

**Extraits du  
Plan de gestion du PAM pour 2024–2026**



**Deuxième consultation informelle**

**8 septembre 2023**

**Programme alimentaire mondial  
Rome, Italie**

## Chapitre I: Introduction

### 1.1 Contexte organisationnel

1. Le Plan stratégique pour 2022–2025 définit le contexte organisationnel dans lequel s’inscrit le présent Plan de gestion pour la période allant de 2024 à 2026. Bien qu’il ait été élaboré en grande partie avant l’accélération de la détérioration de plusieurs facteurs extérieurs majeurs, tels que l’instabilité économique persistante consécutive à la pandémie de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et les conflits qui ont éclaté en Ukraine et dans d’autres pays en 2021 et en 2022, le Plan stratégique se révèle un cadre d’action efficace permettant au PAM de faire face simultanément à des besoins concurrents en 2023, et devrait demeurer un outil précieux en 2024.
2. Dans le Plan stratégique, il est indiqué que la première des priorités est de sauver des vies dans les situations d’urgence, et une large place est accordée au renforcement de l’efficacité et de l’efficacités avec lesquelles le PAM intervient pour subvenir aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents, au plus vite et à l’aide de modalités d’assistance optimales, de compétences adéquates, de partenariats pertinents et d’un personnel adapté. Le PAM y réaffirme également l’importance des programmes menés en partenariat, qui contribuent à améliorer les résultats, les moyens d’existence et la résilience et renforcent les mécanismes de préparation aux situations d’urgence et d’intervention en cas de crise, les dispositifs de protection sociale et les systèmes alimentaires mis en place par les pays.
3. L’instabilité économique persistante qui règne à l’échelle mondiale et les pressions concomitantes qui pèsent sur les budgets nationaux ont eu pour effet de réduire les contributions versées par les acteurs de l’aide humanitaire et du développement en 2023, et des donateurs majeurs prévoient que leur budget demeurera limité en 2024, ce qui restreindra leurs financements en faveur du PAM. Illustration de cette situation, le PAM avait reçu à la fin du premier semestre de 2023 des contributions de près de 4,1 milliards de dollars É.-U. de la part de ses donateurs<sup>1</sup>, soit 15 pour cent des besoins annuels; cela représente une réduction de 26 pour cent par rapport aux fonds reçus à la même période en 2022.
4. Dans cet environnement difficile pour la mobilisation des ressources, le PAM se voit de plus en plus souvent contraint de diminuer le nombre de bénéficiaires ou de réduire les rations ainsi que les transferts de type monétaire distribués lors de ses opérations<sup>2</sup>. Malheureusement, si les contributions n’augmentent pas rapidement, la réduction de l’assistance risque de devenir une constante du maintien des opérations dans les pays en 2024. Il faudra que le PAM investisse davantage dans la production de données factuelles, en particulier dans la cartographie de la vulnérabilité des groupes de population bénéficiaires, s’il veut que les responsables des opérations de pays aient les moyens et la marge de manœuvre nécessaires pour augmenter ou réduire sans délai le nombre de bénéficiaires au cas où cela deviendrait inévitable.

---

<sup>1</sup> Au 26 juin 2023.

<sup>2</sup> À la fin du premier semestre de 2023, le PAM a dû réduire l’assistance dans plusieurs opérations: en Afghanistan, il a réduit de 8 millions le nombre de bénéficiaires de son assistance d’urgence; au Yémen, les bénéficiaires reçoivent 40 pour cent des rations d’urgence prévues; dans l’État de Palestine, le PAM a suspendu l’assistance qui était fournie à 200 000 personnes, ce qui représente 60 pour cent du nombre prévu de bénéficiaires; et au Bangladesh, il a diminué, de 12 dollars à 8 dollars, la valeur des bons mensuels distribués à plus de 900 000 réfugiés rohingya vivant à Cox’s Bazaar.

5. Le PAM apportera des réponses aux problèmes de financement en s'employant à "faire plus avec moins", et s'efforcera d'augmenter l'impact de ses programmes et de gagner en efficacité chaque fois que possible, tout en respectant ses engagements en matière de protection et d'obligation de rendre compte de l'action menée, de problématique femmes-hommes et d'avancement des femmes, d'intégration de la nutrition, et de durabilité environnementale. À cet effet, la haute direction a estimé que l'innovation et les partenariats étaient les deux principaux leviers de l'action du PAM<sup>3</sup>: l'innovation, car le PAM a fait depuis longtemps la preuve qu'il savait tirer parti des améliorations de l'efficacité et de l'impact ainsi obtenues, notamment grâce à son Accélérateur d'innovations; et les partenariats, car l'augmentation exponentielle des besoins observée ces dernières années pose un problème trop grand pour que le PAM puisse le régler à lui seul. Le PAM s'emploiera à développer ses relations avec des organisations non gouvernementales, les institutions financières internationales et le secteur privé, ainsi que les partenariats qu'il a noués avec les gouvernements et les institutions des pays où il opère.
6. Le PAM est reconnu comme étant l'un des principaux intervenants en première ligne dans les situations d'urgence liées à la faim et un partenaire solide à même d'appuyer la distribution des repas scolaires et d'autres filets de sécurité et systèmes à grande échelle permettant de préserver l'accès à la nourriture. Il offre d'importants avantages institutionnels, comme sa grande présence sur le terrain, ses capacités d'analyse et son savoir-faire en matière de logistique. À la lumière des détournements et des détentions illégales de l'aide humanitaire qui ont été révélés lors d'opérations à haut risque, notamment en Éthiopie, le PAM devra toutefois continuer de renforcer ses capacités d'intervention d'urgence en 2024 afin de conserver et de voir renouvelée la confiance que ses donateurs et ses partenaires lui accordent en sa qualité de chef de file de l'action humanitaire. Il lui faudra notamment développer les mécanismes utilisés à l'échelle institutionnelle pour assurer le suivi de ses activités et donner des assurances quant à l'action menée. Le PAM devra aussi mettre plus clairement en évidence l'efficacité de ses programmes et les résultats obtenus en étoffant sa base de données factuelles.
7. Le PAM s'attachera davantage à mettre en pratique les avancées réalisées en matière de transformation numérique de façon à améliorer les services destinés aux bénéficiaires tout en renforçant la sécurité des données. Il est possible de développer les systèmes et les méthodes numérisés utilisés dans des domaines tels que l'analyse préalable, l'exécution et le suivi à distance afin d'aider le PAM à prêter assistance à des populations auxquelles il est plus difficile, voire impossible, d'accéder et à réduire les coûts opérationnels.
8. Si la tendance constatée ces dernières années se poursuit, les coûts opérationnels de certaines opérations du PAM risquent d'augmenter en 2024, en particulier les dépenses liées à l'achat de produits alimentaires, qui ont enregistré une hausse de 39 pour cent entre 2019 et 2022<sup>4</sup>.

## 1.2 Contexte mondial

### Situation en matière de sécurité alimentaire

9. Le monde continue de faire face à la plus grande crise alimentaire et nutritionnelle de l'histoire récente, qui est due aux conflits, à l'insécurité, à la crise climatique et aux chocs économiques et qu'accroissent d'importants déficits du financement humanitaire.

---

<sup>3</sup> Le Plan stratégique pour 2022-2025 décrit six leviers de l'action du PAM: innovation, partenariats, personnel, technologie, financement et données probantes.

<sup>4</sup> PAM. 2023. [Le PAM en un coup d'œil, juillet 2023](#).

10. En 2022, quelque 783 millions de personnes dans le monde ont souffert de faim chronique, et 122 millions de personnes supplémentaires ont été sous-alimentées de manière chronique par rapport à 2019. Après avoir atteint un plateau au niveau mondial en 2022, la sous-alimentation chronique augmente en Asie de l'Ouest, dans les Caraïbes et dans toutes les régions d'Afrique. Compte tenu des prévisions selon lesquelles près de 600 millions de personnes continueront de souffrir de la faim en 2030, le monde n'est pas du tout en bonne voie pour éradiquer ce fléau d'ici à 2030<sup>5</sup>.
11. En 2022, 148 millions d'enfants de moins de 5 ans étaient sous-alimentés, 45 millions étaient émaciés et 37 millions étaient en surpoids d'après les estimations. Les facteurs de la malnutrition sont notamment les prix élevés des produits alimentaires, l'instabilité politique, les catastrophes naturelles et deux événements qui ont des répercussions à l'échelle mondiale, à savoir la pandémie de COVID-19 et le conflit en Ukraine. En dépit de légers progrès, le monde n'est pas en bonne voie pour atteindre les cibles mondiales relatives à la nutrition d'ici à 2030<sup>6</sup>.
12. Les niveaux d'insécurité alimentaire aiguë sont très inquiétants: d'après les estimations réalisées à la fin du premier semestre de 2023, pas moins de 345 millions de personnes devraient se trouver en situation d'insécurité alimentaire aiguë en 2023 dans 79 pays où le PAM a une présence opérationnelle et où l'on dispose de données<sup>7</sup>. Après avoir plus que doublé par rapport au niveau antérieur à la pandémie, le nombre de personnes en situation de faim aiguë à l'échelle mondiale demeure proche de son niveau record de 2022<sup>8</sup>.
13. On estime que 40,4 millions de personnes ont atteint des niveaux d'urgence, voire des niveaux plus graves, d'insécurité alimentaire aiguë dans 51 pays en 2023; sans une action urgente visant à sauver des vies, ces personnes risquent de basculer dans une situation d'insécurité alimentaire considérée comme catastrophique<sup>9</sup>. En 2023, au moins 129 000 personnes devraient connaître des niveaux catastrophiques d'insécurité alimentaire au Burkina Faso, au Mali, en Somalie et au Soudan du Sud<sup>10</sup>. Cela représente une diminution de 753 000 personnes par rapport à la même période en 2022, en partie grâce au renforcement rapide de l'assistance humanitaire, mais des avertissements ont été lancés concernant 18 foyers de famine où l'insécurité alimentaire aiguë risque de s'aggraver dans les six mois à venir<sup>11</sup>.

---

<sup>5</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de développement agricole (FIDA), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), PAM et Organisation mondiale de la Santé (OMS). 2023. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2023. Urbanisation, transformation des systèmes agroalimentaires et accès à une alimentation saine le long du continuum rural-urbain (Résumé)*.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> PAM. 2023. *WFP Global Operational Response Plan 2023: Update #8 – June 2023*.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Les niveaux d'urgence pour ce qui est de l'insécurité alimentaire aiguë correspondent à la phase 4 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC)/Cadre harmonisé (CH), phase dont relèvent également les personnes classées comme étant gravement touchées par l'insécurité alimentaire selon la méthode unifiée de communication des indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire (CARI, Consolidated Approach for Reporting on Food Security Indicators) élaborée par le PAM. Les niveaux catastrophiques d'insécurité alimentaire aiguë correspondent à la phase 5 de l'IPC/CH.

<sup>10</sup> D'après les toutes dernières estimations fondées sur l'IPC/CH, le Burkina Faso compte 43 000 personnes se trouvant en phase 5 ou dont le niveau d'insécurité alimentaire est catastrophique, le Mali 3 000, la Somalie 40 000 et le Soudan du Sud 43 000.

<sup>11</sup> PAM. 2023. *WFP Global Operational Response Plan 2023: Update #8 – June 2023*; PAM et FAO. 2023. *Hunger Hotspots: FAO-WFP early warnings on acute food insecurity – June to November 2023 outlook*.

## Perspectives économiques

14. Les chocs économiques sont devenus le premier facteur de l'insécurité alimentaire aiguë dans près de la moitié des crises alimentaires en 2022<sup>12</sup>. Les perspectives de l'économie mondiale demeurent hautement incertaines en raison des effets prolongés de la pandémie de COVID-19, du conflit en cours en Ukraine, de la persistance d'une forte inflation et des turbulences du secteur bancaire. La croissance mondiale ne devrait pas dépasser 2,1 pour cent en 2023 et 2,4 pour cent en 2024, soit des niveaux bien inférieurs aux 2,9 pour cent enregistrés en moyenne ces 20 dernières années<sup>13</sup>. De nombreux pays pauvres sont aux prises avec un niveau d'endettement insoutenable, et, partout dans le monde, les ménages doivent faire face à des prix très élevés des produits alimentaires et d'autres biens essentiels.
15. Dans de nombreux pays, le niveau d'endettement public est extrêmement élevé<sup>14</sup>. Le service de cette dette extérieure peut entraîner la réduction des importations de biens essentiels tels que les produits alimentaires, déstabiliser les monnaies et empêcher les gouvernements de souscrire de nouveaux prêts pour réaliser des investissements indispensables<sup>15</sup>. Cette situation devrait s'aggraver du fait du resserrement des politiques monétaires en réponse à l'inflation globale anticipée à l'échelle mondiale, soit 7,0 pour cent en 2023 et 4,9 pour cent en 2024, niveaux qui sont bien supérieurs aux objectifs fixés par les banques centrales<sup>16</sup>. Malgré le soutien apporté actuellement, il faudra renforcer la coopération internationale pour prévenir une crise de la dette<sup>17</sup>.
16. Bien que les prix internationaux des produits alimentaires aient baissé ces derniers mois, ils demeurent 23 pour cent plus élevés qu'avant la pandémie<sup>18</sup>. La Banque mondiale prévoit que le recul de ces prix observé en 2022 va se ralentir, passant de 8 pour cent en 2023 à 3 pour cent en 2024. Les prix de l'énergie et des engrais, qui sont des intrants essentiels pour les producteurs d'aliments, sont nettement plus élevés qu'avant la pandémie. L'instabilité des marchés des intrants et les effets néfastes de certains phénomènes météorologiques dans de grandes zones de production pourraient déstabiliser les prix, comme ce fut le cas dernièrement lors de l'arrêt de l'Initiative sur l'exportation de céréales par la mer Noire<sup>19</sup>. L'inflation des prix des aliments à l'échelle nationale reste élevée: 31 pour cent des pays connaissent une inflation annuelle de ces prix de plus de 15 pour cent, contre 9 pour cent avant la pandémie<sup>20</sup>.

<sup>12</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2023. [2023 Global Report on Food Crises: Joint analysis for better decisions](#).

<sup>13</sup> Banque mondiale. 2023. [Perspectives économiques mondiales: Juin 2023](#); Banque mondiale. 2023. [Croissance du PIB \(% annuel\)](#) (consulté le 9 juin 2023). Moyenne pour la période 2002-2021.

<sup>14</sup> Banque mondiale. 2023. [Perspectives économiques mondiales: Juin 2023](#).

<sup>15</sup> Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. 2023. [World Economic Situation and Prospects: Mid-Year Update](#).

<sup>16</sup> Fonds monétaire international. 2023. [Perspectives de l'économie mondiale: Une reprise cahoteuse](#).

<sup>17</sup> Banque mondiale. 2023. [Perspectives économiques mondiales: Juin 2023](#).

<sup>18</sup> FAO. 2023. [Indice FAO des prix des produits alimentaires: Situation alimentaire mondiale](#) (consulté le 9 juin 2023).

<sup>19</sup> Groupe de la Banque mondiale. 2023. [Commodity Markets Outlook: Lower Prices, Little Relief](#); Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2023. [Russia terminates the Black Sea Grain Initiative: What's next for Ukraine and the world?](#)

<sup>20</sup> Décembre 2019: Trading Economics. [Food Inflation](#) (consulté le 2 mars 2023). Pour Cuba, ce sont les données provenant du site Web du Bureau national de la statistique qui sont utilisées. Pour la République arabe syrienne, le Soudan et le Yémen, l'inflation des prix des aliments est estimée à partir de l'évolution du coût des assortiments alimentaires du PAM, car on ne dispose pas de données officielles. Mai 2023: Trading Economics. [Food Inflation](#) (consulté le 15 juin 2023). Les données relatives aux périodes définies depuis mars 2023 sont considérées comme récentes. Pour Cuba, ce sont les données provenant du site Web du Bureau national de la statistique qui sont utilisées. Pour le Myanmar, la République arabe syrienne, la République démocratique du Congo, le Soudan et le Yémen, l'inflation des prix des aliments est estimée à partir de l'évolution du coût des assortiments alimentaires du PAM, car on ne dispose pas de données officielles.

## Conflits et insécurité

17. Les conflits et les violences armées sont les principaux facteurs de la faim pour la plupart des populations, car ils entraînent le déplacement d'agriculteurs, la destruction d'équipements agricoles et de stocks alimentaires, des perturbations sur les marchés et le long des chaînes d'approvisionnement, des augmentations de prix et la détérioration des moyens d'existence<sup>21</sup>. Ils entravent en outre l'accès des acteurs humanitaires aux communautés démunies<sup>22</sup>. Sept personnes sur 10 en situation d'insécurité alimentaire aiguë vivent dans un environnement fragile ou touché par un conflit<sup>23</sup>. Les quatre pays qui devraient connaître une situation proche de la famine en 2023 enregistrent des niveaux élevés de violence armée<sup>24</sup>.
18. Entre 2010 et 2020, le nombre de conflits armés étatiques a presque doublé alors qu'il avait reculé progressivement depuis l'éclatement de l'Union soviétique au début des années 1990<sup>25</sup>. De plus en plus souvent, les travailleurs humanitaires interviennent dans des zones où se trouvent également des forces militaires et d'autres acteurs armés, ce qui se traduit par une érosion de l'espace humanitaire et met sérieusement en péril l'aptitude du PAM à lutter contre la faim et la malnutrition dans le monde<sup>26</sup>.

## Crise climatique

19. La crise climatique est l'un des principaux facteurs d'insécurité alimentaire, car elle entrave ou réduit la résilience des systèmes alimentaires et multiplie les risques d'autres chocs tels que les conflits. Depuis 1961, les changements climatiques ont réduit la croissance agricole de 21 pour cent à l'échelle mondiale, et de 34 pour cent en Afrique<sup>27</sup>.
20. En 2023, un phénomène El Niño a été officiellement déclaré. Ce phénomène devrait se poursuivre au début de 2024, et on estime très probable que son intensité passera de modérée à forte. Des pays d'Afrique de l'Est connaissent déjà des conditions plus humides que celles enregistrées en moyenne, et cette situation devrait durer jusqu'en mars ou mai 2024. Bien que ces conditions puissent atténuer en partie les conséquences des sécheresses successives qui ont sévi dans certaines régions de l'Éthiopie, du Kenya et de la Somalie depuis le début de 2020, les pertes considérables de moyens de production dues aux sécheresses auront des répercussions dans de nombreuses communautés pastorales durant des années. Les conditions plus humides que connaîtra la région des Grands Lacs à la fin de 2023 devraient prolonger les inondations pluriannuelles, et toucher le Soudan du Sud pendant une grande partie de l'année 2024.

---

<sup>21</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2023. [2023 Global Report on Food Crises: Joint Analysis for Better Decisions](#).

<sup>22</sup> FAO et PAM. 2022. [Monitoring food security in food crisis countries with conflict situations: a joint FAO/WFP update for the members of the United Nations Security Council. November 2022, Issue No 11](#).

<sup>23</sup> Calcul effectué par le PAM à partir du document suivant: PAM. 2023. [WFP Global Operational Response Plan 2023: Update #8 – June 2023](#).

<sup>24</sup> PAM. 2023. [WFP Global Operational Response Plan 2023: Update #8 – June 2023](#).

<sup>25</sup> Institut international de recherche sur la paix de Stockholm. 2022. [Environment of Peace: Security in a new era of risk](#).

<sup>26</sup> PAM. 2023. [WFP Global Operational Response Plan: Update #7 – February 2023](#).

<sup>27</sup> Ortiz-Bobea, A., Ault, T.R., Carillo, C.M., Chambers, R.G. et Lobell, D.B. 2021. [Anthropogenic climate change has slowed agricultural productivity growth](#). *Nature Climate Change*, 11: 306-312.

21. En Amérique centrale, les conditions sont déjà très sèches depuis le début de 2023, et devraient, pour le reste de l'année, être plus sèches que celles enregistrées en moyenne. Certaines zones de l'ouest de l'Éthiopie, de l'est du Soudan du Sud et de la région Karamoja en Ouganda risquent de connaître des conditions plus sèches à la fin du premier semestre de 2023 que celles constatées en moyenne. Au cours des saisons de croissance des cultures de 2023 et de 2024, l'Afrique australe observera probablement une situation similaire: certaines zones de la région se remettent en effet tout juste de la tempête tropicale Freddy et des zones situées à l'ouest ont subi une sécheresse pendant les périodes de végétation de 2022 et de 2023. Les stocks régionaux sont toutefois bien garnis, ce qui aidera à réduire au maximum les répercussions.

## Déplacements

22. Le nombre de personnes déplacées de force a considérablement augmenté ces 10 dernières années, et il est peu probable que cette tendance s'inverse<sup>28</sup>. À la fin de 2022, on dénombrait 108,4 millions de personnes déplacées de force à cause de persécutions, de conflits, de violences ou de violations des droits humains, soit 19 millions de personnes de plus en 12 mois, ce qui représente la plus grande augmentation jamais enregistrée<sup>29</sup>. En mai 2023, on estimait que le nombre de personnes déplacées de force était supérieur à 110 millions<sup>30</sup>.
23. Près de 60 pour cent des personnes déplacées de force sont des migrants internes<sup>31</sup>. En 2022, le nombre de déplacements internes dus à des conflits a été trois fois plus élevé que la moyenne annuelle des 10 dernières années, et le nombre de déplacements internes dus à des catastrophes a atteint son plus haut niveau depuis 10 ans, et était supérieur de 41 pour cent à la moyenne annuelle des 10 dernières années<sup>32</sup>.
24. Dans 75 pour cent des pays pour lesquels on dispose d'une évaluation de la sécurité alimentaire, une partie des habitants sont des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Les cinq pays qui comptaient le plus de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë en 2022 abritaient prêts d'un tiers des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays dans le monde<sup>33</sup>.

## Assistance humanitaire internationale

25. Grâce à la réponse exceptionnelle apportée par les donateurs pour faire face à des besoins humanitaires record, l'aide humanitaire internationale a augmenté de 27 pour cent, soit 10,0 milliards de dollars, en 2022, pour atteindre 46,9 milliards de dollars. Dans le même temps, les appels du système des Nations Unies se sont toutefois élevés à 52,4 milliards de dollars au total, et le déficit de financement de ces appels s'est creusé pour atteindre 22,1 milliards de dollars, un niveau sans précédent. En 2023, la situation devrait s'aggraver, car les besoins ont déjà augmenté pour s'établir à 54,9 milliards de dollars, soit près de 80 pour cent de plus que ceux enregistrés en 2019<sup>34</sup>.

---

<sup>28</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2023. *Global Trends: Forced displacement in 2022*.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Observatoire des situations de déplacement interne. 2023. *Global Report on Internal Displacement 2023: Internal displacement and food security*.

<sup>33</sup> Ibid. Il s'agit de l'Afghanistan, de l'Éthiopie, du Nigéria, de la République démocratique du Congo et du Yémen.

<sup>34</sup> Development Initiatives. 2023. *Global Humanitarian Assistance Report 2023*.

26. En 2022, l'aide publique au développement (APD) a atteint 204 milliards de dollars, soit 13,6 pour cent de plus qu'en 2021, du fait de la forte augmentation du nombre de réfugiés, notamment en provenance d'Ukraine. Si une grande partie de l'APD continue d'être utilisée pour financer les dépenses liées aux réfugiés, cela pourrait réduire d'autant le soutien en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Les institutions financières internationales destinent de plus en plus souvent leurs financements à des domaines d'investissement thématiques tels que les changements climatiques, et renforcent l'appui qu'elles fournissent aux pays fragiles ou touchés par des conflits<sup>35</sup>. En 2022, la Banque mondiale a, par exemple, consacré aux changements climatiques 36 pour cent du montant total de ses financements, soit 32 milliards de dollars, une somme record, qui reste toutefois encore loin des 4 300 milliards de dollars nécessaires tous les ans d'ici à 2030 pour éviter les répercussions les plus graves de ces changements<sup>36</sup>. Parmi les autres tendances récentes enregistrées concernant l'APD et l'assistance humanitaire, on peut citer: l'augmentation des fonds versés en faveur de la nutrition en 2021, qui ont été supérieurs de 18 pour cent à la moyenne sur cinq ans tout en restant au même niveau qu'en 2019<sup>37</sup>; la réduction du soutien international destiné aux repas scolaires<sup>38</sup>; et l'inversion, en 2020 et en 2021, de la tendance à l'augmentation des fonds affectés à l'égalité femmes-hommes au titre de l'APD, tendance qui avait été observée au cours de la décennie précédente. Il ressort d'une analyse récente que, globalement, même si l'assistance humanitaire en faveur du secteur de l'alimentation a progressé entre 2016 et 2021, le niveau et la gravité de l'insécurité alimentaire ont augmenté plus rapidement, et que les fonds versés dans le cadre de l'assistance humanitaire et de l'aide au développement qui sont axés sur les initiatives à long terme sont insuffisants pour éviter la répétition des crises alimentaires<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> Fonds monétaire international. 2022. *Countries Hurt by War and Fragility Need Strong Global Partnerships, Resources*; et Banque mondiale. 2023. *Supporting the Most Vulnerable: Scaling Up Support to Address Fragility, Conflict, and Violence*.

<sup>36</sup> Banque mondiale. 2022. *10 choses à savoir sur les financements climatiques du Groupe de la Banque mondiale*.

<sup>37</sup> Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2022. *2022 Financing Flows and Food Crises Report – Analysis of humanitarian and development financing flows to food sectors in food crisis countries*.

<sup>38</sup> Le soutien international en faveur des programmes d'alimentation scolaire a diminué, passant de 267 millions de dollars en 2020 à 214 millions de dollars en 2022. Au cours de la même période, les pays à faible revenu ont toutefois porté de 30 pour cent à 45 pour cent la part des crédits nationaux dans le financement de ces programmes, signe du changement de volonté politique à la suite de la création de la Coalition pour les repas scolaires. Voir: PAM. 2022. *Situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2022*.

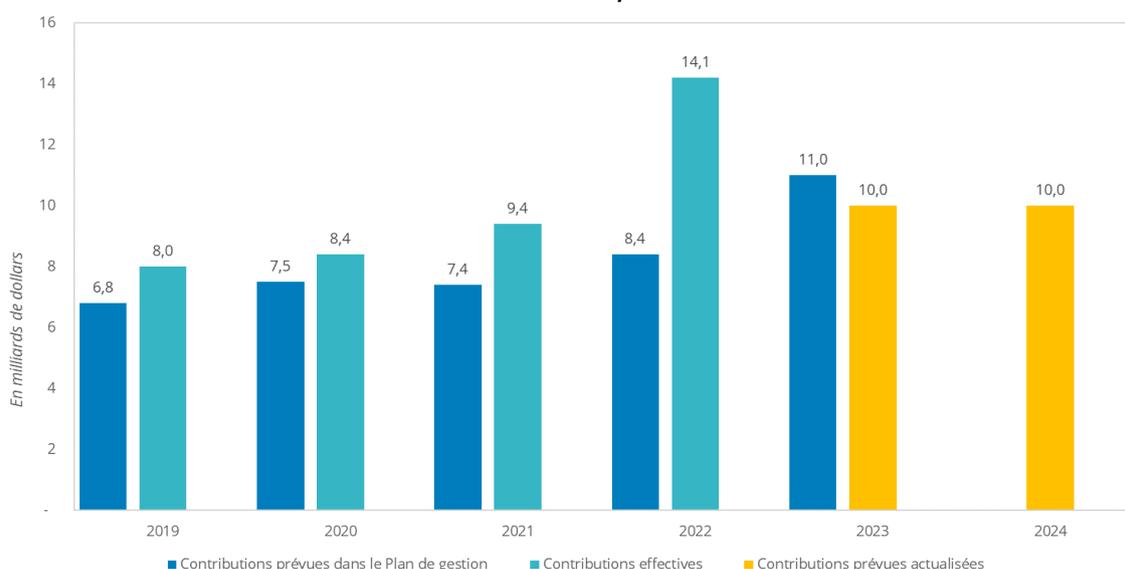
<sup>39</sup> Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2022. *2022 Financing Flows and Food Crises Report – Analysis of humanitarian and development financing flows to food sectors in food crisis countries*.

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

### 2.1 Aperçu

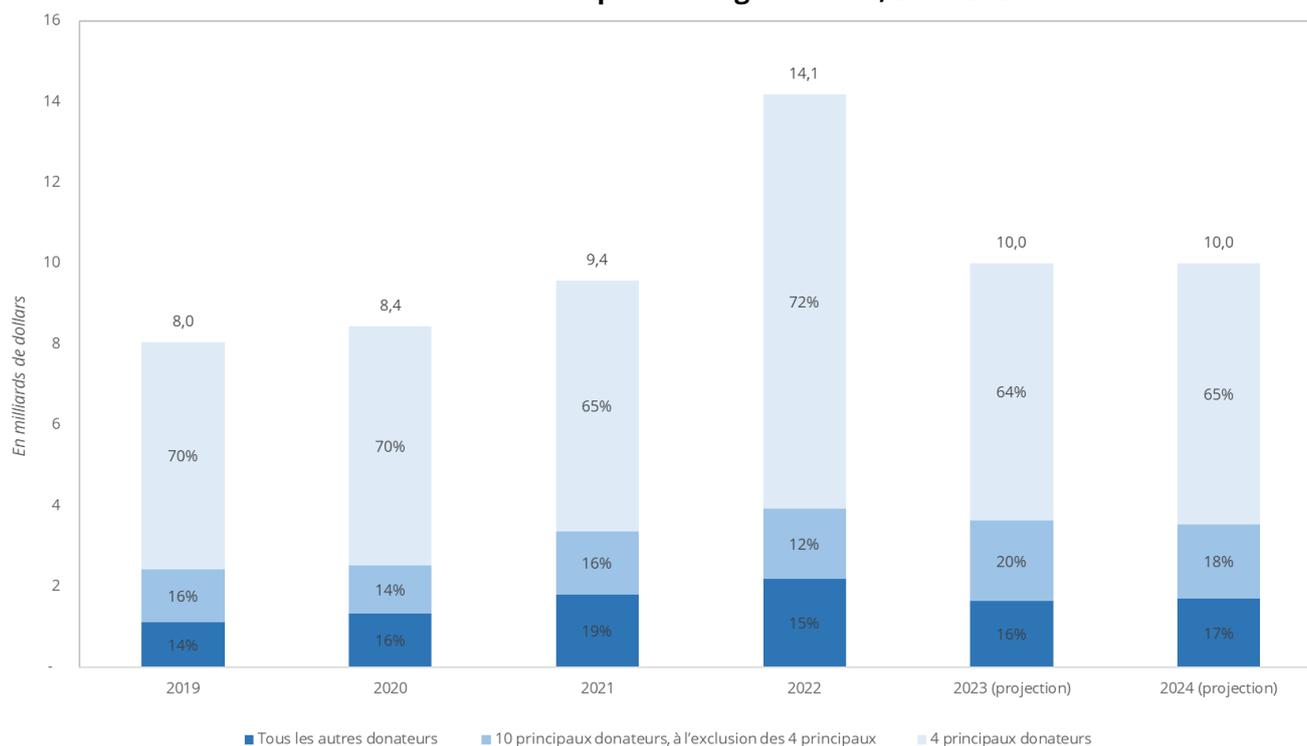
27. En 2022, le monde s'est uni et a fourni des ressources exceptionnelles, notamment des contributions record d'un montant de 14,1 milliards de dollars en faveur du PAM, pour faire face à une crise alimentaire mondiale sans précédent. Avec l'appui de donateurs, le PAM et ses partenaires ont aidé à sauver des vies et permis à des populations de devenir plus résilientes en cas de chocs futurs.
28. Au 31 juillet 2023, le PAM avait reçu 4,7 milliards de dollars de contributions confirmées pour 2023 en provenance de 77 sources de financement: pays donateurs, pays d'intervention, organisations multilatérales, institutions financières internationales, entreprises et donateurs privés. Ce montant est inférieur de 43 pour cent au montant reçu fin juillet 2022.
29. Compte tenu de l'incertitude persistante entourant les perspectives de l'économie mondiale en raison de la détresse du secteur bancaire, de la faible croissance économique, de la forte inflation et de la poursuite du conflit en Ukraine, le PAM s'attend à des répercussions sur ses niveaux de financement en 2023 et 2024.
30. À la fin du premier semestre de 2023, le PAM comptait recevoir des contributions confirmées d'un montant de 10 milliards de dollars d'ici à la fin de l'année, soit 42 pour cent des besoins opérationnels prévus. Pour 2024, il table également sur des contributions s'élevant à 10 milliards de dollars<sup>40</sup>.
31. Alors que le PAM célèbre son 60<sup>e</sup> anniversaire, il doit faire face à la crise la plus importante et la plus complexe touchant la sécurité alimentaire de ces dernières décennies. Plus que jamais, il est nécessaire que les gouvernements, les institutions financières internationales, le secteur privé et d'autres partenaires coordonnent leurs efforts pour atténuer le risque d'une nouvelle aggravation de la crise à l'avenir sous l'effet de l'augmentation des besoins et de la réduction des financements.

**Figure 2.1: Évolution des contributions (confirmées et prévues) des donateurs destinées au PAM, 2019-2024**



<sup>40</sup> Ce chiffre ne tient pas compte des recettes provenant des services à la demande.

**Figure 2.2: Contributions (confirmées et prévues) des donateurs du PAM en montant et en pourcentage du total, 2019-2024\***



\* La liste des 10 principaux donateurs sur la période 2019-2022 a été établie à partir de la liste des donateurs ayant effectivement versé des contributions, ventilée par organisation donatrice. Pour la période 2023-2024, cette liste a été établie à partir d'estimations fondées sur la prévision globale réalisée en juin 2023, dans laquelle toutes les institutions financières internationales étaient comptées comme un seul et même donateur faute de ventilation détaillée par institution.

## 2.2 Diversification de la base de financement

32. Le PAM dépend d'un petit nombre de donateurs pour la plupart de ses ressources. En moyenne, plus de 80 pour cent de ses ressources proviennent de 10 donateurs<sup>41</sup>. Pour contribuer à la réalisation de l'ODD 2 et lutter contre l'aggravation de l'insécurité alimentaire, le PAM utilisera toute la panoplie de ses instruments et outils de financement de façon à mobiliser des fonds, à rechercher des sources de financement complémentaires et à essayer de nouer des partenariats durables à fort impact.
33. *Mobilisation politique.* Le PAM est conscient qu'il lui faut dialoguer avec des acteurs gouvernementaux et parlementaires et autres responsables de l'action publique aux plus hauts niveaux s'il veut mobiliser la volonté politique nécessaire pour réaliser l'objectif d'élimination de la faim et atteindre les objectifs fixés dans le Plan stratégique dont il s'est doté pour 2022-2025. Par l'intermédiaire de sa stratégie mondiale pour une mobilisation politique – la plateforme de collaboration qui crée des synergies entre les bureaux et les spécialistes jouant un rôle dans la mobilisation politique et encourage les initiatives communes et la formation personnalisée –, le PAM entend accroître ses capacités internes et renforcer la participation d'acteurs extérieurs. La stratégie vise à faire du PAM le partenaire de confiance des acteurs de l'aide humanitaire et du développement en tirant parti des relations existantes, en développant les alliances en place et en augmentant la visibilité ainsi que la reconnaissance de ses contributions dans les sphères politiques.

<sup>41</sup> Sur la liste des dix principaux donateurs, le secteur privé est compté comme un seul donateur bien qu'il se compose de nombreux acteurs.

34. *Institutions financières internationales.* Le PAM espère signer de nouveaux accords avec les gouvernements des pays où il intervient et continuer de recevoir des fonds de la part des institutions financières internationales en renforçant les analyses et l'assistance technique qu'il fournit pour aider les bureaux de pays à exploiter plus efficacement les financements nationaux. À cet effet, il lui faudra notamment mettre à profit les ressources des institutions financières internationales et développer les partenariats noués avec ces dernières, renforcer la collaboration avec les gouvernements et mieux tenir compte de leurs priorités et des moyens dont ils disposent pour appliquer son Plan stratégique. Dans le cadre de cette approche, le PAM entend collecter en 2023 plus de 1,2 milliard de dollars auprès des pays où il opère afin de mener des activités visant à aider les gouvernements à atteindre leurs objectifs d'élimination de la faim, en exploitant ses atouts particuliers adaptés au contexte.
35. *Ressources nationales.* Les fonds versés au PAM par les gouvernements des pays d'intervention – hors fonds versés par les institutions financières internationales – devraient atteindre 138 millions de dollars en 2023 et en 2024 d'après les prévisions. Le PAM place la prise en charge par les pays ainsi que la mobilisation de ressources nationales et leur utilisation efficace au centre des efforts qu'il déploie pour concrétiser les ODD. Il encourage le financement national des programmes menés en rapport avec l'ODD 2 et dans d'autres domaines, notamment au moyen d'aides directes et d'initiatives telles que le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs. En 2022, le PAM a reçu 89 millions de dollars de contributions en faveur de programmes de ce type. Ce montant comprenait plus de 56 millions de dollars sous la forme d'espèces, de denrées, de biens, de services ou de prestations de conseil en provenance de 14 pays, auxquels se sont ajoutés 10 millions de dollars au titre du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs. Les dispositions attachées à ce fonds incitent les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure à allouer des ressources nationales aux plans stratégiques de pays (PSP) élaborés par le PAM, favorisant ainsi le versement de contributions par les pays de ces catégories.
36. *Ressources en provenance des pays du Sud.* Le PAM s'emploiera à mobiliser davantage de ressources auprès des pays du Sud, notamment en continuant de faciliter la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire aux fins de l'échange de connaissances, d'expériences et de compétences entre pays en développement, pour appuyer les progrès accomplis vers l'élimination de la faim. En outre, il saisira les occasions de nouer, au niveau des pays, des partenariats public-privé bénéficiant à terme aux communautés et aux groupes de population ciblés qui mettront à profit les ressources et les atouts ainsi mis en commun.
37. *Conversion de créances.* Le PAM continuera de promouvoir l'utilisation de mesures d'allègement de la dette, notamment en servant d'intermédiaire lors de la conversion de créances en programmes de développement, afin de réduire la dette extérieure des pays tout en favorisant les investissements dans des activités nationales de développement. Mettant à profit sa grande présence opérationnelle, le PAM aidera les gouvernements à exécuter ces projets, qui généreront des financements supplémentaires ainsi que des financements pluriannuels pour ses opérations.
38. *Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie.* Le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie a pour but de renforcer le soutien que le PAM apporte aux gouvernements pour les aider à réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030 en fournissant aux bureaux de pays de nouveaux outils de mobilisation de ressources et de collaboration avec les gouvernements de façon à améliorer plus efficacement la vie des personnes vulnérables. En juin 2023, sept bureaux de pays avaient été sélectionnés pour recevoir un soutien au titre du Fonds de manière à les aider à attirer des financements durables en faveur de programmes qui visent à accroître l'autosuffisance des groupes vulnérables. Au second semestre de 2023, d'autres bureaux de pays recevront de l'aide pour mener leurs travaux consacrés au renforcement des systèmes et à l'adaptation aux

changements climatiques. Les propositions retenues sont financées à hauteur de 7 millions de dollars chacune sur trois à cinq ans. L'un des principaux critères de sélection impose la présentation dans les propositions d'investissement d'une argumentation convaincante expliquant que les fonds permettront au gouvernement et au bureau de pays du PAM de débloquer des fonds supplémentaires au cours de la période de trois à cinq ans considérée.

39. *Fonds thématiques.* Le PAM continuera de rechercher des possibilités de financement pour transposer à plus grande échelle les programmes thématiques menés, par exemple, dans les domaines de la protection sociale, de l'adaptation aux changements climatiques, du renforcement de la résilience ou de l'alimentation scolaire. Il s'emploiera à obtenir des contributions pluriannuelles supplémentaires en provenance de nouvelles sources de financement en recherchant les financements possibles, en exposant clairement des propositions fondées sur des données factuelles et en participant activement à de grandes manifestations internationales telles que la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (du 30 novembre au 12 décembre 2023) et le Sommet sur la nutrition pour la croissance (qui devrait se tenir en 2024 ou en 2025).
40. Le PAM est résolu à intensifier les mesures d'anticipation, notamment grâce au financement fondé sur les prévisions, de façon à réduire le coût des interventions humanitaires en donnant les moyens d'agir avant que des phénomènes météorologiques extrêmes ne se produisent. Il continuera de renforcer le soutien qu'il apporte aux gouvernements pour les aider à développer leurs systèmes nationaux d'alerte rapide et à donner aux communautés les moyens d'anticiper les chocs climatiques, de s'y préparer et de s'en relever, tout en mobilisant des fonds prévisibles assortis de modalités fixées à l'avance afin de mettre en œuvre des programmes d'anticipation en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le PAM préconisera également d'axer davantage de financements pour l'adaptation sur les mesures destinées aux environnements fragiles.
41. *Partenariats noués avec d'autres organismes des Nations Unies.* Le PAM continuera de contribuer aux initiatives à l'échelle du système et aux concertations mondiales sur les politiques tout en améliorant l'efficacité opérationnelle, en menant des activités de sensibilisation, de partenariat et de mobilisation de fonds en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et en renforçant la coordination avec ces organismes. Il continuera de lancer des appels conjoints, de participer à des manifestations de haut niveau d'annonces de contributions et d'aider ses bureaux de pays à mobiliser des fonds.
42. Les financements au titre du Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence (CERF) ont augmenté, passant de 115 millions de dollars en 2021 à 177 millions de dollars en 2022, pour faire face à l'accroissement des besoins humanitaires. Compte tenu de l'augmentation sans précédent des besoins humanitaires à l'échelle mondiale et de la plus grande place accordée par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies à la prévention de la famine et à la sécurité alimentaire, le PAM espère que cette tendance se maintiendra en 2023 et en 2024.
43. En 2022, le PAM a par ailleurs reçu 260 millions de dollars en provenance de grands fonds de financement communs tels que le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix, les fonds de financement commun par pays et d'autres fonds des Nations Unies. Les fonds de financement commun sont des instruments importants pour promouvoir la collaboration et une coordination efficace entre organismes des Nations Unies tout en permettant au PAM de bénéficier d'une plus grande souplesse pour transposer à plus grande échelle les interventions d'assistance humanitaire et d'aide au développement. Le PAM continuera de renforcer sa participation aux grands fonds de financement commun de façon à maintenir des niveaux de financement similaires en 2023 et en 2024.

44. *Secteur privé.* Avec un montant total de 540 millions de dollars, le secteur privé a été le quatrième plus grand donateur du PAM en 2022, toutes les catégories d'acteurs privés ayant augmenté leurs contributions. Sur ce montant total, 127 millions de dollars étaient destinés à l'intervention du PAM en Ukraine, signe du potentiel que le secteur privé offre pour contribuer aux opérations vitales menées par le PAM. À la fin de 2022, les donateurs privés se classaient au deuxième rang des donateurs versant des contributions en soutien à cette intervention.
45. Le montant total des recettes collectées auprès du secteur privé en 2022 a considérablement augmenté à la suite de la signature avec la Fondation Mastercard d'un partenariat de cinq ans d'une valeur de 130 millions de dollars, sur lesquels seulement 40 millions ont été reçus en 2022, le reste devant être versé au cours des années suivantes.
46. À la fin du premier semestre de 2023, on prévoyait que les recettes issues du secteur privé (entreprises, fondations et particuliers) atteindraient 350 millions de dollars aussi bien en 2023 qu'en 2024. Sur ce montant total, on estime que plus de 130 millions de dollars proviendront du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers, ce qui comprend l'équipe du Siège chargée des dons de particuliers, la plateforme ShareTheMeal et les organisations des Amis du PAM, surtout celles qui se trouvent aux États-Unis d'Amérique et au Japon.
47. Les particuliers sont la catégorie d'acteurs du secteur privé qui verse le plus de fonds souples, 30 pour cent à 35 pour cent de leurs contributions n'étant assortis d'aucune restriction. Pour 2023, on s'attend à ce que ces niveaux demeurent analogues à ceux de 2022, hors contributions extraordinaires telles que celles reçues en soutien à l'intervention en Ukraine. La proportion des dons retenus pour financer les activités de mobilisation de fonds auprès des particuliers restera de 29 pour cent en 2024. Cette proportion est fixée dans la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé et approuvée par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2019.
48. Comme cela est indiqué dans la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, le PAM prévoit que les partenariats conclus avec des fondations continueront de se développer, et qu'une proportion non négligeable des recettes sera générée par ces partenariats malgré l'instabilité du segment des fondations sur le marché de la collecte de fonds.

### **2.3 Souplesse et prévisibilité des financements**

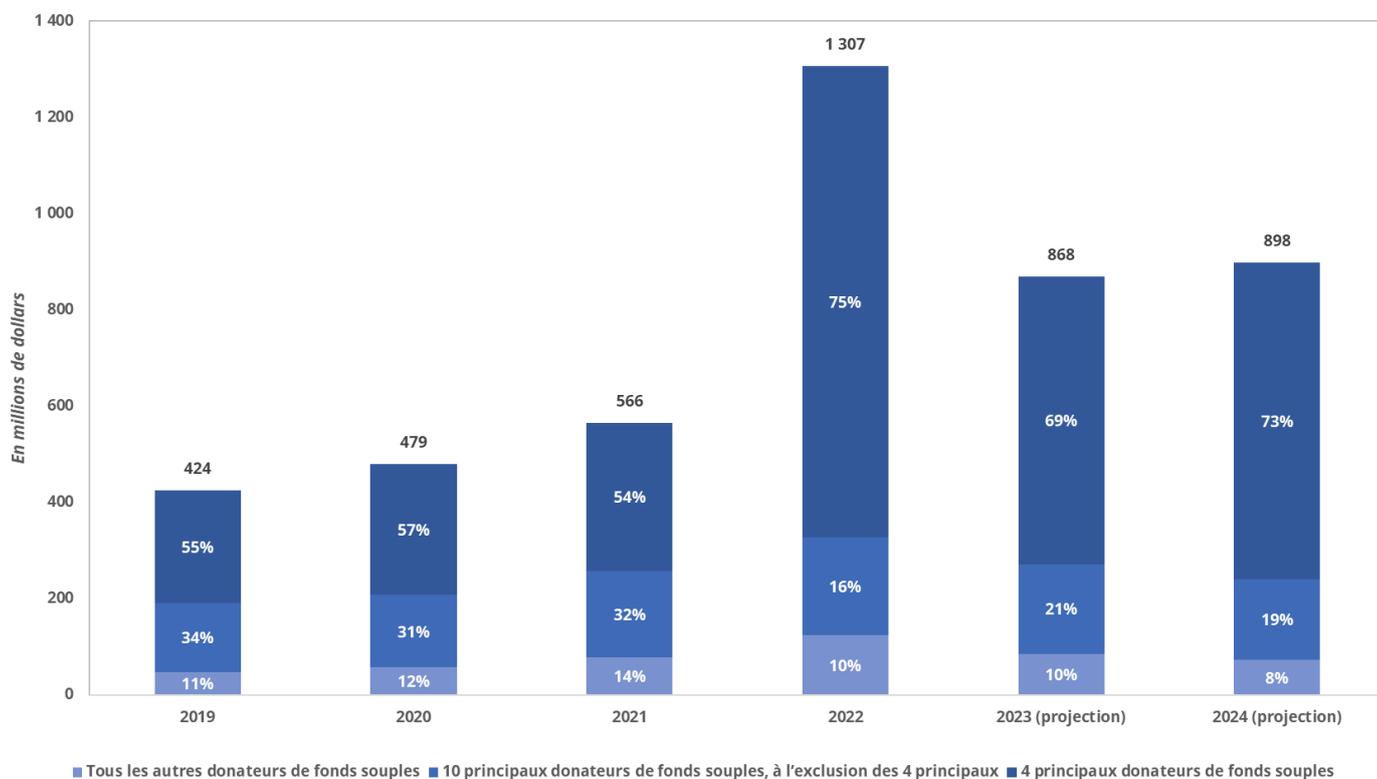
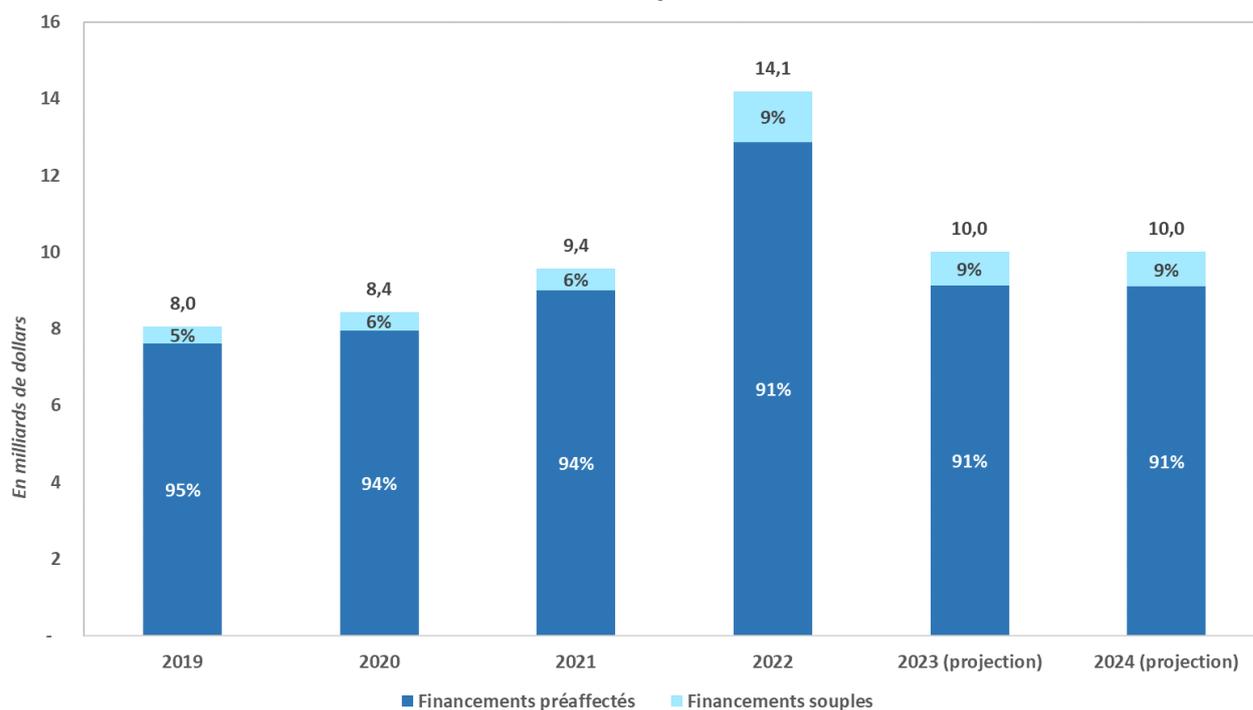
49. Les financements souples contribuent grandement aux efforts que le PAM déploie pour venir en aide aux personnes les plus vulnérables, en particulier dans les crises oubliées qui sont sous-financées. Ils aident le PAM à agir de manière plus souple et plus efficace de façon à offrir aux responsables le maximum de flexibilité et de prévisibilité pour lancer des opérations, financer les crises négligées, s'adapter rapidement à l'évolution de la situation et promouvoir une coopération effective, et renforcent ainsi l'action que le PAM mène pour prêter assistance aux personnes les plus démunies.

50. En 2022, le PAM a reçu le montant record de 1,3 milliard de dollars de fonds souples, soit 9,2 pour cent des contributions totales, en provenance de 34 donateurs gouvernementaux et du secteur privé. Ce montant comprenait des contributions multilatérales sans affectation particulière d'une valeur de 530 millions de dollars, des contributions destinées au Compte d'intervention immédiate (CII) s'élevant à 98 millions de dollars et des contributions à affectation peu contraignante à hauteur de 679 millions de dollars<sup>42</sup>.
51. Le PAM espère qu'en 2023 et en 2024, la proportion des financements souples dans les recettes totales se maintiendra autour de 9 pour cent. En 2023, il prévoit que ces financements s'élèveront à 868 millions de dollars, ce qui représenterait 8,7 pour cent des recettes prévues, soit 10 milliards de dollars. En 2024, le niveau des financements souples devrait être analogue à celui de 2023.
52. En 2022, le PAM est parvenu à maintenir la proportion des contributions préaffectées au niveau des pays à 11 pour cent, une proportion identique à celle enregistrée en 2021. La plupart des contributions confirmées versées au PAM sont toutefois préaffectées au niveau des activités. Le PAM continuera de plaider pour une réduction des préaffectations ou pour une préaffectation à des niveaux supérieurs de la chaîne de résultats.
53. Les fonds prévisibles provenant des contributions pluriannuelles versées aux dates convenues sont indispensables pour assurer la continuité des opérations du PAM, car ils lui permettent d'éviter des déficits de financement et des ruptures d'approvisionnement catastrophiques, d'améliorer la planification et de nouer des relations plus stables et plus stratégiques avec ses partenaires, notamment avec les gouvernements des pays où il intervient et les partenaires coopérants. En 2022, le PAM a reçu 1,4 milliard de dollars, soit 10 pour cent de ses contributions, sous la forme de financements pluriannuels de la part de 31 donateurs, ce qui représente une baisse de 5 pour cent par rapport à 2021.
54. Pour encourager les donateurs à fournir des financements plus souples et plus prévisibles, il continuera de participer à des activités de sensibilisation, de manière bilatérale avec ses partenaires et par l'intermédiaire de cadres mondiaux tels que le Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) et le Pacte de financement. Le PAM développera sa collaboration avec ses partenaires lors de ses consultations annuelles et des sessions du Conseil d'administration, comme lors de la réunion d'information sur le CII qui a été organisée à l'intention des États membres le 27 juin 2023. Le PAM continuera également de favoriser les relations à long terme visant à obtenir de nouvelles recettes souples et régulières en provenance du secteur privé (entreprises, fondations et particuliers), notamment celles générées par les particuliers qui représentent ensemble la plus grande source de contributions souples de ce secteur. Il poursuivra en outre les efforts qu'il déploie pour mieux rendre compte des activités menées grâce à ces fonds et donner à ces activités une plus grande visibilité aux niveaux mondial et national.

---

<sup>42</sup> Les contributions souples destinées au PAM se composent de trois types de financement: les contributions multilatérales sans affectation particulière; les contributions allouées à des activités destinées à sauver des vies par l'intermédiaire du CII; et les contributions à affectation peu contraignante qui offrent une souplesse dépassant le seul cadre national, telles que les contributions régionales et les contributions thématiques. En 2022, le PAM a commencé à établir des rapports sur les financements "à affectation peu contraignante", qui comprennent les contributions préaffectées au niveau régional ou thématique. Les statistiques de financement communiquées avant 2022 n'intègrent pas les fonds à affectation peu contraignante.

**Figure 2.3: Financements souples par type et en pourcentage du montant total des contributions (confirmées et prévues), 2019-2024**



## 2.4 Objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate

55. Géré en vertu du principe selon lequel il est préférable d'agir sans perdre de temps pour sauver des vies plutôt que de regretter a posteriori de ne pas l'avoir fait, le CII est un instrument de financement souple que le PAM utilise pour entreprendre des activités d'urgence ou, en dernier ressort, pour maintenir des activités vitales en attendant de trouver des financements supplémentaires.
56. Le CII est un dispositif du PAM qui permet d'allouer immédiatement des fonds à des activités essentielles destinées à sauver des vies. Il est reconstitué au moyen de contributions à emploi spécifique que les donateurs versent à cet effet, d'autres contributions discrétionnaires et sans aucune affectation particulière allouées par les donateurs et, sous réserve de l'approbation du Conseil, de virements effectués à partir des réserves. Le CII étant un mécanisme de financement multilatéral renouvelable, les fonds alloués à une opération doivent ensuite être remboursés en affectant les premières contributions reçues pour l'opération en question qui remplissent les conditions requises aux dépenses que ces fonds ont permis de couvrir, sauf si cela doit perturber des opérations vitales en cours. Les contributions utilisées pour rembourser les fonds alloués au titre du CII sont comptabilisées avec les opérations auxquelles le donateur les destinait. Le CII est l'instrument de financement en dernier ressort dont le PAM dispose pour se procurer des liquidités dans les situations d'urgence. Il est conçu pour être utilisé comme une ressource temporaire dans les situations d'urgence, et non pour se substituer aux contributions en provenance du CERF ou à d'autres contributions à emploi spécifique versées au PAM.
57. À la fin du premier semestre de 2023, l'allocation mensuelle moyenne versée au titre du CII s'élevait à 38 millions de dollars, ce qui laisse penser que les allocations vont bientôt dépasser les niveaux record enregistrés en 2022. Au vu du déficit de financement anticipé entre, d'une part, les besoins opérationnels prévus, soit 22,7 milliards de dollars en 2024, et, d'autre part, la prévision mondiale de contribution, soit 10 milliards de dollars, le nombre de demandes d'allocation au titre du CII va augmenter, et il deviendra de plus en plus nécessaire de recourir aux contributions des donateurs pour reconstituer ce compte.
58. En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, c'est le Conseil qui établit pour chaque exercice financier un niveau à atteindre pour le CII. L'objectif annuel de dotation du CII ne constitue pas un engagement de la part des États membres, mais sert de signal pour la mobilisation de ressources. Ce niveau doit être maintenu chaque année par des contributions directes et, dans la mesure du possible, par le remboursement des avances consenties pour des opérations ou activités remplissant les conditions requises. Si le solde du CII devait passer sous le seuil de 85 millions de dollars, qui correspond aux dépenses moyennes nécessaires pour venir en aide à 2 millions de personnes pendant trois mois, le PAM lancerait un appel aux donateurs à ce sujet. Dans le Plan de gestion pour 2023-2025, le Conseil a approuvé la fixation à 400 millions de dollars de l'objectif de dotation du CII. Le PAM recommande de maintenir cet objectif en 2024.
59. Le CII est une composante indispensable du rôle que le PAM joue en première ligne des interventions initiales entreprises pour faire face à de nombreuses crises, et facilite le respect des principes clés que sont le respect des délais, la prévisibilité et la flexibilité.

## Chapitre III: Cadre programmatique

### 3.1 Aperçu

60. Les besoins opérationnels du PAM prévus pour 2024 tiennent compte des répercussions de l'aggravation persistante de la faim et de la malnutrition dans le monde sous l'effet des conflits, des bouleversements économiques et de la crise climatique. En juin 2023, ces besoins étaient estimés à 22,7 milliards de dollars. En 2024, le PAM entend venir en aide à 157 millions de personnes dans le cadre de 88 opérations menées dans plus de 120 pays et territoires, ce qui représente une augmentation de 15 pour cent des besoins opérationnels par rapport à ceux indiqués dans le Plan de gestion pour 2023-2025. Ces chiffres correspondent aux besoins liés à l'assistance alimentaire fournie par le PAM tels qu'ils sont prévus actuellement, étant entendu que des besoins non prévus feront inévitablement leur apparition et nécessiteront encore plus de ressources pour financer les opérations.

#### Principales opérations influant sur les besoins opérationnels

61. Comme dans les deux plans de gestion précédents, trois bureaux régionaux (Asie et Pacifique; Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale; et Afrique de l'Est) représentent près de 70 pour cent du nombre total de bénéficiaires.
62. En 2024, les cinq plus grandes opérations du PAM (Yémen, Afghanistan, République démocratique du Congo, Liban et République arabe syrienne) compteront ensemble pour 43 pour cent du montant total des besoins opérationnels, contre 50 pour cent en 2023. Les plus fortes augmentations des besoins opérationnels en valeur absolue par pays se sont produites au Tchad, en Éthiopie, en République démocratique du Congo, au Kenya, au Myanmar et en Somalie.

#### Cibles institutionnelles de haut niveau

63. Les cibles institutionnelles de haut niveau indiquées dans le [Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025](#) définissent les ambitions du PAM concernant chacun des cinq effets directs stratégiques énoncés dans le Plan stratégique pour 2022-2025. Chaque effet direct stratégique comprend entre trois et cinq cibles de haut niveau. Tous les ans, le PAM fixe les cibles de l'année suivante. Les cibles de haut niveau pour 2024 sont mentionnées à l'annexe VI.

#### Résumé du plan d'exécution provisoire

64. Le plan d'exécution provisoire décrit la façon dont le PAM envisage de hiérarchiser et d'utiliser au mieux les ressources disponibles prévues pour venir en aide aux bénéficiaires. Le plan pour 2024 a une portée mondiale. Sa valeur totale, soit 11 milliards de dollars, comprend: la prévision globale de contribution pour 2024, qui s'élève à 10 milliards de dollars; l'estimation de l'utilisation des soldes de contributions non dépensées reportées des années précédentes, d'un montant de 500 millions de dollars; et les recettes prévues provenant de la prestation de services à la demande, qui sont également chiffrées à 500 millions de dollars. Le plan d'exécution provisoire est établi à partir de plusieurs données clés telles que l'ampleur des besoins à l'échelle mondiale, les fonds disponibles prévus, la préaffectation attendue des contributions et la relation observée par le passé entre les dépenses prévues et les dépenses effectives.

65. Lorsque le PAM anticipe que les ressources seront insuffisantes pour couvrir entièrement les besoins opérationnels, il doit prendre des décisions difficiles afin de hiérarchiser les bénéficiaires en fonction de leur vulnérabilité, du groupe auquel ils appartiennent ou de leur zone géographique, de réduire la taille des rations ou de diminuer la durée de l'assistance. Ce processus vise à maintenir l'assistance destinée aux personnes les plus vulnérables au sein de la population ciblée, comme cela est résumé dans des directives publiées récemment ainsi que dans la circulaire du Directeur exécutif de décembre 2022. Les décisions relatives au ciblage et à la définition des priorités sont fondées sur des évaluations des besoins et sur les objectifs assignés aux programmes, et prises avec la participation des communautés concernées. Les résultats obtenus et les observations remontées par les populations bénéficiaires et non bénéficiaires font l'objet d'un suivi continu et sont utilisés pour ajuster les programmes le cas échéant et réduire le plus possible les effets négatifs sur la sécurité alimentaire, la nutrition et l'accès aux ressources essentielles.
66. Une équipe dans chaque bureau de pays établira un plan d'exécution pour 2024, qui sera mis à disposition sur le portail relatif aux PSP au début de l'année. Ces plans d'exécution liés aux PSP serviront de base à l'établissement de l'état financier V (qui compare les montants inscrits au budget aux montants effectifs pour l'année considérée) et des rapports annuels par pays.
67. Le tableau 3.1 présente une comparaison entre les besoins opérationnels et les plans d'exécution provisoires pour 2023 et 2024 et met en évidence l'écart entre les besoins répertoriés des personnes démunies et les ressources disponibles prévues. D'après les estimations, le plan d'exécution provisoire global de 2024 devrait s'élever à 11 milliards de dollars, l'objectif étant de venir en aide à 120 millions de bénéficiaires; ces chiffres représentent 48 pour cent des besoins opérationnels prévus pour 2024, soit 22,7 milliards de dollars, et 76 pour cent des 157,3 millions de bénéficiaires auxquels le PAM compte prêter assistance, toujours en 2024.

	<b>Besoins opérationnels</b>	<b>Plan d'exécution provisoire</b>	<b>Comparaison entre le plan d'exécution provisoire et les besoins opérationnels</b>
	<i>(en millions)</i>	<i>(en millions)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
Besoins – 2024	22 748 dollars	11 000 dollars	48
Bénéficiaires – 2024	157	120	76
Besoins – 2023	19 689 dollars	12 000 dollars	61
Bénéficiaires – 2023	150	140	93

## 3.2 Analyse du plan d'exécution provisoire

### Analyse par domaine d'action privilégié

68. Dans le prolongement des années précédentes, le domaine d'action privilégié "intervention face à une crise" représente la plus grande part du plan d'exécution provisoire pour 2024, soit 80 pour cent, un niveau légèrement supérieur à la proportion que représente ce domaine par rapport à l'ensemble des besoins opérationnels, soit 77 pour cent (voir le tableau 3.2). Cette différence est le reflet de l'augmentation sans précédent des besoins humanitaires constatée à l'échelle mondiale et de la priorité accordée par le PAM aux activités destinées à sauver des vies dans les situations d'urgence. Conformément à son Plan stratégique, le PAM continuera de mener des interventions visant à changer la vie au moyen d'activités relevant des domaines d'action privilégié "renforcement de la résilience" et "causes profondes".

**TABEAU 3.2: BESOINS PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, 2024**

Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels pour 2024		Plan d'exécution provisoire pour 2024	
	2024 <i>(en millions de dollars)</i>	Proportion du montant total des besoins opérationnels pour 2024 <i>(en pourcentage)</i>	2024 <i>(en millions de dollars)</i>	Proportion du montant total du plan d'exécution provisoire pour 2024 <i>(en pourcentage)</i>
Intervention face à une crise	17 469	77	8 805	80
Renforcement de la résilience	4 617	20	1 826	17
Causes profondes	662	3	369	3
<b>Total</b>	<b>22 748</b>	<b>100</b>	<b>11 000</b>	<b>100</b>

**TABEAU 3.3: PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR RÉGION, 2023 ET 2024**

Bureau régional	Plan d'exécution provisoire pour 2023		Plan d'exécution provisoire pour 2024	
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
Asie et pacifique	1 926	16	1 583	14
Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale	4 663	39	3 395	31
Afrique de l'Ouest	1 342	11	1 480	13
Afrique australe	1 019	8	1 245	11
Afrique de l'Est	2 425	20	2 719	25
Amérique latine et Caraïbes	625	5	579	5
<b>Total</b>	<b>12 000</b>	<b>100</b>	<b>11 000</b>	<b>100</b>

### Analyse par objectif de développement durable, par effet direct stratégique et par produit

69. Le Plan stratégique du PAM vise avant tout à aider les gouvernements à venir à bout de la faim, à parvenir à la sécurité alimentaire, à améliorer la nutrition et à promouvoir une agriculture durable afin d'atteindre l'ODD 2. Cet objectif se retrouve dans la hiérarchisation qu'a effectuée le PAM des activités menées au titre des effets directs stratégiques 1, 2 et 3, qui représentent à eux trois 90 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2024.
70. L'ODD 17 compte pour 10 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2024, le PAM mettant à profit son savoir-faire pour soutenir les gouvernements ainsi que les acteurs de l'aide humanitaire et du développement.
71. Dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025, 12 produits sont définis au titre des cinq effets directs stratégiques du PAM. Ces produits correspondent aux produits et services que le PAM fournit lors de la mise en œuvre de ses programmes. Pour plus d'informations sur l'analyse par produit des besoins opérationnels et du plan d'exécution provisoire, veuillez vous reporter à l'annexe VI.

ODD	Effet direct stratégique	Besoins opérationnels pour 2024		Plan d'exécution provisoire pour 2024	
		(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
2	1. Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents	15 851	70	7 897	72
	2. Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation	2 683	12	1 235	11
	3. Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables	2 094	9	733	7
17	4. Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés	675	3	287	3
	5. Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces	1 446	6	848	8
<b>Total</b>		<b>22 748</b>	<b>100</b>	<b>11 000</b>	<b>100</b>

## Analyse par catégorie d'activités

72. Le tableau 3.5 présente la ventilation des besoins opérationnels et du plan d'exécution par catégorie d'activités. Il met en évidence le maintien du caractère central des activités visant à sauver des vies en 2024 ainsi que la priorité générale accordée aux transferts de ressources non assortis de conditions en faveur des personnes très vulnérables, transferts qui représentent 63 pour cent du plan d'exécution provisoire global et 62 pour cent des besoins opérationnels. Le PAM continue d'investir dans les activités nutritionnelles, qui comptent pour 12 pour cent du plan d'exécution provisoire. Les ressources requises pour financer ces activités en 2024 ont augmenté en raison des répercussions des chocs climatiques, des conflits et de la crise alimentaire mondiale, qui ont conduit un plus grand nombre de femmes et d'enfants à avoir besoin d'une assistance en matière de nutrition et entraîné une hausse des prix des produits nutritionnels. En outre, les difficultés liées aux chaînes d'approvisionnement ont amené certains pays à mettre en œuvre des programmes alternatifs pour prévenir la malnutrition, tels que les programmes Espèces pour la prévention, qui peuvent être plus coûteux dans certains contextes que les interventions utilisant des aliments nutritifs spécialisés.

Catégorie d'activités	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire	
	2024		2024	
	(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
<b>Programmes du PAM</b>				
Transferts de ressources non assortis de conditions	14 051	62	6 917	63
Traitement nutritionnel	2 520	11	1 319	12
Création d'actifs communautaires et familiaux	1 730	8	525	5
Programmes en milieu scolaire	1 479	7	707	6
Appui sectoriel en faveur de la protection sociale	571	3	249	2
Mesures de protection contre les chocs climatiques	413	2	205	2
Acquisition de compétences et création de moyens d'existence au niveau des individus et des ménages	201	1	98	1
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	272	1	100	1
Préparation aux situations d'urgence et action immédiate	61	0	30	0
<b>Solutions de conseils et prestation de services du PAM</b>				
Services à la demande	912	4	500	5
Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies	455	2	297	3
Module de la logistique	65	0	42	0
Module des télécommunications d'urgence	17	0	9	0
<b>Total</b>	<b>22 748</b>	<b>100</b>	<b>11 000</b>	<b>100</b>

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

73. Le PAM continue de fournir une assistance aux bénéficiaires au moyen de quatre modalités de transfert: produits alimentaires, transferts de type monétaire, renforcement des capacités et prestation de services. Comme cela est indiqué dans le tableau 3.6, les produits alimentaires et les transferts de type monétaire demeurent les principales modalités utilisées: ils représentent 53 pour cent et 30 pour cent respectivement du plan d'exécution provisoire de 2024, proportions qui sont analogues à la part que représentait chacune de ces deux modalités dans les dépenses effectives enregistrées en 2021 et 2022. Le PAM tire parti au mieux de ses différentes modalités de transfert pour améliorer l'efficacité et l'efficience de ses programmes de transfert, subvenir plus efficacement aux besoins des bénéficiaires et optimiser l'utilisation des ressources disponibles en tenant compte du fonctionnement des marchés.

**TABLEAU 3.6: BESOINS PAR MODALITÉ DE TRANSFERT, 2023 ET 2024**

Modalité de transfert et coûts associés	Besoins opérationnels			Plan d'exécution provisoire		
	2023	2024	Part dans le montant total des coûts de transfert	2023	2024	Part dans le montant total des coûts de transfert
	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	(en pourcentage)
Produits alimentaires	8 114	9 322	48	5 046	4 939	53
Transferts de type monétaire	6 219	7 054	36	3 444	2 831	30
<i>Espèces</i>	4 613	5 219	27	2 564	2 082	22
<i>Bons-valeur</i>	1 606	1 835	9	880	749	8
Bons-produits	571	757	4	371	260	3
Renforcement des capacités	894	1 011	5	552	489	5
Prestation de services	1 107	1 334	7	797	770	8
<b>Montant total des coûts de transfert</b>	<b>16 905</b>	<b>19 478</b>	<b>100</b>	<b>10 210</b>	<b>9 289</b>	<b>100</b>
Coûts de mise en œuvre	1 024	1 213		634	659	
Coûts d'appui directs	601	725		440	442	
<b>Montant total des coûts directs</b>	<b>18 530</b>	<b>21 416</b>		<b>11 284</b>	<b>10 390</b>	
Coûts d'appui indirects	1 159	1 332		716	610	
<b>Total</b>	<b>19 689</b>	<b>22 748</b>		<b>12 000</b>	<b>11 000</b>	

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

74. En 2024, l'assistance alimentaire en nature demeurera la principale méthode de transfert, et représentera plus de la moitié du montant total des coûts des transferts figurant dans le plan d'exécution provisoire en raison des pénuries persistantes de nourriture auxquelles le PAM s'attend dans de nombreuses zones où il opère. Les besoins opérationnels pour 2024 comprennent 7,9 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant de 9,3 milliards de dollars. Près de 50 pour cent du volume prévu devrait être acheté sur les marchés locaux et régionaux. Depuis 2022, la base d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés a été considérablement élargie, en particulier grâce au recours aux fournisseurs locaux et régionaux, comme au Ghana et au Pakistan. Cela permettra au PAM de diversifier ses sources d'approvisionnement, d'acheter les produits plus près des zones de distribution lorsque cela sera possible et de réduire les délais de livraison.
75. Pour augmenter l'efficacité de ses opérations d'assistance alimentaire en nature et sa résilience face aux évolutions de l'environnement opérationnel, le PAM adoptera les meilleures pratiques en vigueur en matière de gestion des chaînes d'approvisionnement dans le respect des normes du secteur. Il lui faudra notamment établir des plans à long terme d'approvisionnement et de livraison et constituer des stocks stratégiques pour faciliter la conduite d'interventions plus efficaces en cas de bouleversements soudains de la demande ou de perturbations majeures de l'offre. Le modèle sera expérimenté au Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et étendu à d'autres régions si les résultats sont concluants.
76. En outre, le PAM mène actuellement son projet de suivi et de traçage, qui nécessite d'élaborer un système amélioré et suffisamment automatisé de gestion des produits alimentaires achetés, à mettre en place le long des chaînes d'approvisionnement. Au moyen de fonds prévus à cet effet en provenance d'une initiative interne d'importance primordiale, le PAM entend mettre au point un processus de bout en bout simplifié en tirant parti des technologies disponibles pour fournir les données essentielles nécessaires au suivi et à l'évaluation des programmes et à l'établissement des rapports.

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

77. Les transferts de type monétaire effectués par le PAM offrent aux bénéficiaires une assistance souple sous la forme d'espèces et de bons-valeur pour leur permettre de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels ainsi que d'autres besoins essentiels. Dans le plan d'exécution provisoire de 2024, ils représentent 30 pour cent du montant total des transferts, contre 34 pour cent dans le plan de 2023. Ce recul tient à la diminution prévue des contributions destinées à certaines grandes opérations utilisant ce type de transfert. Pour 2024, les besoins opérationnels liés aux transferts de type monétaire représentent 36 pour cent du montant total des transferts et sont supérieurs de 835 millions de dollars à ceux de 2023. Les besoins opérationnels relatifs à la distribution d'espèces ont augmenté de 13 pour cent. Quant aux bons-valeur, même s'ils continueront de représenter une part non négligeable des transferts de type monétaire, le PAM s'emploiera à encourager le recours aux transferts en espèces non assortis de restrictions chaque fois que possible afin d'offrir aux bénéficiaires davantage de souplesse et un choix plus grand.

78. La nouvelle politique en matière de transferts monétaires approuvée par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2023 précise la démarche que le PAM suit pour exploiter pleinement le potentiel qu'offrent les transferts de type monétaire, en particulier l'impact supplémentaire qu'il est possible d'obtenir lorsque les femmes sont désignées spécifiquement comme étant les destinataires de ces transferts au sein de leur ménage. Dans cette politique, le PAM réaffirme son engagement à utiliser la modalité ou la combinaison de modalités qui sera la plus efficace selon les circonstances pour aider les populations à satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels ainsi que d'autres besoins essentiels. Le PAM simplifiera et renforcera les procédures adoptées pour passer des contrats avec des prestataires de services financiers afin de proposer aux populations des options plus efficaces pour recevoir l'assistance et de favoriser leur inclusion financière numérique. Par ailleurs, le PAM appliquera aux transferts sous forme de produits alimentaires les enseignements tirés de son cadre directeur visant à donner des assurances concernant les transferts de type monétaire, cadre qui a pour but de garantir que les aides parviennent bien aux destinataires prévus. Étant donné que les opérations du PAM liées aux transferts de type monétaire sont déjà en grande partie numérisées, il est possible d'utiliser les mêmes procédures et les mêmes solutions technologiques pour augmenter le niveau de numérisation des opérations relatives à l'assistance alimentaire en nature et gagner ainsi en efficacité.

### ***Bons-produits***

79. Le PAM recourt aux bons-produits lorsqu'ils sont la modalité de transfert la plus efficace, notamment dans les environnements instables ou les zones difficiles d'accès, pendant les situations d'urgence durant lesquelles des besoins urgents se font jour, lorsqu'il est indispensable de procéder à des livraisons rapides ou quand la collaboration avec les intervenants sur les marchés constitue la meilleure option pour prêter assistance aux bénéficiaires. Pour 2024, les besoins opérationnels relatifs aux bons-produits s'élèvent à 757 millions de dollars, soit 4 pour cent du montant total des coûts de transfert. Le recours aux bons-produits s'est développé par rapport à 2023 en raison des opérations en cours en Colombie, en Iraq, au Lesotho, en République bolivarienne du Venezuela, en Ukraine et au Yémen et de l'utilisation de ces bons dans les activités de préparation aux situations d'urgence et les programmes nutritionnels pour faciliter l'accès à des produits frais et à d'autres aliments nutritifs.

### ***Renforcement des capacités***

80. Les transferts assurés au titre du renforcement des capacités comprennent le matériel, les équipements, les connaissances, les compétences et autres ressources fournis directement aux bénéficiaires, aux communautés, aux partenaires gouvernementaux ou aux parties prenantes nationales. Ces transferts complètent l'assistance alimentaire et les transferts de type monétaire en renforçant les moyens dont disposent les parties prenantes pour relever durablement les défis liés à la sécurité alimentaire et les défis humanitaires. Le plan d'exécution provisoire pour 2024 reprend l'engagement continu du PAM consistant à investir dans les activités de renforcement des capacités, activités qui représentent 5 pour cent du montant total des coûts de transfert, soit une proportion conforme à celle enregistrée en 2023.

**Prestation de services**

81. Dans le plan d'exécution provisoire, les dépenses liées à la prestation de services sont estimées à 770 millions de dollars, soit 8 pour cent du montant total des coûts de transfert. Ces transferts comprennent la fourniture de services à la demande et de services délégués, qui visent à répondre aux besoins des partenaires humanitaires. Pour 2024, les besoins opérationnels prévus pour les transferts effectués dans le cadre de la prestation de services devraient atteindre 1,3 milliard de dollars, soit une augmentation de 230 millions de dollars environ par rapport à 2023. Le PAM continuera de contribuer à la réforme du système des Nations Unies pour le développement et à la cohésion du système des Nations Unies en assurant des services délégués par l'intermédiaire du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), du réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et en proposant des services à la demande tels que l'achat et le transport de produits alimentaires et de carburants.
82. En 2024, la tendance au développement des activités de prestation de services à la demande devrait se poursuivre afin de répondre aux demandes des gouvernements sollicitant l'aide du PAM pour acheter et transporter des produits alimentaires et des engrais. Les services à la demande représentent la plus grande part de l'augmentation des dépenses liées aux transferts qui sont effectués dans le cadre de la prestation de services, une évolution conforme aux prévisions concernant la demande de compétences techniques du PAM.

**Coûts de mise en œuvre**

83. Les coûts de mise en œuvre sont fixés à 659 millions de dollars dans le plan d'exécution provisoire de 2024, contre 1,2 milliard de dollars dans l'estimation des besoins opérationnels. La proportion plus grande des coûts de mise en œuvre dans le montant total des coûts directs qui est indiquée dans le plan d'exécution provisoire de 2024 par rapport à celle prévue dans les besoins opérationnels pour cette même année peut être attribuée à la diminution des économies d'échelle. Les coûts de mise en œuvre couvrent les activités menées dans les bureaux de terrain, y compris les bureaux auxiliaires et les bureaux de section, et comprennent les dépenses relatives à la dotation en personnel, à la sécurité, aux technologies de l'information, au suivi, aux analyses préalables, aux évaluations et à d'autres aspects liés aux opérations.

**Coûts d'appui directs**

84. Dans le plan d'exécution provisoire de 2024, les coûts d'appui directs sont estimés à 442 millions de dollars, soit 4 pour cent du montant total des coûts directs. Du fait de la forte proportion des coûts fixes compris dans les coûts d'appui directs, la part de ces derniers dans le montant total des coûts directs recule depuis 2021 à mesure que la valeur des transferts augmente.
85. Les coûts d'appui directs comprennent les dépenses effectuées dans les pays qui sont directement associées à la mise en œuvre des PSP, mais qui ne peuvent pas être attribuées à des activités en particulier; ils englobent principalement les dépenses relatives à la gestion des bureaux de pays, aux loyers, au personnel, à la sécurité et aux évaluations des PSP.

**TABLEAU 3.7: PART DES COÛTS D'APPUI DIRECTS DANS LE MONTANT TOTAL DES COÛTS DIRECTS, 2021-2024**

	Chiffres effectifs en 2021*	Chiffres effectifs en 2022*	Chiffres prévus pour 2023	Chiffres prévus pour 2024
Montant total des coûts directs <i>(en millions de dollars)</i>	8,8	11,8	18,5	21,4
Part des coûts d'appui directs	4,3	4,1	3,2	3,4

\* Les chiffres effectifs en 2021 et 2022 sont calculés à partir de l'état V des comptes annuels vérifiés des exercices 2021 et 2022.

### 3.3 Analyse du coût par bénéficiaire

86. Le coût quotidien moyen par bénéficiaire est le montant budgétisé correspondant à la ration alimentaire ou au transfert de type monétaire fourni(e) quotidiennement à chaque bénéficiaire pour atteindre les objectifs fixés dans les programmes du PAM. La principale composante du coût quotidien par bénéficiaire est le coût du transfert en lui-même, qui comprend la somme, d'une part, de la valeur monétaire des produits alimentaires distribués, des espèces remises ou du service assuré et, d'autre part des dépenses afférentes à leur fourniture. En 2024, le coût de fourniture du transfert devrait représenter 85 pour cent du coût total par bénéficiaire. La taille de la ration et le type de produits alimentaires utilisés pour les transferts de vivres ainsi que la valeur des transferts de type monétaire sont les principaux facteurs influant sur le coût quotidien par bénéficiaire. Le PAM s'attend à ce que la hausse des prix des produits alimentaires à l'échelle mondiale se répercute sur le coût par bénéficiaire pour toutes les modalités de transfert en 2024. Le coût par tonne des produits de base essentiels devrait augmenter en 2024 par rapport à 2023. Les prix de détail sur les marchés devraient également être en hausse et obligeront le PAM à augmenter la valeur quotidienne de ses transferts de type monétaire pour permettre aux bénéficiaires d'accéder à une alimentation nutritive. Pour 2024, le coût quotidien moyen par bénéficiaire est estimé à 0,49 dollar, ce qui représente une hausse de 8 pour cent par rapport au coût prévu dans le Plan de gestion pour 2023-2025, soit 0,45 dollar. Le coût annuel moyen par bénéficiaire est estimé à 127 dollars. Pour plus d'informations sur le coût quotidien par bénéficiaire, veuillez vous reporter à l'annexe VI.

**TABLEAU 3.8: COÛT QUOTIDIEN PAR BÉNÉFICIAIRE – BESOINS OPÉRATIONNELS, 2024**

Modalité	Nombre de transferts quotidiens <i>(en millions)</i>	Coût quotidien moyen par bénéficiaire, coûts d'appui indirects compris <i>(en dollars)</i>
Produits alimentaires	25 824	0,42
Transferts de type monétaire	13 103	0,63
Bons-produits	2 033	0,43
<b>Total</b>	<b>40 960</b>	<b>0,49</b>

87. Comme cela est indiqué dans le tableau 3.8, les besoins opérationnels du PAM pour 2024 correspondent aux ressources requises pour fournir 25,8 milliards de rations alimentaires, 13,1 milliards de transferts de type monétaire quotidiens ainsi que l'équivalent de 2,0 milliards de rations alimentaires quotidiennes sous la forme de bons-produits. Le coût quotidien par bénéficiaire est généralement plus élevé pour les transferts de type monétaire, car cette modalité offre souvent aux bénéficiaires des valeurs de transfert supérieures à celles de l'assistance alimentaire en nature du fait des conditions qui règnent sur les marchés et de la possibilité d'y intégrer des aliments plus nutritifs. En outre, les transferts monétaires à usages multiples et les taux ajustés correspondants convenus au niveau interorganisations pour certaines opérations peuvent couvrir des besoins qui vont au-delà des seuls besoins alimentaires. En moyenne, la valeur de transfert représente 79 pour cent du coût par bénéficiaire des transferts de type monétaire et des bons-produits. Dans tous les cas, il est possible de réduire les coûts de mise en œuvre et d'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 et de l'application des meilleures pratiques en vigueur en matière d'approvisionnement. Pour plus d'informations sur les valeurs de transfert par modalité, veuillez vous reporter à l'annexe VI.

### 3.4 Priorités transversales

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

88. Les crises alimentaires touchent de manière disproportionnée les femmes, en partie à cause d'inégalités structurelles persistantes et d'obstacles normatifs. Les changements climatiques, les conflits et les chocs économiques aggravent un peu plus les disparités entre les femmes et les hommes dans le domaine de la sécurité alimentaire. Compte tenu du rôle essentiel des femmes dans la production et la préparation des aliments, les activités qui réduisent les inégalités entre les sexes sont indispensables pour éradiquer la faim. Le PAM entend renforcer le pouvoir d'action des femmes et des filles en leur fournissant les informations et les moyens dont elles ont besoin pour améliorer leurs perspectives économiques et participer davantage à la prise de décisions, en faisant en sorte, par exemple, qu'elles reçoivent les transferts de type monétaire afin de favoriser leur inclusion financière numérique et de réduire ainsi l'écart avec les hommes en la matière.
89. En 2024, le PAM donnera la priorité aux initiatives visant à mieux intégrer les mesures en faveur de l'égalité femmes-hommes dans ses interventions d'urgence de façon à remédier aux difficultés spécifiques auxquelles les femmes et les hommes se heurtent<sup>43</sup>. Il lui faudra renforcer les capacités dont son personnel et ses partenaires disposent pour s'attaquer aux questions y afférentes, notamment les violences sexistes, de manière à développer les activités d'atténuation des risques et à donner plus de moyens pour comprendre les liens complexes entre l'insécurité alimentaire et la problématique femmes-hommes et y faire face. De nouveaux indicateurs figurant dans le Cadre de résultats institutionnels qui concernent l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes seront mis en œuvre en 2024 afin de mesurer plus efficacement les résultats de ces activités, et un processus visant à améliorer et à rationaliser d'autres méthodes de gestion de la performance et à accroître l'efficacité des outils institutionnels sera mis en place dans le même temps. Les procédures et les méthodes de budgétisation tenant compte de la problématique femmes-hommes seront remaniées pour optimiser l'affectation des ressources et mieux rendre compte de l'action menée. Parallèlement, le PAM développera ses opérations de collecte et d'analyse des données relatives à la problématique femmes-hommes, notamment en ventilant méthodiquement les données par sexe et par âge, en améliorant la collecte, au niveau intrafamilial, des données sur la sécurité alimentaire et des données qualitatives ainsi que

---

<sup>43</sup> Au PAM, ces difficultés sont répertoriées. 2023. *Unequal Access: Gendered barriers to humanitarian assistance*.

l'exploitation de ces données, et en assurant un suivi tenant compte de cette problématique afin d'accroître l'efficacité des programmes et d'enrichir la base de données factuelles.

### **Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées**

90. Le PAM est résolu à améliorer la protection des populations touchées ainsi que sa responsabilité à leur égard, et suivra des démarches tenant compte des risques de conflit dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre de ses programmes. Cela l'aidera à mettre en place des programmes plus efficaces et plus efficaces en veillant à ce que ses interventions offrent un environnement protecteur aux bénéficiaires et à prendre en considération parallèlement les risques qu'ils courent personnellement et leurs besoins respectifs.
91. Le PAM mettra l'accent sur l'analyse et le traitement des risques auxquels sont exposées les populations touchées et sur l'intégration des activités connexes dans les PSP et les programmes. Priorité sera donnée au ciblage et à la hiérarchisation des bénéficiaires, à la mise en œuvre de systèmes de mobilisation des communautés et de retour d'information et au suivi de l'action menée par le PAM pour réduire les risques qui pèsent sur les populations et faciliter l'accès à la nourriture. Le PAM s'emploiera à former des alliances avec des organisations qui ont des connaissances spécialisées dans les domaines du suivi de la protection, de l'analyse des conflits, des programmes tenant compte des risques de conflit et des négociations relatives à l'accès, connaissances sur lesquelles les bureaux de pays pourront s'appuyer afin de faire des choix éclairés lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes d'assistance alimentaire.
92. Une fois que le PAM aura élaboré, en 2023, la version finale de sa stratégie institutionnelle de prise en compte des risques de conflit, il se concentrera sur la mise en œuvre de cette stratégie en 2024, et veillera à ce que les différentes unités intègrent la prise en compte des risques de conflit dans les processus et les systèmes liés aux programmes et aux opérations. Il lui faudra notamment déployer des outils de renforcement des capacités nécessaires pour prendre en compte ces risques et, le cas échéant, fournir un appui adapté au contexte dans les pays qu'il juge prioritaires. Le PAM prévoit d'augmenter fortement ses investissements dans le développement et la normalisation des mécanismes communautaires de remontée de l'information dans tous les environnements opérationnels, y compris au début des situations d'urgence, notamment en mettant en œuvre des activités financées au moyen d'initiatives internes d'importance primordiale qui sont en cours ou qui ont été proposées<sup>44</sup>. Il a élaboré un dossier de décision pour un mécanisme communautaire de remontée de l'information intersectoriel et mondial qui, une fois pleinement financé et mis en œuvre, permettrait de normaliser et de numériser en l'espace de trois ans la totalité des mécanismes de ce type qu'il utilise actuellement.

### **Durabilité environnementale**

93. En 2024, le PAM continuera d'essayer de déterminer les répercussions environnementales et sociales potentielles de ses opérations dans les pays, tout en œuvrant en faveur de la durabilité environnementale et sociale conformément aux engagements qu'il a pris dans sa politique environnementale et son Plan stratégique. En 2023, il a entrepris une évaluation de sa politique environnementale de 2017 afin de mesurer la pertinence et l'efficacité de la politique, le cadre pour la durabilité environnementale et sociale qui lui est associé ainsi que la façon dont sont régies les normes et les garanties environnementales et sociales et les systèmes de gestion dans l'ensemble de ses bureaux.

---

<sup>44</sup> Pour plus d'informations sur les objectifs et les activités de ces initiatives internes d'importance primordiale, veuillez vous reporter au chapitre IV et à l'annexe III.

94. En 2023, le PAM a créé dans les bureaux régionaux et au Siège une structure qui aide les bureaux de pays à mettre en œuvre des garanties environnementales et sociales. En 2024, cette structure sera mise en concordance avec d'autres priorités transversales afin de renforcer le suivi des risques environnementaux et sociaux ainsi que les mesures correspondantes d'atténuation des risques dans l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM et de faciliter la communication d'informations relatives à certains indicateurs.

### Intégration de la nutrition

95. Le PAM ambitionne de réduire la malnutrition en intégrant des objectifs et des actions en rapport avec la nutrition dans l'ensemble de son portefeuille d'activités de manière à améliorer la suffisance nutritionnelle de son assistance et à venir en aide aux personnes les plus vulnérables. Il développera et adaptera ses activités de sorte qu'elles contribuent à l'amélioration des effets directs relatifs à la nutrition et aident aussi efficacement que possible les gouvernements et les initiatives mondiales à réaliser l'ODD 2.
96. Les PSP seront conçus de façon à inclure des activités intégrées visant à prendre en compte et à faire reculer la malnutrition. Il s'agira notamment: de prendre des mesures pour parvenir à la suffisance nutritionnelle dans les opérations d'urgence; de prévenir la malnutrition aiguë, le retard de croissance et les carences en micronutriments; de prendre en charge la malnutrition aiguë modérée; et de faciliter l'accès à une alimentation saine en utilisant des pistes d'action destinées à renforcer les systèmes alimentaires.
97. En 2024, le PAM commencera à mettre en œuvre la nouvelle stratégie en matière de nutrition qui est en cours d'élaboration en 2023. Conformément aux recommandations issues de l'évaluation stratégique des activités du PAM dans les domaines de la nutrition et du VIH/sida, cette stratégie présentera la contribution du PAM à l'élimination de la malnutrition et proposera des mesures et des directives concrètes sur la façon d'intégrer la nutrition dans l'ensemble de son portefeuille d'activités. La stratégie définira l'ambition du PAM concernant la prévention et le traitement de la malnutrition tout en garantissant l'accès des personnes et des ménages vulnérables à une alimentation plus saine, notamment en cherchant à renforcer la résilience à long terme des familles et des communautés.
98. Afin d'appuyer cette intégration systématique de la nutrition, le PAM continuera d'utiliser des systèmes de suivi et d'établissement de rapports qui lui permettent de déterminer s'il atteint les objectifs qu'il s'est fixés en matière de lutte contre la malnutrition et d'amélioration de l'alimentation. Les analyses visant à combler le déficit en nutriments seront un outil essentiel pour définir les interventions performantes susceptibles d'intégrer plus efficacement les activités nutritionnelles dans les systèmes nationaux mis en place dans les domaines de l'alimentation, de la santé, de la protection sociale et de l'éducation. Des investissements continus dans le renforcement de systèmes internes de suivi qui combleront les lacunes relatives aux sources de données et aux capacités du personnel dont dispose la fonction de suivi de la nutrition permettront au PAM de se tenir informé des progrès accomplis.

## Chapitre IV: Appui aux programmes et activités d'appui fonctionnel

### 4.1 Aperçu

99. Le budget relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel du PAM pour 2024, soit 983 millions de dollars, a été établi à partir des objectifs et de la méthode adoptés lors de l'opération de budgétisation stratégique ascendante et tient compte des ressources prévues pour soutenir et compléter le plan d'exécution provisoire du PAM, qui s'élève à 11 milliards de dollars. Ce budget, qui couvre les activités gérées par les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, prend en compte des environnements opérationnels de plus en plus complexes et le caractère imprévisible de certains facteurs externes, ainsi que l'engagement que le PAM a pris consistant à améliorer l'efficacité et l'efficacité de son action et à optimiser le respect de ses obligations redditionnelles dans un contexte de stagnation prévue des financements.

#### Budget global du PAM pour 2024

<b>APPUI AUX PROGRAMMES ET ACTIVITÉS D'APPUI FONCTIONNEL</b>									
	<b>Activités fondamentales</b>				<b>Autres services</b>	<b>Activités directes</b>	<b>Total</b>	<b>PSP</b>	<b>Budget global</b>
	<b>AAP (CAI)</b>	<b>Initiatives internes d'importance primordiale (Compte de péréquation des dépenses AAP)</b>	<b>Comptes d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres</b>	<b>Montant total des activités fondamentales</b>	<b>Comptes d'affectation spéciale et comptes spéciaux</b>	<b>PSP, Comptes d'affectation spéciale et comptes spéciaux</b>			
2024	568,0	97,9	145,6	811,4	39,7	131,9	983,0	10 159	11 142
2023	576,3	58,2	118,1	752,6	55,7	127,4	935,7	11 093	12 029
<b>Augmentation (diminution)</b>	<b>(8,3)</b>	<b>39,7</b>	<b>27,5</b>	<b>58,8</b>	<b>(16,0)</b>	<b>4,5</b>	<b>47,3</b>	<b>(934,5)</b>	<b>(885,0)</b>
<b>Variation en pourcentage</b>	<b>(1%)</b>	<b>68%</b>	<b>23%</b>	<b>8%</b>	<b>(29%)</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>(8%)</b>	<b>(7%)</b>

100. Toutes les activités comprises dans le budget relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel sont classées dans l'une des trois catégories suivantes: "activités fondamentales", "autres services" ou "activités directes".

101. Les activités fondamentales sont les activités essentielles qui permettent au PAM de mettre en œuvre son plan d'exécution annuel de manière efficiente et efficace et de s'acquitter de ses obligations institutionnelles. Elles comprennent des activités récurrentes, nécessaires au quotidien pour assurer la continuité des opérations du PAM, ainsi que des investissements ponctuels, qui sont indispensables pour faire face à des risques institutionnels systémiques et améliorer l'efficacité en adoptant de nouvelles technologies, procédures et méthodes. L'augmentation du budget fondamental de 2024 s'explique par des financements ponctuels financés au moyen d'initiatives internes d'importance primordiale et de fonds d'affectation spéciale et par le renforcement du soutien apporté dans le cadre des activités d'appui fonctionnel pour les services délégués financés à l'aide de comptes spéciaux.

102. Les activités appartenant à la catégorie "autres services" sont des activités accessoires, auxiliaires ou discrétionnaires qui complètent les activités fondamentales ou fournissent des services administratifs ou des services de gestion à des entités extérieures au PAM. Par rapport à 2023, ce sont la conception et la mise en œuvre des programmes au moyen de l'Accélérateur d'innovations du PAM qui représentent la plus grande part du budget relatif aux "autres services" pour 2024, tandis que le budget destiné à l'administration par le PAM du Groupe de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques diminue.
103. Les "activités directes" sont les activités qui sont planifiées et gérées par le Siège, mais qui ne peuvent pas être rattachées à des opérations menées dans les pays. La majeure partie des recettes issues du recouvrement des coûts relatifs à ces activités provient des budgets des PSP, car les facteurs de coût, tels que le nombre de membres du personnel nécessaire ou le volume de produits alimentaires acheté, sont liés principalement aux opérations menées dans les pays. Parmi les exemples d'activités directes figurent la fourniture d'infrastructures liées aux technologies de l'information, l'approvisionnement en produits alimentaires, les services de gestion des données sur les bénéficiaires et le traitement des opérations de l'UNHAS.
104. Dans le budget consacré aux activités directes, le PAM ajoutera, en complément des frais facturés pour les véhicules loués par l'intermédiaire du Programme mondial d'achat-location de véhicules du PAM, une contribution prélevée sur tous les vols commerciaux. Cette nouvelle contribution aidera le PAM à atteindre ses objectifs de décarbonation en finançant, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, des projets permettant d'augmenter l'efficacité énergétique et de réduire l'utilisation des combustibles fossiles. Le budget de 1,5 million de dollars en 2024 sera géré dans le cadre du programme du PAM en faveur de l'efficacité énergétique.

## 4.2 Budget fondamental

### Sources du financement fondamental

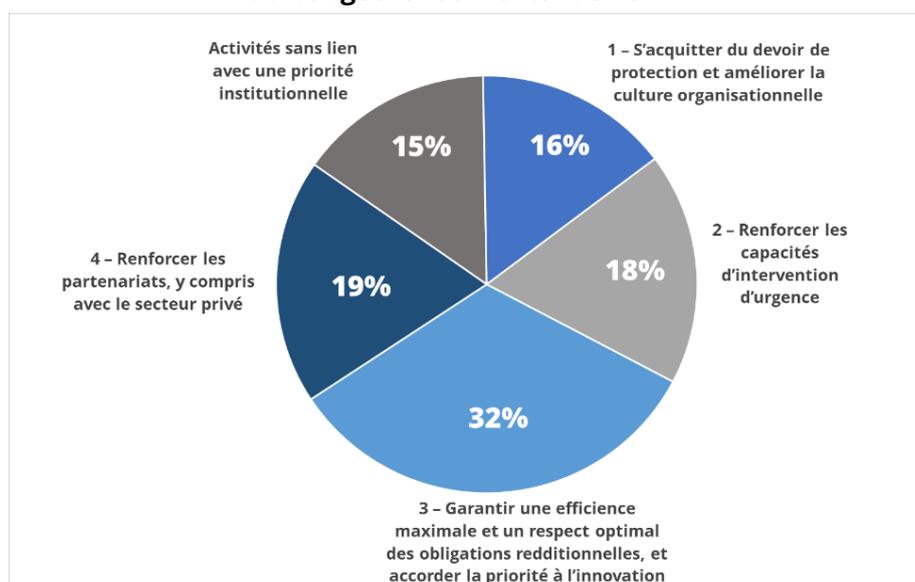
105. Conformément aux objectifs et à la méthode qui ont été adoptés lors de l'opération de budgétisation stratégique ascendante et qui visaient à accroître la transparence du budget et à optimiser les sources de financement utilisées pour les activités du PAM, le budget fondamental présenté dans le tableau 4.1 s'élève à 811,4 millions de dollars.
106. Le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), qui couvre les activités fournissant un appui indirect aux opérations du PAM, représente la plus grande part du budget fondamental. Compte tenu de la prévision de contribution pour 2024, qui s'élève à 10 milliards de dollars, le budget AAP proposé pour 2024, soit 568 millions de dollars, est fixé à hauteur des recettes prévues provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects, recettes qui sont calculées en appliquant le taux standard de recouvrement de ces coûts, soit 6,5 pour cent, ou le taux réduit, soit 4 pour cent, dans certaines conditions. Le budget AAP proposé pour 2024 est inférieur de 8,3 millions de dollars à celui approuvé pour 2023.
107. Financées au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP, les dépenses estimatives relatives aux initiatives internes d'importance primordiale nouvellement proposées ou existantes s'élèvent à 97,9 millions de dollars en 2024. Ces initiatives portent essentiellement sur des réorganisations ou des transformations en profondeur, concordent avec les priorités de gestion institutionnelles et sont ponctuelles.

108. Les fonds d'affectation spéciale sont utilisés pour les contributions à emploi spécifique, dont la finalité, la portée et les procédures de présentation de rapports ont été convenues avec les donateurs; les comptes spéciaux sont utilisés pour la gestion financière des services que le PAM fournit à ses bureaux et à d'autres entités du système des Nations Unies, et peuvent être financés au moyen de contributions à emploi spécifique ou des recettes issues du recouvrement des coûts.
109. Dans le budget fondamental, le budget relatif aux fonds d'affectation spéciale et aux comptes spéciaux comprend les dépenses afférentes à la gestion et à l'administration de ces dispositifs. Il s'élève au total à 145,6 millions de dollars, soit 23 pour cent de plus qu'en 2023, l'augmentation la plus forte étant due à un fonds d'affectation spéciale géré par la Division des opérations d'urgence, qui consiste à renforcer les capacités d'intervention du PAM en améliorant la préparation. On trouvera à l'annexe XXX une vue d'ensemble et une analyse complètes des activités prévues en 2024 en rapport avec les fonds d'affectation spéciale et les comptes spéciaux.
110. La catégorie "autres sources de financement" comprend le Fonds général et les contributions en nature préaffectées à des usages internes précis tels que la mise à disposition à titre gracieux de locaux au Siège du PAM.

### Priorités de gestion et résultats de gestion institutionnels

111. Le budget fondamental de 2024 est conçu selon trois principes de planification financière: réduire la charge administrative et financière qui pèse sur les opérations menées dans les pays; faire concorder le budget AAP avec les recettes issues du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI); et utiliser les réserves et les soldes des fonds de manière judicieuse.
112. Conformément à la vision stratégique formulée par la Directrice exécutive, le Groupe de direction du PAM a défini quatre priorités de gestion institutionnelles à respecter lors du processus de planification dans la perspective de l'établissement du budget de 2024. Ces priorités ont guidé la direction du PAM lors de l'élaboration des stratégies, des activités, des résultats et de la planification budgétaire aux niveaux des divisions, des bureaux régionaux et des départements. Les crédits qu'il est prévu d'affecter dans le budget fondamental de 2024 aux priorités de gestion institutionnelles sont indiqués à la figure 4.1.

**Figure 4.1: Priorités de gestion institutionnelles en pourcentage du budget fondamental de 2024<sup>45</sup>**



<sup>45</sup> À l'exclusion des crédits sous gestion centrale.

113. Les activités fondamentales et les allocations budgétaires sont également catégorisées en fonction des sept résultats de gestion institutionnels du PAM qui sont définis dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025. Trois des priorités de gestion institutionnelles (culture organisationnelle, capacités d'intervention d'urgence et partenariat) concordent étroitement avec trois des sept résultats de gestion institutionnels, tandis que la quatrième (efficacité, obligation redditionnelle et innovation) s'applique de manière transversale à tous les résultats de gestion.

<b>TABLEAU 4.2: BUDGET FONDAMENTAL PAR RÉSULTAT DE GESTION (en millions de dollars)</b>				
	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Différence en valeur (en dollars)</b>	<b>Variation en pourcentage</b>
1 – Efficacité dans les situations d'urgence	139,4	121,9	17,5	14%
2 – Gestion du personnel	110,7	92,5	18,3	20%
3 – Mise en place de partenariats efficaces	167,8	136,7	31,1	23%
4 – Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	101,3	99,7	1,5	2%
5 – Données probantes et apprentissage	113,8	103,3	10,5	10%
6 – Mise à profit des technologies	78,5	66,0	12,6	19%
7 – Mise à profit des innovations	28,2	18,7	9,6	51%
Activités sans lien direct avec un résultat de gestion	71,7	113,9	(42,3)	(37%)
<b>Total</b>	<b>811,4</b>	<b>752,6</b>	<b>58,8</b>	<b>8%</b>

114. Comme on peut le voir dans le tableau 4.2, en 2024, 91 pour cent des activités couvertes par le budget fondamental sont liées à un résultat de gestion, contre 85 pour cent en 2023. Cette augmentation tient en partie à la mise en œuvre d'une nouvelle approche qui permet d'intégrer des activités contribuant à plusieurs résultats de gestion. On trouvera à l'annexe XX la description des différents résultats de gestion et des indicateurs de performance clés correspondants ainsi que la présentation de leviers transversaux.

## Risques

115. L'élaboration du Plan de gestion pour 2024-2026 a notamment consisté à prévoir les activités à mettre en place pour donner suite aux recommandations issues des audits et des évaluations, dont la mise en œuvre devait s'achever en 2024. Cette nouvelle étape dans l'établissement du budget a permis à la direction du PAM de prendre des décisions stratégiques d'allocation budgétaire pour garantir le financement des activités en question, qui sont essentielles.

116. Le [Rapport annuel de l'Inspectrice générale](#)<sup>46</sup> et l'Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle (2022)<sup>47</sup> ont souligné la persistance de problèmes associés au suivi, à la gestion de l'identité des bénéficiaires, aux partenaires coopérants, aux transferts de type monétaire et aux chaînes d'approvisionnement, autant de domaines existants ou nouveaux dans lesquels des améliorations sont possibles. Dans l'Examen susmentionné, les auteurs se sont appuyés sur les informations communiquées par l'ensemble des responsables dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif de 2022, informations qui mettaient en évidence des problèmes relatifs à la gestion du personnel et à la culture organisationnelle.
117. Les projets visant à s'attaquer à ces problèmes persistants seront financés au moyen de fonds provenant du budget fondamental de 2024 (AAP, initiatives internes d'importance primordiales, comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale) et de ressources prévues dans les budgets de portefeuille de pays. Chaque ensemble de problèmes a été détaillé dans un plan de travail chiffré (annexe V), qui comprend des mesures et des indicateurs clés. On trouvera aux paragraphes ci-après un résumé de la façon dont les principaux domaines de risque seront traités.

***Risques relatifs au suivi, à la gestion de l'identité des bénéficiaires, aux partenaires coopérants, aux transferts de type monétaire et aux chaînes d'approvisionnement***

118. La première des priorités du PAM est de s'assurer que les personnes qui ont besoin de son assistance reçoivent cette assistance en toute sécurité, dans son intégralité et sans interférence. Étant donné que de nombreux environnements dans lesquels le PAM opère sont à haut risque, différentes mesures sont mises en place à chacune des étapes des opérations pour réduire le risque d'emploi abusif de l'assistance du PAM et faire en sorte que les problèmes éventuels soient décelés, communiqués et traités sans délai.
119. En 2023, le PAM a entrepris l'élaboration d'un plan concernant l'ensemble de ses bureaux, le Plan d'action pour une plus grande maîtrise des risques, afin de renforcer les moyens dont il dispose pour gérer et communiquer les risques opérationnels plus efficacement. C'est le Directeur exécutif adjoint qui dirige la mise en œuvre de ce plan avec la participation de tous les bureaux régionaux et de départements du Siège et l'appui de services consultatifs assurés par les auditeurs internes et le Bureau de l'évaluation. Cette large collaboration a pour but d'établir des liens plus étroits entre les équipes, les processus et les systèmes, de renforcer les mesures actuelles et de s'assurer que les problèmes sont traités de manière intégrée.
120. Dans le budget fondamental, il est proposé d'allouer 61,2 millions de dollars aux activités en rapport avec ce domaine de risque. Ce montant comprend 33,8 millions de dollars destinés à des activités AAP récurrentes, 22,8 millions de dollars en faveur d'initiatives internes d'importance primordiales ponctuelles et 4,6 millions de dollars en provenance de fonds d'affectation spéciale et de comptes spéciaux. Les progrès accomplis en matière de ciblage, de suivi et de gestion des identités permettront de mener avec davantage de souplesse des activités susceptibles d'apporter des adaptations aux programmes plus rapidement, de produire des données factuelles et de prévenir la fraude. En outre, les activités en question aideront le PAM à remplir ses engagements consistant à améliorer les compétences des partenaires coopérants dans le domaine du numérique ainsi que la façon dont il gère ces partenariats indispensables.

---

<sup>46</sup> WFP/EB.A/2023/6-D/1.

<sup>47</sup> WFP/EB.A/2023/6-E/1. Ce document décrit plus en détail et analyse les quatre points importants en matière de risque et de contrôle relevés dans la Déclaration sur le contrôle interne relative à 2021 et fait le point sur les progrès accomplis en 2022.

### **Risques relatifs à la gestion du personnel et à la culture organisationnelle**

121. La direction du PAM est résolue à continuer d'atténuer les risques concernant le personnel et la culture organisationnelle afin de garantir une utilisation la plus durable, la plus efficiente et la plus efficace possible des ressources du PAM ainsi que la protection des actifs de celui-ci. Deux catégories de problèmes seront prises en compte:
- les *problèmes relatifs à la gestion des talents et à la planification des effectifs*. Ces problèmes comprennent les difficultés auxquelles le PAM se heurte pour attirer des talents locaux et internationaux et sont attribués à divers facteurs: capacités nationales limitées; conditions difficiles rencontrées sur place; incitations associées aux lieux d'affectation; complexité des dispositifs d'évolution de carrière; manque de compétitivité des traitements proposés par les organismes des Nations Unies; contrats de courte durée dus aux difficultés de financement; et lenteur et lourdeur du recrutement du PAM;
  - les *problèmes relatifs à la culture organisationnelle et aux règles de conduite sur le lieu de travail*. Il est admis que ces problèmes se produisent bien qu'il existe des circuits sûrs et adaptés permettant aux employés de signaler les comportements répréhensibles, et il est donc nécessaire de déployer des efforts supplémentaires pour renforcer l'obligation de rendre compte, la communication et la transparence.
122. Le Plan de gestion pour 2024 comprend des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle qui sont menées dans les bureaux du Siège et dans les bureaux régionaux ainsi que l'appui que ces bureaux fournissent aux bureaux de pays lorsque cela est nécessaire. Toutes sources de financement du budget fondamental confondues, 100,9 millions de dollars sont budgétisés pour les activités récurrentes et les activités ponctuelles en 2024. En particulier, l'initiative interne d'importance primordiale menée à l'appui de ce travail est un investissement qui vise à parvenir plus rapidement à l'excellence en matière de gestion du personnel et à une culture organisationnelle inclusive et respectueuse, tandis qu'une allocation prélevée sur le budget AAP fournit des fonds pour permettre au PAM de remplir son engagement répété en faveur de la réalisation de ces objectifs. Si les activités prévues sont mises en œuvre avec succès, elles permettront de mener à bien la planification des effectifs, de procéder à une harmonisation organisationnelle et d'élargir les responsabilités en matière d'acquisition de talents et de recrutement, en plus d'autres réalisations détaillées à l'annexe III.

#### **Postes financés au moyen du budget fondamental en 2024**

Le nombre de postes prévu dans le budget fondamental de 2024 proposé augmente de 263 pour atteindre 4 524 postes équivalents temps plein planifiés. Conformément à l'engagement pris par la direction consistant à mettre en œuvre le cadre de gestion des effectifs, lequel appelle à offrir des conditions contractuelles plus stables aux employés qui assurent des missions de longue durée, 65 pour cent des nouveaux postes planifiés sont assortis de contrats de durée déterminée.

### **Gains d'efficience**

123. Le PAM favorise l'efficience en menant des initiatives internes et interorganisations, en mesurant les gains d'efficience et en rendant compte des améliorations ainsi obtenues. Tous les gains d'efficience sont générés par les programmes et les projets qui sont en rapport avec les activités du PAM ou qui appuient l'ensemble du système des Nations Unies, et sont rattachés à ces programmes et projets. Ces gains se traduisent par une augmentation des ressources susceptibles d'être utilisées pour la mise en œuvre des programmes et des projets au niveau local.

124. Le PAM doit procéder à une planification et à des investissements suffisants pour trouver de nouveaux gains d'efficacité et s'assurer qu'une attention adéquate est accordée à la mesure et à la communication des résultats obtenus. Les gains d'efficacité prévus vont d'initiatives de longue date telles que le Mécanisme de gestion globale des vivres, qui devraient permettre de supprimer des dépenses s'élevant à plus de 80 millions de dollars en rapport avec les achats de produits alimentaires, à des initiatives plus récentes telles que le système de gestion du capital humain, qui devraient déboucher sur des économies substantielles à partir de 2024. En outre, le PAM continue d'être l'un des chefs de file des dispositifs d'amélioration de l'efficacité dans l'ensemble du système des Nations Unies, qui génèrent des avantages pour d'autres entités des Nations Unies. À cet égard, on peut citer: l'adoption de la plateforme de réservation des Nations Unies, laquelle a permis d'économiser 9,5 millions de dollars en 2022; ou la mise en service du parc de véhicules des Nations Unies, un dispositif qui devient pleinement opérationnel en 2023 et qui sera transposé à plus grande échelle en 2024.
125. En 2024, le PAM recherchera, encouragera et privilégiera de nouvelles initiatives visant à générer des gains d'efficacité et d'efficacité supplémentaires. Tous les ans, il continuera de rendre compte au Conseil dans le rapport annuel sur les résultats des dix principales initiatives ayant permis d'améliorer l'efficacité.

### Structure organisationnelle

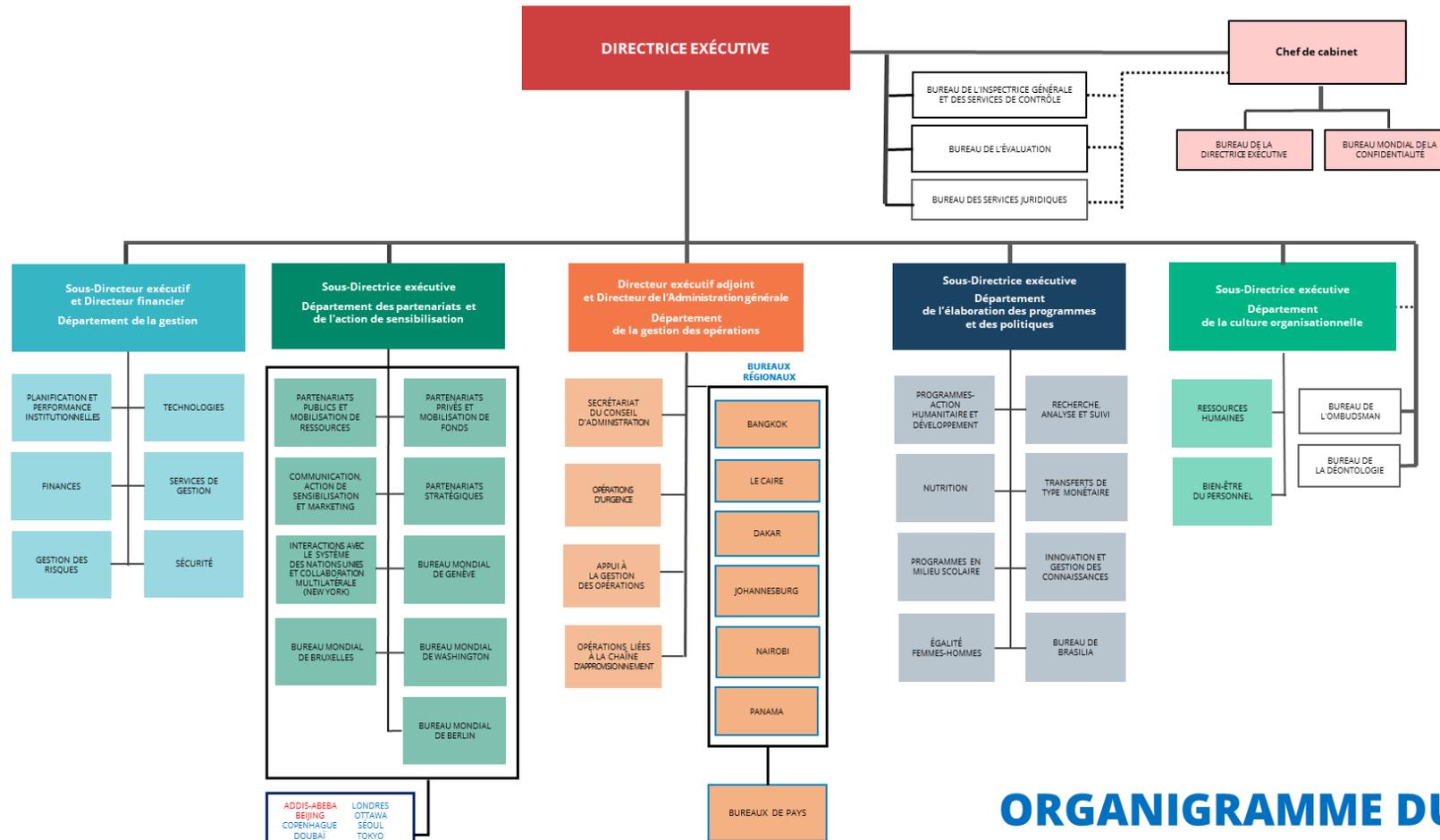
126. Comme cela est indiqué à la figure 4.2, la Directrice exécutive se trouve au sommet de la structure organisationnelle du PAM, et cette structure comprend une haute direction composée d'un Directeur exécutif adjoint et de quatre Sous-Directeurs exécutifs, qui sont tous à la tête d'un département.
127. Pour 2024, la structure organisationnelle est divisée en six domaines interdépendants: la Directrice exécutive et la Chef de cabinet; le Département de la gestion des opérations, dirigé par le Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale; le Département de la gestion; le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation; le Département de l'élaboration des programmes et des politiques; et le Département de la culture organisationnelle. Cette structure précise les rôles et les responsabilités de chacun et permet de mieux comprendre et de rendre plus transparente l'organisation de la haute direction tout en facilitant le respect des obligations redditionnelles à ce niveau, avec comme principal objectif de faire en sorte que le PAM soit armé pour relever de manière efficace et efficace les défis qui l'attendent.
128. Les modifications structurelles ci-après ont été apportées aux divisions dans le Plan de gestion en cours. Ces modifications tiennent compte des dispositifs mis en place conformément à l'organigramme daté du 25 mai 2023, que le Directeur exécutif adjoint a communiqué lors de la réunion du Bureau du Conseil d'administration:
- Le Bureau d'appui à la gestion des opérations, qui relevait précédemment du Bureau du Chef de cabinet, et la Division du Secrétariat du Conseil d'administration, qui relevait précédemment du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, sont placés sous la responsabilité du Département de la gestion des opérations.
  - La Division de la sécurité, qui relevait précédemment du Département de la chaîne d'approvisionnement et des services d'urgence, est placée sous la responsabilité du Département de la gestion.

- 
- La Directrice exécutive et la Chef de cabinet supervisent directement le Bureau de la Directrice exécutive, le Bureau mondial de la confidentialité, le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'Ombudsman, le Bureau de l'Inspectrice générale et des services de contrôle, le Bureau de l'évaluation et le Bureau des services juridiques.
129. Ces changements structurels se retrouvent dans les tableaux budgétaires de 2024 et ont été appliqués de manière rétroactive à tous les tableaux budgétaires de 2023 figurant dans le présent Plan de gestion.
130. La direction exécutive continue actuellement de revoir la structure organisationnelle. Des propositions de modifications seront présentées au Conseil pour approbation avant leur application. Compte tenu du calendrier d'établissement de la version finale du Plan de gestion pour 2024-2026, les modifications ultérieures apportées à l'organigramme ainsi que leurs répercussions budgétaires seront présentées dans un document distinct ou sous la forme d'un additif au Plan de gestion.

Figure 4.2: Structure organisationnelle du Secrétariat



CONSEIL D'ADMINISTRATION



ORGANIGRAMME DU PAM

Rendent compte à la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources  
 Rendent compte à la Division des partenariats stratégiques

### 4.3 Budget administratif et d'appui aux programmes

#### Aperçu

131. Le budget AAP proposé pour 2024, qui représente la majeure partie du budget fondamental, fournira un appui aux programmes et un appui administratif essentiels et prioritaires en faveur des opérations du PAM et garantira la conformité avec les responsabilités en matière de gouvernance et les responsabilités fiduciaires du PAM.
132. Le financement du budget AAP découle de l'application du taux de recouvrement des CAI aux contributions versées au PAM. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration. La direction propose que ce taux soit maintenu à 6,5 pour cent en 2024, sauf dans certaines conditions préalablement approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué.
133. Compte tenu de la prévision de contribution, soit 10 milliards de dollars, et des recettes correspondantes provenant du recouvrement des CAI, le budget AAP proposé pour 2024 est fixé à 568 millions de dollars, ce qui représente une réduction globale de 1 pour cent, soit 8,3 millions de dollars, par rapport au budget de 2023. Au vu des perspectives de financement, le PAM s'est attaché à axer ses activités sur les besoins et les interventions les plus critiques là où des investissements passés pouvaient être mis à profit pour gagner en efficacité. Les efforts sont dirigés vers les processus innovants tels que la restructuration des opérations, la numérisation, la recherche de synergies et la rationalisation et le regroupement d'activités entre services.
134. Le tableau 4.3 présente un aperçu du budget AAP proposé par ligne de crédit et par volet. Le Conseil est invité à approuver le budget AAP au niveau des lignes de crédit.

<b>Ligne de crédit et volet</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Différence en valeur (en dollars)</b>	<b>Variation en pourcentage</b>
<b>Stratégie et orientations</b>	<b>121,3</b>	<b>113,8</b>	<b>7,5</b>	<b>7</b>
A – Stratégie et orientations	121,3	113,8	7,5	7
<b>Services</b>	<b>295,8</b>	<b>293,2</b>	<b>2,5</b>	<b>1</b>
B – Services mixtes	193,2	196,6	-3,4	-2
C – Politiques, directives et assurance qualité	102,6	96,7	5,9	6
<b>Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds</b>	<b>150,9</b>	<b>169,3</b>	<b>-18,4</b>	<b>-11</b>
D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	105,5	123,2	-17,6	-14
E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	45,4	46,1	-0,7	-2
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>576,3</b>	<b>-8,3</b>	<b>-1</b>

135. Les variations les plus importantes concernent la ligne de crédit "Stratégie et orientations", qui enregistre une augmentation de 7 pour cent du financement AAP par rapport à 2023, et la ligne "Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds ", qui enregistre une réduction de 11 pour cent. Ces évolutions s'expliquent presque entièrement par la recatégorisation d'activités menées par le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation ainsi que par des décisions stratégiques prises au sein de ses divisions et par la gestion de ces dernières. Les activités en question, qui étaient auparavant planifiées au titre du volet D, Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies, en raison de leur association avec le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation relèvent désormais du volet A, Stratégie et orientations, comme c'est le cas pour des activités similaires menées dans d'autres départements.
136. L'augmentation de 5,9 millions de dollars dont bénéficie le volet C, Politiques, directives et assurance qualité, tient principalement à l'augmentation des crédits AAP destinés aux bureaux de pays. Elle vise à faire en sorte que les bureaux de pays disposent de ressources suffisantes pour se conformer aux normes en vigueur en matière d'obligation de rendre compte et d'assurance et mettre en œuvre les politiques.

#### Budget AAP par niveau administratif et par objet de dépenses

<b>TABLEAU 4.4: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF ET PAR OBJET DE DÉPENSES (en millions de dollars)</b>				
	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Différence en valeur (en dollars)</b>	<b>Variation en pourcentage</b>
Membres du personnel engagés pour une durée déterminée	391,6	381,2	10,4	3
Autres employés	63,3	75,2	-11,9	-16
Dépenses non liées aux employés	113,1	120,0	-6,9	-6
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>576,3</b>	<b>-8,3</b>	<b>-1</b>

137. Les dépenses relatives aux membres du personnel engagés pour une durée déterminée comprennent les dépenses liées aux administrateurs recrutés sur le plan international et aux agents des services généraux en poste à Rome et dans les bureaux mondiaux et au personnel des bureaux régionaux recruté localement. L'augmentation de cette catégorie de coûts s'explique par le fait que le budget AAP est la principale source de financement des activités fondamentales récurrentes réalisées par les membres du personnel engagés pour une durée déterminée, et tient également à une légère augmentation du nombre de postes à durée déterminée malgré une diminution générale de l'allocation budgétaire AAP et à une petite augmentation de l'inflation.
138. Les administrateurs recrutés sur le plan international pour une courte durée, les consultants et les agents temporaires appartiennent à la catégorie "autres employés". En écho à la disparition progressive de la catégorie des administrateurs recrutés pour une courte durée, la réduction du nombre d'administrateurs recrutés pour une courte durée en équivalent temps plein est proportionnellement plus importante que la réduction du nombre d'autres types de contrat, et représente plus de la moitié de la réduction budgétaire enregistrée dans cette catégorie de coûts.

139. On constate une réduction des dépenses non liées aux employés dans la totalité des départements et des bureaux régionaux, réduction qui tient principalement à la diminution des dépenses relatives aux voyages, à la formation et aux services de conseil commerciaux.

<b>Niveau administratif</b>	<b>Allocation budgétaire AAP pour 2024</b>	<b>Allocation budgétaire AAP pour 2023</b>	<b>Différence en valeur (en dollars)</b>	<b>Variation en pourcentage</b>
Bureaux de pays	60,2	48,4	11,8	24
Bureaux régionaux	115,7	116,4	-0,7	-1
Directrice exécutive et Chef de cabinet	56,1	57,2	-1,0	-2
Département de la gestion	95,2	101,3	-6,1	-6
Département de la gestion des opérations	53,6	61,6	-8,0	-13
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	63,8	65,7	-1,9	-3
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	52,4	56,9	-4,5	-8
Département de la culture organisationnelle	35,3	36,8	-1,5	-4
Crédits sous gestion centrale	35,6	32,0	3,6	11
<b>Total</b>	<b>568,0</b>	<b>576,3</b>	<b>-8,3</b>	<b>-1</b>

140. Conformément aux principes directeurs et aux hypothèses de planification décrits plus haut, l'établissement du budget AAP a été l'occasion de mettre l'accent sur l'allègement des pressions financières pesant sur les bureaux de pays pour leur permettre de maintenir leurs structures de base et de se conformer aux normes minimales en vigueur, y compris lorsqu'ils doivent faire face à des problèmes tels que l'inflation et une diminution des ressources. Dans le budget AAP de 2024, il est proposé d'augmenter de 11,8 millions de dollars (24 pour cent) les crédits destinés aux bureaux de pays. Étant donné que ce sont les bureaux régionaux qui sont la principale source d'appui des bureaux de pays, il est proposé de ne réduire les crédits AAP qui leur sont alloués que de 1 pour cent. Globalement, les budgets des départements du Siège diminueront de 6 pour cent pour absorber le recul général des crédits AAP et permettre d'augmenter les crédits AAP alloués aux bureaux de pays.

**Bureaux de pays**

141. L'allocation AAP des bureaux de pays est conçue de manière à soutenir les fonctions essentielles qui ne peuvent pas être directement rattachées aux opérations. Depuis la restructuration du financement de ces bureaux en 2022, les crédits qui leur sont alloués au titre du budget AAP servent à financer les postes du directeur de pays, d'un assistant de secrétariat recruté sur le plan national et d'un chauffeur ainsi que les frais de fonctionnement courants de chaque bureau. Outre une augmentation des crédits AAP pour compenser l'inflation au niveau des bureaux de pays, il est prévu d'allouer 10 millions de dollars aux bureaux qui se heurtent à de graves problèmes de financement compromettant leur aptitude à se conformer aux normes en vigueur en matière d'obligation de rendre compte et d'assurance et à mettre en œuvre les politiques. Les fonds peuvent servir à augmenter ou à renforcer les capacités locales en fonction des problèmes spécifiques rencontrés.

**Bureaux régionaux**

142. Pour faire face à la réduction des crédits AAP et optimiser l'utilisation des ressources disponibles, les bureaux régionaux adopteront des stratégies visant à limiter les dépenses et à renforcer les orientations, les directives et l'appui stratégiques fournis actuellement aux bureaux de pays. L'objectif est de superviser efficacement les opérations sur le terrain et d'assurer le suivi des résultats obtenus dans les pays. Dans l'allocation destinée aux bureaux régionaux, il est tenu compte de divers facteurs, tels que le nombre effectif de bénéficiaires dans la région, le montant inscrit au budget des portefeuilles de pays, les effectifs respectifs des différents bureaux régionaux et le nombre de bureaux de pays relevant de chacun d'eux. Pour améliorer l'efficacité et favoriser l'adoption de méthodes innovantes et faire face notamment à la réduction des crédits AAP, certains bureaux régionaux ont accès à des ressources extrabudgétaires, et tous bénéficient des investissements ponctuels provenant des initiatives internes d'importance primordiale.

143. Les crédits AAP alloués aux différents bureaux régionaux représentent entre 96 pour cent et 104 pour cent de ceux de 2023. À l'extrémité haute de cette fourchette, le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale, dont l'allocation AAP en 2024 est équivalente à 104 pour cent de celle de 2023, a considérablement augmenté sa charge de travail ces deux dernières années en raison de l'ouverture des bureaux de pays en République de Moldova et en Ukraine. À l'extrémité opposée, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest atténuera les effets d'une réduction de 4 pour cent de ses crédits AAP en mettant en œuvre des mesures de limitation des coûts destinées à réduire les dépenses liées aux services de conseil, aux voyages et à la formation.

**Bureaux de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet, et divisions placées sous leur responsabilité**

144. Les crédits AAP alloués pour 2024 aux bureaux de la Directrice exécutive et de la Chef de cabinet ainsi qu'aux divisions placées sous leur autorité n'ont que légèrement diminué, de 2 pour cent, par rapport à 2023, car on ne s'attend pas à ce que la réduction de l'activité opérationnelle s'accompagne d'une diminution des responsabilités de supervision de ces entités ni du niveau d'activité correspondant.

145. Les activités des cinq divisions qui relèvent directement de la Directrice exécutive sont transversales par essence et recouvrent les enquêtes et l'audit, les évaluations et les services juridiques pour l'ensemble du PAM. Les crédits AAP alloués au Bureau de l'Inspectrice générale se maintiennent au même niveau que l'allocation accordée en 2023. Étant donné qu'il est peu probable que le nombre d'enquêtes diminue, l'objectif consistant à réduire les délais de réponse lors du signalement d'un problème sera atteint principalement en renforçant l'équipe chargée de l'analytique des données et en cherchant à recourir à l'intelligence artificielle pour accroître l'efficacité et la productivité. Le nombre prévu d'évaluations stratégiques en 2024 diminuera, passant de trois à deux, le but étant de faire des économies sans entraîner de conséquences majeures susceptibles de porter atteinte aux avantages découlant de l'action du Bureau de l'évaluation.
146. En 2024, le Bureau de la Directrice exécutive accordera une large place à la gestion et à l'obligation de rendre compte de l'action menée, et établira la structure organisationnelle nécessaire pour donner à la Directrice exécutive les moyens de se concentrer sur l'élargissement de la base de financement et l'exploitation du savoir-faire des partenaires du PAM. Le Bureau mondial de la confidentialité, créé en 2021, a gagné en maturité et s'est agrandi, et dispose désormais d'une structure mieux définie dans la perspective de 2024; le Bureau fournit des conseils et une assistance dans l'ensemble du PAM, tout en collaborant avec des entités extérieures pour atteindre ses objectifs.

### ***Département de la gestion***

147. Compte tenu de la réduction du budget AAP de 6 pour cent en 2024, le Département de la gestion donnera la priorité aux activités lui permettant d'assurer la gestion financière, la gestion budgétaire et la gestion des risques, et de fournir des services essentiels en matière de technologies, de connectivité et de gestion des installations. Il mettra l'accent sur l'exploitation des innovations et des meilleures pratiques en vigueur pour améliorer les résultats, préserver les ressources et faciliter les opérations menées en première ligne.
148. Au sein du Département, la Division des services de gestion enregistre une réduction de 15 pour cent de son budget AAP, qui s'élève à 3,4 millions de dollars. Lorsque le budget AAP de 2023 a été établi à la fin du premier semestre de 2022, on s'attendait à une multiplication du coût des services collectifs sous l'effet des prix élevés de l'énergie liés au conflit en Ukraine. Depuis, le marché s'est stabilisé. Une bonne partie de la réduction budgétaire tient à baisse du coût des services collectifs au Siège prévue en 2024.
149. Le budget de la plus grande division du Département, la Division des technologies, demeure stable par rapport au budget AAP de 2023. La nouvelle stratégie en matière d'information et de technologies étant désormais en place, la Division a entrepris un vaste examen de sa structure organisationnelle; elle entend rechercher des solutions innovantes qui intègrent la technologie avancée de l'analytique et envisage d'expérimenter l'intelligence artificielle.
150. Les autres divisions du Département ont également mené des examens approfondis de leurs activités et de leurs domaines prioritaires considérés comme les plus importants pour le PAM; elles ont trouvé des gains d'efficacité, qui ont permis de réduire de 6 pour cent le budget AAP global du Département.

### ***Département de la gestion des opérations***

151. Le Département de la gestion des opérations, qui est chargé de superviser les éléments essentiels des opérations mondiales, enregistre la plus forte réduction des crédits AAP en proportion, soit 13 pour cent de moins par rapport à l'allocation de 2023. En 2023, il a reçu des crédits AAP ponctuels pour renforcer ses effectifs et améliorer la gestion des déploiements de renforts. Si l'on s'en tient au seul budget fondamental, hors allocations ponctuelles, ses ressources augmentent de 27 pour cent de 2023 à 2024.

152. Le Département privilégiera les investissements axés sur le terrain et les compétences de base susceptibles de soutenir l'encadrement lors des situations d'urgence et d'appuyer la fourniture de services améliorés et de solutions pour la mise en œuvre des activités. La réduction du budget AAP concerne principalement la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et la Division des opérations d'urgence. Parmi les autres sources de financement fondamental de la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement figurent deux nouvelles initiatives internes d'importance primordiale et des augmentations des comptes spéciaux relatifs à l'appui logistique humanitaire, à l'UNHAS et aux entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies. Les crédits AAP alloués à la Division des opérations d'urgence seront complétés par des contributions destinées au fonds d'affectation spéciale qui est associé au renforcement des capacités du PAM en matière d'intervention dans les situations d'urgence au moyen d'une amélioration de la préparation. Les divisions compenseront partiellement la réduction des fonds AAP en continuant d'adopter des démarches axées sur le terrain et adaptées au contexte. La Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement intégrera la durabilité dans des domaines tels que les achats locaux et régionaux, tout en continuant de faire preuve d'excellence en matière de logistique, en particulier dans les opérations d'urgence. La Division des opérations d'urgence donnera la priorité aux investissements essentiels visant, d'une part, à fournir un appui opérationnel coordonné aux bureaux de pays et, d'autre part, à maintenir des effectifs compétents susceptibles d'être dépêchés en renforts dans les situations d'urgence ainsi que des capacités techniques à utiliser dans le cadre de l'accès humanitaire.
153. Les efforts déployés par le Département pour accroître l'efficacité et adopter des approches innovantes en 2024 sont manifestes, la Division des opérations d'urgence recherchant des outils innovants tels que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, l'analytique prédictive et d'autres technologies pour améliorer les systèmes d'alerte rapide et la préparation. La Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement se concentre sur la refonte de ses outils de gestion et de traitement pour gagner en efficacité et fournir des services centralisés aux bureaux de pays de manière efficace.

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

154. Les activités du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation qui sont financées au moyen des crédits AAP concordent pleinement avec les priorités de la Directrice exécutive consistant à mobiliser des ressources supplémentaires en élargissant la base de financement du PAM et en renforçant les partenariats, y compris avec le secteur privé. En 2024, malgré une réduction de 3 pour cent de ses crédits AAP, le Département entend consolider et diversifier la base de donateurs du PAM. Pour y parvenir, il lui faudra: collaborer de manière ciblée avec le secteur privé et les fondations philanthropiques; être mieux à même d'attirer durablement des partenaires fournisseurs de ressources et de négocier efficacement avec eux de façon à positionner le PAM comme un partenaire de choix, y compris pour les financements thématiques et aux yeux des institutions financières internationales; façonner le discours relatif à l'insécurité alimentaire dans le monde; poursuivre la professionnalisation des équipes chargées des partenariats dans l'ensemble du PAM; et fournir un appui aux équipes chargées de la communication avec l'extérieur et de l'action de sensibilisation relevant de la Directrice exécutive et de la haute direction. En 2024, le Département sera en mesure de tirer parti de ressources destinées à la mise en œuvre de l'initiative interne d'importance primordiale intitulée "Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution", ce qui devrait augmenter de 4 pour cent son budget fondamental.

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

155. En 2024, le Département de l'élaboration des programmes et des politiques continuera de piloter les travaux entrepris à l'échelle institutionnelle pour élaborer et mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 et garantir la qualité de l'offre de programmes du PAM dans tous les contextes. L'engagement du Département en faveur de l'excellence des programmes est l'un des principaux fondements des quatre priorités de gestion institutionnelles, en particulier celles relatives au renforcement des capacités d'intervention d'urgence, à la maximisation de l'efficacité et à l'optimisation du respect des obligations redditionnelles, et à la priorité donnée à l'innovation. Des améliorations de l'efficacité ont été réalisées grâce notamment à un examen et à la hiérarchisation des dépenses non liées aux employés.
156. La réduction des crédits AAP alloués au Département concerne principalement la Division des programmes – action humanitaire et développement et la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi. La première compensera le recul de 1,7 million de dollars de ses crédits AAP essentiellement en réduisant ses dépenses liées à la formation et aux voyages, étant entendu que les activités relatives au Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, aux directives en rapport avec le Plan stratégique pour 2022-2025 et aux lignes directrices concernant les activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs et Assistance alimentaire pour la formation ont aussi été réduites. En 2023, la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi a reçu une allocation AAP de 2,4 millions de dollars pour développer les activités de suivi sur le terrain; des activités similaires destinées à renforcer le suivi seront financées au moyen d'une initiative interne d'importance primordiale en 2024. Les autres divisions relevant du Département ont enregistré une légère réduction de leurs crédits AAP, à l'exception du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes et de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, dont les budgets demeureront stables.
157. Les répercussions de la réduction de 8 pour cent des crédits AAP alloués au Département pour 2024 par rapport à 2023 seront compensées en partie par les ressources provenant des initiatives internes d'importance primordiale, des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux. Mettant à profit les sources du financement fondamental, le Département mettra l'accent en 2024 sur la conception et la mise en œuvre de programmes innovants visant à prendre en considération et à réduire le niveau des besoins humanitaires liés aux conflits et aux chocs climatiques et économiques, tout en saisissant les possibilités qui se présentent de renforcer les filets de sécurité et les systèmes nationaux.

**Département de la culture organisationnelle**

158. Compte tenu de l'importance que revêtent le devoir de protection et l'amélioration de la culture organisationnelle dans l'ensemble du PAM, le Département de la culture organisationnelle conserve un budget AAP relativement stable, la réduction par rapport à 2023 n'étant que de 2 pour cent. Le Département gèrera cette réduction en limitant le budget destiné aux activités en cours, le plus souvent au sein de l'Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle, unité qui reçoit également des fonds en provenance de l'initiative interne d'importance primordiale sur l'investissement dans le personnel du PAM. Le budget AAP a été sanctuarisé pour faire en sorte que les efforts de planification stratégique des effectifs continuent d'éclairer les PSP. Les priorités associées à ce budget ont aussi été redéfinies afin de financer une unité chargée de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, dont l'objectif est de renforcer l'action menée en faveur de l'inclusion et les activités qui encouragent l'adoption de comportements susceptibles d'incarner les valeurs du PAM en vue d'instaurer un environnement de travail respectueux et productif. Le

Département continuera en outre d'utiliser le budget AAP pour protéger la santé mentale et le bien-être de tous les employés, en particulier dans les situations d'urgence.

159. Les efforts déployés par le Département pour augmenter l'efficacité et adopter des méthodes innovantes sont manifestes, comme l'illustre le nouveau système de gestion du capital humain, Workday HCM, qui, une fois mis en place en 2024, devrait permettre d'améliorer l'efficacité de la gestion du personnel, et déboucher ainsi sur des économies annuelles de plus de 3 millions de dollars dans les bureaux de terrain et sur une réduction de 40 pour cent des délais de traitement des demandes du personnel d'après les estimations. Cette activité est gérée à l'aide d'un compte spécial. Le projet relatif aux nouvelles méthodes de travail ne sera pas considéré comme une activité en 2024, mais les gains d'efficacité qui en découleront, y compris l'amélioration des technologies, seront appliqués dans l'ensemble du PAM. La Division chargée du bien-être du personnel poursuivra la collaboration qu'elle a entreprise avec la Division des services de gestion afin de mettre en œuvre le dispositif de réservation en ligne au moyen de la plateforme de réservation des Nations Unies pour tous les services cliniques assurés sur le terrain à travers le monde, de façon à normaliser et à rationaliser le processus à l'échelle mondiale. Cette activité est financée à l'aide du compte spécial relatif au bien-être.

### ***Crédits sous gestion centrale***

160. Les crédits sous gestion centrale permettent de financer les dépenses statutaires, en particulier les engagements de financement que le PAM a pris concernant les activités financées conjointement par les organismes des Nations Unies ainsi que d'autres activités dont la gestion est centralisée. Les crédits sous gestion centrale qu'il est proposé de budgétiser pour 2024 s'élèvent à 35,6 millions de dollars, soit 11 pour cent de plus qu'en 2023.
161. L'augmentation la plus forte de ces crédits concerne la part du budget consacrée au Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (DSS). L'augmentation de 14 pour cent destinée au DSS s'explique tout à la fois par l'augmentation du budget du DSS et par la quote-part plus élevée du PAM dans ce budget du fait de sa croissance par rapport à d'autres entités des Nations Unies.
162. Les primes d'assurance et les frais juridiques augmentent de 1,3 million de dollars pour tenir compte, d'une part, d'une nouvelle politique mondiale d'assurance des biens qui couvre les biens, les bâtiments et les données du PAM dans le monde entier et, d'autre part, d'une augmentation de l'assurance contre les actes malveillants, augmentation qui s'explique par l'historique des sinistres déclarés par le PAM.
163. Dans la rubrique budgétaire "Activités menées en partenariat (avec des organismes appartenant ou non au système des Nations Unies)", une diminution de 0,9 million de dollars est prévue pour 2024 en raison de la fin, en 2023, des détachements de personnel auprès du secrétariat du mouvement Renforcer la nutrition qui est accueilli dans les locaux du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et auprès de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.
164. Le tableau 4.6 présente une comparaison entre la liste complète des crédits sous gestion centrale de 2024 et celle de 2023.

<b>TABLEAU 4.6: CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE DESTINÉS AUX OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES DÉPENSES GÉRÉES AU NIVEAU CENTRAL (en millions de dollars)*</b>			
	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Différence</b>
<b>Volet A: Stratégie et orientations</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>0,5</b>
Conseil des chefs de secrétariat	0,6	0,7	-0,1
Réunion mondiale des cadres	0,6	0,6	0,0
Enquête mondiale auprès du personnel	0,5	0,0	0,5
Frais de recrutement	0,4	0,4	0,0
Réseau de cadres supérieurs et anciens fonctionnaires	0,1	0,1	0,1
<b>Volet B: Services divers à l'appui des opérations</b>	<b>23,4</b>	<b>19,6</b>	<b>3,7</b>
Évacuations sanitaires d'urgence	0,2	0,2	0,0
Commission de la fonction publique internationale	1,1	1,1	0,0
Primes d'assurance et frais juridiques	4,0	2,7	1,3
Évaluation du degré d'importance des programmes et Comité permanent de la nutrition	0,5	0,4	0,1
Services fournis par d'autres organismes	0,9	0,7	0,1
Prix, liquidation des sommes dues et enquêtes concernant le personnel	0,4	0,4	0,0
Quote-part du PAM dans les dépenses afférentes au Département de la sûreté et de la sécurité	15,7	13,8	1,9
Inclusion du handicap	0,7	0,4	0,3
<b>Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>7,4</b>	<b>8,2</b>	<b>-0,7</b>
Activités menées en partenariat (avec des organismes appartenant ou non au système des Nations Unies)	3,5	4,4	-0,9
Centre d'évaluation et partage des coûts du système des coordonnateurs résidents	2,9	2,7	0,1
Frais juridiques d'entités des Nations Unies	0,2	0,2	0,0
Autres frais liés au système des Nations Unies	0,5	0,5	0,0
Syndicats du personnel du système des Nations Unies	0,4	0,4	0,0
<b>Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>0,1</b>
Comité d'audit	0,2	0,2	0,0
Auditeur externe	0,4	0,4	0,0
Cotisation à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	0,2	0,2	0,0
Services de conseil	0,1	0,1	0,0
Corps commun d'inspection	1,7	1,5	0,1
<b>Total</b>	<b>35,6</b>	<b>32,0</b>	<b>3,6</b>

\* Les chiffres figurant dans le tableau sont arrondis.

	2024				2023			
	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Total	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Total
Administrateurs recrutés sur le plan international et fonctionnaires de rang supérieur	84	268	1 075	<b>1 426</b>	83	260	1 054	<b>1 397</b>
Agents des services généraux			510	<b>510</b>			499	<b>499</b>
Personnel recruté localement (administrateurs et agents des services généraux recrutés sur le plan national)	180	406	153	<b>740</b>	171	366	126	<b>663</b>
<b>Postes de durée déterminée (total partiel)</b>	<b>264</b>	<b>674</b>	<b>1 738</b>	<b>2 676</b>	<b>254</b>	<b>627</b>	<b>1 679</b>	<b>2 559</b>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)		0	22	<b>22</b>		3	74	<b>77</b>
Agents des services généraux (contrats de courte durée) et agents temporaires		51	112	<b>163</b>		62	113	<b>174</b>
Consultants		101	521	<b>622</b>		118	545	<b>663</b>
<b>Postes de courte durée (total partiel)</b>	<b>0</b>	<b>152</b>	<b>654</b>	<b>807</b>	<b>0</b>	<b>183</b>	<b>732</b>	<b>914</b>
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>826</b>	<b>2 393</b>	<b>3 483</b>	<b>254</b>	<b>809</b>	<b>2 410</b>	<b>3 473</b>

165. Le tableau 4.7 présente le nombre de postes prévu dans le budget AAP par niveau administratif (bureaux de pays, bureaux régionaux et Siège) et par catégorie, conformément à ce qui a été approuvé en 2023 et prévu pour 2024. Le nombre de postes est calculé en équivalent temps plein.

166. Le PAM continuera d'améliorer les conditions contractuelles de ses employés, en particulier de ceux qui assurent des fonctions essentielles depuis plusieurs années mais ont encore un contrat de courte durée. En 2024, le rythme des conversions ralentira considérablement par rapport à 2022 et 2023, années au cours desquelles d'importants financements ont été alloués pour accélérer le processus. Malgré les contraintes de financement prévues en 2024, la proportion de membres du personnel engagés pour une durée déterminée augmentera de trois points de pourcentage par rapport à la proportion de membres du personnel engagés pour une courte durée. Par rapport au budget AAP de 2021, année précédant la mise en place du cadre de gestion des effectifs, le nombre de postes de durée déterminée financés sur le budget AAP a progressé de 30 pour cent.

## Coûts standard de personnel

167. Les postes d'administrateurs recrutés sur le plan international et d'agents des services généraux au Siège sont chiffrés au moyen de taux standard. 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. Une comparaison entre le montant total des dépenses de personnel inscrit au budget AAP de 2024 sur la base des coûts standard de personnel de 2023 et ce même montant établi cette fois à partir des coûts standard de personnel de 2024 fait apparaître une augmentation de 1,2 million de dollars.
168. Les coûts standard de personnel pour 2024 sont établis à partir des dépenses effectives de 2022 corrigées de l'inflation, de l'estimation actuarielle des dépenses à supporter après la cessation de service et d'autres changements prévus. S'agissant de la part des dépenses libellée en euros, le PAM achète à terme les montants en euros nécessaires, ce qui lui permet d'en connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des États-Unis.
169. Les passifs liés aux avantages à long terme du personnel comprennent les dépenses supportées au titre du plan d'assurance-maladie après la cessation de service, le régime des indemnités pour cessation de service, le plan d'indemnisation du personnel et d'autres avantages liés à la cessation de service. À sa session annuelle de 2010, le Conseil a approuvé l'affectation annuelle d'un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars pendant 15 ans afin de couvrir les passifs liés aux avantages du personnel, de sorte que les passifs en question soient intégralement financés en 2025. Une étude portant sur les actifs et les passifs achevée en 2023 a permis de confirmer que les actifs étaient suffisants pour couvrir les avantages à long terme du personnel, et que le ratio de financement devrait demeurer au-dessus du niveau de 100 pour cent. Cette situation devrait se maintenir à l'avenir, et le financement supplémentaire de 7,5 millions de dollars par an n'est donc plus nécessaire et a été supprimé des coûts standard de personnel, à compter de 2024. La direction utilisera les états financiers vérifiés annuels du PAM pour continuer d'informer le Conseil sur le niveau de financement effectif des passifs liés aux avantages à long terme du personnel.
170. Les répercussions de la hausse des prix sur les dépenses liées aux employés devraient être inférieures à l'inflation prévue en 2024, car la plupart des avantages du personnel ne devraient pas faire l'objet de corrections dues à l'inflation en 2024. Les conséquences d'une baisse potentielle du dollar des États-Unis et des augmentations du barème des traitements des agents des services généraux en poste à Rome seront largement compensées par la réduction des avantages à long terme du personnel.
171. Une comparaison entre le montant total des dépenses de personnel inscrit au budget AAP de 2024 sur la base des coûts standard de personnel de 2023 et ce même montant établi cette fois à partir des coûts standard de personnel de 2024 fait apparaître une augmentation de 1,2 million de dollars.

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

172. 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.

173. Pour 2024, le taux standard de recouvrement des CAI a été calculé au moyen de la méthode définie en 2006, comme indiqué dans le tableau 4.8<sup>48</sup>.

<b>TABLEAU 4.8: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS (en pourcentage)</b>	
Valeur de référence de 2022	4,80
Augmentation liée à la hausse des dépenses indirectes (de 2022 à 2024)	0,80
Augmentation liée à la baisse de la prévision de financement (de 2022 à 2024)	1,18
<b>Taux de recouvrement des CAI applicable en 2024</b>	<b>6,78</b>

174. Le taux de recouvrement des CAI calculé, soit 6,78 pour cent, permettrait de couvrir les dépenses administratives et d'appui aux programmes et de financer les initiatives internes d'importance primordiale prévues en 2024 et 2025 tout en maintenant le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP dans la fourchette fixée.
175. Pour 2024, la direction propose de conserver un taux standard de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent. Elle propose aussi, conformément à l'article XIII.4 (e) du Règlement général, d'appliquer un taux réduit, fixé à 4 pour cent: aux contributions fournies par les pays en développement ou les pays en transition, tels que déterminés par le Conseil; aux contributions fournies par les gouvernements en faveur de programmes menés dans leur propre pays; et aux contributions fournies par les institutions financières internationales, dans les conditions déterminées par le Conseil. Le taux de 6,5 pour cent demeure l'un des plus bas parmi ceux qu'appliquent les fonds, les programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies.

## 4.5 Réserves et soldes des fonds

### Aperçu

176. La présente section offre un aperçu du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la part non affectée du Fonds général. Sous réserve de l'approbation du Conseil, le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général peuvent servir à financer le budget relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel ainsi que, dans le cas de la part non affectée du Fonds général, les coûts opérationnels.
177. D'après les prévisions, le Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général devraient afficher un solde combiné confortable de 720 millions de dollars au 1<sup>er</sup> janvier 2024, soit un niveau supérieur de plus de 300 millions de dollars au plafond visé, lequel est considéré comme une mesure prudente. Compte tenu de la réduction prévue des contributions dans un contexte d'augmentation des besoins opérationnels, la direction propose d'utiliser une partie de ces soldes confortables pour réaliser des investissements stratégiques dans des initiatives internes et soulager financièrement les bureaux de pays qui sont amenés à adapter leur présence et leur structure lorsqu'ils doivent faire face à une diminution de leurs ressources.

<sup>48</sup> PAM. 2006. [Examen du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects](#) (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

## Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes

<b>TABLEAU 4.9: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET D'APPUI AUX PROGRAMMES – PRÉVISIONS (en millions de dollars)</b>		
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>		<b>390,0</b>
Produit prévu des CAI (pour une prévision globale de contribution de 10,0 milliards de dollars)		568,0
Budget AAP proposé		-568,0
Prélèvements sur le Compte de péréquation des dépenses AAP proposés		-138,4
- <i>Redirection des ressources du Fonds pour la promotion du bien-être du personnel</i>	0,0	
- <i>Reconstitution du Compte d'intervention immédiate</i>	-50,0	
- <i>Initiatives internes d'importance primordiale</i>	-88,4	
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2024</b>		<b>251,6</b>
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2024)		<b>236,7</b>
Niveau plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 2 mois de dépenses AAP en 2024)		<b>94,7</b>

178. 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 a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale<sup>49</sup>, permettant ainsi au PAM d'investir ponctuellement dans des actions de longue haleine qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires. À condition 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.
179. À la suite d'un examen visant à déterminer le solde optimal du Compte de péréquation des dépenses AAP<sup>50</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 2024 ainsi que les mouvements qui devraient être enregistrés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP cette même année sont indiqués dans le tableau 4.9. Compte tenu de la prévision globale de contribution pour 2024, soit 10 milliards de dollars, et des utilisations proposées du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2024, le solde de clôture pour 2024 devrait s'élever à 251,6 millions de dollars, ce qui représente plus de cinq mois de dépenses AAP.

<sup>49</sup> PAM. 2015. [État d'avancement de l'examen du cadre de financement, y compris le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects](#) (WFP/EB.A/2015/6-C/1). Pour répondre aux critères présidant à leur approbation, les initiatives internes d'importance primordiale doivent: être de nature ponctuelle; ne pas relever du budget AAP ordinaire; ne pas être corrélées à un projet individuel; nécessiter un financement prévisible; avoir peu de chances de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et être centrées sur le changement organisationnel.

<sup>50</sup> PAM. 2015. [Point sur l'examen du cadre de financement](#) (WFP/EB.2/2015/5-C/1).

180. Au vu du solde confortable du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu à la fin de 2023, il est proposé d'utiliser ce solde ainsi:
- *Redirection d'une allocation du Compte de péréquation des dépenses AAP de 2022 en faveur du Fonds pour la promotion du bien-être*
181. Le Fonds pour la promotion du bien-être affichera un solde non dépensé de 7 millions de dollars environ dû à l'allocation de 2022 qui avait été approuvée sous la forme d'un financement thématique destiné aux programmes de promotion du bien-être. Ce financement était destiné en particulier aux activités conjointes menées dans le cadre de la riposte des Nations Unies à la COVID-19 en rapport avec le plan d'évacuation sanitaire, la "première ligne de défense" et la campagne de vaccination. Compte tenu de la diminution des risques liés à la pandémie, ces activités ont été achevées plus tôt que prévu.
182. En 2015, en utilisant une allocation initiale d'un montant de 10 millions de dollars prélevée sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, le PAM a créé un Compte spécial pour les programmes de promotion du bien-être afin de financer des activités visant à améliorer le bien-être du personnel sur les lieux d'affectation lorsque les ressources disponibles pour les projets étaient insuffisantes. Deux reconstitutions d'un montant de 8 millions de dollars chacune ont été approuvées en 2017 et en 2020 pour financer les programmes de promotion du bien-être conformément à la stratégie en matière de bien-être dont s'est doté le PAM. En 2022, le Conseil a en outre approuvé un virement de 8 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le Compte spécial pour les programmes de promotion du bien-être afin de financer la contribution du PAM aux activités menées dans le cadre de la riposte des Nations Unies à la COVID-19.
183. Étant donné que le solde du Fonds pour la promotion du bien-être sera presque entièrement épuisé d'ici à la fin de 2023, une redirection du solde non dépensé provenant des activités susmentionnées de lutte contre la COVID-19, soit 7 millions de dollars d'après les estimations, pourrait financer la mise en œuvre de nouveaux projets et de nouvelles recommandations issus de l'enquête mondiale sur la santé réalisée en 2022 grâce à ce fonds. Les ressources disponibles seront utilisées pour renforcer le réseau d'infirmières du PAM dans les lieux d'affectation qui sont très mal desservis. Par ailleurs, ces ressources faciliteront la mise en place de bout en bout du système de gestion de la sécurité sur le lieu de travail élaboré par le PAM ainsi que la fourniture d'un soutien psychosocial aux employés du PAM et à leur famille grâce au renforcement de l'application mobile Wellbeing et des services de communication et de liaison avec les familles.
- *Reconstitution du Compte d'intervention immédiate à hauteur de 50 millions de dollars*
184. Le PAM a absolument besoin du Compte d'intervention immédiate (CII) pour continuer de sauver des vies. Il est donc indispensable de pérenniser ce dispositif, et un objectif annuel de dotation a ainsi été fixé à cet effet. Cet objectif est atteint principalement grâce aux contributions volontaires de donateurs et au remboursement, au moyen des contributions destinées aux PSP, des avances accordées au titre du CII. À cet égard, le PAM continue de plaider auprès des donateurs en faveur de l'allocation de contributions au CII. Le compte peut également être reconstitué à l'aide de contributions multilatérales ou de virements depuis les réserves et les soldes de fonds du PAM après approbation du Conseil. Les virements approuvés en faveur du CII se sont élevés à 130 millions de dollars en 2022 et à 150 millions de dollars en 2023, comme cela est indiqué dans le tableau 4.10.

**TABLEAU 4.10: MOUVEMENTS DU COMPTE D'INTERVENTION IMMÉDIATE 2012-31 juillet 2023**  
(en millions de dollars)

Année	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Contributions à emploi spécifique destinées au CII	52,1	53,1	50,2	33,9	33,2	29,6	22,6	24,7	64,0	101,1	44,8
Fonds reversés	88,6	132,6	95,3	125,2	114,5	68,3	150	82,5	70,4	220,4	108,0
Fonds du PAM	-	-	57,1	13,7	28,7	67,1	23,1	77,5	53,8	180,0	152,7
<i>Contributions multilatérales</i>	-	-	-	13,7	13,7	23,1	23,1	25,0	30,6	50,0	
<i>Compte de péréquation des dépenses AAP</i>	-	-	50,0	-	15	44	-	52,5	-	30,0	150,0
<i>Autres</i>	-	-	7,1	-	-	-	-		23,2 <sup>a</sup>	100,0 <sup>b</sup>	2,7
<b>Montant total des recettes</b>	<b>140,7</b>	<b>185,7</b>	<b>202,6</b>	<b>172,8</b>	<b>176,4</b>	<b>165,0</b>	<b>195,7</b>	<b>184,7</b>	<b>188,2</b>	<b>501,5</b>	<b>305,5</b>
Allocations	165,3	182,0	164,2	215,2	154,2	144,2	161,0	188,5	220,0	385,2	256,4

<sup>a</sup> Ce montant comprend un virement prélevé sur l'excédent du compte spécial relatif à l'assurance.

<sup>b</sup> Ce montant comprend un virement prélevé sur les soldes non préaffectés du Fonds général.

185. Compte tenu des besoins humanitaires sans précédent consécutifs à la crise alimentaire mondiale et du déficit de financement prévu, le nombre de demandes d'avances au titre du CII a considérablement augmenté. Au cours du premier semestre de 2023, les crédits que le PAM a versés au titre du CII se sont élevés en moyenne à 38 millions de dollars par mois, ce qui signifie que le PAM atteindra probablement la barre des 500 millions de dollars d'ici la fin de 2023 pour ce qui est des activités visant à sauver des vies. Au vu du déficit de financement anticipé entre, d'une part, les besoins opérationnels prévus, soit 22,7 milliards de dollars en 2024, et, d'autre part, la prévision mondiale de contribution, soit 10 milliards de dollars, le nombre de demandes d'allocation au titre du CII devrait continuer d'augmenter en 2024.
186. Dans le Plan de gestion pour 2023-2025, le Conseil a approuvé le virement de 50 millions de dollars en faveur du CII; ce virement effectué sans délai au début de 2023 a permis au PAM d'intervenir rapidement après le tremblement de terre qui a frappé la Türkiye et la République arabe syrienne. La direction propose d'effectuer un virement de 50 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le CII. Ce virement augmentera les fonds disponibles au premier trimestre de 2024 tandis que le PAM continue de s'employer à inciter les donateurs à participer à la reconstitution du CII.
- *Investissement de 88,4 millions de dollars dans les initiatives internes d'importance primordiale (voir la sous-section suivante).*

## Utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour des initiatives internes d'importance primordiale

187. Les initiatives internes d'importance primordiale concordent pleinement avec les priorités institutionnelles du PAM et doivent, une fois achevées, déboucher sur des améliorations durables de l'efficacité ou de l'efficacités. L'élaboration des propositions d'initiatives de ce type nécessite une collaboration entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour que les résultats escomptés correspondent aux besoins des opérations que le PAM mène sur le terrain<sup>51</sup>.
188. La direction propose d'affecter 88,4 millions de dollars au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP afin de financer les budgets de six initiatives internes d'importance primordiale en 2024 et 2025<sup>52</sup>. L'approbation de ce financement au cours des deux années est importante, car ces activités "ponctuelles" nécessitent normalement plusieurs années pour être menées à bien et ont besoin de fonds pluriannuels fiables. L'approbation du financement jusqu'en 2025 permettra de faire concorder la mise en œuvre des initiatives avec le Plan stratégique en cours.
189. Lors de l'examen des propositions relatives aux initiatives internes d'importance primordiale, le PAM a pris en compte les caractéristiques décrites dans les priorités de gestion institutionnelles et regroupé les initiatives sous l'une des priorités suivantes: efficacité, suivi, partenariats et personnel. Le tableau 4.11 présente le budget pluriannuel et la demande de financement net pour un montant de 88,4 millions de dollars, après prise en considération des prévisions de report des soldes de 2023. Quarante pour cent du montant demandé devraient permettre de financer la dernière année de la mise en œuvre de trois initiatives internes d'importance primordiale, tandis que les 60 pour cent restants seront utilisés pour lancer trois nouvelles initiatives pluriannuelles.
190. Les différentes initiatives internes d'importance primordiale sont décrites dans les paragraphes ci-après. On trouvera à l'annexe V des informations supplémentaires sur les résultats escomptés, les activités essentielles, les budgets proposés, les plans d'exécution et les indicateurs de performance clés. Les rapports annuels sur les résultats du PAM comprennent un examen des résultats obtenus dans le cadre de chacune des initiatives ainsi que de l'utilisation de leurs budgets respectifs qui sont approuvés tous les ans.

---

<sup>51</sup> PAM. 2021. [Rapport de l'Auditeur externe sur les initiatives internes d'importance primordiale](#) (WFP/EB.A/2021/6-F/1).

<sup>52</sup> Ce montant ne comprend pas deux initiatives internes d'importance primordiale (celle relative à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels et celle concernant le fonds pour les indemnités de départ), qui ne nécessitent pas de fonds supplémentaires pour 2024, car elles utiliseront les fonds reportés des soldes de 2023.

**TABLEAU 4.11: APERÇU DU BUDGET DES INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE, 2024-2025**  
(en millions de dollars)

Nom de l'initiative	2024	2025	Budget pluriannuel total	À déduire: report de 2023	Financement total demandé
<b>Personnel</b> – Investissement dans le personnel du PAM	32,4	-	32,4	5,4	27,0
<b>Suivi</b> ( <i>nouvelle initiative</i> ) – Suivi, gestion des identités et traçabilité	20,8	2,9	23,7	-	23,7
<b>Partenariats</b> ( <i>nouvelle initiative</i> ) – Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	6,9	1,0	7,9	-	7,9
<b>Efficiences</b>	37,8	8,6	46,4	16,6	29,8
<i>Nouvelle initiative</i> – Optimisation des processus institutionnels	12,4	8,6	21,0	-	21,0
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	5,8	-	5,8	-	5,8
COSMOS	3,0	-	3,0	-	3,0
Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels	12,8	-	12,8	12,8	-
Fonds pour les indemnités de départ	3,8	-	3,8	3,8	-
<b>Total</b>	<b>97,9</b>	<b>12,5</b>	<b>110,4</b>	<b>22,0</b>	<b>88,4</b>

Notes: COSMOS = Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays.

**Investissement dans le personnel du PAM** – troisième année de l'initiative pluriannuelle

*Principale priorité de gestion institutionnelle:* S'acquitter du devoir de protection et améliorer la culture organisationnelle.

*Principal domaine de risque à prendre en compte:* Gestion des talents et planification des effectifs du PAM, et culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail (voir annexe XX).

191. Dans le Plan de gestion pour 2022-2024 et le Plan de gestion pour 2023-2025, 52,3 millions de dollars sont affectés pour la première des deux années que doit durer l'initiative relative à l'investissement dans le personnel du PAM, dont l'objectif est de contribuer à un processus ambitieux de gestion du changement. Les activités prévues pour 2024 reposent sur les cinq mêmes résultats attendus que ceux définis pour 2022-2023, et mettent l'accent sur le soutien apporté afin de parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel. Ces activités s'inscrivent dans le prolongement des progrès accomplis depuis le lancement de l'initiative. Ainsi, l'une des nombreuses avancées réalisées au moyen de l'initiative est la réduction de la proportion de personnes employées par le PAM dans le cadre d'un contrat de courte durée. En 2024, des activités supplémentaires seront menées pour stabiliser les effectifs tout en fournissant les compétences requises et en réduisant le risque d'inadéquation des effectifs, lequel a été considéré comme un risque prioritaire dans l'étude des risques institutionnels menée en 2022.

192. La troisième et dernière année de l'initiative consistera essentiellement à intégrer ou à achever les activités et à harmoniser les besoins et les effets directs escomptés avec les évolutions de l'environnement opérationnel du PAM, notamment celles entraînées par le Plan stratégique pour 2022–2025, les responsabilités définies dans la politique du PAM en matière de personnel, l'application du cadre de gestion des effectifs et de la plateforme de gestion du capital humain et la planification stratégique des effectifs au niveau des fonctions. Au cours du processus de planification mené pour 2024, les 22 bureaux du PAM au Siège ainsi que la totalité des bureaux régionaux et des bureaux de pays ont communiqué leurs projets respectifs de stratégie de retrait dans la perspective de la fin de l'initiative.
193. Un budget global de 32,4 millions de dollars est prévu pour 2024. Compte tenu du report prévu de 2023, soit 5,4 millions de dollars, l'approbation d'un montant supplémentaire de 27,0 millions de dollars est demandée.

<b>TABLEAU 4.12: BUDGET RELATIF À L'INVESTISSEMENT DANS LE PERSONNEL DU PAM, PAR RÉSULTAT ATTENDU (en millions de dollars)</b>	
<b>Résultat attendu</b>	<b>Budget 2024 total</b>
1 Gestion dynamique des structures et des postes	5,3
2 Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers	4,0
3 Développement des aptitudes et des compétences	10,9
4 Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs	7,7
5 Sûreté, sécurité, santé et bien-être des employés	4,6
<b>Total</b>	<b>32,4</b>
<b>À déduire: report de 2023</b>	<b>(5,4)</b>
<b>Financement demandé pour 2024</b>	<b>27,0</b>

**Suivi, gestion des identités et traçabilité** – première année de la nouvelle initiative pluriannuelle

*Principale priorité de gestion institutionnelle:* Garantir une efficacité maximale et un respect optimal des obligations redditionnelles, et accorder la priorité à l'innovation.

*Principal domaine de risque à prendre en compte:* Gestion des organisations non gouvernementales, gestion des identités et suivi (annexe V).

194. L'environnement opérationnel du PAM continue d'évoluer, qu'il s'agisse de la complexité des interventions ou des besoins à satisfaire. L'aptitude du PAM à acheter et à distribuer de manière efficace et efficiente des produits alimentaires pour ses bénéficiaires et à mettre en œuvre les mécanismes d'établissement de rapports et de suivi appropriés demeure cruciale. Le Bureau de la Directrice exécutive a donc mis sur pied une équipe spéciale interdépartements pour élaborer un plan d'action visant à prendre en compte de manière globale les problèmes récurrents relatifs au suivi et à la gestion de l'identité des bénéficiaires. Cette initiative interne d'importance primordiale est intégrée dans le plan d'action global.
195. L'initiative permettra de retracer de manière transparente et de bout en bout les produits alimentaires achetés par le PAM, de l'exploitation ou du point de chargement jusqu'au ménage, tout en expérimentant des processus réalisés à distance dans le cadre des activités de suivi des produits et des effets directs lors des opérations d'urgence. Des enquêtes à distance systématiques permettront aux bénéficiaires de communiquer des informations en retour après les distributions sur l'adéquation de l'assistance reçue ou les difficultés rencontrées susceptibles de compromettre la concrétisation des effets directs escomptés des programmes.

196. En outre, il est essentiel d'appliquer des méthodes rigoureuses de gestion des identités pour permettre aux bénéficiaires de continuer de recevoir les aides qui leur sont destinées. Parmi les nouvelles méthodes de gestion des identités qui ont été élaborées lors de plusieurs interventions d'urgence récentes figurent l'utilisation d'un cadre directeur qui comprend des normes d'assurance minimales concernant les transferts de type monétaire ainsi que les efforts déployés pour faire en sorte que l'enregistrement et les vérifications soient rapides, faciles et peu coûteux. L'objectif est de s'assurer que les personnes concernées reçoivent l'assistance plus rapidement, et de pouvoir suivre plus précisément l'acheminement des produits alimentaires et des transferts de type monétaire jusqu'aux bénéficiaires visés.
197. Les activités consisteront pour la plupart à mettre en place et à expérimenter d'ici à la fin de 2024 les processus à distance et les normes d'assurance minimales qui auront été élaborés, étant entendu que la mise en service d'une solution numérique de renforcement du suivi des produits se poursuivra en 2025.

<b>Résultat attendu</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total</b>
1 Suivi à distance des processus et des effets directs	6,6	-	6,6
2 Étude de faisabilité d'un écosystème intégré et interopérable de suivi des programmes	1,2	-	1,2
3 Normes d'assurance minimales appliquées aux opérations d'assistance alimentaire en nature, y compris les améliorations apportées aux mécanismes communautaires de remontée de l'information	9,1	-	9,1
4 Feuille de route relative à la traçabilité et amélioration du flux d'information et de la normalisation des données (feuille de route et "premier kilomètre")	2,8	1,8	4,6
5 Technologie de numérisation en vue de l'automatisation des réceptions et des envois et de l'amélioration de la gestion des entrepôts ("kilomètre intermédiaire et dernier kilomètre")	1,2	1,1	2,3
<b>Total</b>	<b>20,8</b>	<b>2,9</b>	<b>23,7</b>

**Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution** – première année de la nouvelle initiative pluriannuelle

*Principale priorité de gestion institutionnelle:* Renforcer les partenariats, y compris avec le secteur privé.

198. Compte tenu du niveau record des besoins de financement, le PAM doit transformer en profondeur son Département des partenariats et de l'action de sensibilisation afin de mettre en place des partenariats et de développer ceux existants de manière plus efficace, de diversifier les stratégies de mobilisation de ressources et de mieux soutenir les bureaux de terrain et les bureaux régionaux. Cette transformation nécessite un investissement institutionnel initial ponctuel pour assurer la cohérence et la pérennité des résultats obtenus. L'initiative devrait permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficacé au niveau des fonctions en donnant aux unités fonctionnelles concernées des bureaux de pays et des bureaux régionaux les moyens de diriger les activités de mobilisation de ressources et de sensibilisation et d'investir dans la recherche de nouveaux partenariats et de nouvelles possibilités de collecte de fonds.

199. Dans le cadre de cette initiative, les chargés de partenariats mondiaux seront dotés d'outils qui leur permettront de s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace, en particulier grâce au développement de la plateforme Salesforce qui vise à harmoniser les principaux processus du PAM relatifs à la gestion des donateurs et des contributions. Les efforts porteront aussi sur la recherche de financements innovants et l'élaboration d'une liste de dispositifs susceptibles d'être directement appliqués aux opérations du PAM, tels que les conversions de créances et le financement mixte.
200. Les fonds seront utilisés principalement en 2024, mais une petite partie servira à mettre en place des projets de financement innovant et des formations prioritaires en 2025.

<b>TABLEAU 4.14: BUDGET RELATIF À LA PRÉPARATION À L'AVENIR DANS UN CONTEXTE DE FINANCEMENT EN ÉVOLUTION, PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2024-2025 (en millions de dollars)</b>			
<b>Résultat attendu</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total</b>
1 Perfectionnement et capacités des équipes spécialisées, et notamment renforcement des capacités de recherche de financements innovants dans l'ensemble du PAM	3,1	-	3,1
2 Outils et systèmes technologiques (bases de données comprises)	1,2	-	1,2
3 Réorganisation des domaines fonctionnels, et notamment mise en place d'une coordination stratégique et création d'une équipe de gestion opérationnelle	1,1	0,7	1,8
4 Autres résultats attendus, et notamment création d'une réserve de propositions de financement pour le climat et d'une liste de projets de financement innovant prioritaires	1,5	0,3	1,8
<b>Total</b>	<b>6,9</b>	<b>1,0</b>	<b>7,9</b>

**Optimisation des processus institutionnels** – première année de la nouvelle initiative pluriannuelle

*Principale priorité de gestion institutionnelle:* Garantir une efficacité maximale et un respect optimal des obligations redditionnelles, et accorder la priorité à l'innovation.

201. Cette nouvelle initiative interne d'importance primordiale dispose d'un budget proposé de 21 millions de dollars sur deux ans et appelle une vaste collaboration intersectorielle entre quatre départements du PAM. L'initiative vise à améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus de gestion en intégrant, en automatisant et en rationalisant les processus pertinents qui bénéficient des gains d'efficacité obtenus à l'échelle mondiale. Elle permettra également de renforcer les contrôles et de réduire les risques grâce à l'amélioration de la normalisation, de l'automatisation et de l'intégration de processus institutionnels.
202. Le principal résultat attendu a pour objectif d'améliorer la façon dont les services d'achat sont demandés et assurés au PAM. L'initiative devrait permettre au PAM de mettre en place un dispositif institutionnel d'achat de bout en bout, susceptible de s'adapter aux besoins actuels et transposable à plus grande échelle à l'avenir. Malgré l'augmentation de la valeur, du volume et de la complexité des achats effectués par le PAM, peu d'investissements ont été consacrés aux moyens numériques destinés à cette fonction. Du fait de la nature manuelle des opérations, ces faibles investissements se sont traduits par une augmentation de la charge de travail transactionnelle, une certaine inefficacité des processus, un manque de transparence et un suivi inadéquat des transactions.

203. D'autres résultats attendus porteront sur la rationalisation du processus de demande de services au moyen du portefeuille de gestion des services mondiaux et sur la simplification du traitement des documents de voyage internationaux. D'après les observations communiquées par les employés en poste dans les bureaux de pays, ces deux processus prennent beaucoup de temps et entraînent de multiples échanges informels au cours desquels peu de données sont collectées. Une solution numérique permettrait des gains de temps considérables dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, tout en améliorant le confort des utilisateurs lorsqu'ils soumettent leurs demandes et en renforçant la fonction de contrôle et le respect de l'obligation de rendre compte de l'action menée.
204. Le budget proposé pour l'initiative s'élève au total à 21,0 millions de dollars pour 2024 et 2025. Les fonds seront destinés en majorité au financement de l'acquisition, de la mise en œuvre et de la mise en service d'une nouvelle solution d'achat dans l'ensemble du PAM.

<b>Résultat attendu</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total</b>
1 Optimisation de bout en bout des achats	9,9	8,6	18,5
2 Solution mondiale de gestion des voyages	1,1	-	1,1
3 Gestion des services mondiaux	0,5	-	0,5
4 Activités visant à faciliter la mise en œuvre	0,9	-	0,9
<b>Total</b>	<b>12,4</b>	<b>8,6</b>	<b>21,0</b>

**Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience** – deuxième année de l'initiative pluriannuelle

*Principale priorité de gestion institutionnelle:* Garantir une efficience maximale et un respect optimal des obligations redditionnelles, et accorder la priorité à l'innovation.

205. L'objectif du financement demandé est de s'assurer que le PAM a les capacités nécessaires pour appuyer la réforme du système des Nations Unies pour le développement souhaitée par le Secrétaire général. Certains aspects majeurs de la réforme sont décrits dans la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience avec laquelle le PAM a harmonisé la feuille de route révisée qu'il a lui-même consacrée au sujet. Les fonds donneront au PAM les moyens de définir sa position concernant la réforme du système des Nations Unies, de contribuer au processus et de renforcer ses capacités de satisfaire aux exigences qui en découlent. Le budget comprend le financement d'activités concernant les principaux objectifs définis par le Secrétaire général, qui visent à économiser 310 millions de dollars par an.
206. Le budget de 2024 est partagé entre la Division des services de gestion, la Division des finances et la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, et devrait leur permettre de mener conjointement des activités qui généreront des gains d'efficience au moyen des résultats attendus 1 à 3. Plus précisément, dans le cadre du résultat attendu 1 (Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable), le PAM améliorera l'efficience en centralisant ses activités fonctionnelles de portée mondiale relatives aux services mondiaux partagés, aux services administratifs communs et aux locaux communs. En 2024, le développement de la plateforme de réservation des Nations Unies se poursuivra de façon à intégrer un partage de véhicules plus efficient. Dans le cadre du résultat attendu 3 ("Solution mondiale de paiement"), le PAM mènera à bien la centralisation de sa fonction de gestion des comptes à payer, ce qui le conduira à retirer des tâches répétitives aux bureaux

régionaux, aux bureaux de pays et au Siège. La solution mondiale de paiement a été mise en service à grande échelle à Budapest en 2023 en partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'objectif étant d'étudier son fonctionnement en 2024 et de s'assurer qu'elle pourra être maintenue à l'issue de l'initiative.

<b>TABLEAU 4.16: BUDGET RELATIF À LA FEUILLE DE ROUTE DU GROUPE DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE RELATIVE À L'EFFICIENCE, PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2024 (en millions de dollars)</b>	
<b>Résultat attendu</b>	<b>2024</b>
1 Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	2,1
2 Plateforme de réservation des Nations Unies	1,8
3 Solution mondiale de paiement	1,3
4 Crédits alloués au Bureau de la coordination des activités de développement	0,7
<b>Total</b>	<b>5,8</b>

207. En 2023, lors de sa première année de mise en œuvre, cette initiative interne d'importance primordiale comprenait un résultat attendu relatif au parc de véhicules des Nations Unies, auquel était consacré un budget de 1,4 million de dollars destiné à couvrir les frais d'administration liés à la création d'un service d'achat de véhicules légers et de location de ces véhicules à d'autres entités des Nations Unies sur la base du recouvrement intégral des coûts. Le parc de véhicules des Nations Unies est un dispositif conjoint du PAM et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, dont les activités sont financées par ces deux organismes. Fonctionnant de manière analogue au Programme mondial d'achat-location de véhicules du PAM, le parc de véhicules des Nations Unies permettra aux entités des Nations Unies participantes de faire des économies.
208. D'ici à la fin de 2023, le parc de véhicules des Nations Unies sera pleinement opérationnel, et les dépenses récurrentes y afférentes seront financées par les recettes provenant de la location. En 2023, la part du PAM dans l'investissement initial consenti pour acheter les véhicules, soit 4,4 millions de dollars, est financée au moyen d'un prêt contracté par l'intermédiaire du mécanisme de financement stratégique des services internes du PAM. Ce prêt devrait augmenter pour atteindre 10,0 millions de dollars en 2024.

**Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS)** – deuxième année de l'initiative

*Principale priorité de gestion institutionnelle:* Garantir une efficacité maximale et un respect optimal des obligations redditionnelles, et accorder la priorité à l'innovation.

209. L'objectif global de l'initiative relative au projet COSMOS est d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'appui fourni par le Siège mondial aux bureaux de pays afin que ces derniers puissent centrer leurs efforts sur la mise en œuvre des opérations et répondre aux besoins croissants des bénéficiaires, compte tenu notamment de l'environnement opérationnel mondial difficile. Pour y parvenir, il est nécessaire d'adopter une structure d'appui simplifiée, de préciser les responsabilités et d'améliorer la planification du soutien qu'apportent les bureaux fonctionnels.

210. La première phase du projet COSMOS a débuté à la mi-2022 et comprenait la conception et l'élaboration de nouveaux modèles d'appui aux bureaux de pays et l'évaluation de l'impact des changements proposés le cas échéant. En 2023, le modèle des équipes mondiales d'appui a été expérimenté dans trois domaines fonctionnels (transferts de type monétaire, technologie et chaînes d'approvisionnement) dans le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale. Un examen final de cette expérimentation sera mené au quatrième trimestre de 2023, et une décision concernant la poursuite de la démarche sera prise au début de 2024 en fonction des résultats obtenus. Sous réserve de la réussite de l'expérimentation et de l'accord de la haute direction, le PAM prévoit d'étendre le dispositif à d'autres régions et fonctions.
211. Cinq nouveaux résultats attendus ont été définis en rapport avec les objectifs fixés pour 2024. Le budget proposé, soit 3,0 millions de dollars, permettra aux équipes mondiales d'appui d'adapter le modèle et de l'étendre à trois fonctions supplémentaires et à au moins deux régions. Le Bureau de la Directrice exécutive contrôlera le budget et analysera les résultats obtenus au regard des indicateurs de performance clés afin d'en rendre compte dans le rapport annuel sur les résultats.

<b>TABLEAU 4.17: BUDGET RELATIF AU PROJET COSMOS, PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2024 (en millions de dollars)</b>	
<b>Résultat attendu</b>	<b>2024</b>
1 Mise en service au niveau des fonctions par les équipes mondiales d'appui	0,9
2 Harmonisation organisationnelle des bureaux régionaux avec les équipes mondiales d'appui	0,8
3 Mesure de la performance et des résultats	0,1
4 Gestion du changement et communication	0,9
5 Gouvernance, cohérence des solutions et coordination de la mise en œuvre (Secrétariat)	0,3
<b>Total</b>	<b>3,0</b>

**Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels** – troisième année de l'initiative pluriannuelle

*Principale priorité de gestion institutionnelle:* Garantir une efficacité maximale et un respect optimal des obligations redditionnelles, et accorder la priorité à l'innovation.

*Principal domaine de risque à prendre en compte:* Gestion des organisations non gouvernementales, gestion des identités et suivi

212. L'initiative interne d'importance primordiale relative à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025, approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2022, traduit la résolution prise par le PAM de renforcer, de moderniser et d'améliorer sa planification de la performance institutionnelle, ses systèmes d'établissement de rapports et ses processus tout en fournissant aux bureaux de pays un appui aux programmes plus conséquent.

213. La phase initiale, achevée le 31 décembre 2022, portait principalement sur les modifications et les changements tactiques les plus urgents à apporter pour satisfaire aux exigences immédiates des PSP et faire concorder la présentation des rapports avec le Cadre de résultats institutionnels en 2023. En 2024, le PAM se concentrera sur l'amélioration de l'analyse de bout en bout et des rapports consacrés aux liens entre les ressources et les résultats en remaniant les processus et les outils d'établissement des budgets et des rapports, qui sont le plus fréquemment utilisés par le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. L'initiative permettra également de mener à bien les travaux entrepris en 2023 pour mettre en œuvre les priorités transversales et développer la mobilisation de fonds thématiques, et appuiera les activités essentielles visant à renforcer la production de données factuelles, le suivi sur le terrain et la gestion des partenaires coopérants.
214. Aucun financement supplémentaire n'est nécessaire en 2024, car l'ensemble du budget prévu pour cette année-là devrait être couvert par les soldes qui n'auront pas été utilisés à la fin de 2023.

<b>TABLEAU 4.18: BUDGET RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE ET DU CADRE DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS, PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2024 (en millions de dollars)</b>	
<b>Résultat attendu</b>	<b>Budget 2024 total</b>
1 Réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers et des rapports destinés aux donateurs, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes	1,8
2 Harmonisation complète des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	1,5
3 Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour améliorer les rapports sur les liens entre les ressources et les résultats	3,0
4 Appui aux projets et gestion du changement	1,0
5 Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM	2,9
6 Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants	2,6
<b>Total</b>	<b>12,8</b>
<b>À déduire: report de 2023</b>	<b>(12,8)</b>
<b>Financement demandé pour 2024</b>	<b>-</b>

### **Fonds pour les indemnités de départ** – quatrième année de l'initiative pluriannuelle

*Principale priorité de gestion institutionnelle:* S'acquitter du devoir de protection et améliorer la culture organisationnelle.

*Principal domaine de risque à prendre en compte:* Gestion des talents et planification des effectifs du PAM, et culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail

215. Dans le Plan de gestion du PAM pour 2021-2023, 10 millions de dollars étaient affectés à un Fonds pour les indemnités de départ afin d'aider le PAM à se restructurer pour se préparer à l'avenir. Lancées en 2018, les opérations d'adaptation structurelle dans les bureaux de pays se poursuivent afin que ces derniers disposent de la structure, des effectifs et des compétences nécessaires pour exécuter leur PSP en cours ou à venir. La présente initiative appuie les bureaux de pays en finançant des départs exceptionnels d'employés résultant d'opérations de restructuration qui visent à stabiliser les effectifs.
216. Depuis 2021, l'initiative a soutenu les demandes de financement au titre du Fonds pour les indemnités de départ formulées par six bureaux de pays<sup>53</sup>; à la fin du premier semestre de 2023, trois bureaux de pays supplémentaires avaient fait part de leur souhait de bénéficier des ressources du Fonds.
217. Cette initiative ne comprend qu'un seul résultat attendu, qui porte sur les cessations de service. Aucun financement supplémentaire n'est nécessaire en 2024, car l'ensemble du budget prévu pour cette année-là devrait être couvert par les soldes qui n'auront pas été utilisés à la fin de 2023.

### **Utilisation de la part non affectée du Fonds général**

218. 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.

<b>Solde prévu au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>	<b>330,0</b>
Recettes prévues	125,0
Utilisations proposées	-102,8
- <i>Gestion de la trésorerie</i>	-2,4
- <i>Gestion du capital humain</i>	-15,4
- <i>Filet de sécurité des bureaux de pays</i>	-85,0
<b>Solde prévu au 31 décembre 2024</b>	<b>352,2</b>
Solde jugé prudent	<b>150,0</b>

<sup>53</sup> Bangladesh, Guinée, Libéria, Malawi, Ouganda et Pakistan.

219. Compte tenu du solde confortable qui est prévu, la direction propose d'allouer 102,8 millions de dollars prélevés sur la part non affectée du Fonds général. L'allocation de 2,4 millions de dollars destinée à la gestion de la trésorerie est une dépense annuelle courante qui a été approuvée par le Conseil dans le Plan de gestion pour 2022-2025. L'allocation de 100,4 millions de dollars vise à couvrir deux nouvelles demandes de financement qui bénéficieront directement aux bureaux de pays. À une période d'incertitude financière et de recul des ressources disponibles dans de nombreux bureaux de pays, l'utilisation stratégique de la part non affectée du Fonds général pour couvrir les dépenses et fournir un soutien financier destiné à garantir la continuité de la mise en œuvre de programmes de qualité lorsqu'un bureau de pays réduit le niveau de ses opérations est une démarche responsable sur le plan budgétaire.
220. Il est proposé d'allouer 15,4 millions de dollars pour rembourser rapidement un prêt souscrit en vue de mettre en place la plateforme de gestion du capital humain. Cette plateforme, qui devrait être opérationnelle en 2024, améliorera les services et la prise de décisions en matière de ressources humaines et pourrait réduire de 70 pour cent les coûts afférents aux services externalisés liés au traitement manuel de la paie du personnel des bureaux de pays recruté localement, qui sont actuellement financés au moyen du budget des PSP. L'élaboration de la plateforme a été financée par le mécanisme de financement des services internes. En vertu de l'échéancier initial de remboursement, les bureaux de pays auraient commencé en 2024 à utiliser les économies dégagées par la réduction des coûts afférents aux services externalisés pour rembourser le prêt. Grâce à l'utilisation de la part non affectée du Fonds général pour procéder à ce remboursement, les économies faites sur les coûts d'externalisation permettront de réduire les coûts des PSP.
221. Reconnaisant les effets que la réduction des recettes provenant des contributions ont sur les opérations menées sur le terrain, le PAM entend s'assurer que les bureaux de pays ont les moyens de donner la priorité au soutien destiné aux bénéficiaires les plus vulnérables, de préserver l'intégrité des opérations et de maintenir les capacités nécessaires pour transposer ses activités à plus grande échelle afin de faire face aux crises aiguës. La direction propose donc d'allouer 85 millions de dollars prélevés sur la part non affectée du Fonds général pour aider les bureaux de pays à maintenir des normes d'assistance strictes, à respecter les règles en vigueur et des normes d'assurance et à cibler les bonnes personnes tout en s'adaptant à la baisse des ressources.
222. Des outils de suivi opérationnel et financier seront utilisés pour sélectionner les pays qui ont le plus besoin de soutien, en tenant compte de divers facteurs: complexité de l'environnement opérationnel, y compris les risques relatifs à l'instabilité, à la migration et à la sécurité du personnel; risques quant à l'intégrité des opérations en cas de réduction radicale et rapide de l'assistance; et avantages potentiels qu'apporterait une injection de ressources.
223. L'utilisation de l'allocation dans certains bureaux de pays serait déterminée en fonction de la situation opérationnelle et financière de ces derniers. La part non affectée du Fonds général pourrait notamment être utilisée pour couvrir les dépenses suivantes:
- dépenses incombant aux partenaires coopérants pour assurer la transition ou faire la liaison en cas de baisse du niveau de mise en œuvre;
  - dépenses liées aux opérations de redéfinition du ciblage, y compris la communication des résultats, l'élaboration d'un plan d'exécution révisé et la sensibilisation des bénéficiaires, des communautés, des partenaires et d'autres parties prenantes;

- 
- dépenses à effectuer pour faire en sorte que les mécanismes communautaires de remontée de l'information permettent de recevoir et de gérer les observations communiquées par les personnes touchées par la réduction de l'assistance;
  - investissements spécifiques ayant déjà permis de faire des économies ou susceptibles de grandement contribuer à l'obtention d'un soutien supplémentaire;
  - dépenses associées à la réduction de la présence du PAM en raison, par exemple, de la fermeture d'entrepôts ou de bureaux et du paiement des indemnités de départ aux employés; et
  - frais fixes à supporter pour atténuer temporairement les tensions financières pendant la mise en œuvre des plans de réduction de l'assistance ou jusqu'à la réception de nouveaux financements, en particulier dans le cadre des opérations instables lorsque l'aptitude du PAM à renforcer son action peut être compromise.
224. Les activités couvertes par ces fonds compléteront celles menées au moyen d'autres initiatives internes d'importance primordiale, telles que les initiatives relatives au renforcement du suivi et des assurances données quant à la gestion des risques. Les fonds seront alloués aux PSP, mais ne seront pas utilisés pour les transferts directs effectués sous la forme de produits alimentaires ou d'espèces en faveur des bénéficiaires ni pour les activités relevant des programmes, par exemple, dans le cadre du renforcement des capacités ou de la prestation de services.
225. Tous les crédits alloués aux bureaux de pays seront soumis à l'approbation de la Directrice exécutive, et passeront par les structures existantes de gouvernance budgétaire le cas échéant.

## **Annexes**

**Annexe III - Notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale**

**Annexe V - Plans de travail chiffrés pour 2024: Plan d'action pour une plus grande maîtrise des risques (partie 1); et risques liés à la gestion du personnel et à la culture organisationnelle (partie 2)**

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	(budget) administratif et d'appui aux programmes
APD	aide publique au développement
CAI	Coûts d'appui indirects
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CII	Compte d'intervention immédiate
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
DSS	Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies
IPC/CH	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire/cadre harmonisé
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies