cibles définies pour 2022 dans le présent Plan de gestion sont provisoires, et le nouveau plan stratégique ainsi que le cadre de résultats institutionnels connexe pourront comprendre des indicateurs et des valeurs cibles révisés pour la période 2022-2026.
365. Le Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2026 présente un nouvel ensemble de résultats de gestion qui sont dérivés des priorités institutionnelles et des leviers organisationnels mentionnés dans le plan stratégique.
366. En outre, le nouveau plan stratégique comprend un chapitre consacré exclusivement aux résultats transversaux et aux indicateurs connexes, qui découlent des politiques et des stratégies transversales du PAM dans des domaines clés tels que l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes, la prise en compte de la nutrition, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées.
367. L'accent mis sur les questions transversales dans le nouveau plan stratégique du PAM et le cadre de résultats institutionnels connexe fait écho aux constatations issues d'examens et d'évaluations menés récemment – notamment l'évaluation réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales<sup>66</sup> et l'examen à mi-parcours du Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 –, qui appelaient le PAM à élaborer un cadre plus précis permettant de gérer les priorités transversales. Le PAM est convenu que ces questions étaient des domaines relevant de sa responsabilité institutionnelle et s'est engagé à mieux rendre compte de la mise en œuvre des politiques transversales.

---

<sup>64</sup> [WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1](#) et [WFP/EB.A/2019/5-A](#).

<sup>65</sup> [WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1](#) et [WFP/EB.A/2019/5-A](#).

<sup>66</sup> Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. 2019. *MOPAN 2017-18 Assessments: Organisational Performance Brief World Food Programme (WFP)*.

## Valeurs cibles institutionnelles relatives à la performance en matière gestion

368. Les valeurs cibles institutionnelles définissent les normes que le PAM s'engage à respecter pour contribuer à la mise en œuvre du plan stratégique et appuyer la performance des programmes, et l'aident à utiliser au mieux les ressources financières, humaines et matérielles disponibles pour s'acquitter de son mandat. Ces normes sont mesurées au moyen de trois catégories d'indicateurs: les indicateurs des catégories I et II se rapportent à la performance générale du PAM, et ceux de la catégorie III sont utilisés en interne par le PAM pour la gestion quotidienne de ses opérations.

### Indicateurs de performance clés de la catégorie I

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

- IPC 1: Progrès accomplis globalement s'agissant d'atteindre les valeurs cibles des indicateurs aux niveaux des produits et des effets directs définis dans les PSP.
- IPC 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise – Mesure la performance du PAM au regard des normes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Les indicateurs composant cet IPC qui mesurent l'efficacité, l'efficacité et la couverture de la formation aux interventions d'urgence seront maintenus. La priorité institutionnelle que le PAM a accordée à la direction des opérations dans les situations d'urgence le conduira toutefois à développer progressivement ces indicateurs afin d'optimiser l'utilisation faite de l'IPC 2 pour mesurer la performance dans des domaines clés relevant de cette priorité: résultats obtenus dans les situations d'urgence, capacité à mobiliser immédiatement des renforts, processus d'urgence, interventions "sans regret", accès et coordination civilo-militaire.
- IPC 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion – Mesure la performance des bureaux de pays dans chaque domaine fonctionnel pour ce qui est d'appuyer la mise en œuvre des PSP. En regroupant les domaines fonctionnels, on peut analyser les processus de gestion au niveau institutionnel.

**TABLEAU VIII.1: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE I RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS**

Indicateur de performance clé	Valeur 2020	Valeur cible 2020*	Valeur cible 2021	Valeur cible 2022**
<b>IPC 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays***</b>				
Composantes de l'IPC				
Pourcentage de réalisation des indicateurs d'effet direct	66	85	85	85
Pourcentage de réalisation des indicateurs de produit	60	80	80	80
<b>IPC 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise****</b>				
Composantes de l'IPC				



**TABLEAU VIII.1: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE I RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS**

<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur 2020</b>	<b>Valeur cible 2020*</b>	<b>Valeur cible 2021</b>	<b>Valeur cible 2022**</b>
Pourcentage de domaines de formation pour lesquels le nombre visé de formations à l'intervention d'urgence a été mené	100	100	100	100
Pourcentage d'objectifs d'apprentissage atteints lors des formations à l'intervention d'urgence	93	85	85	85
Pourcentage des pays concernés par le système d'alerte interne qui ont bénéficié d'un préfinancement (CII, demande d'intervention immédiate, Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence)	88	90	90	90
<b>IPC 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion</b>				
Composantes de l'IPC				
Gestion: représentation équilibrée des sexes (en pourcentage)*****	43	Objectifs d'étape par pays	Objectifs d'étape par pays	Objectifs d'étape par pays
Gestion: nombre de recommandations d'audit en attente	71	Moins que les années précédentes	Moins que les années précédentes	Moins que les années précédentes
Gestion: pourcentage de recommandations d'audit interne dont l'application accuse un retard	12	<10	<10	<10
Programmes: pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées	56	100	100	100
Programmes: pourcentage de produits obtenus dans le cadre de partenariats	45	s.o.	55	55
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage de pertes après livraison	0,33	<2	<2	<2
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage du volume traité à la date convenue	83	95	95	95
Chaîne d'approvisionnement: écart constaté au niveau du volume de produits lors du rapprochement (en pourcentage)	5	5	5	2
Budget et programmation: pourcentage des dépenses des PSP au regard du plan d'exécution initial	80	90	90	90
Ressources humaines: taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) (en pourcentage)	90	100	100	100
Ressources humaines: taux d'achèvement de toutes les formations obligatoires (en pourcentage)	81	95	95	95

**TABLEAU VIII.1: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE I RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS**

<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur 2020</b>	<b>Valeur cible 2020*</b>	<b>Valeur cible 2021</b>	<b>Valeur cible 2022**</b>
Administration: pourcentage des contrôles internes en place et mis en œuvre dans l'administration	73	75	75	80
Administration: pourcentage des immobilisations du PAM ayant fait l'objet d'un comptage physique et d'une vérification	98	100	100	100
Finances: pourcentage de pièces présentant un risque accru dans le tableau de bord financier	6	<7	<7	<7
Technologies de l'information: pourcentage d'application des normes de sécurité dans le domaine des technologies de l'information	89	100	100	100
Sécurité: Pourcentage d'application de la politique de gestion de la sécurité et du cadre général d'organisation des responsabilités du PAM	94	90	90	95
Mobilisation des ressources: pourcentage du plan fondé sur les besoins financé pour les opérations menées dans les pays*****	91	80	80	80
Mobilisation des ressources, communication et rapports: taux de pénétration mensuel des médias ciblés (en pourcentage)*****	30	32	32	34
Mobilisation des ressources, communication et rapports: succès des publications (nombre de pages consultées par visite sur wfp.org/stories)	2,4	2,4	2,4	2,4
Mobilisation des ressources, communication et rapports: score de présence sur les réseaux sociaux (en pourcentage)	3,4	3,80	3,80	4

\* Les valeurs cibles pour 2020 sont fondées sur les valeurs cibles actualisées figurant dans le [Rapport annuel sur les résultats de 2020](#).

\*\* Les valeurs cibles définitives pour 2022 seront fixées dans le nouveau plan stratégique. Les valeurs présentées ici sont des valeurs cibles provisoires établies par les référents concernés.

\*\*\* À l'issue de l'examen des IPC, le niveau de réalisation des produits et des effets directs est réévalué au regard des valeurs de référence, des valeurs cibles et des valeurs de suivi.

\*\*\*\* Les indicateurs composant l'IPC 2 ont été remplacés par trois nouveaux indicateurs qui rendent mieux compte des résultats obtenus par le PAM.

\*\*\*\*\* En ce qui concerne la représentation équilibrée des sexes, chaque bureau de pays a des objectifs d'étape annuels qui lui sont propres.

\*\*\*\*\* Le calcul consiste à diviser les contributions disponibles par le plan annuel fondé sur les besoins. Les contributions disponibles comprennent: la valeur annualisée des contributions affectées disponibles qui se compose de l'allocation annuelle des contributions; plus les soldes non dépensés des contributions affectées qui sont reportés des années précédentes.

\*\*\*\*\* Le PAM ne mesure plus la "couverture médiatique favorable", mais collabore avec un nouveau partenaire qui communique ces données. Le "score de présence sur les réseaux sociaux" mesure le niveau de participation du PAM aux médias sociaux chaque mois sur l'ensemble de l'année.

## Indicateurs de performance clés de la catégorie II

370. Les indicateurs de performance clés de la catégorie II s'inscrivent dans une perspective à plus court terme et servent à mesurer les progrès au regard des priorités institutionnelles établies par la direction du PAM<sup>67</sup>, découlant d'accords multilatéraux ou liées à des engagements extérieurs.
371. Comme l'illustre le tableau VIII.2, le premier groupe d'indicateurs concerne le système des Nations Unies et la coordination. Les indicateurs de performance clés sont inchangés depuis le Plan de gestion pour 2018-2020 et représentent les engagements extérieurs permanents du PAM. Le deuxième groupe porte sur les priorités des responsables du PAM qui ont été définies.

<b>TABLEAU VIII.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE II RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS</b>				
	<b>Valeur 2020</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021</b>	<b>Valeur cible 2022</b>
<b>Système des Nations Unies et coordination</b>				
Pourcentage des engagements pris dans le cadre de l'Examen quadriennal complet mis en œuvre*				
Pourcentage des valeurs cibles associées aux indicateurs du plan ONU-SWAP 2.0 atteintes ou dépassées	81	88	88	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
<b>Thèmes prioritaires</b>				
Pourcentage d'employés ayant achevé la formation obligatoire sur le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir, et sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles	82	95	100**	100
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme communautaire opérationnel de remontée de l'information***	56	60	65	70
Pourcentage de transferts de type monétaire du PAM bénéficiant d'un appui sous forme numérique	71	80	80	80
Pourcentage de pays dans lesquels le PAM applique un système de gestion environnementale	8	20	30	40

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

<b>TABLEAU VIII.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE II RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS</b>				
	<b>Valeur 2020</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021</b>	<b>Valeur cible 2022</b>
Pourcentage des fonds affectés aux effets directs stratégiques ou à un niveau supérieur	26	30	30	30

\* Le "Pourcentage des engagements pris dans le cadre de l'Examen quadriennal complet mis en œuvre" faisait suite à la recommandation en matière de politiques issue de l'Examen quadriennal complet 2016-2019. Les directives à l'intention du système des Nations Unies pour l'Examen quadriennal 2021-2024 sont actuellement en préparation et seront examinées par l'Assemblée générale des Nations Unies. De ce fait, cette mesure est suspendue en attendant le nouvel Examen quadriennal complet prévu à la fin de 2021.

\*\* Cet indicateur associe normalement le taux d'achèvement de la formation sur le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir et celui de la formation sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Toutefois, étant donné que la formation sur le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir est en cours de révision en 2021, l'indicateur porte uniquement sur le taux d'achèvement de la formation en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Pour 2022, la valeur cible est 100 % d'achèvement des formations proposées dans les deux domaines.

\*\*\* La méthode adoptée pour cet indicateur a été révisée afin de calculer la valeur de l'IPC en s'appuyant 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.

ONU-SWAP = Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.

## ANNEXE VII

## Initiatives internes d'importance primordiale pour 2022

1. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour financer des initiatives internes d'importance primordiale. Avant 2015, cette source de financement était utilisée pour des activités analogues mais aucun cadre ne définissait les paramètres régissant l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP. Depuis lors, le PAM utilise les initiatives internes d'importance primordiale approuvées par le Conseil pour renforcer ses systèmes et ses effectifs et améliorer ainsi les services fournis aux populations en situation d'insécurité alimentaire.
2. Les initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2022 sont décrites dans la présente annexe. Les informations fournies portent sur les résultats obtenus à ce jour (s'il y a lieu) et les résultats et activités prévus en 2022. De plus, on trouvera des explications relatives aux plans d'exécution et les indicateurs de performance clés<sup>1</sup>.

## Initiative pluriannuelle concernant la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (17,1 millions de dollars pour la troisième année)

TABLEAU A.VII.1: APERÇU DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE CONCERNANT LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE PARTENARIAT ET DE MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DU SECTEUR PRIVÉ			
<b>Unité(s) responsable(s)</b>	Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds	<b>Montant total du budget proposé</b>	17,1 millions de dollars en 2022, la dernière année de l'initiative (dernière tranche de la somme de 52,3 millions de dollars allouée sur trois ans)
<b>Priorités institutionnelles concernées</b>	Financement et partenariats au service de l'élimination de la faim	<b>Durée de l'initiative (un an ou pluriannuelle)</b>	Pluriannuelle (2020-2022)
<b>Catalyseurs institutionnels</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Partenariats	<input type="checkbox"/> Effectifs	<input type="checkbox"/> Financement
		<input type="checkbox"/> Technologies	<input type="checkbox"/> Données factuelles
			<input type="checkbox"/> Innovation

3. Le PAM prévoit de continuer à augmenter considérablement les recettes provenant du secteur privé – principalement de particuliers – pour avoir les moyens de sauver davantage de vies et de changer la vie d'un plus grand nombre de personnes. Le programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers constitue une source importante et croissante de fonds qui sont souvent accordés sans restrictions et que le PAM peut utiliser pour faire face à ses besoins les plus importants.
4. L'initiative interne d'importance primordiale à l'examen est indispensable si l'on veut que la croissance de ce programme se poursuive, notamment grâce aux investissements dans les médias qui permettent d'attirer de nouveaux soutiens et de fidéliser les anciens. Conformément aux conditions applicables aux initiatives internes d'importance primordiale, les fonds qui proviennent de l'initiative ont été utilisés uniquement pour couvrir des dépenses non récurrentes, comme l'achat ponctuel d'une publicité sur un support médiatique numérique ou

<sup>1</sup> [WFP/EB.A/2021/6-F/1](https://www.wfp.org/publications/2021/6-F/1).

une dépense technique exceptionnelle concernant des améliorations technologiques à l'appui du développement de plateformes numériques de mobilisation de fonds.

5. Afin d'aider le PAM à contribuer à l'élimination de la faim, l'initiative interne concourt à la mise en œuvre de son Plan stratégique pour 2017–2021, et plus particulièrement à l'obtention des Résultats stratégiques 7 et 8 qui ont trait à la nécessité de diversifier les sources de financement et les partenariats afin de faciliter le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie.
6. De plus, l'initiative interne s'inscrit dans la lignée de la priorité institutionnelle 2 – Financement et partenariats au service de l'élimination de la faim.

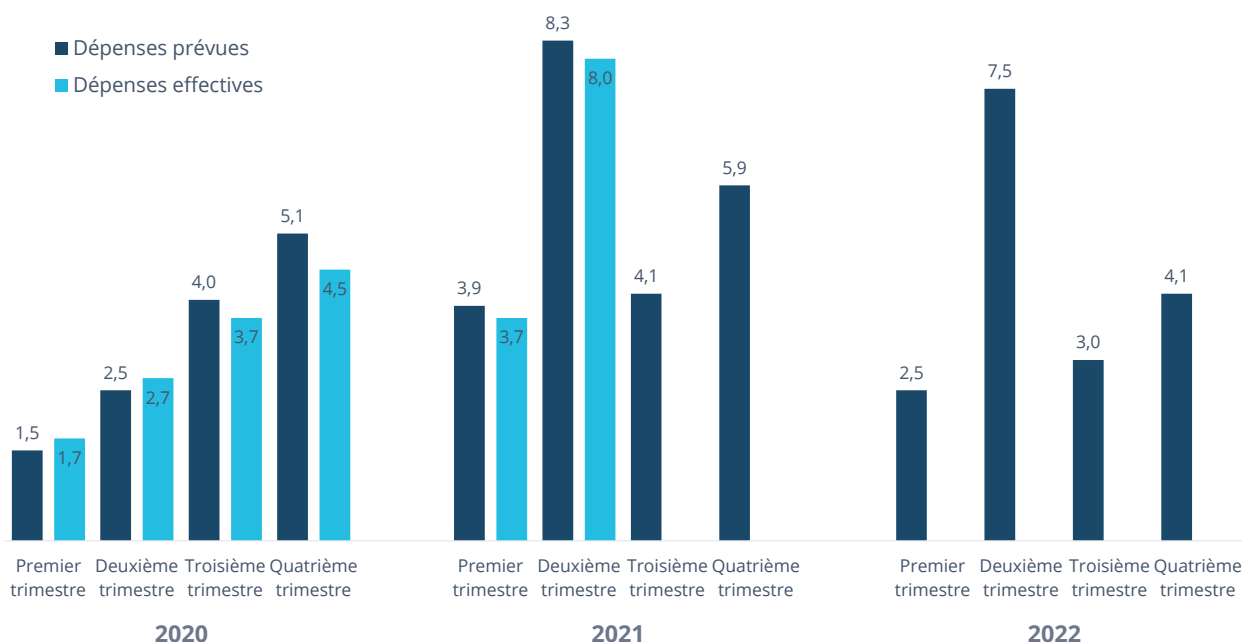
<b>TABLEAU A.VII.2: STRATÉGIE EN MATIÈRE DE PARTENARIAT ET DE MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DU SECTEUR PRIVÉ – MONTANTS ESTIMATIFS DES DÉCAISEMENTS TRIMESTRIELS ET DU BUDGET PAR POSTE DE DÉPENSE EN 2022</b>			
<b>Trimestre</b>	<i>En millions de dollars</i>	<b>Dépenses</b>	<i>En millions de dollars</i>
Premier trimestre	2,5	Dépenses de personnel	0
Deuxième trimestre	7,5	Postes (équivalents temps plein)	0
Troisième trimestre	3	Autres dépenses (hors personnel)	17,1
Quatrième trimestre	4,1	<b>Dépenses totales</b>	<b>17,1</b>
<b>Montant total du budget proposé</b>	<b>17,1</b>		

## Plan d'exécution

7. L'initiative interne d'importance primordiale est entièrement axée sur le pilier 2 (Recettes) de la stratégie relative au secteur privé; la répartition trimestrielle des fonds est indicative et sera probablement révisée fin 2021.
8. L'initiative interne permet de financer les dépenses liées aux médias et les coûts connexes (services de consultants externes) à l'appui du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers dirigé par les équipes chargées de la collecte de fonds sur wfp.org et de ShareTheMeal et des organisations externes de levée de fonds aux États-Unis d'Amérique (les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique) et au Japon (Association japonaise pour le PAM). Aucun poste de fonctionnaire du PAM n'est financé au titre de l'initiative.
9. Au début de chaque année, les équipes pilotant le programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers conviennent du montant de l'allocation qui sera investi au titre de l'initiative interne. En 2020 et en 2021, environ 80 pour cent de l'investissement ont été alloués aux équipes chargées de ShareTheMeal et de la mobilisation de fonds sur wfp.org et 20 pour cent aux Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique et à l'Association japonaise pour le PAM. Le processus d'allocation pour 2022 débutera vers la fin de 2021.

10. Les montants alloués aux organisations externes de mobilisation de fonds sont fixés pour l'année, tandis que la répartition interne de l'allocation par équipe et par trimestre est souple et est ajustée en cours d'année dans le but de parvenir à la meilleure performance ou au meilleur retour possible sur les dépenses investies dans la publicité, sur la base d'un examen trimestriel de la performance de chaque équipe.
11. Actuellement, une part importante de l'investissement dans les médias attribué aux équipes chargées de la mobilisation de fonds sur wfp.org et de ShareTheMeal est destinée au financement de la publicité sur Facebook, Google, YouTube, Apple et Android, tandis que des montants plus modestes sont investis dans d'autres plateformes et supports. En raison de la souplesse requise pour ce type d'investissement, les montants exacts des allocations sont décidés au moment opportun.
12. Aux États-Unis d'Amérique, des investissements importants et performants ont été consacrés au programme numérique orchestré par les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique. Au Japon, c'est l'investissement dans le programme de collecte de fonds en personne qui est privilégié.
13. Outre le financement de l'initiative interne, et conformément au plan de financement présenté dans la stratégie relative au secteur privé qui a été approuvée, une avance au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, ainsi que des recettes provenant de dons de sympathisants mises en réserve en 2021, seront investies dans les médias en 2022. Le PAM envisage de consacrer approximativement 4,9 millions de dollars au titre de l'avance et quelque 14 millions de dollars de recettes mises en réserve, aux médias et aux investissements connexes en 2022.
14. Les allocations trimestrielles au titre des investissements de l'initiative interne depuis son lancement en 2020 sont récapitulées dans la figure A.VII.2. La répartition des dépenses par trimestre de 2020 à 2022 montre les dépenses effectives par rapport aux dépenses prévues.

**Figure A.VII.1: Initiative interne d'importance primordiale concernant la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé – Répartition des dépenses prévues par rapport à celle des dépenses effectives, 2020–2022**



## Résultats obtenus à ce jour

15. Fin 2020, les équipes chargées de ShareTheMeal et de la mobilisation de fonds sur wfp.org avaient dépensé une enveloppe totale de 10,2 millions de dollars au titre des premières tranches de versement de l'initiative interne d'importance primordiale, générant directement à partir de cette dépense des recettes de 18,8 millions de dollars (recettes tirées du recrutement de nouveaux donateurs sur des supports payants), dont 17,8 millions de dollars de montant net de recettes récoltées l'année de l'investissement. Selon les normes du secteur, il est assez inhabituel de dépasser le seuil de rendement des investissements de ce type dès la première année, et l'investissement se rentabilise le plus souvent au fil des trois ou cinq années suivantes. Le résultat est donc révélateur de la validité de l'approche globale adoptée par le PAM. Au total, les recettes provenant de dons de particuliers ont augmenté, passant de 12 millions de dollars en 2019 à 35 millions de dollars en 2020.
16. Ensemble, les équipes chargées de la mobilisation de fonds sur wfp.org et de ShareTheMeal ont dépassé leurs objectifs, mobilisant 431 000 nouveaux sympathisants en 2020, dont 56 638 faisant des dons réguliers, ce qui a directement découlé de l'augmentation des dépenses approuvée pour la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Les deux équipes centrent de plus en plus leurs efforts sur la fidélisation de sympathisants faisant des dons réguliers car ce type de soutien est le plus intéressant et constitue la meilleure source de recettes à long terme pour le PAM.



17. Des rapports d'activité trimestriels détaillés sont disponibles sur le site Web du Conseil d'administration<sup>2</sup>.

<b>TABLEAU A.VII.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS RELATIFS À LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE PARTENARIAT ET DE MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DU SECTEUR PRIVÉ, 2022</b>	
<b>Résultat attendu 1: Augmenter le montant total des recettes du PAM provenant des dons de particuliers</b>	
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Cible pour 2022</b>
Montant total des dons de particuliers	112 millions de dollars
Recettes tirées du recrutement de nouveaux donateurs sur des supports payants	82 millions de dollars
<i>Ce résultat attendu mesure les progrès réalisés par le programme, en permettant de suivre le montant total des recettes tirées des dons de particuliers en faveur des opérations du PAM, notamment les recettes générées directement par les activités d'investissement.</i>	
<b>Résultat attendu 2: Obtenir un retour sur investissement élevé</b>	
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Cible pour 2022</b>
Retour sur les dépenses publicitaires moyen sur 12 mois	1,7:1
<i>Ce résultat attendu mesure le rendement de l'investissement sur 12 mois, calculé comme le ratio entre les recettes tirées des activités payantes et les dépenses consacrées aux médias. Il vise à assurer une rentabilité suffisante des fonds investis par le PAM.</i>	
<b>Résultat attendu 3: Recruter des sympathisants à forte valeur ajoutée, notamment des sympathisants faisant des dons réguliers</b>	
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Cible pour 2022</b>
Montants moyens des dons, dons réguliers et dons ponctuels	Dons ponctuels: 50 dollars Dons réguliers mensuels: 16 dollars
Pourcentages de fidélisation des donateurs sur l'année, dons réguliers et dons ponctuels	Dons ponctuels: 15% Dons réguliers: 70%
Coût d'acquisition mixte, dons réguliers et dons ponctuels	46 dollars
<i>Ce résultat attendu mesure le succès de l'investissement en permettant de suivre la valeur représentée par les donateurs ponctuels et réguliers au moyen de trois indicateurs de performance clés. Il convient de savoir que les différentes composantes du résultat attendu global peuvent varier alors que ce dernier sera quand même obtenu, voire dépassé; par exemple un coût d'acquisition élevé peut être contrebalancé par des dons moyens ou des taux de fidélisation plus élevés, etc.</i>	

<sup>2</sup> [https://executiveboard.wfp.org/document\\_download/WFP-0000124176](https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000124176).

**Initiative pluriannuelle concernant l'investissement dans le personnel du PAM  
(25,3 millions de dollars pour la première année)**

<b>TABLEAU A.VII.4: APERÇU DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE CONCERNANT L'INVESTISSEMENT DANS LE PERSONNEL DU PAM</b>												
<b>Unité(s) administrative(s)</b>	Département de la culture organisationnelle, tous les bureaux régionaux, ainsi que les bureaux de pays et les divisions qui participent à l'initiative				<b>Montant total du budget proposé pour 2022</b>			<b>25,3 millions de dollars</b>				
<b>Priorités institutionnelles à prendre en compte</b>	Gestion du personnel				<b>Durée de l'initiative interne d'importance primordiale (sur une ou plusieurs années)</b>			Plusieurs années (2022–2024)				
<b>Leviers organisationnels</b>		Partenariats	X	Personnel		Financement		Technologies		Données factuelles		Innovation

18. L'initiative interne d'importance primordiale proposée concerne *la première année de l'investissement dans le personnel du PAM (25,3 millions de dollars)* et vise à accélérer les progrès vers la concrétisation de la vision du PAM consistant à faire preuve d'excellence en matière de gestion du personnel de façon à continuer de sauver des vies et de changer la vie des personnes en situation d'insécurité alimentaire. L'investissement porte sur des activités ponctuelles se déroulant sur trois ans et appuiera les efforts que le PAM déploie pour se doter du personnel dont il a besoin pour s'acquitter de son mandat, contribuer à la santé et au bien-être des employés et mettre en place des lieux de travail améliorés, respectueux et inclusifs. En renforçant les capacités organisationnelles, l'initiative interne favorisera la mise en œuvre d'initiatives clés en 2022 et en améliorera la coordination, en pleine conformité avec la priorité institutionnelle 6, le levier organisationnel 8.2 mentionné dans le plan stratégique et l'effet direct relatif à la gestion du personnel figurant dans le cadre de résultats institutionnels.
19. Le tableau VII.5 présente la concordance entre l'initiative interne et le cadre plus large de planification stratégique, d'action et de gestion axée sur les résultats, et expose les produits, résultats attendus et IPC prioritaires.

**TABLEAU A.VII.5: MISE EN CORRESPONDANCE DES IPC ASSOCIÉS À L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE AVEC LE CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS POUR 2022-2026 ET LA PRIORITÉ INSTITUTIONNELLE 6**

<b>Priorité institutionnelle</b>	<b>Effet direct 7 relatif à la gestion du personnel figurant dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2026</b>	<b>Résultats attendus de l'initiative interne d'importance primordiale en 2022</b>	<b>Mesure</b>
<b>Gestion du personnel</b>	<b>Produits</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>IPC</b>
6A Gestion du personnel excellente	Gestion réactive et souple des structures organisationnelles et des postes	<i>Gestion dynamique des structures et des postes</i>	Nombre de bureaux de pays ayant procédé à une planification de leurs effectifs Pourcentage de postes pourvus Pourcentage des effectifs employés dans le cadre de contrats de courte durée
6A Gestion du personnel excellente	Performance et amélioration du personnel encouragées	<i>Développement des aptitudes et des compétences</i>	Nombre de bureaux de pays indiquant que les compétences disponibles correspondent davantage aux compétences requises
6C Lieu de travail de travail respectueux et inclusif	Gestion du personnel ouverte à la diversité et inclusive	<i>Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers</i> <i>Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs</i>	Nombre et pourcentage de candidatures et de nominations de personnes appartenant aux groupes diversifiés sélectionnés Nombre moyen de jours écoulés avant qu'un poste soit proposé Nombre d'activités achevées qui diffusent les valeurs fondamentales, les engagements mutuels et les normes déontologiques du PAM Nombre de plans d'action issus de l'enquête mondiale auprès du personnel en cours d'application
6B Bien-être et santé des employés	Environnement de travail bienveillant et offrant du soutien	<i>Sécurité, santé et bien-être des employés</i>	Pourcentage et nombre d'unités respectant la politique du PAM en matière de gestion de la sécurité et le cadre de responsabilité du PAM Nombre de nouveaux cas d'accident ou de maladie imputables au service

### **Ventilation détaillée des résultats attendus proposés**

20. On trouvera aux paragraphes ci-après une ventilation détaillée des résultats attendus comprenant: le résumé de chaque résultat; des exemples d'activités; les effets directs escomptés; les indicateurs de performance clés; les budgets à établir au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays; et les tableaux de suivi proposés.

### **Résultat attendu 1: Gestion dynamique des structures et des postes**

21. Ce résultat permettra d'accélérer la mise en œuvre des initiatives et des activités visant à s'assurer que les structures organisationnelles et la gestion des postes sont adaptées à la mission du PAM. Les produits sont décrits sous l'effet direct relatif à la gestion du personnel figurant dans le cadre de résultats institutionnels.
22. Pour appliquer les processus et les cadres élaborés par la Division des ressources humaines, les autres divisions, les bureaux régionaux et les bureaux de pays auront besoin de capacités renforcées leur permettant de mettre en œuvre de nouveaux processus et d'optimiser leurs effectifs. Cela signifie qu'ils auront besoin d'un plus grand nombre d'employés dotés de compétences plus adaptées.
23. Les activités à mener dans ce domaine clé sont notamment les suivantes:
- communication de nouvelles orientations en matière de gestion du personnel à l'intention des responsables des bureaux régionaux et des bureaux de pays et mise en œuvre des priorités, des éléments et des engagements complémentaires mentionnés dans la politique du PAM en matière de personnel, le cadre de gestion des effectifs et les initiatives connexes;
  - examen accéléré des structures organisationnelles, des postes et des modalités contractuelles au regard des besoins répertoriés; et
  - renforcement de l'intervention d'urgence régionale et appui apporté aux initiatives de préparation des bureaux de pays.
24. Les effets directs escomptés sont le développement des capacités nécessaires pour faire concorder en temps voulu les structures et les postes aux besoins liés aux opérations, et le recours à des modalités contractuelles appropriées conformes au cadre de gestion des effectifs du PAM.
25. Les indicateurs de performance clés<sup>3</sup> proposés sont les suivants:
- nombre de bureaux de pays ayant procédé à une planification de leurs effectifs;
  - pourcentage de postes pourvus; et
  - pourcentage des effectifs employés dans le cadre de contrats de courte durée.
26. Le tableau A.VII.6 présente les principales affectations budgétaires dont l'objet est de contribuer à la réalisation de ce résultat attendu.

---

<sup>3</sup> Les valeurs de référence et les valeurs cibles pour chaque IPC sont en cours d'élaboration.

<b>TABLEAU A.VII.6: COÛT DU RÉSULTAT ATTENDU 1: GESTION DYNAMIQUE DES STRUCTURES ET DES POSTES, 2022 (en milliers de dollars)</b>			
	<b>Siège</b>	<b>Bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	<b>Total</b>
Dépenses de personnel	1 650	2 194	<b>3 843</b>
Autres dépenses (hors personnel)*	2 811	462	<b>3 274</b>
<b>Total</b>	<b>4 461</b>	<b>2 656</b>	<b>7 117</b>

\* Y compris les dépenses liées aux consultants, aux agents recrutés sur le plan national et aux agents temporaires.

27. Étant donné que l'initiative interne d'importance primordiale a un caractère intersectoriel et porte essentiellement sur le renforcement des capacités sur le terrain, certains responsables de budget seront chargés des initiatives et des activités menées dans le cadre de chacun des résultats attendus. Les taux d'activité et de dépenses seront analysés et communiqués à la fin du premier semestre et à la fin de l'année conformément au modèle présenté au tableau A.VII.7. Des activités supplémentaires proposées pour 2023 et 2024 seront programmées en fonction des progrès accomplis.

<b>TABLEAU A.VII.7: RÉSULTAT ATTENDU 1 – SUIVI DE L'UTILISATION DU BUDGET</b>		
	<b>En milliers de dollars</b>	<b>Pourcentage d'utilisation du budget</b>
Budget	7 062	100
Dépenses effectives à la fin du premier semestre		
Dépenses effectives à la fin de l'année		

### **Résultat attendu 2: Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers**

28. Ce résultat permettra d'accélérer la mise en œuvre des initiatives et des activités visant à attirer des talents plus efficacement. Les produits sont décrits sous l'effet direct relatif à la gestion du personnel figurant dans le cadre de résultats institutionnels.
29. Les activités à mener dans ce domaine clé sont notamment les suivantes:
- utilisation accrue de méthodes d'acquisition de talents appropriées, notamment d'outils de sélection tels que les tests d'aptitude, et formation des responsables aux compétences nécessaires pour devenir des spécialistes de l'acquisition de talents;
  - soutien apporté aux entités chargées des partenariats dans l'ensemble du PAM, notamment en s'assurant que les membres du personnel adéquats sont affectés aux bonnes fonctions;
  - facilitation du déploiement et de l'acquisition de talents, et développement des compétences connexes à travers la coordination des décisions et des mesures en matière de planification des effectifs et le renforcement des connaissances institutionnelles du personnel occupant des fonctions de responsabilité à l'échelle mondiale.

30. Les effets directs escomptés sont notamment une planification et une mise en œuvre plus efficaces et plus réactives de l'acquisition de talents afin d'accélérer le recrutement de personnes d'horizons divers.
31. Les indicateurs de performance clés proposés sont les suivants:
- nombre et pourcentage de candidatures et de nominations de personnes appartenant aux groupes diversifiés sélectionnés; et
  - nombre moyen de jours écoulés avant qu'un poste soit proposé.
32. Le tableau A.VII.8 présente les principales affectations budgétaires dont l'objet est de contribuer à la réalisation de ce résultat attendu.

<b>TABLEAU A.VII.8: COÛT DU RÉSULTAT ATTENDU 2: - ACQUISITION ET FIDÉLISATION DE TALENTS D'HORIZONS DIVERS, 2022 (en milliers de dollars)</b>			
	<b>Siège</b>	<b>Bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	<b>Total</b>
Dépenses de personnel	1 834	1 200	<b>3 033</b>
Autres dépenses (hors personnel)*	609	363	<b>972</b>
<b>Total</b>	<b>2 442</b>	<b>1 563</b>	<b>4 005</b>

\* Y compris les dépenses liées aux consultants, aux agents recrutés sur le plan national et aux agents temporaires.

33. Étant donné que l'initiative interne d'importance primordiale a un caractère intersectoriel et porte essentiellement sur le renforcement des capacités sur le terrain, certains responsables de budget seront chargés des initiatives et des activités menées dans le cadre de chacun des résultats attendus. Les taux d'activité et de dépenses seront analysés et communiqués à la fin du premier semestre et à la fin de l'année conformément au modèle présenté au tableau A.VII.9. Des activités supplémentaires proposées pour 2023 et 2024 seront programmées en fonction des progrès accomplis.

<b>TABLEAU A.VII.9: RÉSULTAT ATTENDU 2 - SUIVI DE L'UTILISATION DU BUDGET</b>		
	<b>En milliers de dollars</b>	<b>Pourcentage d'utilisation du budget</b>
Budget	3 976	100
Dépenses effectives à la fin du premier semestre		
Dépenses effectives à la fin de l'année		

### Résultat attendu 3: Développement des aptitudes et des compétences

34. L'objectif de ce résultat attendu est d'accélérer le développement des compétences et des aptitudes des employés du PAM pour se conformer aux normes institutionnelles répertoriées et répondre aux besoins locaux pendant la première phase du processus de gestion du changement.
35. Les activités à mener dans ce domaine clé sont notamment les suivantes:
- initiatives portant sur des questions institutionnelles transversales, comme le handicap et d'autres formes d'inclusion, la capacité à diriger, l'encadrement et les compétences linguistiques;
  - fourniture d'un accompagnement personnalisé, de services de mentorat, d'un appui technique et de formations à l'intention des employés en poste dans les bureaux de pays; et
  - organisation de formations intersectorielles spécialisées à l'intention des responsables et d'autres employés dans le but de renforcer les compétences et les capacités du personnel des bureaux de pays en matière de gestion des ressources.
36. L'effet direct escompté est une meilleure correspondance entre les compétences requises et les compétences disponibles.
37. L'indicateur de performance clé proposé est le suivant:
- nombre de bureaux de pays indiquant que les compétences disponibles correspondent davantage aux compétences requises.
38. Le tableau A.VII.10 présente les principales affectations budgétaires dont l'objet est de contribuer à la réalisation de ce résultat attendu.

<b>TABLEAU A.VII.10: COÛT DU RÉSULTAT ATTENDU 3: - DÉVELOPPEMENT DES APTITUDES ET DES COMPÉTENCES, 2022 (en milliers de dollars)</b>			
	<b>Siège</b>	<b>Bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	<b>Total</b>
Dépenses de personnel	885	3 029	<b>3 913</b>
Autres dépenses (hors personnel)*	2 524	2 263	<b>4 787</b>
<b>Total</b>	<b>3 409</b>	<b>5 292</b>	<b>8 701</b>

\* Y compris les dépenses liées aux consultants, aux agents recrutés sur le plan national et aux agents temporaires.

39. Étant donné que l'initiative interne d'importance primordiale a un caractère intersectoriel et porte essentiellement sur le renforcement des capacités sur le terrain, certains responsables de budget seront chargés des initiatives et des activités menées dans le cadre de chacun des résultats attendus. Les taux d'activité et de dépenses seront analysés et communiqués à la fin du premier semestre et à la fin de l'année conformément au modèle présenté au tableau A.VII.11. Des activités supplémentaires proposées pour 2023 et 2024 seront programmées en fonction des progrès accomplis.

<b>TABLEAU A.VII.11: RÉSULTAT ATTENDU 3 - SUIVI DE L'UTILISATION DU BUDGET</b>		
	<b>En milliers de dollars</b>	<b>Pourcentage d'utilisation du budget</b>
Budget	8 661	100
Dépenses effectives à la fin du premier semestre		
Dépenses effectives à la fin de l'année		

#### **Résultat attendu 4: Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs**

40. L'objectif de ce résultat attendu est d'accélérer la mise en place par le PAM d'une culture organisationnelle favorable, en particulier sur le terrain, en renforçant les capacités nécessaires pour prendre en compte de manière systématique les valeurs fondamentales et apporter un soutien aux dirigeants, aux responsables, aux cadres et aux employés.
41. Les activités à mener dans ce domaine clé sont notamment les suivantes:
- instauration et promotion d'une culture organisationnelle favorable à travers la mise en œuvre harmonisée de mesures issues de l'enquête mondiale auprès du personnel;
  - mise en œuvre de politiques et d'améliorations adaptées, y compris celles répertoriées à la suite d'évaluations menées au regard des normes définies sur la base des valeurs fondamentales du PAM et des "engagements mutuels" énoncés dans sa politique en matière de personnel; et
  - coordination des initiatives intersectorielles menées conformément à la feuille de route approuvée en matière d'inclusion du handicap afin de concevoir et de mettre en œuvre des services accessibles, d'améliorer la collecte de données et de renforcer la diversité et l'inclusion au PAM.
42. Les effets directs escomptés sont notamment une forte mobilisation des employés et une confiance accrue de ces derniers dans les mesures adoptées par la direction pour promouvoir l'évolution professionnelle, favoriser les comportements et les conduites éthiques, garantir la transparence, améliorer la communication avec les employés et saluer leur travail.
43. Les indicateurs de performance clés proposés sont les suivants:
- nombre d'activités achevées qui diffusent les valeurs fondamentales, les engagements mutuels et les normes déontologiques du PAM; et
  - nombre de plans d'action issus de l'enquête mondiale auprès du personnel en cours d'application.
44. Le tableau A.VII.12 présente les principales affectations budgétaires dont l'objet est de contribuer à la réalisation de ce résultat attendu.



<b>TABLEAU A.VII.12: COÛT DU RÉSULTAT ATTENDU 4: - MISE EN PLACE DE LIEUX DE TRAVAIL RESPECTUEUX ET INCLUSIFS, 2022 (en milliers de dollars)</b>			
	<b>Siège</b>	<b>Bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	<b>Total</b>
Dépenses de personnel	255	83	<b>338</b>
Autres dépenses (hors personnel)*	665	4	<b>669</b>
<b>Total</b>	<b>921</b>	<b>87</b>	<b>1 007</b>

\* Y compris les dépenses liées aux consultants, aux agents recrutés sur le plan national et aux agents temporaires.

45. Étant donné que l'initiative interne d'importance primordiale a un caractère intersectoriel et porte essentiellement sur le renforcement des capacités sur le terrain, certains responsables de budget seront chargés des initiatives et des activités menées dans le cadre de chacun des résultats attendus. Les taux d'activité et de dépenses seront analysés et communiqués à la fin du premier semestre et à la fin de l'année conformément au modèle présenté au tableau A.VII.13. Des activités supplémentaires proposées pour 2023 et 2024 seront programmées en fonction des progrès accomplis.

<b>TABLEAU A.VII.13: RÉSULTAT ATTENDU 4 - SUIVI DE L'UTILISATION DU BUDGET</b>		
	<b>En milliers de dollars</b>	<b>Pourcentage d'utilisation du budget</b>
Budget	1 013	100
Dépenses effectives à la fin du premier semestre		
Dépenses effectives à la fin de l'année		

### **Résultat attendu 5: Sécurité, santé et bien-être des employés**

46. Le renforcement des capacités permettra au PAM de s'acquitter de son devoir de protection vis-à-vis de l'ensemble des employés plus rapidement et plus efficacement.
47. Les activités à mener dans ce domaine clé sont notamment les suivantes:
- application de normes visant à garantir que le PAM s'acquitte de son devoir de protection vis-à-vis de l'ensemble des employés;
  - élaboration et mise en œuvre d'interventions visant à améliorer la gestion du personnel, à renforcer la résilience et à s'attaquer aux problèmes de stress et d'anxiété; et
  - conduite de missions de contrôle connexes et promotion du respect de l'obligation redditionnelle.
48. Les effets directs escomptés sont notamment l'amélioration des compétences des cadres dans le domaine de la gestion du personnel, un respect plus strict de la politique du PAM en matière de gestion de la sécurité et un engagement plus fort en sa faveur, et une meilleure gestion des risques liés à la sécurité et à la santé au travail.

49. Les indicateurs de performance clés proposés sont les suivants:
- pourcentage d'unités respectant la politique du PAM en matière de gestion de la sécurité et le cadre de responsabilité du PAM; et
  - nombre de nouveaux cas d'accident ou de maladie imputables au service.
50. Le tableau A.VII.14 présente les principales affectations budgétaires dont l'objet est de contribuer à la réalisation de ce résultat attendu.

<b>TABLEAU A.VII.14: COÛT DU RÉSULTAT ATTENDU 5: - SÉCURITÉ, SANTÉ ET BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS, 2022 (en milliers de dollars)</b>			
	<b>Siège</b>	<b>Bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	<b>Total</b>
Dépenses de personnel	232	3 227	<b>3 458</b>
Autres dépenses (hors personnel)*	126	863	<b>989</b>
<b>Total</b>	<b>358</b>	<b>4 089</b>	<b>4 447</b>

\* Y compris les dépenses liées aux consultants, aux agents recrutés sur le plan national et aux agents temporaires.

51. Étant donné que l'initiative interne d'importance primordiale a un caractère intersectoriel et porte essentiellement sur le renforcement des capacités sur le terrain, certains responsables de budget seront chargés des initiatives et des activités menées en rapport avec chacun des résultats attendus. Les taux d'activité et de dépenses seront analysés et communiqués à la fin du premier semestre et à la fin de l'année conformément au modèle présenté au tableau A.VII.15. Des activités supplémentaires proposées pour 2023 et 2024 seront programmées en fonction des progrès accomplis.

<b>TABLEAU A.VII.15: RÉSULTAT ATTENDU 5 - SUIVI DE L'UTILISATION DU BUDGET</b>		
	<b>En milliers de dollars</b>	<b>Pourcentage d'utilisation du budget</b>
Budget	4 423	100
Dépenses effectives à la fin du premier semestre		
Dépenses effectives à la fin de l'année		

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	(budget) administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPC	indicateur de performance clé
ODD	objectif de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PIB	produit intérieur brut
PSP	plan stratégique de pays
SCOPE	plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'ONU
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance