

# **Extraits du Plan de gestion du PAM pour 2020-2022**



**Deuxième consultation informelle  
5 septembre 2019**

**Programme alimentaire mondial  
Rome, Italie**

# Chapitre I: Introduction

## Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion pour 2020-2022 présente la synthèse des programmes du PAM prévus au cours de cette période ainsi que l'appui budgétaire nécessaire à leur mise en œuvre en 2020. Les chiffres indiqués comprennent les besoins futurs et les prévisions de ressources disponibles pour répondre à ces besoins. Le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) fournit les ressources de base nécessaires pour soutenir la mise en œuvre des activités à l'échelle mondiale.
2. Le résumé, le projet de décision et l'introduction de chaque chapitre exposent la logique du plan de gestion. Le corps de chaque chapitre contient des informations plus détaillées.

## Structure du document

3. Le Plan de gestion pour 2020-2022 comprend un résumé, des projets de décisions, six chapitres et des annexes:
  - *Chapitre I: Introduction.* Ce chapitre présente le contexte économique et politique mondial et le positionnement du PAM ainsi que le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit son plan de gestion.
  - *Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources.* Ce chapitre présente les niveaux prévus de ressources pour 2019 et 2020 et donne des indications sur les projections pour les deuxième et troisième années du Plan de gestion pour 2020-2022.
  - *Chapitre III: Besoins opérationnels pour 2020.* Ce chapitre donne un aperçu des besoins opérationnels prévus pour 2020. Les prévisions sont tirées directement de l'outil de planification budgétaire. L'écart entre les besoins opérationnels totaux communiqués par les bureaux de pays du PAM et les prévisions de ressources disponibles à l'échelle mondiale pour répondre à ces besoins est examiné ici. Les informations relatives aux plans d'exécution, qui étaient incluses dans les plans de gestion précédents, seront disponibles sur le site Web du plan de gestion au quatrième trimestre de 2019. Elles pourront également être consultées sur le portail de données sur les plans stratégiques de pays (PSP).
  - *Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes.* Ce chapitre expose la proposition de budget AAP pour 2020. Le budget AAP est présenté sous la forme d'un tableau contenant les lignes de crédit approuvées par le Conseil d'administration en 2018 et ventilé par volet de résultats.
  - *Chapitre V: Mesure de la performance en matière de gestion.* On trouvera dans ce chapitre les normes relatives à la performance en matière de gestion ainsi que les mesures du degré de réalisation des priorités institutionnelles définies dans le Cadre de résultats institutionnels. Des tableaux présentent les indicateurs de performance clés (IPC) relatifs à la gestion et leurs composantes, avec les valeurs de référence et les valeurs cibles, ainsi que les IPC mesurant les progrès accomplis dans la réalisation des priorités institutionnelles.
  - *Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux.* Ce chapitre indique les montants prévus des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et des comptes spéciaux, et fait le point sur l'utilisation du mécanisme de financement des services internes d'un montant de 82 millions de dollars.

4. Les annexes contiennent notamment des informations sur le budget AAP et sur le plan de travail en matière d'évaluation pour 2020-2022.

## Contexte économique et politique mondial

### Perspectives économiques

5. En juin 2019, le Groupe de la Banque mondiale a ramené à 2,6 pour cent sa prévision de croissance mondiale, soit une baisse de 0,3 point de pourcentage par rapport à la prévision précédente. On prévoit que la croissance mondiale augmentera progressivement pour atteindre 2,8 pour cent d'ici à 2021, en tenant compte d'une légère reprise sur les marchés émergents et dans les économies en développement.
6. Les risques de dégradation de la conjoncture économique mondiale s'accroissent, en partie du fait de la possibilité d'évolutions déstabilisatrices, comme une nouvelle escalade des tensions commerciales entre les grandes économies, une recrudescence des perturbations financières sur les marchés émergents et dans les économies en développement et des ralentissements plus marqués que prévu dans ces dernières<sup>1</sup>.

### Insécurité alimentaire chronique et aiguë

7. On constate une aggravation du problème de la faim dans le monde. Le nombre absolu de personnes sous-alimentées a augmenté pour atteindre près de 822 millions en 2018<sup>2</sup>, contre 796 millions environ en 2016. Les personnes vivant dans des zones de conflit représentent 60 pour cent de la population souffrant de la faim de manière chronique dans le monde et courent plus de deux fois plus de risques d'être sous-alimentées que les personnes vivant dans des pays sans conflit<sup>3</sup>. En 2018, plus de 113 millions de personnes réparties dans 53 pays ont dû faire face à une crise alimentaire ou à une situation plus grave encore<sup>4</sup>. Quelque 143 millions de personnes supplémentaires ont connu une situation difficile, et étaient donc près de basculer dans une crise alimentaire.
8. Ces trois dernières années, plus de 100 millions de personnes ont dû faire face à des crises alimentaires aiguës. Deux tiers d'entre elles, soit près de 72 millions de personnes, vivaient dans huit pays. Les crises alimentaires les plus graves se sont déroulées, par ordre décroissant, au Yémen, en République démocratique du Congo, en Afghanistan, en Éthiopie, en République arabe syrienne, au Soudan, au Soudan du Sud et dans le nord du Nigéria<sup>5</sup>.

### Conflits, faim et déplacements

9. En 2017, les conséquences économiques de la violence à l'échelle mondiale se sont élevées à 14 760 milliards de dollars É.-U. en parité de pouvoir d'achat, soit 12,4 pour cent du produit intérieur brut (PIB) mondial et 45 pour cent du PIB des dix pays les plus touchés par des conflits<sup>6</sup>. Cette même année, le coût des conflits armés s'est chiffré au total à

---

<sup>1</sup> Groupe de la Banque mondiale. 2019. *Global Economic Prospects, June 2019: Heightened Tensions, Subdued Investment*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/541011559679035492/Global-Economic-Prospects-June-2019-Heightened-Tensions-Subdued-Investment>.

<sup>2</sup> FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2019. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2019. Se prémunir contre les ralentissements et les fléchissements économiques* [www.fao.org/3/ca5162fr/ca5162fr.pdf](http://www.fao.org/3/ca5162fr/ca5162fr.pdf).

<sup>3</sup> FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2017. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017. Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000022420/download/>.

<sup>4</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2019. *Global report on food crises 2019*. [www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/](http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/).

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Institute for Economics and Peace. 2018. *The economic value of peace 2018*. <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/11/Economic-Value-of-Peace-2018.pdf>.

1 020 milliards de dollars sous l'effet des conflits qui se sont déroulés au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud.

10. Les conflits demeurent un facteur majeur à l'origine des crises alimentaires. Environ 74 millions de personnes qui souffrent d'insécurité alimentaire (deux tiers de celles devant faire face à une faim aiguë) se trouvent dans des pays connaissant un conflit et des problèmes d'insécurité<sup>7</sup>. Soixante pour cent des personnes qui ont faim<sup>8</sup> et 75 pour cent des 155 millions d'enfants présentant un retard de croissance dans le monde vivent dans des pays touchés par des conflits<sup>9</sup>.
11. Les conflits, les violences et les persécutions ont entraîné un nombre sans précédent de déplacements, 68,5 millions de personnes ayant dû fuir leur foyer. Parmi elles, plus de 40 millions sont des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et près de 25,4 millions sont des réfugiés.
12. À l'échelle mondiale, 57 pour cent des réfugiés viennent de trois pays touchés par des conflits prolongés: 6,3 millions sont originaires de la République arabe syrienne, 2,6 millions d'Afghanistan et 2,4 millions du Soudan du Sud<sup>10</sup>. Cinq pays en développement accueillent 85 pour cent de l'ensemble des réfugiés: la Turquie (3,5 millions), le Pakistan (1,4 million), l'Ouganda (1,4 million), le Liban (1 million) et la République islamique d'Iran (0,9 million). La plupart des réfugiés ne partent pas de chez eux par choix. Neuf migrants africains sur dix et huit migrants asiatiques sur dix préfèrent rester sur leur continent d'origine.
13. Une étude menée par le PAM en 2017 fait apparaître les liens entre l'insécurité alimentaire d'un côté et la migration transfrontalière et les conflits de l'autre<sup>11</sup>. Les chercheurs ont constaté que l'insécurité alimentaire était l'un des grands facteurs poussant les gens à partir à l'étranger, parmi d'autres facteurs d'incitation comme le manque de débouchés économiques, les inégalités de revenus, la croissance démographique et l'existence de réseaux facilitant la migration. Selon cette étude, chaque augmentation de 1 pour cent de la prévalence de la faim entraîne le départ de 2 pour cent de la population, et chaque année supplémentaire de conflit provoque la fuite de 4 pour cent de la population. La migration en elle-même peut provoquer une insécurité alimentaire à cause du manque de possibilités de revenus et des difficultés rencontrées pendant le voyage le long des voies de migration, tandis que l'insécurité alimentaire conjuguée à la pauvreté est une cause majeure de l'incidence et de l'intensité des conflits armés, lesquels sont l'un des principaux facteurs de la migration forcée.
14. D'après un rapport de 2018 du PAM, une augmentation de 1 point de l'indice de stabilité politique et d'absence de conflit violent établi par la Banque mondiale pourrait réduire de moitié l'ampleur des crises alimentaires<sup>12</sup>.

---

<sup>7</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. *Global report on food crises 2019*. [www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/](http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/).

<sup>8</sup> FAO et PAM. 2019. *Monitoring food security in countries with conflict situations*, janvier 2019. [www.fao.org/3/ca3113en/CA3113EN.pdf](http://www.fao.org/3/ca3113en/CA3113EN.pdf).

<sup>9</sup> FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2017. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017. Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022420/download/>.

<sup>10</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). *Aperçu statistique*. <https://www.unhcr.org/fr/apercu-statistique.html>.

<sup>11</sup> PAM. 2017. *Aux racines de l'exode: sécurité alimentaire, conflits et migration internationale*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000020872/download/>.

<sup>12</sup> PAM. 2018. *World Food Assistance 2018: Preventing Food Crises*. [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000070719/download/?\\_ga=2.202594645.513769417.1553075019-512056628.1528281179](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000070719/download/?_ga=2.202594645.513769417.1553075019-512056628.1528281179).

## Variabilité du climat et possibilités d'investissement

15. En 2018, 29 millions de personnes se sont retrouvées en situation d'insécurité alimentaire aiguë à cause des catastrophes liées au climat et autres catastrophes naturelles. La fréquence des catastrophes extrêmes dues au climat a été multipliée par deux depuis le début des années 1990, et s'élève à présent à 213 en moyenne par an<sup>13</sup>. Le niveau moyen de sous-alimentation dans les pays fortement exposés aux dérèglements climatiques est supérieur de 3,2 points de pourcentage à celui enregistré dans les pays peu ou pas du tout exposés à ces dérèglements. Dans 51 pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire, la saison agricole a commencé en avance ou en retard, dans 29 elle a été plus courte, et dans 28 elle a commencé en avance ou en retard et été plus courte. En 2017, les dérèglements climatiques ont été un facteur majeur des crises alimentaires dans 34 des 51 pays ayant dû faire face à ces crises.
16. Les bouleversements climatiques sont aussi l'un des principaux facteurs de migration et de déplacement forcé. En moyenne, les catastrophes liées au climat ont contraint 22,5 millions de personnes à partir de chez elles chaque année. Le rendement des investissements consacrés à l'adaptation aux changements climatiques est considérable: 1 dollar affecté à la gestion des risques climatiques et à la réduction des risques de catastrophe peut permettre d'économiser 4 dollars dans le domaine de l'intervention humanitaire.
17. Les investissements destinés aux mesures de renforcement de la résilience offrent également des rendements importants. Au Niger, chaque dollar investi dans l'ensemble d'interventions destiné à changer la vie des bénéficiaires (assistance alimentaire pour la création d'actifs, alimentation scolaire et nutrition) générera 3,67 dollars en termes réels au cours des 20 prochaines années et créera 0,46 dollar sous la forme de retombées au profit des ménages qui ne reçoivent pas d'assistance directe. Cela signifie que le PAM pourrait économiser plus de 1 milliard de dollars en coûts d'opportunité sur 20 ans.
18. Investir dans la nutrition peut aussi stimuler la croissance économique. En moyenne, chaque dollar investi dans des programmes de nutrition éprouvés rapporte 16 dollars en avantages sur le plan de la santé et de la productivité<sup>14</sup>.

## Positionnement du PAM

19. L'environnement opérationnel du PAM est en train d'évoluer. Les personnes vulnérables doivent non seulement faire face à des risques de longue date relatifs à la mauvaise gouvernance et aux conflits, mais aussi à des phénomènes météorologiques extrêmes et plus imprévisibles qui se produisent à un rythme dépassant leurs capacités de réaction. Les programmes du PAM dans les pays sont de plus en plus tournés vers l'avenir et prennent davantage en compte les risques. Environ 70 pour cent des PSP comprennent des activités consacrées à la gestion des risques climatiques, et le PAM a fait des progrès considérables dans la conduite de programmes innovants tels que l'assurance indexée sur les conditions météorologiques, le financement fondé sur les prévisions et les services d'information sur le climat à l'intention des communautés en situation d'insécurité alimentaire.

---

<sup>13</sup> FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2018. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*. [www.fao.org/3/i9553fr/i9553fr.pdf](http://www.fao.org/3/i9553fr/i9553fr.pdf).

<sup>14</sup> Groupe d'experts indépendants relevant du Groupe des parties prenantes pour le Rapport sur la nutrition mondiale. 2016. *Rapport sur la nutrition mondiale 2016. Des promesses aux impacts: éliminer la malnutrition d'ici 2030*. [https://globalnutritionreport.org/documents/10/French\\_full\\_report.pdf](https://globalnutritionreport.org/documents/10/French_full_report.pdf).

20. Les crises humanitaires touchent un nombre croissant de personnes et durent toujours plus longtemps. En partenariat avec divers acteurs nationaux et internationaux, le PAM doit chercher à réduire progressivement les besoins humanitaires au moyen de différentes interventions qui s'attaquent simultanément aux vulnérabilités immédiates et chroniques.
21. Pour réduire les besoins d'aide humanitaire, il faut que le PAM agisse autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix afin de prévenir les conflits, de garantir l'équité et d'ouvrir des perspectives aux personnes vulnérables de sorte qu'elles puissent mener une vie saine et accéder à des moyens d'existence productifs. L'élimination de la faim exige de répondre aux besoins immédiats là où cela est nécessaire tout en mettant en œuvre d'autres stratégies pour s'attaquer aux vulnérabilités sans avoir à recourir à un appui d'urgence prolongé.
22. Le PAM y parviendra:
  - en assouplissant les programmes et en s'assurant que les acquis du développement et de la paix sont préservés et que les besoins humanitaires sont satisfaits, par exemple en menant en parallèle des programmes d'aide humanitaire et de renforcement de la résilience à l'intention des communautés dans le Sahel;
  - en recherchant, en évaluant et en optimisant les moyens permettant de mettre à profit la grande portée de ses opérations afin de contribuer au développement et à la paix, par exemple en se servant de plateformes de transfert monétaire et de dispositifs d'assurance fondés sur le climat dans les programmes d'urgence et de redressement; et
  - en exploitant ses avantages comparatifs pour collaborer avec des acteurs du développement et de la paix, y compris des entités du secteur privé et les gouvernements, selon des modalités nouvelles permettant d'obtenir des résultats collectifs qui s'attaquent aux causes profondes de la faim, par exemple en tirant parti de partenariats conclus avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour appuyer des interventions en faveur de la santé, de l'éducation et de l'agriculture, qui protègent le capital naturel et le capital humain.
23. Avec en toile de fond la réforme du système des Nations Unies et les initiatives visant à rationaliser les opérations au niveau des pays de sorte qu'elles contribuent plus étroitement à la réalisation de résultats collectifs sur le plan de l'action humanitaire et du développement, le PAM a adopté une démarche tournée vers l'avant, en interne, avec la deuxième génération de PSP, et aux côtés des partenaires des Nations Unies, pour s'assurer que ses investissements participent de manière substantielle aux nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable dans les pays. La Division des programmes – action humanitaire et développement élabore actuellement de nouvelles méthodes d'analyse, de conception, de mise en œuvre et de suivi des opérations conformément aux nouvelles modalités de travail du système des Nations Unies.

## **Contexte organisationnel**

24. Compte tenu de l'évolution rapide de son environnement opérationnel, le PAM se doit d'être une institution plus souple et plus responsable, qui optimise l'efficacité de ses interventions afin de répondre au mieux aux besoins des populations démunies.
25. La nouvelle structure organisationnelle mise en place au Siège en juin 2019 est une réponse face à la complexité accrue des opérations, et découle notamment de la prise de conscience grandissante par le PAM de l'interdépendance entre l'action humanitaire, le développement et la paix et du fait que les crises se prolongent, dans un contexte où le niveau des ressources a augmenté de plus de 25 pour cent au cours des deux dernières années. La

nouvelle structure aidera aussi à promouvoir une culture du changement pour parvenir à un environnement de travail plus favorable où toutes les formes de harcèlement, d'abus de pouvoir et de discrimination sont combattues.

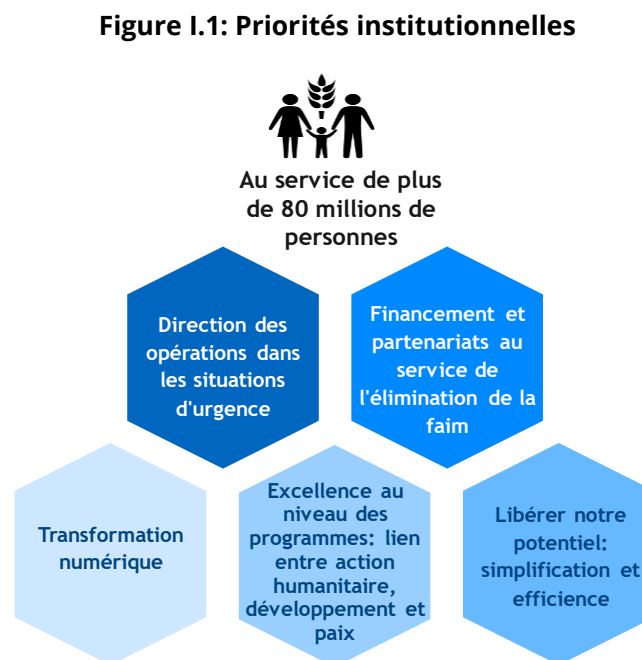
26. La nouvelle structure organisationnelle correspond à des aménagements importants apportés afin de faire en sorte que le PAM se dote des moyens nécessaires pour répondre à des demandes dont le nombre et la complexité ne cessent d'augmenter. La restructuration a pour principal objectif de renforcer la priorité que le PAM donne à l'efficacité de l'appui fourni sur le terrain, en s'appuyant sur les mandats révisés du Siège et des bureaux régionaux. La nouvelle structure contribuera en outre à s'assurer que les ressources en hausse du PAM sont dépensées de manière judicieuse et efficiente, en renforçant le contrôle et la gestion des risques et en mettant en place des contrôles internes efficaces.

### Contrôle et gestion des risques

27. Ces deux dernières années, le PAM a renforcé ses bureaux chargés du contrôle et de la gestion des risques. Les bureaux de contrôle indépendants bénéficieront de moyens supplémentaires en 2020, et le Bureau des services juridiques ainsi que la Division des ressources humaines verront aussi leurs capacités augmenter afin de leur permettre d'appuyer plus efficacement la mise en œuvre des recommandations issues des enquêtes. La gestion des risques sera renforcée de façon à intégrer un suivi plus méthodique de l'application des contrôles internes et du plan de lutte contre la fraude et la corruption.

### Priorités institutionnelles

28. La nouvelle structure organisationnelle et les nouvelles responsabilités sont plus étroitement liées aux cinq priorités institutionnelles illustrées à la figure I.1.



29. Ces priorités se retrouvent dans les augmentations proposées concernant les crédits AAP et les initiatives internes d'importance primordiale en 2020.
30. Une nouvelle priorité (gestion du personnel) a été ajoutée par la direction en juin 2019 pour donner suite aux observations communiquées lors de la réunion mondiale des cadres de 2019. Cette priorité sous-tend les autres et sera traitée en tenant compte de questions telles que la planification de carrière, la performance et l'obligation redditionnelle, la culture institutionnelle ainsi que les capacités et les qualifications du personnel de terrain.

## Gouvernance

31. La feuille de route intégrée offre un nouveau cadre pour l'action du PAM. Elle comprend quatre volets interdépendants – le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 –, qui ont tous été approuvés par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016.
32. En 2017 et 2018, le Conseil a approuvé plusieurs délégations de pouvoirs provisoires, et l'engagement a été pris d'examiner leur application de façon à s'assurer que le rôle fondamental joué par le Conseil en matière d'approbation et de contrôle était maintenu. Cet examen est en voie d'achèvement et ses résultats sont actuellement débattus avec le Conseil, l'objectif étant d'obtenir l'approbation de délégations de pouvoirs permanentes à la première session ordinaire de celui-ci en 2020. Étant donné que les délégations permanentes prendraient effet à compter du 1<sup>er</sup> mars 2020, elles seraient en place au cours de la majeure partie de la période couverte par le présent Plan de gestion.



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

### **Aperçu**

33. Ce chapitre donne un aperçu des hypothèses et du contexte financier qui ont été pris en compte afin d'établir les prévisions de recettes du PAM pour 2020, soit un montant de 7,45 milliards de dollars. Ces prévisions, fondées sur les positions des donateurs et sur les tendances, sont rapprochées des projections de financement établies au niveau local dans chaque bureau de pays du PAM, lesquelles sont ensuite regroupées pour servir de base au plan de gestion.
34. Pour répondre aux besoins définis dans son programme de travail et respecter son Plan stratégique pour 2017-2021, le PAM élargit actuellement l'éventail des ressources financières qu'il peut utiliser. Le présent chapitre offre une vue d'ensemble des tendances et des analyses à cet égard.
35. Le dialogue sur le financement, qui vise à encourager les donateurs à fournir des ressources souples et prévisibles, se poursuit afin d'améliorer la planification et les fonds sur lesquels reposent les opérations du PAM dans les pays et de renforcer leur efficacité et leur efficience.
36. Parmi les organismes et autres acteurs œuvrant dans le domaine humanitaire, le PAM est l'un des chefs de file des interventions destinées à répondre à des besoins humanitaires mondiaux qui sont en augmentation. Dans le même temps, il s'emploie à réduire les besoins en matière d'action et de financement humanitaires et à limiter les conséquences des crises humanitaires, en investissant dans les activités de préparation et d'intervention rapide, dans les initiatives de renforcement de la résilience menées avec les gouvernements et dans le soutien apporté aux activités contribuant à s'attaquer aux causes profondes de la faim.

### **S'adapter aux tendances mondiales**

37. En 2018, le PAM a mis en œuvre son programme de travail conformément à son Plan stratégique pour 2017-2021 et en bénéficiant du nouveau cadre de programmation et de financement mis en place à la suite du déploiement généralisé de la feuille de route intégrée. La transparence et les éclairages sur les opérations qui en ont résulté lui ont permis de renforcer ses partenariats mondiaux et sa base de ressources.
38. Tout au long de l'année, le PAM a montré qu'il était capable de s'adapter à l'évolution rapide du contexte politique, de la situation sur le plan de la sécurité et des conditions environnementales dans lesquels il travaillait, et de répondre efficacement à des besoins humanitaires croissants. Il a notamment pu faire la preuve de sa capacité d'adaptation dans les opérations qu'il a menées pour faire face à la crise au Yémen et lors des interventions conduites en République arabe syrienne. Cela étant, l'augmentation des besoins fait qu'il est difficile de définir les priorités et d'exécuter les programmes de manière efficace. Le processus intégré de planification stratégique par pays définit un ensemble d'actions et d'objectifs interdépendants qui visent à répondre à des besoins vitaux tout en contribuant à la réalisation d'effets directs pérennes susceptibles de renforcer les moyens dont les individus, les communautés et les pays disposent pour réagir à des chocs futurs. Les fonds prévisibles et souples offrent au PAM la possibilité d'aborder de façon optimale la hiérarchisation des priorités et la programmation.

## Tendances du financement du PAM: prévisions pour 2019-2021

39. En 2018, la croissance des besoins opérationnels du PAM a été proportionnelle à l'augmentation des besoins humanitaires mondiaux. Les recettes estimées à l'échelle mondiale à partir de la réponse prévue des donateurs aux besoins croissants du PAM s'élèvent à 7,4 milliards de dollars, pour un programme de travail chiffré à 12 milliards de dollars pour 2019. À la mi-août, le PAM avait déjà reçu 4,7 milliards de dollars de contributions pour 2019, ce qui correspond au niveau enregistré à la même période en 2018.
40. On s'attend actuellement à ce que le déficit de financement pour les opérations augmente pour passer de 27 pour cent en 2018 à 38 pour cent en 2019. Cette évolution est due à une augmentation du programme de travail du PAM (12 milliards de dollars en 2019) par rapport à 2018, année au cours de laquelle le programme de travail se montait à 10 milliards de dollars et les besoins bruts étaient couverts à 73 pour cent. En tenant compte des tendances passées du financement, des informations disponibles sur les donateurs et des hypothèses relatives aux évolutions géopolitiques, le PAM estime qu'en 2020, les ressources atteindront 7,45 milliards de dollars. Ce montant couvrirait 67 pour cent du programme de travail actuel pour 2020, soit un déficit de financement de 3,7 milliards de dollars environ. Pour 2021/2022, le PAM s'attend à un niveau de recettes analogue à celui prévu pour 2019/2020.
41. L'ampleur persistante des besoins opérationnels s'explique par l'augmentation des ressources nécessaires pour les interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent plus de la moitié du programme de travail actuel du PAM et une part importante de son déficit de financement. Au vu des indicateurs relatifs aux alertes rapides et aux actions rapides, ces besoins d'une importance vitale devraient augmenter.
42. Les contributions versées par des institutions financières internationales ont considérablement progressé en 2018, le montant des contributions à emploi spécifique étant passé de 6 millions de dollars à 44 millions de dollars (à l'exclusion des contributions émanant de gouvernements hôtes), principalement en raison de l'augmentation des contributions de la Banque africaine de développement. À mesure que le PAM continue d'investir dans ses partenariats avec les institutions financières internationales, on s'attend à ce que les contributions fournies par des institutions telles que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et la Banque asiatique de développement augmentent de manière substantielle à partir de 2019; cette hausse devrait dans une large mesure intervenir par le canal des contributions de gouvernements hôtes.
43. La tendance générale relative aux contributions provenant de fonds communs des Nations Unies est positive et a permis de générer des ressources supplémentaires pour le PAM. En 2018, celui-ci a reçu un montant record de 290 millions de dollars en provenance de diverses sources de financement des Nations Unies pour son programme de travail, et les contributions pour 2019 dépassaient déjà 200 millions de dollars à la mi-août. L'appui apporté par les donateurs à la réforme du système des Nations Unies et à la mise en place du nouveau système des coordonnateurs résidents des Nations Unies est le signe de la poursuite d'une tendance positive. Les contributions versées par le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (la source de fonds communs la plus importante pour le PAM) ont été stables, passant de 122 millions de dollars à 143 millions de dollars au cours de ces cinq dernières années. L'extension à 1 milliard de dollars de l'objectif de financement annuel de ce fonds pourrait se traduire par une augmentation des contributions destinées au PAM.
44. D'après les projections, le montant des contributions pour 2019 et au-delà montre que l'on s'attend à ce que les donateurs continuent d'accorder une grande confiance au PAM et à ce que le mandat de celui-ci demeure pertinent au fil de l'évolution des besoins.

## **Conséquences que l'évolution du paysage politique pourrait avoir sur les recettes du PAM**

45. L'évolution du paysage géopolitique mondial continuera d'avoir d'importantes conséquences sur les recettes du PAM. En 2018, les priorités stratégiques des principaux donateurs se sont retrouvées dans les contributions qu'ils ont versées au PAM: alors que les initiatives en faveur de la résilience et du développement, qui visent à atténuer les répercussions des chocs, représentent toujours une part essentielle des activités intégrées menées par le PAM dans le cadre des PSP, deux tiers des ressources destinées aux opérations du PAM continuent d'être consacrées à des activités humanitaires urgentes. On s'attend à ce que cette tendance se poursuive. Les priorités nationales divergentes participent à l'incertitude entourant les ressources du PAM, malgré l'augmentation du nombre de personnes comptant parmi les plus vulnérables et bien qu'il soit admis de tous que la sécurité alimentaire est une variable majeure de l'amélioration du climat sociopolitique mondial.

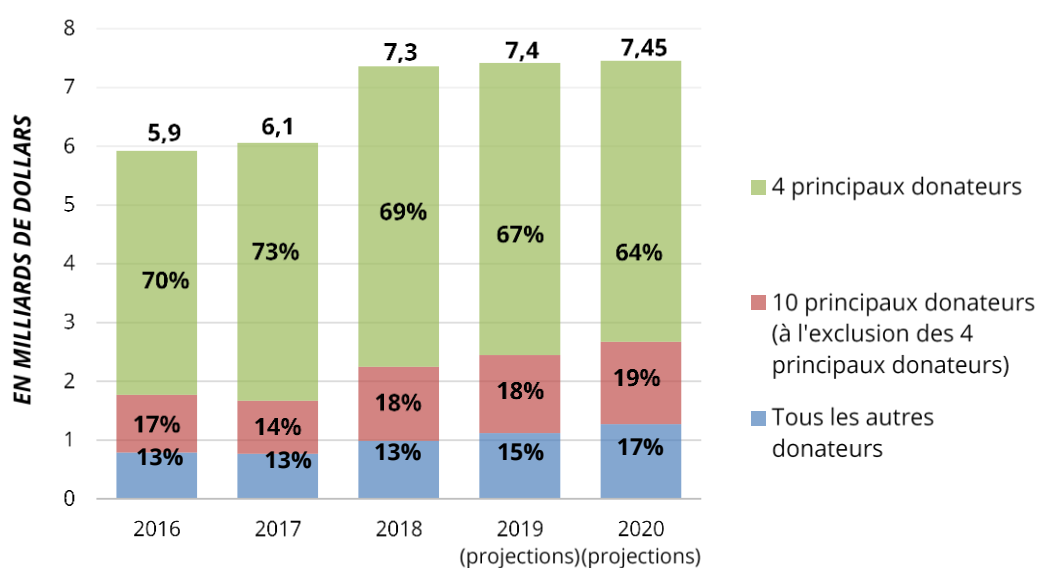
## **S'adapter à l'évolution des besoins**

46. La principale difficulté pour le PAM est de déterminer la marche à suivre pour faire face à l'augmentation et à l'évolution des ressources nécessaires dans un environnement de financement complexe. Le PAM continue d'améliorer sa méthode de prévision des contributions et maintient son engagement consistant à maximiser l'efficacité et l'impact de ses opérations, notamment en réduisant le plus possible les pertes de vies humaines liées à l'insécurité alimentaire au début, au cours et à la suite des crises. En collaborant toujours plus étroitement avec ses partenaires publics et privés, le PAM augmente la confiance placée dans ses prévisions de contributions et donc dans les engagements financiers qu'il peut prendre concernant ses opérations.
47. Pour résoudre les problèmes de financement, en particulier des activités autres que celles menées pour faire face aux crises, le PAM renforce sa collaboration stratégique avec les partenaires gouvernementaux, les institutions et les initiatives financières internationales et le secteur privé. Les investissements consacrés aux moyens dont le PAM dispose pour progresser dans le sens d'une harmonisation stratégique mutuellement bénéfique avec ses partenaires demeurent essentiels. Le PAM continuera de renforcer sa collaboration avec les capitales des principaux pays donateurs ainsi qu'avec les gouvernements hôtes et les partenaires des Nations Unies. Il développe actuellement ses partenariats avec les partenaires de développement habituels, les institutions financières internationales – en particulier la Banque africaine de développement, la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures et la Banque islamique de développement – et diverses entités mondiales thématiques telles que le Fonds vert pour le climat et des initiatives mondiales axées sur certaines priorités à l'échelle planétaire, comme le fonds Education Cannot Wait et le Fonds mondial. Si l'on tient compte des ressources mobilisées auprès des gouvernements hôtes et d'autres sources, le PAM entend lever au total plus de 1 milliard de dollars par an de fonds pour le développement et autres fonds thématiques d'ici à 2022.
48. S'appuyant sur son analyse des prévisions de contributions et sur ses outils connexes, en constante évolution, le PAM continuera de faire régulièrement le point au Conseil d'administration à mesure que les projections seront révisées. On espère qu'à terme, la fiabilité des prévisions de contributions et les améliorations apportées à l'approche fondée sur le cycle des programmes du PAM permettront de prévoir de manière plus détaillée la réponse des donateurs à ses besoins opérationnels, et donc d'améliorer la planification et le financement sur lesquels reposent les opérations menées par le PAM dans les pays.

## Élargissement de la base de donateurs

49. La proportion de contributions versées par les 14 principaux donateurs est demeurée constante pendant la période allant de 2016 à 2018, soit 87 pour cent. Il ressort toutefois de l'analyse des prévisions que l'on tend vers une répartition plus équilibrée entre les contributions des donateurs habituels et celles des nouveaux donateurs (voir la figure II.1).
50. Le renforcement de la collaboration avec les institutions financières internationales et les partenaires des secteurs public et privé devrait également se traduire par une nette augmentation des contributions en faveur du développement en 2019-2020 et au-delà.

**Figure II.1: Contributions des donateurs du PAM en montant et pourcentage du total, 2016-2020 (en milliards de dollars)**



51. Le PAM continue de diversifier sa base de donateurs et d'optimiser l'accès à un large éventail de sources de financement publiques.
52. En 2018, il s'est attaché à mener une analyse stratégique et technique des possibilités de financement dans les secteurs public et privé afin d'appuyer son approche intégrée suivie en matière de programmation. Ces analyses aident le PAM à accéder à un éventail de nouvelles sources de financement public au niveau mondial, régional et national qui n'avaient pas été exploitées jusqu'ici. Il s'agit notamment de nouveaux financements alloués en faveur du développement par l'Italie et la Norvège et de nouvelles sources de financement telles que les budgets nationaux pour les universités ou les budgets municipaux dans les cas de l'Italie, de la République de Corée et de l'Espagne, entre autres. Les recettes prévues en provenance de ces sources s'élèvent à 200 millions de dollars en 2019, et la tendance est à la hausse pour les périodes futures.
53. Les fonds versés par les organismes des Nations Unies devraient augmenter dans les années à venir en raison de l'intérêt accru des donateurs pour le financement de programmes conjoints et du relèvement, en 2019, de l'objectif annuel associé aux fonds de financement commun dans les pays, qui sont gérés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Parmi les évolutions positives figurent aussi la signature d'un accord-cadre entre le PAM et le Fonds vert pour le climat en novembre 2018 et la mise en place d'un fonds commun pour la réalisation des ODD. Les contributions en faveur de sources de financement thématique des Nations Unies, comme le Fonds pour l'adaptation et le Fonds vert pour le climat, sont en hausse. La structure des PSP ouvre aux bureaux de pays un éventail de possibilités plus vastes et à plus long terme de créer des programmes

conjointement financés au moyen de fonds communs, et leur permet de mieux exploiter ce type de financement.

54. L'élargissement par le PAM de son portefeuille de financements thématiques, notamment dans les domaines de la nutrition, de l'alimentation scolaire et de l'action climatique, illustre les efforts qu'il déploie pour généraliser la mise en place de son approche intégrée en matière de programmation dans le respect de son plan stratégique. Qu'il s'agisse du soutien apporté par les gouvernements hôtes, des mécanismes de financement spécialisés ou des ressources provenant de sources publiques de financement discrétionnaire, les fonds issus du financement de l'action humanitaire et du développement devraient augmenter. Les contributions affectées aux programmes axés sur la nutrition et le VIH sont déjà en hausse; les montants reçus à ce titre s'étaient établis à 349 millions de dollars en 2018, et étaient de 396 millions de dollars à la mi-août 2019.
55. À cet égard, le PAM a également mis en avant ses atouts en sa qualité de partenaire crucial des acteurs nationaux dans le cadre des initiatives en faveur de la résilience, notamment le rôle central qu'il peut jouer dans la promotion du continuum qui va de l'action humanitaire au développement.

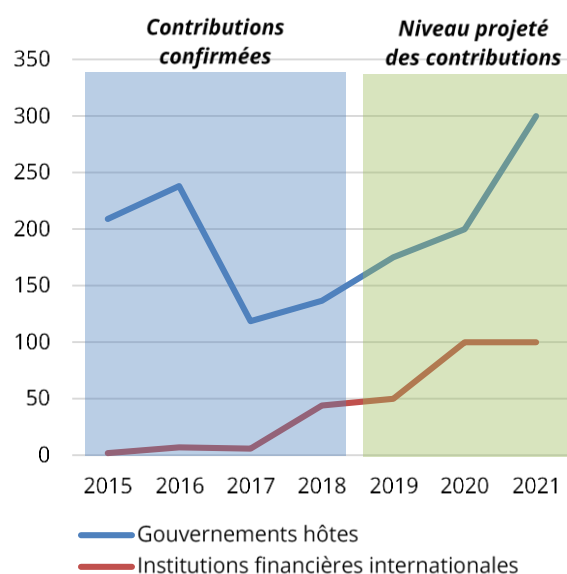
## Rôle des gouvernements hôtes

56. Les contributions des gouvernements hôtes se sont chiffrées à 136,7 millions de dollars en 2018, soit une augmentation de 15 pour cent par rapport à 2017 (118,5 millions de dollars). À ce jour, 170 millions de dollars ont déjà été reçus en 2019 de la part de gouvernements hôtes. Les années précédentes, ces contributions étaient nettement supérieures: 209,1 millions de dollars en 2015 et 238,2 millions de dollars en 2016.

57. Grâce à ses plans stratégiques de pays, le PAM entend optimiser l'utilisation des ressources fournies par les donateurs habituels en combinaison avec celles des gouvernements hôtes dans les domaines où les actions porteuses de transformations offrent les rendements les plus élevés et aident à accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), en particulier des ODD 2 et 17. On s'attend à cet égard à ce que les ressources apportées par les gouvernements hôtes augmentent à partir de 2019.

58. L'année dernière, le PAM a continué de favoriser le passage du financement de projets isolés au financement d'une vision. Il collabore avec les partenaires des gouvernements hôtes pour déterminer le meilleur moyen de faciliter les progrès vers la réalisation des grandes priorités nationales, notamment en ce qui concerne les systèmes alimentaires et la formation de capital humain. Des acteurs nationaux tels que les ministères de la planification et des finances, des institutions financières internationales et des institutions régionales participent à une concertation stratégique à cette fin.

**Figure II.2: Contributions des gouvernements hôtes et des institutions financières internationales (en millions de dollars)**



59. Le PAM encourage les gouvernements hôtes à verser des contributions régulières en faveur de ses programmes, notamment au moyen de l'initiative de couplage mise en place dernièrement et du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs qui a été restructuré. En 2018, une allocation de 30 millions de dollars a été affectée à cette initiative.

## **Souplesse et prévisibilité des recettes**

60. Les contributions visant à fournir au PAM les ressources dont il a besoin pour ses interventions humanitaires demeurent essentielles pour la continuité de ses opérations, mais il est fondamental qu'il dispose de fonds susceptibles d'être utilisés immédiatement pour la réussite de son action en tant que premier intervenant dès le début des crises. De ce fait, les conditions imposées par les donateurs et les restrictions associées aux financements peuvent compromettre directement la réponse en temps voulu aux besoins des bénéficiaires, ce qu'illustre le fait que certaines contributions ne peuvent être employées à des fins de prêts internes en faveur des projets ou pour rembourser des fonds alloués au titre du Compte d'intervention immédiate. Le PAM collabore avec des partenaires donateurs pour sensibiliser aux effets des restrictions imposées par les donateurs et promouvoir la réduction de l'affectation des contributions à des fins particulières.
61. Une analyse approfondie des exigences des donateurs menée en 2018 a permis de définir dix critères prioritaires à prendre en compte pour éviter que des conditions soient associées aux financements internes et externes et restreignent l'utilisation des ressources destinées aux opérations du PAM. Grâce au dialogue engagé avec eux, les partenaires fournisseurs de ressources comprennent mieux le rôle majeur que les financements souples jouent dans l'efficacité et l'efficience des opérations et sont incités à accroître dans une certaine mesure cette souplesse; cela permet en outre aux donateurs de respecter leurs exigences fiduciaires.
62. Le montant des contributions versées au PAM qui sont assorties de conditions peu contraignantes a augmenté de 10 pour cent, passant de 382 millions de dollars en 2017 à 420 millions de dollars en 2018, soit 6 pour cent du montant total des contributions au cours de ces deux années. L'analyse actuelle des contributions indique que les contributions souples prévues pour 2019 et par la suite devraient, au minimum, demeurer au même niveau, voire éventuellement augmenter à l'issue du dialogue noué avec les partenaires donateurs. S'agissant des contributions affectées au niveau d'un PSP ou à un niveau inférieur, la tendance est positive pour l'heure en 2019, 72 pour cent des contributions ayant été affectées au niveau d'activités, soit un recul par rapport aux 83 pour cent constatés en 2018.
63. Les financements pluriannuels ont augmenté de 6 pour cent, passant de 947 millions de dollars en 2017 à 1 milliard de dollars en 2018. Pour ce qui est de l'avenir proche, l'analyse des informations en provenance des donateurs laisse penser que ces financements vont augmenter en 2019 et que la tendance se confirmera en 2020. La nature pluriannuelle du dispositif des PSP renforce les initiatives de mobilisation de ressources axées sur les fonds pluriannuels et contribue à cette augmentation.
64. Dans le même temps, les contributions susceptibles d'être utilisées au titre des prêts internes en faveur des projets ont diminué, passant de 3,7 milliards de dollars en 2017 à 3,1 milliards de dollars en 2018, soit 42 pour cent de l'ensemble des contributions, et les prévisions pour la période 2019-2021 donnent des chiffres similaires. À la mi-août, un montant de 1,9 milliard de dollars de produits des contributions de 2019 était disponible pour les prêts internes en faveur des projets, soit 40 pour cent des produits comptabilisés à ce jour. Le PAM continuera donc d'encourager les donateurs à fournir des contributions susceptibles d'être utilisées dans le cadre de prêts internes en faveur des projets, qui sont

fondamentales pour garantir la fourniture en temps voulu du soutien destiné aux bénéficiaires, et suit l'évolution de la situation à cet égard.

65. Globalement, le dialogue engagé par le PAM avec les donateurs est essentiel et permet de favoriser la conclusion d'accords de partenariat stratégique qui offrent des financements prévisibles et souples sur la base d'une série d'objectifs à relativement long terme convenus conjointement. Le PAM dispose actuellement de 14 accords de ce type avec des donateurs (voir la figure II.3).

**Figure II.3: Donateurs ayant conclu des accords de partenariat stratégique, 2012-2022**

Donateur	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Australie	Vert foncé	Vert foncé		Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé
Canada	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	
Danemark					Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé			
Finlande			Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	
Islande						Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	
Irlande		Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	
Luxembourg	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé		
Nouvelle-Zélande		Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	
Norvège	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé
République de Corée				Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé		
Fédération de Russie			Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	
Espagne								Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé
Suède							Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé		

Vert clair = ancien accord de partenariat stratégique.

Vert foncé = accord en vigueur.

Jaune = accord en cours de négociation.

## Chapitre III: Besoins opérationnels pour 2020

### Aperçu

66. Au moyen de son Plan de gestion pour 2020-2022, le PAM reste déterminé à faire en sorte que ses capacités et programmes d'assistance alimentaire et de nutrition convergent avec ceux des autorités nationales et des autres partenaires et puissent s'y intégrer, conformément aux ODD. Sur les 85 pays que couvre ce plan, 67 disposent d'un PSP et 18 d'un PSP provisoire (PSPP)<sup>15</sup>, ce qui illustre bien les mutations annoncées dans le Plan stratégique pour 2017-2021 en matière de stratégie et de programmation, mutations qui sont désormais profondément ancrées dans les processus de planification du PAM et visent à permettre à celui-ci de s'appuyer sur l'aide d'urgence prioritaire de façon non seulement à sauver des vies mais aussi à changer la vie des bénéficiaires.
67. Alors que le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 était axé sur le renforcement de la mise en concordance de l'action du PAM avec les ODD, le plan pour 2020-2022 présente les modalités qui permettront au PAM de réaliser les objectifs inscrits dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 au moyen de stratégies bien conçues et de programmes mis en œuvre en partenariat avec les États, les communautés, les organisations non gouvernementales (ONG) et les entités des Nations Unies, en particulier les autres organismes ayant leur siège à Rome, l'UNICEF et le HCR. Le Plan de gestion pour 2020-2022 vise également à répondre à la forte augmentation des besoins humanitaires liés aux conflits et au climat.
68. Pour atteindre les buts fixés dans le Plan de gestion pour 2020-2022, il faudra mettre en œuvre des PSP comprenant des programmes porteurs de transformations qui permettront tout à la fois de sauver des vies et de changer la vie des bénéficiaires. Dans ce plan, le PAM met de nouveau l'accent sur le rôle moteur qui lui revient dans les situations d'urgence, sur l'excellence de ses programmes et sur son engagement autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix. Pour sauver des vies et changer la vie des bénéficiaires, le PAM doit mener des actions qui répondent aux besoins d'urgence et investir simultanément dans des initiatives de prévention et de développement susceptibles de réduire les besoins humanitaires à moyen et long terme.
69. Le PAM et ses partenaires continuent de faire face à des défis majeurs. Les crises humanitaires les plus complexes, les plus longues et les plus coûteuses se déroulent là où les populations sont prises au piège entre des conflits et des phénomènes climatiques extrêmes récurrents. En conséquence, 113 millions de personnes réparties dans 53 pays doivent faire face à la faim aiguë et ont besoin d'une assistance urgente sur le plan de l'alimentation, de la nutrition et des moyens d'existence. Plus de la moitié d'entre elles (72 millions) vivent dans huit pays: Afghanistan, Éthiopie, Nigéria (nord du pays), République arabe syrienne, République démocratique du Congo, Soudan, Soudan du Sud et Yémen<sup>16</sup>. Fait inquiétant, 822 millions de personnes souffrent de la faim et de l'insécurité alimentaire de manière chronique dans le monde, soit 7 millions de plus qu'en 2019<sup>17</sup>. Les programmes du PAM demeurent axés sur les besoins, mais cette augmentation appelle l'attention sur la nécessité de conduire des initiatives qui répondent aux besoins d'urgence tout en s'attaquant aux causes profondes au moyen de programmes intégrés qui renforcent la résilience de façon à réduire, voire à éliminer, le besoin d'aide.

---

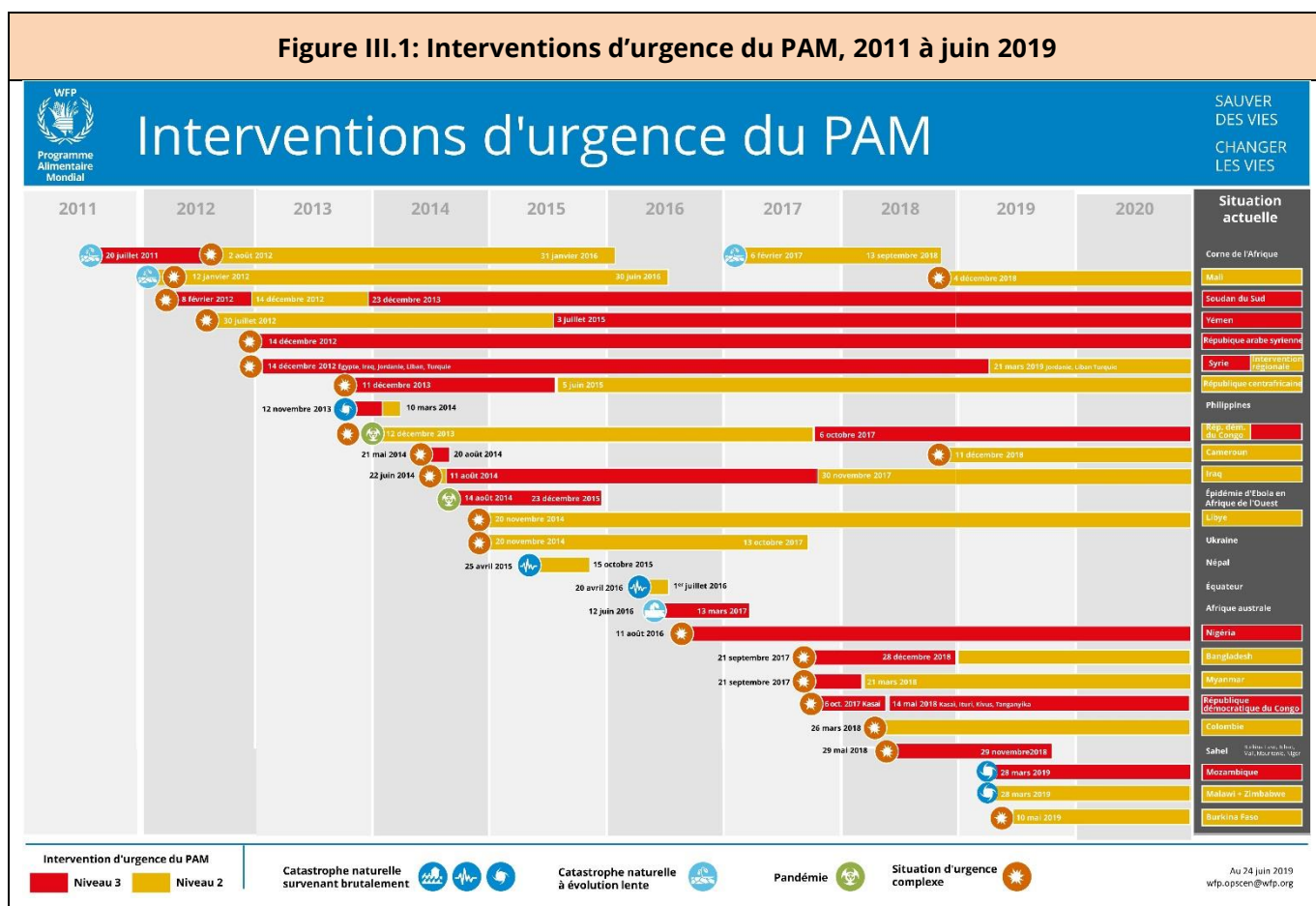
<sup>15</sup> Ces chiffres comprennent les PSP multipays ainsi que le PSPP et le PSP présentés pour la Turquie et le Togo.

<sup>16</sup> Global Report on Food Crises, [www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC\\_2019-Full\\_Report.pdf](http://www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC_2019-Full_Report.pdf).

<sup>17</sup> *Ibid.*



70. En 2019, le PAM intervient dans le cadre de 18 situations d'urgence simultanées dans le monde – le nombre le plus élevé auquel il ait dû faire face en même temps jusqu'ici. Six de ces situations d'urgence sont de niveau 3 – au Mozambique, dans le nord du Nigéria, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et au Yémen –, les 12 autres étant classées dans la catégorie des crises de niveau 2. La figure III.1, qui fournit une synthèse des interventions d'urgence du PAM depuis 2011, montre l'augmentation du nombre de crises humanitaires et l'allongement de leur durée.



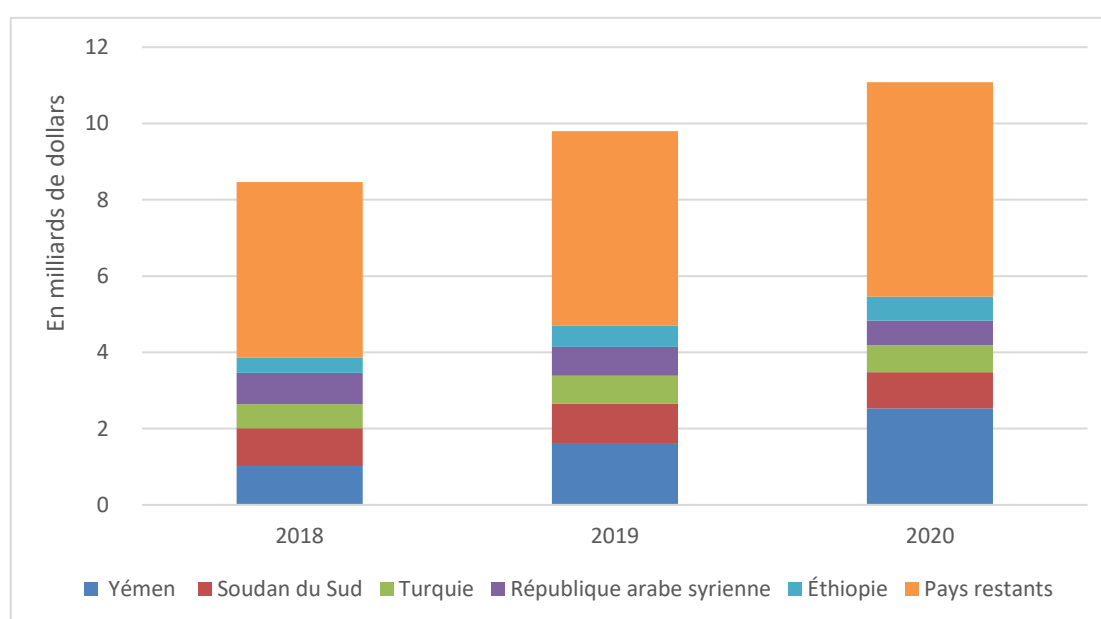
71. La tendance mondiale à l'augmentation du nombre de crises humanitaires est prise en compte dans l'ensemble du Plan de gestion pour 2020-2022 et se traduit par une augmentation du nombre prévu de bénéficiaires et des besoins de financement correspondants. Deux tiers des 9 millions de personnes supplémentaires ayant besoin d'une assistance alimentaire d'urgence se trouvent dans les six pays connaissant une situation d'urgence de niveau 3. Il en résulte que les besoins en ressources destinées aux transferts d'urgence en 2020 augmenteront de 20 pour cent par rapport à 2019, soit 0,93 milliard de dollars supplémentaires nécessaires pour répondre aux besoins urgents prévus dans ces six pays uniquement.
72. La priorité absolue du PAM est de chercher à sauver des vies, à préserver les moyens d'existence et à réduire les souffrances pendant les situations d'urgence. Les mesures visant à réduire, voire à éliminer, le besoin d'aide humanitaire s'inscrivent pleinement dans cette logique, et il est nécessaire d'investir et de renforcer les partenariats afin d'apporter des changements en faveur des populations les plus pauvres et les plus vulnérables. Cela demande de nouer des partenariats stratégiques et opérationnels avec les autorités nationales et locales et d'autres acteurs du développement, en respectant les principes

humanitaires et en contribuant à la paix le cas échéant. Les avantages à long terme de cette démarche s'accompagneront de coûts à court terme. Ainsi, à court terme, l'intégration du renforcement de la résilience dès le début d'une intervention d'urgence est plus coûteuse que la mise en œuvre d'une intervention humanitaire classique, mais, à long terme, cela réduit la nécessité et le coût de l'action humanitaire. Pour chaque dollar investi dans le renforcement de la résilience des populations, les donateurs peuvent s'attendre à économiser jusqu'à 3 dollars du fait de la réduction de l'aide humanitaire et des pertes évitées<sup>18</sup>, et l'investissement de 1 dollar dans la prévention de la malnutrition peut générer un rendement de 16 dollars<sup>19</sup>.

### Conséquences du manque de ressources et de l'augmentation des besoins

73. Pour 2020, les besoins opérationnels du PAM s'élèvent à 11,1 milliards de dollars, en hausse de 13 pour cent par rapport à 2019. Cet accroissement tient principalement à l'augmentation des ressources nécessaires aux interventions menées pour faire face au conflit au Yémen, au conflit et à l'épidémie d'Ebola en République démocratique du Congo, au conflit en République centrafricaine et au cyclone Idai au Mozambique et au Zimbabwe. Les besoins d'urgence ont augmenté dans plus de 15 pays, mais près de la moitié de ces besoins concernent les cinq plus grandes opérations que le PAM conduit au Yémen, au Soudan du Sud, en Turquie<sup>20</sup>, en République arabe syrienne et en Éthiopie. La figure III.2 illustre cette tendance sur la période allant de 2018 à 2020.

**Figure III.2: Proportion des cinq plus grandes opérations et besoins totaux, 2018 à 2020**



<sup>18</sup> Agence des États-Unis pour le développement international. 2018. *Economics of resilience to drought: in Ethiopia, Kenya and Somalia*. [www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary](http://www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary).

<sup>19</sup> Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2015. *Rapport sur la nutrition mondiale 2015: Mesures et redevabilité en vue d'accélérer les progrès mondiaux en matière de nutrition et de développement durable*. [www.ifpri.org/node/14939](http://www.ifpri.org/node/14939).

<sup>20</sup> Les besoins opérationnels pour la Turquie sont en cours de révision.

74. Tandis que les besoins continuent d'augmenter, le déficit de financement prévu, soit 33 pour cent en 2020, limitera les moyens dont le PAM disposera pour porter assistance aux populations touchées et l'obligera à se livrer au difficile exercice de la hiérarchisation des priorités et à cibler uniquement les personnes les plus vulnérables dans le cadre d'un nombre restreint d'opérations, comme en 2018 et en 2019. Cette hiérarchisation accentue le risque à long terme non seulement de ne pas parvenir à assurer l'assistance vitale requise, mais aussi de laisser échapper des occasions de renforcer la résilience et de voir s'amenuiser les acquis du développement. Sur la base d'exemples tirés des années précédentes, l'écart entre les ressources nécessaires et les recettes prévues, soit 3,7 milliards de dollars, devrait se traduire par une réduction comprise entre 35 et 50 pour cent des activités dans les domaines suivants: alimentation scolaire; prévention de la malnutrition; adaptation au changement climatique et gestion des risques; et création d'actifs et appui aux moyens d'existence. Toutes ces activités visent à changer la vie des bénéficiaires et à réduire la vulnérabilité à long terme face aux chocs et le risque d'insécurité alimentaire ou de crise<sup>21</sup>.

<b>TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, 2019 ET 2020</b>			
<b>Domaine d'action privilégié</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2019</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020</b>	<b>Écart (%)</b>
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	
Intervention face à une crise	6 530	7 830	20
Renforcement de la résilience	2 699	2 720	1
Causes profondes	566	527	-7
<b>Total</b>	<b>9 796*</b>	<b>11 078</b>	<b>13</b>

\* Plan de gestion du PAM pour 2019-2021.

75. La comparaison entre les besoins opérationnels du PAM pour 2019 et 2020 dans le tableau III.1 fait apparaître une augmentation de 20 pour cent des ressources nécessaires pour les interventions à mener face aux crises, une stabilité relative dans le domaine du renforcement de la résilience et une réduction de 7 pour cent des besoins liés aux activités et aux programmes s'attaquant aux causes profondes. L'augmentation dans le domaine des interventions face aux crises est due aux activités menées dans des pays tels que le Mozambique, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo et le Yémen, où l'augmentation des ressources requises a été comprise entre 60 et 500 pour cent depuis 2019. Dans le même temps, la réduction de 60 à 70 pour cent des activités à entreprendre pour faire face aux crises dans d'autres pays, dont le Congo, la Côte d'Ivoire et le Pakistan, a contribué à maintenir les dépenses prévues à l'échelle mondiale dans des limites gérables, à condition que les ressources soient suffisantes pour répondre à ces besoins.

<sup>21</sup> WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1.

76. La stabilité relative des besoins opérationnels prévus pour les activités de renforcement de la résilience fait écho à l'engagement continu du PAM consistant à aider les individus, les ménages, les communautés, les gouvernements et les systèmes à s'adapter aux chocs, à amortir leurs effets et à préserver la sécurité alimentaire et la santé nutritionnelle. Comme exemples de l'engagement du PAM en faveur du renforcement de la résilience à l'aide d'activités qui facilitent l'accès des petits exploitants aux marchés et à des moyens d'existence améliorés et augmentent les capacités des individus et des institutions, on peut citer les projets menés au Kenya, en République arabe syrienne et en Turquie. Malgré cette stabilité relative, toutefois, il importe de noter qu'en 2020, les besoins opérationnels en matière de renforcement de la résilience augmentent de 130 pour cent en République démocratique du Congo et de 170 pour cent en Iraq.
77. En 2020, les besoins opérationnels prévus dans le domaine des causes profondes équivalent à 5 pour cent du plan de gestion total pour 2020 et sont inférieurs de 39 millions de dollars à ceux de 2019. Cela étant, au Bénin, en Colombie et au Pérou, ces besoins augmentent de 100 à 400 pour cent en 2020, une évolution que l'on retrouve dans les besoins totaux prévus pour 2020 dans ces pays.

### Nombre de bénéficiaires

<b>TABLEAU III.2: BÉNÉFICIAIRES PAR BUREAU RÉGIONAL, 2019-2020 (en millions)</b>			
<b>Bureau régional</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Écart (%)</b>
Bureau régional de Bangkok – Asie et Pacifique	10,81	9,34	-14
Bureau régional du Caire – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	26,04	28,59	10
Bureau régional de Dakar – Afrique de l'Ouest	9,55	12,71	33
Bureau régional de Johannesburg – Afrique australe	8,87	12,99	46
Bureau régional de Nairobi – Afrique de l'Est	19,75	21,03	6
Bureau régional de Panama – Amérique latine et Caraïbes	3,74	3,10	-17
<b>Total</b>	<b>78,76</b>	<b>87,76</b>	<b>11</b>

78. En 2020, les projets du PAM permettront de venir en aide directement à 87,8 millions de bénéficiaires, soit 9 millions (11 pour cent) de plus qu'en 2019. Cette augmentation prévue du nombre de bénéficiaires peut s'expliquer par l'augmentation des besoins des bénéficiaires dans les situations d'urgence et la réorientation des activités menées dans plusieurs pays qui passent à des programmes axés sur le redressement et la résilience. Ainsi, l'augmentation du nombre de bénéficiaires relevant des bureaux régionaux pour l'Afrique australe, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique de l'Est est liée aux opérations humanitaires menées pour faire face au cyclone Idai au Mozambique et au Zimbabwe, à la vulnérabilité accrue et à la sécheresse dans les pays du Sahel, au phénomène El Niño dans la Corne de l'Afrique ou encore au virus Ebola et au conflit en République démocratique du Congo. La poursuite du conflit au Yémen est la principale cause de l'augmentation du nombre de bénéficiaires dans la région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale, augmentation qui est en partie compensée par la réorientation des activités opérée par le PAM dans le cadre d'une transition vers des programmes en faveur du redressement et de la résilience en République arabe syrienne et au Soudan. Dans les régions de l'Asie et du Pacifique et de l'Amérique latine et des Caraïbes, la diminution du nombre de bénéficiaires tient à l'accent accru placé sur la

résilience et le renforcement des capacités institutionnelles au Bangladesh, au Pakistan, en Haïti et au Honduras.

79. Il importe cependant de noter que bien que les chiffres de bénéficiaires puissent donner une image générale du volume de travail du PAM, ils ne rendent pas compte de la durée du soutien apporté aux intéressés. Les données sur les rations quotidiennes qu'il est prévu de distribuer aux bénéficiaires font donc désormais partie intégrante de l'analyse de l'ensemble des besoins opérationnels. Les ressources requises pour 2020 dans les 85 pays où le PAM intervient visent ainsi à permettre la distribution de 22 milliards de rations quotidiennes.
80. Le coût unitaire des rations constitue un repère important pour le PAM. C'est une estimation du montant budgétisé qui se rapporte directement ou indirectement à l'assortiment alimentaire ou au transfert de type monétaire quotidien retenu pour obtenir les résultats escomptés dans le cadre des programmes<sup>22</sup>. Comme le PAM concentre son action sur les groupes les plus vulnérables, les interventions qu'il mène pour faire face aux crises sont plus importantes dans les zones reculées touchées par des conflits, des mauvaises récoltes ou d'autres bouleversements. Dans ces circonstances, le coût de l'assistance est plus élevé, le plus souvent en raison de difficultés d'accès pendant les saisons des pluies ou les périodes d'insécurité ou du fait de l'augmentation saisonnière des prix. Pour être efficaces, les activités de renforcement de la résilience nécessitent généralement des interventions plus longues ou la combinaison d'interventions et d'investissements en plus des transferts sous forme de produits alimentaires, ce qui augmente le coût de l'assistance. Les différences de coût unitaire des rations selon le domaine d'action privilégié sont indiquées au tableau III.3.

<b>Domaine d'action privilégié</b>	<b>Nombre de rations quotidiennes (en millions)</b>	<b>Coût moyen d'une ration (en dollars)</b>
Intervention face à une crise	16 017	0,51
Renforcement de la résilience	4 612	1,42
Causes profondes	1 857	0,37

81. En 2020, le coût moyen pondéré d'une ration quotidienne s'élève à 0,55 dollar. Ce chiffre général tient compte d'une série d'activités auxquelles sont associés des coûts par ration différents, comme l'alimentation scolaire (0,27 dollar), les activités nutritionnelles (0,59 dollar) et les transferts de ressources non assortis de conditions (0,53 dollar), lesquels représentent plus de 55 pour cent de l'ensemble des rations quotidiennes du PAM.
82. Les principales composantes du coût unitaire des rations sont le coût du transfert lui-même, qui devrait représenter 75 pour cent en moyenne du coût total du transfert par ration en 2020<sup>23</sup>, et les coûts de mise en œuvre et autres dépenses de fonctionnement. Du fait de l'importance de la part du transfert dans le coût global, le coût des rations fournies par l'intermédiaire des transferts de type monétaire est généralement supérieur à celui des rations alimentaires en nature. Cette différence s'explique par le fait que le coût des transferts de type monétaire reste le même pour tous les bénéficiaires qui les reçoivent dans le cadre d'une activité donnée, tandis que le coût de transfert total des produits

<sup>22</sup> Dans le cadre de financement actuel, les budgets sont établis au niveau des activités prévues dans les PSP. Pour déterminer le coût de plusieurs rations intégrées au sein d'une même activité, certaines dépenses comme les coûts d'appui directs sont calculées à partir d'une estimation du nombre de bénéficiaires et du nombre de rations.

<sup>23</sup> Y compris les coûts de mise en œuvre.

alimentaires diminue lorsque le volume augmente en raison des méthodes d'approvisionnement adoptées par le PAM et des économies d'échelle qui en résultent. Dans les deux cas, toutefois, il est possible d'obtenir des gains d'efficacité au niveau des coûts de mise en œuvre et des autres coûts selon le contexte et la nature des opérations, car les systèmes et les opérations du PAM sont conçus de manière à bénéficier au mieux des économies d'échelle.

### Capacité à concourir à la réalisation des ODD

83. Bien que l'action humanitaire demeure la responsabilité première du PAM, le Plan de gestion pour 2020-2022 met en évidence l'engagement continu consistant à aider les gouvernements à réaliser l'ODD 2 et à contribuer à concrétiser l'ODD 17. On trouvera au tableau III.4 la ventilation des besoins opérationnels du PAM en fonction de chacun des cinq Objectifs stratégiques qui sont les siens et de ses huit résultats stratégiques.

TABLEAU III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET RÉSULTAT STRATÉGIQUE, 2019 ET 2020							
ODD	Objectif stratégique		Résultat stratégique		Besoins opérationnels pour 2019 (en millions de dollars)	Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)	Écart (%)
2	1	Éliminer la faim	1	Accès à la nourriture	6 814	<b>8 038</b>	18
	2	Améliorer la nutrition	2	Fin de la malnutrition	995	<b>999</b>	0
	3	Assurer la sécurité alimentaire	3	Productivité et revenus des petits exploitants	252	<b>231</b>	-9
			4	Systèmes alimentaires durables	370	<b>441</b>	19
17	4	Appuyer la mise en œuvre des ODD	5	Renforcement des capacités	115	<b>186</b>	61
			6	Cohérence des politiques	6	<b>4</b>	-27
	5	Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	7	Diversification des ressources	0	<b>0</b>	5
			8	Renforcement des partenariats mondiaux	1 244	<b>1 178</b>	-5
<b>Total</b>					<b>9 796</b>	<b>11 078</b>	<b>13</b>

84. ODD 2. En 2020, l'aggravation de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition continuera de nécessiter une assistance alimentaire urgente et des programmes de prévention et de traitement axés sur la nutrition. Ces interventions, qui répondent aux Objectifs stratégiques 1 (éliminer la faim) et 2 (améliorer la nutrition) représentent environ 82 pour cent (9 milliards de dollars) du programme de travail global du PAM et sont la principale contribution du PAM à la réalisation de l'ODD 2 consistant à venir à bout de la faim.

85. En dehors des interventions menées au titre des Objectifs stratégiques 1 et 2 pour faire face aux besoins alimentaires et nutritionnels immédiats, on prévoit que les ressources nécessaires aux activités du PAM à mener à l'appui de la sécurité alimentaire (Objectif stratégique 3) augmenteront de 50 millions de dollars en 2020 et compteront pour 6 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels. Entre 2019 et 2020, les activités et les besoins opérationnels associés à l'Objectif stratégique 3 ne seront plus axés sur le résultat stratégique 3 (productivité et revenus des petits exploitants) mais sur le résultat stratégique 4 (systèmes alimentaires durables), ce qui s'explique par le fait que l'appui du PAM aux petits exploitants a été élargi pour intégrer l'action menée au niveau des systèmes. Ainsi, en Chine, en Équateur et en Haïti, les ressources nécessaires aux petits exploitants et aux acteurs agricoles sont incluses dans les programmes et les activités à mener dans le cadre d'une approche fondée sur les systèmes alimentaires. Cette démarche exige du PAM qu'il travaille avec des partenaires afin d'étendre le ciblage effectué au niveau des individus et des communautés pour y inclure les volets relatifs à la production, à la transformation et à la consommation. En Colombie et au Kenya, par exemple, l'action que le PAM entreprend aux côtés des gouvernements et des partenaires pour parvenir à des systèmes alimentaires plus résilients conjugue le soutien en faveur de la productivité des petits exploitants à l'amélioration de l'accès aux marchés et à la détection des goulets d'étranglement dans les circuits de distribution afin d'obtenir des effets significatifs et porteurs de transformations.
86. ODD 17. Par rapport à 2019, les ressources nécessaires aux initiatives du PAM prévues au titre de l'Objectif stratégique 4 (appuyer la mise en œuvre des ODD) augmenteront de 57 pour cent en 2020. Cette hausse est liée au développement des activités de renforcement des capacités demandées par les gouvernements au titre du résultat stratégique 5, activités qui visent à aider ces derniers à atteindre l'ODD 2. Sur la base des besoins opérationnels du PAM prévus au titre de l'Objectif stratégique 5 (travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD), les programmes conjoints menés en République démocratique du Congo, en Turquie et au Soudan du Sud continuent de représenter la majeure partie des efforts visant à renforcer les partenariats mondiaux du PAM et à soutenir l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire et de développement à travers la coordination des interventions d'urgence et la fourniture de services, notamment dans le cadre d'opérations aériennes.

### Analyse par catégorie d'activités

87. En 2020, le PAM envisage d'allouer 55 pour cent des ressources nécessaires pour couvrir ses besoins opérationnels aux transferts non assortis de conditions destinés aux groupes particulièrement vulnérables. On trouvera au tableau III.5 les besoins opérationnels prévus pour 2020 par catégorie d'activités.

<b>TABLEAU III.5: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2020*</b>	
<b>Catégories d'activités</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)</b>
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	6 107
Activités de création d'actifs et appui aux moyens d'existence	1 033
Activités d'alimentation scolaire	737
Activités nutritionnelles	1 465

<b>TABLEAU III.5: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2020*</b>	
<b>Catégories d'activités</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)</b>
Plateformes et services communs	1 192
Activités de renforcement des capacités (des individus et des institutions)	366
Autres – analyse, évaluation et suivi, adaptation au changement climatique et gestion des risques, préparation aux situations d'urgence, appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, et autres	179
<b>Total</b>	<b>11 078</b>

\* Les besoins opérationnels liés aux activités d'alimentation scolaire comprennent les fonds destinés aux activités d'alimentation scolaire et à la fourniture de repas scolaires d'urgence intégrés dans les activités consistant à assurer des transferts de ressources non assortis de conditions.

88. Plus de la moitié des besoins opérationnels du PAM prévus pour 2020 concernent la fourniture de transferts non assortis de conditions destinés à sauver des vies, et contribuent ainsi à la réalisation de l'ODD 2 dans 59 pays. Les 4,97 milliards de dollars restants du programme de travail peuvent être ventilés comme suit:
- Un quart vise à appuyer la réalisation de l'ODD 17 et le résultat stratégique 8 du PAM (renforcement des partenariats mondiaux), ce qui comprend la fourniture par le PAM de plateformes et de services communs ainsi que l'assistance technique et le renforcement des capacités proposés aux gouvernements nationaux et aux partenaires. Sur ce total, 79 pour cent sont destinés aux programmes menés dans quatre pays – la République démocratique du Congo, le Soudan du Sud, la Turquie et le Yémen.
  - Sur les ressources restantes d'un montant de 3,8 milliards de dollars, 94 pour cent sont affectées aux activités de nutrition, de création d'actifs, d'appui aux moyens d'existence, d'alimentation scolaire et de renforcement des capacités institutionnelles au service de la réalisation de l'ODD 2, plus de la moitié de ces ressources (52 pour cent) étant programmées pour des activités menées dans 11 pays: Afghanistan, Éthiopie, Kenya, Malawi, Niger, République arabe syrienne, République démocratique du Congo, Somalie, Soudan, Soudan du Sud et Yémen.
  - Sur le 0,2 milliard de dollars restant, 64 pour cent des ressources sont affectées à six catégories d'activités afin de réaliser des produits qui contribuent à l'obtention des résultats stratégiques 4 (systèmes alimentaires durables), 5 (renforcement des capacités), 6 (cohérence des politiques) et 7 (diversification des ressources).
89. Tandis que 55 pour cent du programme de travail du PAM en 2020 sont consacrés aux transferts de ressources non assortis de conditions, les besoins opérationnels prévus pour le renforcement des capacités vont augmenter de plus de 46 pour cent, ce qui illustre les investissements croissants du PAM dans le renforcement des capacités institutionnelles. Cela comprend: le soutien apporté aux gouvernements nationaux pour les aider à concevoir des stratégies d'enrichissement des aliments; le renforcement des capacités nationales d'évaluation et d'analyse de l'alimentation et de la nutrition; les campagnes nationales de sensibilisation destinées à améliorer les habitudes alimentaires; et le développement de l'aptitude des administrations locales à utiliser les informations issues des alertes rapides. Plus de 60 pour cent de l'augmentation des activités de renforcement des capacités



institutionnelles et individuelles concernent les PSP de l'Éthiopie, de l'Iraq, du Rwanda et de la Somalie.

## Analyse par activité, par résultat stratégique et par modalité de transfert

### Résultats stratégiques et activités

90. En 2020, le PAM envisage d'allouer près des trois quarts de ses ressources opérationnelles aux opérations menées au titre du résultat stratégique 1 dans neuf des 12 catégories d'activités. On trouvera au tableau III.6 les besoins opérationnels prévus pour 2020 par résultat stratégique et par catégorie d'activités.

Catégories d'activités	Résultat stratégique 1	Résultat stratégique 2	Résultat stratégique 3	Résultat stratégique 4	Résultat stratégique 5	Résultat stratégique 6	Résultat stratégique 7	Résultat stratégique 8	Total
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	6 084	-	-	23	-	-	-	-	<b>6 107</b>
Activités de création d'actifs et appui aux moyens d'existence	595	1	180	258	-	-	-	-	<b>1 033</b>
Activités d'alimentation scolaire	701	25	3	-	7	-	-	-	<b>737</b>
Activités nutritionnelles	523	940	-	2	-	-	-	-	<b>1 465</b>
Plateformes et services communs	22	-	1	1	2	-	-	1 167	<b>1 192</b>
Activités de renforcement des capacités (des individus et des institutions)	104	33	6	43	166	4	-	10	<b>366</b>
Autres - analyse, évaluation et suivi, adaptation au changement climatique et gestion des risques, préparation aux situations d'urgence, appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, et autres	9	1	41	115	11	-	0	2	<b>179</b>
<b>Total</b>	<b>8 038</b>	<b>999</b>	<b>231</b>	<b>441</b>	<b>186</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1 178</b>	<b>11 078</b>

91. D'après le Plan de gestion pour 2020-2022, les ressources destinées aux activités axées sur la nutrition au titre du résultat stratégique 2 (fin de la malnutrition) augmenteront pour atteindre 940 millions de dollars en 2020. Les ressources nécessaires aux activités nutritionnelles, qui contribuent à l'obtention du résultat stratégique 1, sont aussi en nette

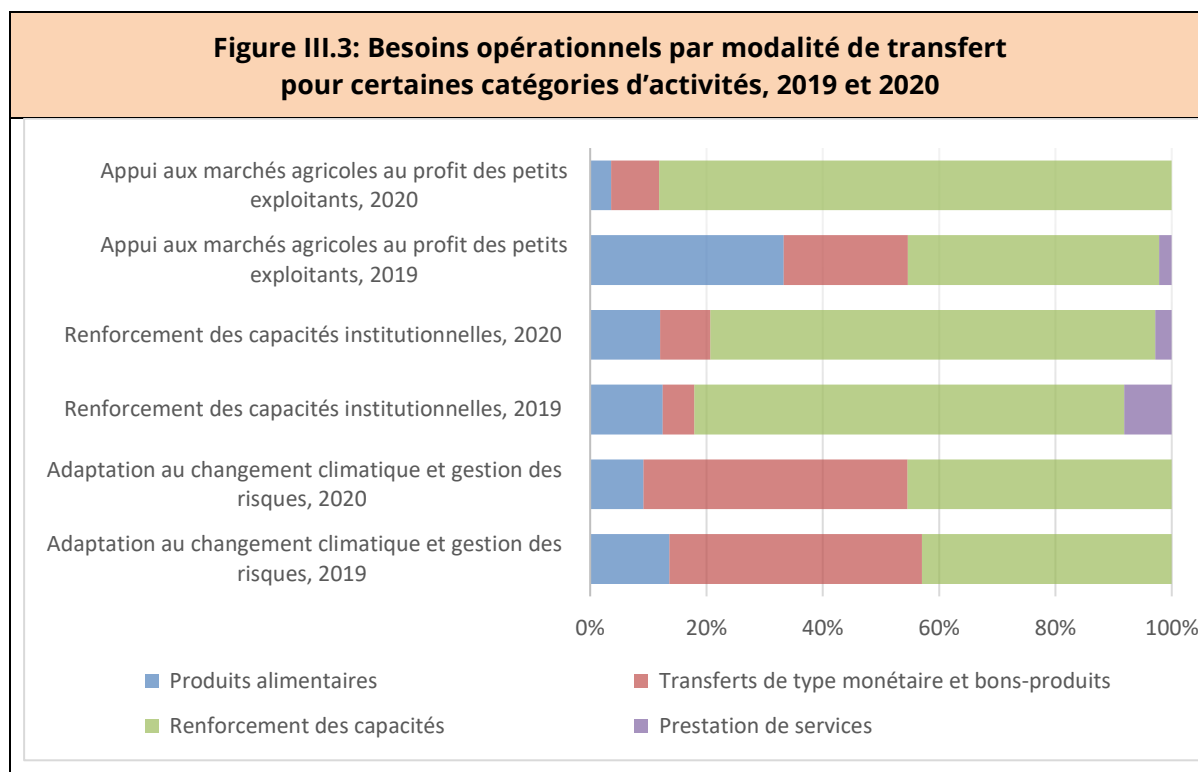
hausse. Plus de la moitié (560 millions de dollars) du budget alloué à la nutrition au titre du résultat stratégique 2 est affectée aux lourdes opérations menées dans quatre pays où les taux de malnutrition aiguë sont supérieurs aux niveaux d'urgence: Afghanistan, Somalie, Soudan du Sud et Yémen. Il convient également de noter que, dans la perspective des interventions nutritionnelles envisagées au titre du résultat stratégique 2, le PAM a prévu 59 millions de dollars supplémentaires pour les activités d'analyse, d'évaluation et de suivi, de renforcement des capacités et d'alimentation scolaire.

92. Le PAM s'attend à une légère diminution des besoins opérationnels liés aux activités contribuant à l'obtention du résultat stratégique 3 (productivité et revenus des petits exploitants) en 2020. Ces activités visent notamment à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants en augmentant leur productivité et leurs revenus. La diminution s'explique en partie par le fait que les bureaux de pays élargissent l'éventail d'activités d'appui aux petits exploitants à financer au moyen des ressources opérationnelles afin d'y intégrer le soutien en faveur d'une approche axée sur les systèmes alimentaires au titre du résultat stratégique 4 ainsi que la réorientation des opérations au profit des interventions de secours à mener en 2020 pour faire face aux catastrophes naturelles. La légère réduction des besoins opérationnels globaux du PAM prévus au titre du résultat stratégique 3 masque toutefois l'augmentation de plus de 100 pour cent envisagée pour les activités à mener au titre de ce résultat stratégique à Cuba, en Gambie, au Honduras, en République démocratique du Congo et au Niger. En outre, certains PSP approuvés en 2019 comprennent d'importants investissements consacrés à l'augmentation de la production des petits exploitants, comme en Angola et au Togo. Les activités prévues pour augmenter la production des petits exploitants reculent en 2020, mais le tableau III.4 montre également une progression de 19 pour cent du budget du PAM alloué aux activités contribuant à la réalisation du résultat stratégique 4 (systèmes alimentaires durables).
93. L'accroissement des activités que le PAM prévoit de mener pour contribuer à renforcer les systèmes alimentaires tient en partie à l'ajout de l'action qu'il s'engage à mener au niveau des systèmes à l'éventail d'activités destinées aux petits exploitants. Les PSP de Haïti, de l'Iraq, du Lesotho et de Madagascar approuvés en 2019 représentent 80 pour cent de l'augmentation des besoins associés aux activités axées sur le renforcement des systèmes alimentaires. En 2020, les besoins relevant du résultat stratégique 4 augmenteront de 19 pour cent par rapport à 2019. Les principales évolutions sont la diminution des fonds requis pour les transferts de ressources non assortis de conditions et l'augmentation des besoins liés aux activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence. Ces dernières comprennent les activités visant à renforcer la résilience face au changement climatique, comme en Égypte où le PAM collabore avec des fonds multilatéraux pour le climat sous l'égide de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques afin d'aider les petits exploitants agricoles vulnérables à accroître leur productivité et leur résilience au moyen de solutions axées sur les communautés et fondées sur la nature.
94. Par rapport à 2019, les besoins opérationnels prévus au titre du résultat stratégique 5 (renforcement des capacités) augmenteront de 61 pour cent en 2020 sous l'effet de l'augmentation des ressources nécessaires aux programmes à exécuter en Éthiopie, en Iraq, en République arabe syrienne au Soudan du Sud et au Yémen. Les besoins opérationnels relatifs au résultat stratégique 8 (renforcement des partenariats mondiaux) diminueront de 5 pour cent en 2020. La fourniture d'une assistance conjointe au moyen de filets de protection sociale d'urgence en Turquie représente la majorité des fonds destinés à ce résultat stratégique, qui englobe la prestation de services et les activités liées aux plateformes.

## Modalités et activités

95. Malgré l'augmentation des besoins opérationnels dans le domaine des interventions face aux crises, le Plan de gestion pour 2020-2022 fait apparaître un recours accru aux activités de renforcement des capacités visant à aider les gouvernements à atteindre l'ODD 2. Comme l'indique le Plan stratégique pour 2017-2021, le renforcement des capacités est tout à la fois une modalité de transfert, une catégorie d'activités et un effet direct stratégique. En tant que modalité, il peut être utilisé seul, compléter d'autres types de transfert lorsque le PAM met en œuvre des programmes directement ou appuyer les interventions dont le but est d'augmenter les capacités institutionnelles. Il peut englober des initiatives d'information, d'éducation et de communication menées dans le cadre de diverses interventions thématiques ou sectorielles destinées à combler les lacunes dans les compétences au niveau des ménages, des communautés ou des institutions, ou comprendre le transfert aux bénéficiaires d'outils et de matériel (pelles, etc.) utilisés pour construire et entretenir des équipements lors d'activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence.
96. En tant que catégorie d'activités, le renforcement des capacités vise à accroître les moyens qui aideront les parties prenantes à atteindre certaines cibles de l'ODD 2 transposées dans le contexte national. Entre autres exemples, on peut citer les activités menées par le PAM afin d'appuyer les programmes et les objectifs nationaux en matière d'alimentation scolaire et de nutrition ou d'améliorer les systèmes alimentaires nationaux en facilitant l'accès des petits exploitants aux marchés. Les activités liées au renforcement des capacités menées au titre des résultats stratégiques 5 et 6, comprennent les activités destinées à accroître les moyens des parties prenantes issues de divers domaines ou secteurs de façon à les aider à atteindre les cibles nationales associées aux ODD, en particulier à l'ODD 2. On peut citer ici les activités menées par le PAM pour appuyer les programmes gouvernementaux de gestion des catastrophes, les chaînes d'approvisionnement ainsi que les secteurs nationaux de la sécurité alimentaire et de la protection sociale, ou encore le soutien fourni afin d'accroître les capacités nationales nécessaires pour intégrer l'évaluation et l'analyse de la vulnérabilité sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition au sein d'un large éventail de politiques et de programmes sectoriels.
97. La comparaison entre les besoins opérationnels prévus pour 2019 et 2020 fait apparaître une augmentation de la part du renforcement des capacités dans le volume total des transferts utilisés dans les activités de création d'actifs, d'appui aux moyens d'existence et de renforcement des capacités individuelles. Plus des trois quarts des ressources nécessaires en 2020 aux activités de renforcement des capacités (individuelles et institutionnelles) sont allouées à dix pays, les opérations menées en Iraq, en Éthiopie, au Liban et en Somalie représentant la part la plus importante. En 2020, par exemple, 37 bureaux de pays envisagent d'augmenter ces transferts d'au moins 50 pour cent à mesure qu'ils continuent d'intégrer le renforcement des capacités dans d'autres types de programmes pour obtenir de meilleurs résultats en matière de sécurité alimentaire.
98. Outre l'augmentation du nombre de pays dans lesquels sont assurés des transferts axés sur le renforcement des capacités, on constate par rapport à 2019 un accroissement de la part desdits transferts dans l'ensemble des transferts effectués au profit des bénéficiaires. La figure III.3 souligne la composition, par modalité, de la valeur totale des transferts pour certaines catégories d'activités en 2019 et en 2020. Les produits alimentaires, les transferts de type monétaire et les bons-produits, le renforcement des capacités et la prestation de services visent à combler des déficits vivriers ponctuels et à atteindre l'objectif consistant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires. Comme l'illustre la figure III.3, toutefois, dans certaines situations, une place plus grande est accordée aux transferts assurés au titre du renforcement des capacités. En 2020, par exemple, la part de ces transferts dans la valeur totale des transferts fournis aux bénéficiaires dans le cadre d'activités et de programmes d'appui aux marchés au profit des petits exploitants augmentera

considérablement (de 40 à 88 pour cent), signe de la réorientation stratégique vers l'élargissement de cet appui pour qu'il renforce de manière globale les chaînes de valeur agricoles tout en aidant les petits exploitants.



### Analyse par modalité de transfert et coût associé

99. Pour réussir à atteindre l'objectif consistant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, le PAM fait appel à tout un éventail d'activités et de modalités de transfert. Les transferts directs aux bénéficiaires sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire et de bons-produits représentent la plupart des besoins opérationnels prévus et équivalent à 89 pour cent de l'ensemble des ressources nécessaires aux transferts. En outre, le PAM s'emploie à améliorer les politiques, les capacités, les systèmes alimentaires et les processus à l'échelle nationale, et à améliorer ainsi indirectement la sécurité alimentaire d'un nombre bien plus grand de personnes au moyen des modalités que sont le renforcement des capacités et la prestation de services. Le tableau III.7 indique les valeurs des transferts et les coûts associés pris en compte dans les besoins opérationnels du PAM pour 2019 et 2020.

**TABLEAU III.7: VALEURS DES TRANSFERTS ET COÛTS ASSOCIÉS, 2019 ET 2020**

<b>Coûts</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2019 (en millions de dollars)</b>	<b>Part dans le total des coûts de transfert (%)</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)</b>	<b>Part dans le total des coûts de transfert (%)</b>
Produits alimentaires	4 143	50	4 164	45
Transferts de type monétaire	3 083	37	3 726	40
<i>Espèces</i>	2 004	24	2 769	30
<i>Bons-valeur</i>	1 079	13	958	10
Bons-produits	141	2	374	4
Renforcement des capacités	427	5	562	6
Prestation de services	456	6	409	4
<b>Total des coûts de transfert</b>	<b>8 250</b>	<b>100</b>	<b>9 235</b>	<b>100</b>
Coûts de mise en œuvre	556		700	
Coûts d'appui directs	393		467	
<b>Total des coûts directs</b>	<b>9 199</b>		10 402	
Coûts d'appui indirects	598		677	
<b>Total</b>	<b>9 797</b>		<b>11 078</b>	

### Transferts sous forme de produits alimentaires

100. En 2018, le PAM a acheté 3,6 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant de 1,6 milliard de dollars. Les produits ont été achetés dans 93 pays: 79 pour cent des produits en valeur provenaient de pays en développement et les 21 pour cent restants de pays développés. Les quantités achetées en 2018 ont augmenté de 20 pour cent par rapport à 2017 et de 70 pour cent par rapport à 2013. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation des achats de céréales et tient essentiellement aux interventions d'urgence de niveau 3 menées au Yémen et au Bangladesh. En 2018, le PAM avait huit interventions d'urgence de niveau 3 en cours, qui ont représenté environ 61 pour cent de la totalité des achats alimentaires, contre 48 pour cent en 2017.
101. L'Unité des achats de produits alimentaires a apporté des améliorations sur le plan de la souplesse, du rapport coût-efficacité et de la fiabilité des achats effectués par le PAM. Les modalités d'achat et les stratégies d'approvisionnement novatrices appliquées aux produits alimentaires les plus importants ont été des outils essentiels qui ont permis de répondre à la demande croissante en 2018. La mise en place d'accords de fourniture de produits alimentaires, de contrats différentiels et d'autres modalités a contribué à assurer au PAM des prix compétitifs sur le marché. Ces types de contrat contribuent à réduire le risque d'annulation et de défaillance et permettent en outre aux fournisseurs de mieux planifier la production et les disponibilités.
102. En 2019, l'Unité des achats de produits alimentaires cherchera à améliorer la productivité et l'efficacité par divers moyens: planification intégrée de l'ensemble des maillons de la chaîne d'approvisionnement et optimisation de l'utilisation des mécanismes de préfinancement comme le Mécanisme de gestion globale des vivres; application aux achats de produits alimentaires du PAM des pratiques standard du secteur; recours à l'analyse des marchés afin de s'assurer que les achats sont effectués au bon moment; et renforcement des

initiatives visant à élargir la base de fournisseurs. En étroite collaboration avec la Division de la nutrition et la Division des programmes – action humanitaire et développement, l'Unité s'appliquera à répondre aux besoins et aux goûts des bénéficiaires en développant le plus possible les achats de cultures locales et des produits les plus prisés.

103. Pour 2020, le PAM prévoit de distribuer 4,6 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant total de 4,2 milliards de dollars, qui comprend la valeur des transferts sous forme de produits alimentaires et les coûts de transfert. La région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale demeurera la principale bénéficiaire des transferts effectués sous forme de produits alimentaires, le volume prévu de vivres s'élevant à environ 2,2 millions de tonnes pour les opérations d'urgence de niveau 3 en cours. En 2020, les trois plus grands pays bénéficiaires devraient être le Yémen (avec des besoins en produits alimentaires d'un montant de 1,1 milliard de dollars), le Soudan du Sud (550 millions de dollars) et l'Éthiopie (307 millions de dollars). Par rapport à 2019, c'est au Yémen, en République démocratique du Congo et en République centrafricaine que les besoins en produits alimentaires augmenteront le plus nettement. Les céréales représentent environ 67 pour cent de la quantité totale prévue de produits alimentaires, soit une valeur totale de 2 milliards de dollars et près de 50 pour cent de l'ensemble des vivres achetés.

### **Transferts de type monétaire**

104. Le PAM est l'organisme qui assure le plus de transferts monétaires à des fins humanitaires. Aujourd'hui au deuxième rang des modalités de transfert utilisées lors des activités du PAM, les transferts de type monétaire ont progressé de manière constante ces dix dernières années, et le PAM envisage de leur consacrer 3,7 milliards de dollars dans 65 pays, soit 40 pour cent de la valeur totale des transferts prise en compte dans les besoins opérationnels pour 2020. La région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale représente la plus grande part des ressources nécessaires à ces transferts, le Yémen, la Turquie, le Liban, la République arabe syrienne, la Jordanie et l'Éthiopie comptant ensemble pour 60 pour cent des besoins opérationnels pour 2020.
105. Les transferts de type monétaire sont utilisés dans toutes sortes de programmes et d'activités, signe que le PAM est à même de combiner au mieux les modalités pour obtenir un bon rapport coût-efficacité et des résultats satisfaisants. Le recours accru à l'analyse en temps réel à partir du suivi et de l'évaluation des marchés permet au PAM de proposer aux bénéficiaires les modalités de transfert appropriées au bon moment. Au Niger et au Soudan, par exemple, les transferts de type monétaire sont utilisés pendant les périodes d'après récolte et les transferts en nature pendant les périodes de soudure.
106. En 2020, les transferts en espèces non assortis de restrictions continueront d'être développés. Ils représenteront 2,8 milliards de dollars, soit près de 28 pour cent du montant total des transferts assurés par le PAM inclus dans les besoins opérationnels et pas loin de trois fois le montant des bons-valeur, lequel s'élèvera au total à 958 millions de dollars.
107. Les bons-valeur représentent 10 pour cent des coûts de transfert pris en compte dans les besoins opérationnels pour 2020. Les bénéficiaires de cette forme d'assistance peuvent choisir quels produits acheter dans les magasins qui ont été désignés par le PAM et avec lesquels celui-ci a passé un contrat. Pour s'assurer que les produits proposés dans les magasins sous contrat sont de bonne qualité et aussi bon marché que possible, le PAM fournit une assistance technique aux détaillants et aux grossistes. Lorsque c'est possible, il négocie avec les détaillants sous contrat afin d'augmenter le pouvoir d'achat des bénéficiaires, ce qui entraîne une baisse des prix pour tous les clients et non uniquement pour ceux qui reçoivent une assistance directe du PAM.

108. Le PAM a collaboré avec des partenaires au Liban, en République démocratique du Congo, au Tchad et en Turquie afin d'améliorer l'efficacité des transferts en espèces non assortis de restrictions en les utilisant pour répondre simultanément à plusieurs besoins concurrents, mais aussi en Jordanie et au Liban, où il s'agit de donner aux populations bénéficiant d'une assistance la possibilité de choisir entre l'échange de leurs bons chez les détaillants sélectionnés et un retrait en espèces à un distributeur automatique de billets. Le fait d'agir dans le cadre des filets de sécurité nationaux est l'occasion de renforcer ces dispositifs et évite d'avoir à bâtir des structures parallèles. Le PAM a appliqué cette formule dans plusieurs pays ces dernières années, notamment aux Philippines, en Équateur, aux Fidji, à Sri Lanka et en République dominicaine, et il a l'intention d'en développer l'utilisation car elle constitue un moyen efficace de faire face aux situations d'urgence en apportant une assistance sous forme monétaire.
109. Le PAM collabore avec 70 prestataires de services financiers, dont des banques, des établissements de microcrédit, des opérateurs de virement d'argent par téléphonie mobile et des agents effectuant des transferts de fonds. Là où les prestataires de services financiers ne peuvent pas opérer, le PAM s'associe avec les pouvoirs publics, des ONG et la Croix-Rouge en s'appuyant sur sa plateforme SCOPE pour gérer les bénéficiaires et les transferts. Il est reconnu que les transferts en espèces ont un effet multiplicateur sur les économies locales: en permettant aux personnes d'acheter des biens essentiels localement, ils peuvent aider à renforcer les marchés locaux, encourager les petits exploitants à produire davantage et contribuer à renforcer les capacités nationales. Des études menées au Liban, en Ouganda et au Rwanda ont montré que chaque dollar donné à un réfugié revient à injecter près de 2 dollars dans l'économie locale, car les entreprises répondent à l'augmentation de la demande.

### **Bons-produits**

110. Les bons-produits sont une modalité de transfert distincte qui fournit aux bénéficiaires un crédit équivalent à une quantité fixe de certains aliments. Ils se sont avérés particulièrement utiles dans des situations instables où les opérateurs des marchés accédaient plus facilement que les partenaires humanitaires aux populations ayant besoin d'une assistance alimentaire. Ces bons devraient nécessiter des ressources d'un montant de 374 millions de dollars en 2020, soit moins de 4 pour cent du total des coûts de transfert. C'est dans le cadre de l'intervention menée au Yémen que cette modalité d'aide devrait représenter le budget le plus important (340 millions de dollars), devant la République démocratique du Congo (14 millions de dollars).

### **Renforcement des capacités**

111. Les transferts assurés au titre du renforcement des capacités comprennent le matériel et les équipements, les connaissances et les compétences et d'autres ressources, qui sont fournis directement aux bénéficiaires, aux communautés, aux partenaires ou aux contreparties gouvernementales pour compléter les objectifs des transferts effectués sous forme de produits alimentaires ou de type monétaire ou appuyer leur réalisation. Sur les besoins opérationnels pour 2020, 728 millions de dollars<sup>24</sup> sont alloués au renforcement des capacités, soit 7 pour cent du total des transferts prévus, contre 5 pour cent en 2019. Le nombre de pays mettant en œuvre des activités de renforcement des capacités va augmenter pour passer à 84 en 2020, à la suite de l'ajout de pays comme l'Angola et la Libye où ces transferts n'étaient pas assurés en 2019. Les opérations menées dans cinq pays (Iraq, République arabe syrienne, Éthiopie, Soudan du Sud et Yémen) représentent 30 pour cent du total des transferts au titre du renforcement des capacités. Dans ces pays, les communautés et les ménages bénéficieront en parallèle de transferts liés au renforcement

---

<sup>24</sup> Les données comprennent les coûts de mise en œuvre, les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects.

des capacités et de transferts sous forme de produits alimentaires et de type monétaire pour contribuer à améliorer la résilience des communautés en situation d'insécurité alimentaire. En Iraq, par exemple, les transferts au titre du renforcement des capacités représentent 39 pour cent de la valeur totale des transferts prévus.

### **Prestation de services**

112. Au titre du résultat stratégique 8, le PAM fournit des services à la communauté d'aide humanitaire par l'intermédiaire des trois modules d'action groupée qu'il dirige ou codirige, des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et de la fourniture de services logistiques bilatéraux. En outre, il donne aux organismes partenaires accès à des systèmes et à des plateformes qui leur permettent de transférer des droits à prestation aux bénéficiaires, comme au Bangladesh, en Jordanie, au Liban et au Tchad.
113. Toujours dans le cadre du résultat stratégique 8 (plateformes et services communs), le PAM tire parti de sa présence sur le terrain dans les régions les plus reculées et de son avantage comparatif dans le domaine de la logistique afin de fournir les services qu'il est tenu d'assurer ou des services à la demande aux acteurs de l'aide humanitaire et du développement. En 2018, l'UNHAS a transporté plus de 386 000 passagers dans 16 pays, les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies ont apporté leur soutien à 35 partenaires dans 93 pays, et le module de la logistique a appuyé plus de 600 organisations lors des opérations qu'il a menées dans 13 pays. Le PAM a également fourni sur demande des services logistiques à 75 partenaires, dont des gouvernements hôtes, dans plus de 20 pays.

### **Coûts de mise en œuvre**

114. Le Plan de gestion pour 2020-2022 est le premier pour lequel les coûts de mise en œuvre sont présentés et peuvent être comparés par rapport à ceux de 2019. Au vu des budgets de portefeuille de pays, les coûts de mise en œuvre s'élèveront en 2020 à 700 millions de dollars, soit 7 pour cent du total des coûts directs contre 6 pour cent pour 2019. Les crises liées aux conflits au Yémen et au Soudan du Sud ainsi que la situation d'urgence liée au virus Ebola en République démocratique du Congo représentent la majeure partie de cette augmentation en raison des dépenses à supporter pour assurer les livraisons, les distributions, le suivi et l'évaluation dans des lieux isolés et difficiles d'accès.

### **Coûts d'appui directs**

115. On estime que les coûts d'appui directs se chiffreront à 467 millions de dollars, soit 4,5 pour cent du total des coûts directs prévus pour 2020, un niveau comparable à celui prévu pour 2019.

<b>Pourcentage effectif en 2017*</b>	<b>Pourcentage effectif en 2018</b>	<b>Pourcentage estimé pour 2019**</b>	<b>Pourcentage estimé pour 2020</b>
10,7	7,0	4,3	4,5

\* Les pourcentages effectifs en 2017 et 2018 sont calculés sur la base de l'état V des comptes annuels vérifiés des exercices 2017 et 2018.

\*\* Les pourcentages estimés pour 2019 et 2020 sont calculés sur la base des plans de gestion pour 2019-2021 et pour 2020-2022.



## Questions transversales

### Environnement et changement climatique

116. Le PAM est conscient que l'instauration de la sécurité alimentaire et l'élimination de la faim exigent des écosystèmes naturels sains et une utilisation durable des ressources naturelles, et que les dimensions environnementales, sociales et économiques interdépendantes énoncées dans le Programme 2030 doivent toujours être prises en considération dans son action. Dans sa politique environnementale de 2017, le PAM s'engage à recenser, à prévenir et à maîtriser les risques environnementaux découlant de ses activités tout en cherchant à tirer parti des bienfaits pour l'environnement que son assistance alimentaire peut engendrer. Les questions liées à l'environnement sont prises en compte dans tous les aspects de l'action du PAM au moyen de garanties environnementales et sociales. À compter de 2020, ces garanties seront appliquées par domaine d'activité, et les considérations environnementales seront intégrées dans tous les nouveaux PSP sous la forme de questions transversales. Les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence ainsi que les projets d'ingénierie seront systématiquement analysés sous l'angle des risques environnementaux et sociaux, et le système de gestion environnementale sera mis en place dans d'autres bureaux de pays.
117. Le PAM continue d'investir dans diverses approches novatrices axées sur les programmes, qui répondent aux besoins spécifiques des personnes en situation d'insécurité alimentaire exposées aux risques climatiques. Ce travail consiste notamment: à augmenter le nombre de pays fragiles qui sont appuyés au moyen de systèmes de financement fondés sur les prévisions, de services d'information sur le climat et de dispositifs de macro et de micro-assurance indexés sur les conditions météorologiques; à faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies gouvernementales et d'activités communautaires en matière de gestion des risques climatiques; et à aider à renforcer les institutions et les systèmes de façon à assurer une protection face aux problèmes climatiques qui soit pérenne et plus efficace. Grâce à l'accès accru au financement de l'action climatique au moyen d'instruments tels que le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'adaptation, ces travaux éclairent l'action que le PAM mène dans le cadre des discussions mondiales sur les politiques sous l'égide de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

### Amélioration des perspectives de paix

118. Aspect central de ses interventions autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix (également appelé "triple lien") et en réponse à la thématique de la pérennisation de la paix développée par le Secrétaire général, le PAM travaille en partenariat avec l'Institut international de recherches sur la paix de Stockholm pour déterminer de quelle façon ses programmes d'assistance alimentaire contribuent à améliorer les perspectives de paix. Les premières constatations semblent indiquer que le PAM apporte une contribution sous quatre formes: renforcement du capital social dans le cadre de processus participatifs fondés sur les communautés; amélioration des moyens d'existence et développement de la résilience et du capital humain; resserrement des liens entre les citoyens et les États grâce à une protection sociale inclusive et une prestation de services élargie; et renforcement de l'accès à des ressources naturelles contestées et de la fourniture de ces ressources. Pour pérenniser et étendre sa contribution, le PAM doit s'assurer que ses programmes renforcent la confiance et la cohésion sociale et ne perpétuent pas les inégalités. Pour que ses programmes soient porteurs de transformations, il faut aussi que le PAM modifie sa façon de travailler en partenariat et trouve de nouveaux partenaires. Il doit tenir compte des conflits dans toutes les situations et dans l'ensemble des étapes de la conception des programmes. C'est là un point de départ essentiel de toutes les initiatives du PAM visant à consolider et à pérenniser la paix dans le cadre des activités qu'il mène autour du triple lien.

## **Climat et conflits**

119. Dans les contextes d'instabilité et de conflit, le changement climatique est le principal "multiplicateur de menaces" qui accentue les inégalités structurelles et les tensions sous-jacentes, enfermant certaines des populations les plus vulnérables dans un cercle vicieux de crises humanitaires récurrentes. Dans le même temps, les effets du changement climatique constituent une menace croissante pour la sécurité alimentaire à cause du recul de la production agricole, de la raréfaction de l'eau et de l'incapacité des institutions à s'adapter. Le PAM élabore et expérimente actuellement des méthodes novatrices et renforce les programmes en place qui contribuent à prévenir et à réduire les besoins humanitaires. En partenariat avec l'Institut international de recherches sur la paix de Stockholm, le PAM analysera les interdépendances entre le changement climatique, les conflits et l'insécurité alimentaire ainsi que le rôle et le potentiel de l'assistance du PAM. Il développera en outre les partenariats et la collaboration interorganisations, notamment dans le cadre du Mécanisme de lutte contre l'insécurité liée au climat créé par l'Organisation des Nations Unies en novembre 2018, afin de renforcer les interventions globales qui intègrent les prévisions et l'alerte rapide, les évaluations de la vulnérabilité, la préparation aux catastrophes et la protection sociale réactive face aux chocs.

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

120. Ces dernières années, les initiatives menées par le PAM en application de sa politique en matière de protection humanitaire (2012), des engagements du Comité permanent interorganisations relatifs à la responsabilité à l'égard des populations touchées (2011, actualisés en 2017) et de la Charte pour l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire (2016) ont permis des avancées majeures, mais il demeure d'importantes lacunes. Il est indispensable de consacrer des ressources adéquates à l'amélioration de la collecte et de l'analyse des données, des partenariats et de la collaboration avec les parties prenantes ainsi qu'au renforcement de l'intégration de la protection et de la responsabilité à l'égard des populations touchées dans la gestion des risques, en s'appuyant sur des ressources humaines suffisantes, un encadrement efficace et un cadre d'action clair. Le PAM estime que la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées sont étroitement liées et se renforcent mutuellement. Des investissements seront consacrés à la révision de la politique institutionnelle en matière de protection, qui sera présentée au Conseil d'administration pour approbation à sa deuxième session ordinaire de novembre 2020. Le PAM encouragera la collaboration du personnel et des partenaires sur le terrain en organisant de larges consultations avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bénéficiaires, et facilitera l'élaboration de directives claires et concrètes reprenant les priorités définies en matière de protection et intégrant la responsabilité à l'égard des populations touchées. En 2020, il continuera de mettre en place des mécanismes normalisés de réclamation et de remontée d'informations, et élaborera notamment une stratégie de coopération avec les bénéficiaires. L'inclusion des personnes vulnérables, en particulier des personnes handicapées, est une composante essentielle de l'approche du PAM en matière de protection, laquelle met l'accent sur les groupes de population victimes de discrimination et marginalisés. L'analyse des diverses menaces pesant sur les différents groupes et des vulnérabilités auxquelles ils sont exposés donnera des éléments d'information susceptibles d'être exploités dans la conception et la mise en œuvre des programmes. En 2020, le PAM continuera de renforcer l'intégration des questions relatives au handicap et à l'inclusion dans le Cadre de résultats institutionnels.

## **Problématique femmes-hommes et autonomisation des femmes**

121. Le PAM demeure résolu à faire progresser l'égalité des sexes, qui constitue à la fois une fin en soi et une contribution fondamentale à un monde libéré de la faim. Pour 2020-2022, 12 pour cent des besoins opérationnels prévus concernent les activités à mener dans ce domaine. Le PAM s'attachera donc à ce que son action soit toujours menée dans le respect de l'équité des sexes et, lorsque la situation le permet, contribue à transformer les relations entre les sexes, dans le cadre d'interventions visant à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition de toutes les personnes auxquelles il vient en aide.
122. À cette fin, et conformément aux constatations issues de l'évaluation stratégique de la politique actuelle en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020), le PAM continuera de consacrer des ressources aux principaux dispositifs utilisés pour traduire les concepts sous-tendant la politique en actions et de mettre en place ces dispositifs. Ces dispositifs sont notamment: le programme de transformation des relations entre les sexes; le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge; la deuxième version du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies adopté pour mettre en œuvre la Politique sur la parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes à l'échelle du système des Nations Unies arrêtée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination; et l'intégration d'activités portant sur l'égalité des sexes dans tous les PSP du PAM.
123. Il est indispensable de consacrer des ressources à la mise en œuvre d'activités et à l'obtention de résultats qui contribuent à l'égalité des sexes de manière efficace, efficiente et équitable. Il faudra donc poursuivre les investissements dans le renforcement des compétences des employés et des partenaires en matière de problématique femmes-hommes, que ce soit à distance (au moyen de la plateforme didactique et de la boîte à outils relatives à cette problématique) ou de cours en présentiel, dans le cadre de possibilités d'apprentissage personnalisé. Le PAM s'attachera à renforcer les partenariats avec tout un éventail d'entités allant des organisations communautaires à des ONG internationales comme Women Deliver et l'International Women's Development Agency en passant par des groupes interorganisations axés sur la problématique femmes-hommes au niveau des pays, l'objectif étant de s'associer pour élaborer des programmes, produire des connaissances et mener des actions de sensibilisation.

## **Protection sociale**

124. Le PAM s'engage à renforcer la protection sociale afin de réduire les besoins à long terme et d'aider les individus et les gouvernements à gérer les risques et à amortir les effets des chocs. Sur l'ensemble des PSP et des PSPP opérationnels en 2020, 90 pour cent comprennent des activités visant à renforcer les capacités nationales en matière de protection sociale. Par ces initiatives, le PAM permet aux gouvernements de répondre aux besoins d'une plus grande partie des personnes vulnérables. En Mauritanie, par exemple, il appuie un tout nouveau système de protection sociale, en fournissant tout à la fois une aide au développement et une aide humanitaire et en encourageant la prise en main des opérations par le pays. Au Malawi, le PAM et ses partenaires s'emploient à renforcer les capacités nationales nécessaires pour faire face à des besoins qui sont devenus chroniques. La protection sociale réactive face aux chocs est aujourd'hui une priorité nationale, et les projets destinés à étendre la couverture et à accroître l'efficacité des dispositifs de protection sociale et à en améliorer la mise en œuvre devraient contribuer à réduire le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire ayant besoin d'une assistance d'urgence.

## **Renforcement des capacités**

125. Le PAM estime qu'il est crucial que les pays disposent de moyens robustes et pérennes pour s'attaquer aux multiples causes de la faim et répondre durablement aux besoins des personnes vulnérables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Sa forte présence sur le terrain, y compris dans les régions reculées, conjuguée à son rôle dans la mise en œuvre du Programme 2030, lui offre la possibilité de tirer parti de ses connaissances et de son expérience et de passer d'un rôle de partenaire opérationnel de choix à un rôle plus stratégique consistant à permettre aux partenaires de renforcer leurs capacités. Le renforcement des capacités des pays consiste principalement à appuyer l'élaboration de systèmes et de services nationaux, ce qui comprend la législation, les politiques, les stratégies et les procédures nécessaires à l'instauration d'un environnement porteur, des organisations fonctionnant correctement pour ce qui est du domaine institutionnel et des personnes formées et compétentes s'agissant du domaine individuel. Sans ce type de soutien, les responsables étatiques et non étatiques ne peuvent pas planifier, mettre en œuvre et analyser efficacement les initiatives visant à fournir les produits et services escomptés à leurs groupes cibles.

## **Coopération Sud-Sud**

126. Entre 2015 et 2018, du fait de l'évolution des besoins, du développement économique, des interactions croissantes et du double rôle que jouent depuis peu les gouvernements hôtes en tant que fournisseurs et destinataires de l'assistance alimentaire, la proportion de bureaux de pays qui aident ces gouvernements à partager leurs connaissances, leurs savoir-faire, leurs technologies et leurs ressources avec d'autres pays en développement pour éliminer la faim est passée de 48 à 78 pour cent. En outre, 90 pour cent des PSP comprennent désormais des projets de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire destinés à soutenir les gouvernements hôtes. En Chine, en Égypte et au Pérou, par exemple, le rôle du PAM est passé de la mise en œuvre directe des activités et des programmes à la facilitation de la coopération entre pays en développement: fourniture d'une assistance technique en matière de protection sociale, de nutrition et de réduction des risques de catastrophe; appui assuré par les centres d'excellence du PAM comme ceux se trouvant au Brésil et en Chine et, depuis 2019, en Côte d'Ivoire; et soutien apporté aux commissions économiques régionales ayant donné la priorité à l'alimentation scolaire dans les discussions menées à l'échelle continentale.

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

### Introduction et vue d'ensemble

127. Le chapitre IV présente le budget AAP proposé pour 2020. Établi à partir des priorités définies par tous les départements du Siège et par les bureaux régionaux, ce budget a pour but de faire en sorte que les ressources du PAM destinées à la gouvernance, au contrôle, à la mobilisation de fonds, à la définition de l'orientation stratégique et aux services fournis lors des opérations soient optimisées de façon à appuyer le Plan stratégique du PAM et les PSP.
128. Dans le Plan de gestion pour 2019-2021, les prévisions de contributions s'élevaient à 6,8 milliards de dollars pour 2019. Ces prévisions ont été révisées et les projections actuelles tablent sur des contributions de 7,4 milliards de dollars en 2019 et 7,45 milliards de dollars en 2020.
129. Le niveau de recettes prévues pour 2020, soit 7,45 milliards de dollars, générera environ 446,0 millions de dollars de recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) en application du taux global de recouvrement fixé à 6,5 pour cent. Le PAM propose de porter le niveau du budget AAP à 423,7 millions de dollars, contre 385,1 millions de dollars en 2019.
130. Les fonds AAP supplémentaires, soit 38,6 millions de dollars, serviront principalement à répondre aux priorités institutionnelles du PAM. Des crédits sont affectés au niveau du terrain et du Siège afin de fournir des ressources supplémentaires destinées aux priorités que sont le rôle de chef de file dans les situations d'urgence, l'excellence de la programmation, les partenariats, y compris avec les ONG, le personnel et la transformation numérique. Des ressources supplémentaires sont aussi allouées aux fonctions de contrôle (déontologie, évaluation et Inspecteur général), à l'Ombudsman et dans des domaines où il existe des déficits structurels connus (gestion des installations au Siège, sécurité et Secrétariat du Conseil d'administration).
131. Au vu du solde prévu pour le Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2019, le Secrétariat propose d'y prélever un montant de 57,9 millions de dollars. La proposition comprend des virements sur les réserves afin d'apporter un soutien supplémentaire au Compte d'intervention immédiate (20 millions de dollars). En outre, des initiatives internes d'importance primordiale sont proposées pour effectuer des investissements à caractère exceptionnel visant à accroître les gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information, à renforcer les projets de réforme du système des Nations Unies commencés en 2019 et à investir dans un mécanisme d'appui aux programmes et aux partenariats ainsi que dans la mobilisation de fonds auprès de donateurs privés, notamment des particuliers, sous réserve de l'approbation par le Conseil de la stratégie relative au secteur privé. L'investissement dans les initiatives internes d'importance primordiale s'élève au total à 37,9 millions de dollars.

### Hiérarchisation du budget AAP pour 2020 et 2021

132. Dans le cadre de l'élaboration de la proposition de budget AAP, le Secrétariat a hiérarchisé les priorités en partant du constat que ce budget était nécessaire pour couvrir certaines dépenses car il en était l'unique source de financement. Un budget supplémentaire est ainsi fourni aux principaux services d'appui du Siège. Ces dernières années, le développement du PAM, en particulier l'augmentation de ses effectifs au Siège, a entraîné des dépenses d'appui supplémentaires qui n'ont pas été compensées par des crédits budgétaires AAP correspondants. Des investissements d'un montant total de 3,47 millions de dollars seront consacrés à la gestion des installations et à la sécurité au Siège ainsi qu'à l'appui au

Secrétariat du Conseil d'administration, car il n'est pas possible d'utiliser d'autres sources de financement pour couvrir ces dépenses.

133. Le renforcement des capacités destinées au contrôle et au contrôle interne (8,73 millions de dollars) a été jugé indispensable, afin d'augmenter les fonds destinés aux fonctions de contrôle, de garantir le fonctionnement efficient des unités du Siège et de fournir les moyens nécessaires à la mise œuvre des contrôles internes au niveau des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Les crédits serviront à donner suite aux observations circonstanciées communiquées par les organes de contrôle et débattues avec le Conseil d'administration.
134. La majeure partie du budget AAP supplémentaire (29,5 millions de dollars) et du Compte de péréquation des dépenses AAP est affectée aux six priorités institutionnelles entérinées au premier semestre de 2019.
135. Le budget AAP pour 2020 est présenté sur la base des lignes de crédit approuvées en 2018. Ces lignes de crédit avaient été définies de manière à instaurer une ligne de visée plus claire entre les ressources AAP allouées aux divisions et les effets directs institutionnels, lesquels sont axés sur les résultats escomptés plutôt que sur la localisation géographique des dépenses AAP. La ventilation du budget AAP par ligne de crédit et par volet met en évidence l'orientation stratégique des investissements AAP.
136. Malgré une nette augmentation des ressources AAP en 2019 et du budget AAP proposé pour 2020, augmentation qui vise à remédier à certains graves problèmes de financement, il persiste, dans quelques domaines, des déficits qui n'ont pas pu être comblés dans le budget AAP de 2020. En conséquence, un examen détaillé du budget AAP au moyen d'une budgétisation sur la base zéro est prévu dans la perspective du Plan de gestion pour 2021-2023. L'exercice exigera de chaque unité administrative qu'elle décrive et justifie toutes ses dépenses, de façon à pouvoir établir un budget AAP sur la base zéro.
137. L'établissement du budget sur la base zéro arrive à point nommé, car il pourra intégrer les résultats de deux initiatives récentes: la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle du PAM, qui entre en vigueur à compter du second semestre de 2019; et la révision des mandats du Siège et des bureaux régionaux, qui est bien avancée. Il pourra commencer à la fin de 2019 et se poursuivre en 2020 de façon à constituer le socle du budget AAP pour 2021, compte tenu des résultats des initiatives susmentionnées.

### **Finalité du budget AAP**

138. Le budget AAP couvre les CAI afférents aux opérations du PAM. Il est financé grâce aux montants recouverts sur les contributions au titre des CAI, en application de la politique de recouvrement intégral des coûts. Le budget AAP finance des besoins opérationnels en constante évolution ainsi que la mise en œuvre des engagements pris devant le Conseil d'administration en matière de politique générale.
139. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration. Le Secrétariat propose qu'il soit maintenu à 6,5 pour cent en 2020.
140. Le tableau IV.1 retrace l'évolution du budget AAP et du Compte de péréquation des dépenses AAP depuis 2014.

<b>TABLEAU IV.1: BUDGET AAP ET COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP</b> <i>(en millions de dollars)</i>							
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Niveau de recettes effectives/prévues (en espèces et en nature)	5 381,1	4 662,2	5 771,1	6 000,0	7 234,9	7 400,0	7 450,0
Produit des CAI/prévisions de recettes	354,7	305,2	382,4	401,0	439,6	444,0	446,0
Budget AAP	281,8	281,8	290,3	335,4	335,4	385,1	423,7
Initiatives internes d'importance primordiale	9,2	27,2	20,0	13,5	35,6	69,3	37,9
Virement proposé sur les réserves et les comptes spéciaux							
- Compte d'intervention immédiate		50,0		15,0	44,0		20,0
- Fonds pour le programme de promotion du bien-être		10,0			8,0		
- Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs					30,0		
Solde de clôture/prévisions concernant le Compte de péréquation des dépenses AAP	191,8	138,3	212,4	256,8	247,1	236,7	201,1

### **Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2020-2022**

141. Le budget AAP proposé pour 2020 s'élève à 423,7 millions de dollars. Le tableau IV.2 indique les principales évolutions du budget AAP depuis 2019.

<b>TABLEAU IV.2: SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX AJUSTEMENTS APPORTÉS AU BUDGET AAP POUR L'EXERCICE 2020 (en millions de dollars)</b>		
<b>Ouvertures de crédits approuvées en 2019</b>		<b>385,1</b>
Diminution des coûts standard de personnel, nette des augmentations statutaires		(3,7)
		-----
Montant total du budget AAP de 2019 après ajustement aux coûts standard de 2020		381,4
Augmentation des capacités destinées au contrôle et au suivi		8,7
Ressources destinées aux principaux services d'appui		3,5
Priorités institutionnelles		
- Rôle de chef de file dans les situations d'urgence	9,0	
- Excellence de la programmation	7,9	
- Partenariats au service de l'élimination de la faim	2,6	

<b>TABLEAU IV.2: SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX AJUSTEMENTS APPORTÉS AU BUDGET AAP POUR L'EXERCICE 2020 (en millions de dollars)</b>		
- Transformation numérique	6,5	
- Simplification et efficience	1,1	
- Personnel et culture institutionnelle	2,4	
	-----	
		29,5
Crédits sous gestion centrale		0,6
		-----
<b>Crédits AAP proposés pour 2020</b>		<b>423,7</b>

## Variations du budget AAP: de 2019 à 2020

### Diminution des coûts standard de personnel (3,72 millions de dollars)

142. Le PAM utilise des taux normalisés pour budgétiser et comptabiliser les coûts standard de personnel. Ces taux sont recalculés tous les ans afin de tenir compte des dépenses salariales effectives, par classe et lieu d'affectation, des prévisions de taux de change pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome et des provisions au titre d'autres indemnités et prestations relatives au personnel.
143. Les coûts standard de personnel pour 2020 sont établis à partir des dépenses effectives de 2018 corrigées de l'inflation, des dépenses après la cessation de service et, pour les postes au Siège, des taux de change. Elles comprennent également certaines dépenses relatives à la sécurité et au bien-être du personnel ainsi que les indemnités de départ. Les coûts standard de personnel calculés pour le budget AAP de 2020 sont inférieurs à ceux utilisés pour 2019, principalement en raison de la hausse du dollar par rapport à l'euro enregistrée l'année dernière.
144. S'agissant de la part des dépenses salariales du Siège libellée en euros, le PAM achète à terme les montants en euros nécessaires, ce qui lui permet de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses libellées en euros.

### Crédits budgétaires affectés aux priorités de gestion

**Augmentation des capacités destinées au contrôle et au suivi: 8,73 millions de dollars (dont 2,24 millions de dollars pour les bureaux régionaux et 0,65 million de dollars pour les bureaux de pays)**

#### (a) *Siège (5,84 millions de dollars)*

145. La nette augmentation des ressources allouées par le PAM au domaine du contrôle s'explique en partie par la plus grande place accordée à la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité, de l'exploitation et des atteintes sexuelles, et de la fraude et de la corruption. Elle fait également suite aux recommandations issues d'un rapport du Corps commun d'inspection consacré au budget du Bureau de l'Inspecteur général et à l'objectif énoncé dans la politique du PAM en matière d'évaluation selon lequel 0,8 pour cent des recettes doivent être affectées à l'évaluation.
146. Le Bureau de la déontologie est mandaté pour couvrir cinq grands domaines: l'éducation et la sensibilisation; la protection contre les représailles; le programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts; l'élaboration de normes et la



sensibilisation aux politiques; et les avis et les orientations. Depuis 2018, il sert de coordonnateur à l'échelle institutionnelle pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.

147. Les ressources supplémentaires allouées au Bureau de la déontologie (342 000 dollars) seront affectées aux points suivants: fourniture d'avis et d'orientations au personnel; programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts; améliorations technologiques au service de la confidentialité et de l'obligation redditionnelle; éducation et sensibilisation sur le terrain; activités de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, en particulier sur le terrain; et infrastructure nécessaire pour appuyer la bonne application de tous les aspects relevant du mandat du Bureau et le respect des obligations supplémentaires qui lui incombent ainsi qu'à son Directeur en vertu de la politique révisée en matière de prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité et de la discrimination et de la version révisée du règlement du Comité d'audit, et pour en rendre compte.
148. Une allocation de 3 millions de dollars permettra au Bureau de l'évaluation de couvrir les dépenses liées à dix évaluations supplémentaires de PSP, à l'évaluation d'une intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central et à une synthèse d'évaluations, ainsi que les dépenses de gestion y afférentes. Cette allocation fournira également des ressources pour les activités menées dans le cadre de partenariats mondiaux, régionaux et nationaux conclus en matière d'évaluation et offrira un appui supplémentaire pour dégager des enseignements des évaluations et les exploiter, qui sera intégré dans les systèmes et les structures internes. Elle contribuera à renforcer les moyens dont les bureaux de pays et les bureaux régionaux disposent pour planifier, gérer et utiliser les évaluations décentralisées, de façon à faciliter l'apprentissage interne ainsi que la conception et la mise en œuvre des PSP à partir de données factuelles.
149. Les ressources affectées au Bureau de l'Inspecteur général (1,7 million de dollars) ont pour but de lui procurer les moyens:
  - de faire face à l'augmentation du nombre de plaintes et d'allégations observée ces deux dernières années, nombre qui est passé de 10 à 20 dossiers par mois en 2017 à plus de 50 actuellement;
  - de donner des assurances suffisantes quant aux opérations du PAM, à l'aide d'audits et, s'agissant de la prévention des fraudes, par l'intermédiaire d'examen préventifs d'intégrité.
150. La forte augmentation du nombre de dossiers après la recrudescence initiale du nombre de cas constatée en 2018 continue d'allonger la durée de traitement des plaintes (la période allant de la réception au classement de la plainte). Cette "recrudescence" du nombre de cas n'est plus considérée comme temporaire, et des enquêteurs supplémentaires seront recrutés pour aider à l'enregistrement des plaintes, à la gestion des dossiers et à la conduite d'audits juricomptables.
151. Le budget supplémentaire alloué aux divisions chargées du contrôle occasionnera aussi plus de travail pour le Bureau des services juridiques, qui donne des avis juridiques à ces divisions et les aide à élaborer des procédures et des politiques internes. Le Bureau des inspections et des enquêtes bénéficie pour sa part d'un appui juridique spécialisé relatif aux cadres utilisés pour la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité, de la discrimination et de l'exploitation et des atteintes sexuelles et concernant toutes les questions juridiques ayant trait aux enquêtes.
152. À la suite de la demande du Conseil d'administration appelant à fournir des ressources humaines et financières suffisantes à toutes les unités qui participent à la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité, de la discrimination et de

l'exploitation et des atteintes sexuelles, le Bureau des services juridiques affectera 300 000 dollars à la création de deux postes dont le rôle consistera à apporter un soutien juridique approprié concernant les rapports du Bureau des inspections et des enquêtes et des autres bureaux chargés du contrôle. Les nouveaux postes aideront le Bureau des services juridiques à élaborer des systèmes et des technologies de gestion des connaissances qui renforceront les moyens dont il dispose pour absorber le travail généré par les bureaux chargés du contrôle et améliorer le rapport coût-efficacité tout en réduisant le plus possible les ressources humaines supplémentaires nécessaires.

153. Sur la base des recommandations formulées par l'Auditeur externe et le Comité d'audit en 2019, et conformément à l'application de la politique en matière de gestion globale des risques et de la stratégie et du plan d'action en matière de lutte contre la fraude et la corruption, la Division de la gestion globale des risques renforcera, en 2020, sa boîte à outils, ses directives et ses activités de conseil en donnant la priorité à la première ligne de défense du PAM (les bureaux de pays) et à la mise en œuvre sur le "dernier kilomètre", et fournira aux première et deuxième lignes de défense (les bureaux régionaux et les domaines fonctionnels) des moyens supplémentaires pour la prévention de la fraude.
154. La Division bénéficiera à cet effet d'une augmentation du budget AAP de 500 000 dollars par rapport à 2019. Ces fonds financeront le recrutement d'un chargé de la gestion des risques de classe P-3 et d'autres frais récurrents liés à la mise en œuvre de la politique en matière de gestion globale des risques et de la stratégie et du plan d'action en matière de lutte contre la fraude et la corruption. En 2020, le PAM mettra également l'accent sur d'autres activités hautement prioritaires de gestion des risques, de contrôle interne et de prévention de la fraude, menées dans le cadre de la gestion financière des transferts de type monétaire, des services de gestion, de l'administration et des ressources humaines.

**(b) Bureaux régionaux (2,24 millions de dollars)**

155. Dans la région Asie et Pacifique, le PAM a revu sa présence afin de mieux répondre à l'évolution des besoins et aux problèmes qui se font jour actuellement sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, en utilisant de nouvelles modalités et de nouveaux types de partenariat avec les gouvernements hôtes et les principales parties prenantes, et en accordant plus de place au développement des capacités, au renforcement de la résilience, à la coopération technique et au partage des connaissances. L'action du PAM est plus en phase avec les plans nationaux de développement et davantage axée sur les résultats. Le corpus de données factuelles sur lequel repose le portefeuille de PSP dans la région permet au PAM de pérenniser ses investissements et son soutien et d'apporter ainsi des avantages durables aux personnes souffrant d'insécurité alimentaire et nutritionnelle.
156. Pour épauler les bureaux de pays de la région, le bureau régional créera un poste de coordonnateur principal des opérations recruté sur le plan international (P-5), dont la fonction sera d'instaurer une collaboration étroite entre les unités de façon à assurer sans délai, pour tous les aspects opérationnels des PSP, des activités de conseil technique et de contrôle de la gestion de qualité. En outre, des postes seront créés pour renforcer les activités de production de données factuelles et de contrôle de la gestion. Ces postes seront pourvus par des membres du personnel recrutés sur le plan national qui fourniront non seulement un appui en matière de gestion de l'information, de coordination des données et d'analyse au moyen des systèmes internes du PAM, mais aussi un appui dans les pays qui reposera sur la demande locale et sur la connaissance locale des risques.
157. Dans le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale, il sera essentiel de recruter un chargé des finances de classe P-3 pour assister les 17 bureaux de pays de la région, notamment ceux connaissant une situation d'urgence de niveau 2 ou 3. Le titulaire de ce poste aidera les bureaux de pays à gérer leurs ressources

financières, à en contrôler l'utilisation et à examiner les contrôles internes, et apportera un soutien lors de la mise en œuvre d'initiatives internes.

158. Dans la région Afrique de l'Ouest, un chargé du suivi de l'application des normes de classe P-4 viendra épauler l'unité régionale chargée de la gestion des risques et de la vérification de la conformité qui se trouve à Dakar. Sa fonction consistera à renforcer la gestion des risques et le contrôle dans cinq pays côtiers, à améliorer les conditions dans lesquelles se déroulent les contrôles internes, à gérer et à prévenir les risques et à faire en sorte que les recommandations issues des audits, des examens préventifs d'intégrité et des examens de conformité effectués par le bureau régional soient mises en œuvre efficacement. Le poste complète les initiatives menées à l'échelle institutionnelle pour élaborer des systèmes et des processus de gestion des risques et de vérification de la conformité et renforcer ceux en place. Il sera basé au Ghana.
159. Dans la région Afrique australe, il sera important de nommer un chargé de la gestion des risques et de la vérification de la conformité de classe P-4 pour veiller à ce que le bureau régional et les bureaux de pays mènent leurs opérations conformément aux règles et règlements du PAM, aux normes professionnelles, aux meilleures pratiques acceptées et aux contrôles internes. Cet administrateur fournira des conseils aux responsables du bureau régional et aux directeurs de pays de la région, notamment des directives et un appui concernant d'autres domaines de la gestion des risques et de la vérification de la conformité.

### **Ressources destinées aux principaux services d'appui (3,47 millions de dollars)**

	<b>Montant (en millions de dollars)</b>
Gestion des installations au Siège	2,40
Sécurité au Siège	0,47
Secrétariat du Conseil d'administration	0,60
<b>Total</b>	<b>3,47</b>

160. À la suite de l'augmentation du volume et de la complexité des opérations du PAM, les demandes de services d'appui adressées au Siège mondial ont, elles aussi, augmenté, ce qui s'est traduit par une hausse des frais d'entretien des installations et des frais d'administration. Le nombre sans équivalent de situations d'urgence de niveau 2 et 3 auxquelles le PAM a dû faire face ces six dernières années, conjugué à la croissance du volume des opérations et au lancement de nouvelles initiatives internes, a nécessité des locaux et des services administratifs supplémentaires pour permettre au Siège d'appuyer les opérations sur le terrain. Le développement des services, lié notamment au projet de rénovation du Siège, a eu des incidences sur tous les aspects de la gestion des installations du PAM au Siège. Bien que la Division des services de gestion ait mis en place de nouveaux processus métier visant à faire des économies et à renforcer le recours à des arrangements souples et à l'affectation alternée des postes de travail, on constate une augmentation des dépenses administratives globales supportées par le Siège pour mener à bien le portefeuille d'activités du PAM de plus en plus large et de plus en plus complexe, qui est passé de 4,5 milliards de dollars en 2013 à 7,2 milliards de dollars en 2018.

161. Les dépenses liées à l'entretien, au nettoyage, aux technologies de l'information, au portage, aux fournitures, aux services collectifs et aux services administratifs connexes comme l'impression ont augmenté.
162. L'augmentation progressive des dépenses liées aux frais de fonctionnement des installations et à la fourniture de services de gestion des installations et d'administration couvre également les bureaux hors site installés dans deux bâtiments qui se trouvent dans la zone d'activité du Parco de' Medici non loin du Siège ainsi que dans les locaux du siège de la FAO mis à disposition pour accueillir des équipes du PAM supplémentaires moyennant le remboursement des dépenses occasionnées. L'investissement total dans les services de gestion s'élève à 2 400 000 dollars.
163. La Division de la sécurité reçoit 470 000 dollars afin de combler un déficit budgétaire récurrent lié aux services privés de sécurité au Siège du PAM et dans les deux bâtiments situés à proximité et d'appliquer les recommandations issues d'un audit interne de 2017 préconisant de remplacer les gardes privés armés par sept nouveaux postes d'agent de sécurité du PAM.
164. La charge de travail du Secrétariat du Conseil d'administration s'est considérablement alourdie. Le nombre de réunions intéressant le Conseil est passé de 49 en 2015 à 94 en 2019 (au moment de la rédaction du présent rapport), en raison du processus d'approbation des PSP en plusieurs étapes, d'une augmentation du nombre de réunions d'information relatives au contrôle ou à des questions connexes et de l'apparition de nouvelles questions opérationnelles.
165. Le site Web du Conseil d'administration a été remanié et mis en ligne dans sa nouvelle version en janvier 2018. Il utilise une application qui sert à gérer les documents officiels sur deux sites Internet: un site Web public et un espace réservé aux membres du Conseil. Cet espace a été conçu pour répondre à une requête du groupe de travail chargé du remaniement du site Web du Conseil d'administration, qui avait demandé que soit mise en place une zone protégée par mot de passe permettant aux États membres d'échanger des informations, en particulier leurs observations sur les PSP. L'espace réservé est devenu un "guichet unique" qui fournit des documents d'information et des données sur les PSP ainsi que d'autres renseignements à diffusion restreinte relatifs au contrôle, notamment des documents publiés par le Bureau de l'Inspecteur général. L'allocation supplémentaire de 600 000 dollars couvrira les dépenses à supporter pour continuer d'absorber l'augmentation de la charge de travail et de gérer les aspects techniques du site Web. Elle aidera à optimiser l'établissement des documents du Conseil en tenant compte de la nécessité de fournir des services de qualité en temps voulu aux membres et conformément aux efforts de réforme du système des Nations Unies destinés à améliorer les méthodes de travail des conseils d'administration.

**Priorités institutionnelles (29,52 millions de dollars, dont 3,96 millions de dollars pour les bureaux régionaux et 14,96 millions de dollars pour les bureaux de pays)**

**Rôle de chef de file dans les situations d'urgence (8,99 millions de dollars)**

166. Les crédits AAP, décrits aux paragraphes 167 à 201 s'agissant du Siège du PAM et aux paragraphes 202 à 205 pour les bureaux de pays, sont consacrés aux principales priorités stratégiques du PAM. Ces crédits joueront un rôle clé dans la maximisation de la contribution du PAM à l'élimination de la faim. Dictés en premier lieu par le mandat du PAM dans la sphère de l'action d'urgence, ils reflètent l'attention particulière accordée à des domaines d'activité comme le triple lien et intègrent l'idée que les technologies de l'information et des communications constituent le levier pour parvenir à une connectivité

mondiale plus sécurisée et mettre en place des plateformes internes communes permettant de transférer des connaissances et de fournir des services aux bénéficiaires.

<b>Priorité institutionnelle</b>	<b>Siège et bureaux régionaux</b>	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Total</b>
Rôle de chef de file dans les situations d'urgence	5,80	3,19	<b>8,99</b>
Excellence de la programmation	5,45	2,48	<b>7,93</b>
Partenariats au service de l'élimination de la faim	1,63	1,01	<b>2,64</b>
Transformation numérique		6,49	<b>6,49</b>
Simplification et efficacité	0,40	0,69	<b>1,09</b>
Personnel et culture institutionnelle	1,28	1,10	<b>2,38</b>
<b>Total</b>	<b>14,56</b>	<b>14,96</b>	<b>29,52</b>

**(a) Siège**

167. Les interventions destinées à sauver des vies demeurent le fondement des opérations du PAM, en particulier dans le contexte actuel de crises sans cesse plus nombreuses, toujours plus complexes et plus longues. Le PAM intervient actuellement dans 18 situations d'urgence de niveau 2 ou 3 déclarées (dont une grande partie sont transfrontalières par essence) et surveille les risques élevés qui se font jour dans les six régions où il intervient, qu'il soit présent ou non dans les pays concernés.
168. Pour mieux exploiter les compétences techniques du PAM et faire face aux conséquences du plus grand nombre de crises et aux besoins croissants d'assistance vitale, 3,5 millions de dollars seront utilisés de façon à renforcer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise.
169. En 2020, priorité sera donnée: à l'optimisation de la préparation aux situations d'urgence, de l'alerte rapide, de l'action rapide et des interventions (préventives) sur la base de l'analyse intégrée des risques; aux outils et aux systèmes améliorés de planification opérationnelle; et aux capacités d'intervention immédiate renforcées, y compris aux investissements dans la nouvelle génération d'agents d'intervention.
170. Le renforcement de la protection tout au long de la conception et de la mise en œuvre des programmes est un élément central des interventions d'urgence et de l'action humanitaire du PAM. Une allocation de 1 million de dollars sera consacrée à l'adoption d'une démarche privilégiant la dimension humaine et axée sur les besoins, guidée par un engagement fort en faveur du respect des principes humanitaires. Les activités de protection menées sur le terrain se sont nettement améliorées depuis que la politique en matière de protection humanitaire a été publiée en 2012, mais il convient d'accorder davantage d'attention à la prise en main de ces activités dans l'ensemble du PAM ainsi qu'aux instruments utilisés pour appuyer leur mise en œuvre. La révision en cours de la politique institutionnelle en matière de protection repose sur de larges consultations menées avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bénéficiaires, et vise à élaborer des directives claires et concrètes intégrant les priorités définies en matière de protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées dans toutes les opérations du PAM au niveau des pays. Pour y parvenir, il faudra mettre en place un cadre de responsabilité mutuelle, des partenariats plus étroits, des systèmes de données intégrés et un dialogue avec les populations touchées et les groupes vulnérables, y compris au moyen de mécanismes renforcés de remontée d'informations de la part des communautés. À mesure que le PAM progresse sur la voie

d'une prise en compte systématique des questions de protection dans ses opérations, il passera de la dépendance à l'égard de sources extrabudgétaires de financement à l'utilisation du budget AAP. Le travail de renforcement de la protection est également très lié aux investissements consentis dans l'instauration d'une "approche institutionnelle en matière d'accès", les crédits AAP venant appuyer les initiatives qui sont menées pour élaborer des directives et des outils de programmation visant à promouvoir les activités relatives à l'accès dans l'ensemble du PAM.

### **Appui à la gestion des opérations**

171. Dans le cadre de la structure organisationnelle révisée mise en place en juillet 2019, les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont un lien hiérarchique direct avec le Directeur exécutif. Ce changement s'accompagne de nouvelles responsabilités pour le Bureau du Chef de cabinet et l'Unité d'appui à la gestion des opérations, qui devront être en mesure de répondre rapidement aux demandes émanant du terrain.
172. Compte tenu de la complexité croissante des situations humanitaires et des interdépendances de plus en plus fréquentes entre les interventions menées dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix, les ressources supplémentaires seront consacrées à l'augmentation des moyens globaux dont l'Unité d'appui à la gestion des opérations dispose pour appuyer la préparation et la réponse aux situations humanitaires sensibles et complexes. L'Unité recrutera un administrateur de classe P-5 dont la fonction consistera à améliorer la prise de décisions en fournissant des conseils sur la stratégie, les programmes et les opérations au Chef de cabinet et au Directeur exécutif et à établir un lien direct entre tous les niveaux du PAM, en particulier lors des opérations humanitaires complexes. Cet administrateur s'emploiera à faciliter la coordination de haut niveau entre les nombreux acteurs humanitaires, les négociations sur la sécurité, la protection et l'accès, ainsi que la résolution de problèmes complexes et sensibles concernant l'enregistrement et la reddition de comptes. Il s'assurera que les questions pertinentes sont, si nécessaire, portées à la connaissance des plus hauts responsables du PAM et traitées par ces derniers.

#### **(b) Bureaux régionaux**

173. Au Bureau régional du Caire, un chargé de la chaîne d'approvisionnement de classe P-3 aura pour fonction de faciliter la mise en œuvre des programmes utilisant les transferts de type monétaire dans les pays de la région.
174. Dans leurs PSP, les pays relevant du Bureau régional de Dakar s'engagent à utiliser la demande émanant des opérations du PAM comme levier pour promouvoir la production alimentaire locale et régionale et aider à l'intégration des marchés et à l'harmonisation des normes alimentaires. Le recrutement d'un nouveau chargé de la chaîne d'approvisionnement de classe P-4 contribuera à la réalisation de cet objectif.

### **Excellence de la programmation (7,93 millions de dollars)**

#### **(a) Siège**

175. Les engagements pris au titre du Programme 2030 montrent que les pays aspirent davantage à prendre en main l'amélioration durable du bien-être de leurs populations et le renforcement des capacités dont ils ont besoin pour mettre en place des solutions efficaces en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, et ont un plus grand potentiel pour y parvenir. Dans ce contexte, le PAM est de plus en plus souvent sollicité pour appuyer les systèmes nationaux de sécurité alimentaire et de nutrition et faciliter leur mise en place. Le Programme 2030, conjugué à l'expérience et à la présence de longue date du PAM sur le terrain, offre l'occasion de réussir dans cette entreprise en développant et en appliquant de

manière systématique une stratégie claire de renforcement des capacités des pays qui soit axée sur les résultats.

176. L'utilité de la démarche est largement reconnue sur le terrain. D'après le plan fondé sur les besoins pour 2020, il faudra consacrer 562 millions de dollars aux transferts fournis au titre du renforcement des capacités, soit 6 pour cent de la valeur totale des transferts prévus pour 2020 (contre 5 pour cent en 2019), pour compléter les transferts assurés sous forme de produits alimentaires ou les transferts de type monétaire au niveau des communautés et des ménages et, de plus en plus, pour appuyer le renforcement des capacités institutionnelles dans plusieurs pays. Ces deux dernières années, seulement 160 000 dollars et un poste AAP ont été affectés aux mesures de renforcement des capacités des pays, respectivement en 2018 et en 2019.
177. Actuellement, les besoins et les demandes appelant le PAM à mettre en place une vaste stratégie de renforcement des capacités des pays dépassent les moyens dont il dispose. Cela le freine dans ses efforts visant à appuyer des systèmes et des programmes nationaux qui viennent en aide à des centaines de millions de personnes souffrant de la faim ou en situation d'insécurité alimentaire.
178. Avec des crédits d'un montant de 1,5 million de dollars, le PAM entend appliquer ses directives institutionnelles en matière de développement des capacités. Les directives élaborées récemment offrent un solide cadre conceptuel conforme aux meilleures pratiques du Groupe des Nations Unies pour le développement et fondé sur des travaux universitaires, grâce auquel le PAM – en utilisant les fonds alloués – tirera parti de ses activités spécialisées dans le domaine du renforcement des capacités des pays.
179. L'allocation pour 2020 permettra au PAM de participer aux initiatives destinées à définir, à mesurer et à communiquer de manière méthodique les résultats de ses activités d'appui à l'amélioration des systèmes et des services nationaux et leurs effets sur la vie des personnes vulnérables partout dans le monde. Le PAM étend également ses activités d'appui au renforcement des capacités à un éventail plus large d'acteurs nationaux à mesure qu'il adopte une approche associant l'ensemble de la société dans le cadre des efforts qu'il déploie pour mettre en place des systèmes et des services pérennes élaborés et mis en œuvre localement.
180. Pour appuyer plus efficacement les partenariats pluriannuels noués en matière d'alimentation scolaire, le PAM investira 627 000 dollars dans la fourniture de moyens supplémentaires au Siège et dans certains bureaux clés. Cela comprendra l'application de nouvelles directives et la mise en place de formations et de capacités correspondantes. Une équipe spécialisée sera mise sur pied pour améliorer la coordination au niveau institutionnel et soutenir les bureaux régionaux et les bureaux de pays.
181. Une allocation de 900 000 dollars aidera à renforcer l'approche du PAM consistant à relier l'action humanitaire, le développement et la paix au niveau opérationnel, interorganisations et mondial, qui constitue l'un des principaux axes de la démarche suivie pour parvenir à des programmes d'excellence. Les investissements porteront principalement sur la définition et l'application d'une approche stratégique institutionnelle conforme à la vision de la direction, approche au cœur de laquelle on trouve la conception et la fourniture de modèles d'interventions réussies qui réduisent les besoins dans le cadre du processus de planification stratégique par pays. Les fonds seront également consacrés à l'échange de connaissances, de directives et de meilleures pratiques entre toutes les opérations menées dans les pays. Ils serviront en outre à élaborer des partenariats opérationnels et de mutualisation des savoirs, qui sont indispensables pour encourager la production et l'utilisation de données factuelles essentielles dans la perspective de l'harmonisation des programmes entre les différents acteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la paix présents sur le terrain. Ce travail sera facilité par le renforcement de la collaboration

stratégique avec des acteurs extérieurs pour faire en sorte que les politiques, les stratégies et les programmes du PAM soient en phase avec les réalités sur le terrain et l'aident à s'acquitter de son mandat.

**(b) Bureaux régionaux**

182. Au Bureau régional du Caire, un conseiller régional (P-4) chargé des politiques concernant les programmes de protection sociale et de filets de sécurité viendra renforcer le rôle de chef de file régional que le PAM joue dans les forums sur les politiques de protection sociale et d'amélioration de la résilience. Ce conseiller participera aux discussions sur des questions stratégiques comme les partenariats conclus entre le PAM et la Banque mondiale et le rapprochement entre l'action humanitaire et l'aide au développement. Il aidera aussi les bureaux de pays à élaborer et à mettre en œuvre des PSP comprenant des effets directs relatifs à la protection sociale, notamment en recherchant les possibilités offertes, en définissant des priorités, en concevant des actions dans ce domaine et en facilitant l'échange de connaissances afin de renforcer la mobilisation des bureaux de pays.
183. Un chargé régional (P-3) des politiques et des programmes axés sur le changement climatique et la gestion des risques de catastrophe aidera les bureaux de pays à formuler et à concevoir des stratégies, des programmes et des activités d'adaptation au changement climatique, de réduction des risques de catastrophe et d'amélioration de la résilience et à en assurer le suivi, et notamment à élaborer des outils et des approches facilitant la mise en œuvre et à renforcer les capacités.
184. Au Bureau régional de Dakar, un crédit AAP supplémentaire d'un montant de 1,1 million de dollars financera un poste de directeur régional adjoint de classe D-1 afin d'aider à relever les nombreux défis liés au contrôle qui se posent dans la région. Cette création de poste renforcera les capacités de gestion dont dispose le bureau régional et permettra ainsi aux bureaux de pays de la région de bénéficier d'orientations et de directives stratégiques adéquates.
185. Un chargé des politiques concernant les programmes de classe P-5 aidera l'équipe s'occupant de la résilience et des moyens d'existence au sein du bureau régional à fournir les capacités d'intervention immédiate dont ont besoin les bureaux de pays, les institutions régionales, les gouvernements et les partenaires coopérants. Cet administrateur se concentrera sur la formation de coalitions visant à mettre en place des actions d'amélioration de la résilience à l'échelle appropriée et sur la conduite d'initiatives majeures de renforcement des capacités consistant à élaborer des outils et des approches axés sur la résilience à l'intention du personnel des bureaux de pays, des gouvernements et des ONG dans les pays du G5 et au Sénégal. Il facilitera également l'apprentissage ainsi que l'évaluation des effets directs et de l'impact des opérations dans le cadre d'une collaboration avec le groupe de la Banque mondiale chargé de l'évaluation de l'impact au plan du développement en vue de transposer les initiatives à plus grande échelle dans le Sahel, en coopération avec dix universités du Sahel avec lesquelles le bureau régional a signé des mémorandums d'accord.
186. Au Bureau régional de Nairobi, un crédit AAP supplémentaire d'un montant de 400 000 dollars couvrira la création d'un poste P-4 de chargé des politiques de protection sociale et financera en partie un poste P-3 de responsable administratif.
187. Ces administrateurs régionaux en poste à Nairobi participeront activement à la mise en place de systèmes de protection sociale dans chaque pays, en tirant parti des partenariats afin de renforcer les activités de sensibilisation aux politiques et d'améliorer les compétences opérationnelles en interne. Le chargé régional des politiques en matière de protection sociale participera également à la réflexion stratégique et à la hiérarchisation des opérations dans les bureaux de pays de la région.



188. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, à la suite de la saison des ouragans de 2017 qui a provoqué d'importantes pertes dans plusieurs petits États insulaires en développement où le PAM n'intervient pas, des donateurs, des partenaires des Nations Unies et des gouvernements des Caraïbes ont indiqué qu'il était nécessaire que le PAM renforce sa présence dans la sous-région. Cette nécessité a été de nouveau soulignée par les enseignements que le PAM a dégagés en interne à la suite de l'intervention d'urgence initiale et d'une analyse du retour d'expérience menée par l'Agence caraïbe pour les secours d'urgence en cas de catastrophe naturelle, qui est une entité de la Communauté des Caraïbes, l'un des principaux partenaires du PAM dans les Caraïbes. Des crédits AAP d'un montant de 500 000 dollars seront utilisés pour financer un poste de chef de bureau et le recrutement de consultants locaux dans la région.

### **Financements et partenariats au service de l'élimination de la faim (2,64 millions de dollars)**

#### **(a) *Siège***

189. Le PAM a entrepris un examen de sa présence dans les capitales. La direction est parvenue à la conclusion qu'il était possible de développer l'action du PAM dans certaines grandes capitales au moyen d'un investissement d'un montant de 1,04 million de dollars. Ces fonds devraient offrir des rendements élevés en contribuant à renforcer les partenariats existants, à consolider la position du PAM, à élargir sa base de donateurs et à accroître ses ressources. Ils sont nécessaires pour faire concorder les ressources du PAM avec l'évolution des exigences découlant des PSP. Le PAM restera attentif au rendement de ces investissements et est conscient que l'évolution de la politique intérieure des pays et de la position des gouvernements nationaux à l'égard du système multilatéral peut grandement influencer sur la valeur ajoutée des fonds utilisés.
190. Le retour, mi-2018, de l'Unité des partenariats avec les ONG dans le Département des services concernant les opérations (devenu le Département de l'élaboration des programmes et des politiques) a contribué à jeter des bases solides en vue d'une intégration plus étroite des partenariats noués sur le terrain, les pratiques opérationnelles étant renforcées par le savoir-faire des spécialistes en poste dans le Département. En outre, les fonctions essentielles de l'Unité ont été considérablement élargies du fait de la place centrale que le PAM et ses donateurs accordent aux pratiques efficaces de gestion des risques et au renforcement de l'appui opérationnel et technique dont bénéficient les bureaux régionaux et les bureaux de pays conformément aux modifications introduites par l'application de la feuille de route intégrée et à une demande toujours plus grande de collaboration stratégique de haut niveau avec les ONG partenaires du PAM. Étant donné que la mission et le mandat de l'Unité des partenariats avec les ONG ont gagné en importance, les fonds nécessaires pour faire face à l'augmentation de la demande de collaboration, de données et de directives sont devenus prioritaires. Pour aider le PAM dans ses efforts visant à améliorer la qualité des programmes et la gestion des risques, l'Unité utilisera des fonds supplémentaires d'un montant de 591 000 dollars de façon à répondre aux exigences liées au rôle qui lui incombe au niveau institutionnel, notamment s'agissant de la définition des orientations et des directives stratégiques, de la fourniture d'un appui technique et du suivi de la conformité et des normes dans les processus de gestion mis en place par les ONG.

### **Transformation numérique (6,49 millions de dollars)**

#### ***Ajustement technique au titre des services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays***

191. Le budget AAP pour 2020 inclut un montant de 40,8 millions de dollars au titre des services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays. Ces dépenses récurrentes servent à appuyer des opérations menées dans les pays, mais sont administrées au niveau central. Une augmentation par rapport à 2019 d'un montant de 5,65 millions de dollars est prévue

pour couvrir des dépenses supplémentaires liées aux technologies de l'information et des communications. Les autres services centralisés demeurent inchangés.

192. Cette augmentation est la conséquence de l'accroissement des effectifs du PAM et de la plus grande consommation de bande passante par personne. À l'augmentation de la connectivité minimale nécessaire au fonctionnement des services informatiques s'ajoutent de nouveaux besoins de connectivité liés à certaines initiatives numériques, comme les systèmes d'information géographique (SIG), l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) et la plateforme de gestion des connaissances.
193. On prévoit une légère hausse du coût de la transmission des données et des communications vocales par satellite en raison du plus grand nombre d'utilisateurs et d'une augmentation des capacités de transmission par satellite dont bénéficieront tous les sites du PAM sur le terrain. Le PAM entend garantir à chaque utilisateur une vitesse de transfert des données de 150 kilobits par seconde (kbits/s) en 2020 (contre une moyenne de 130 kbits/s par utilisateur en 2019).
194. D'autres plateformes internes communes seront prises en charge dans les domaines suivants: gestion documentaire (GoDocs), cartographie (SIG), inventaire numérique des actifs (GLASS), collecte de données par téléphone mobile (ONA), suivi des factures (ITS), automatisation (Self-Service) et gestion des connaissances (manuels du PAM). Ces produits sont indispensables pour faire face à l'évolution des besoins de l'organisation.
195. Tous ces services informatiques (télécommunications et solutions numériques) sont désormais dotés d'outils de sécurité informatique perfectionnés et intègrent des stratégies de protection des données qui n'existaient pas auparavant. Ils revêtent une importance cruciale à un moment où le PAM adopte un modèle informatique qui ressemble plus à celui d'une institution financière, et sont essentiels pour conserver la confiance que les donateurs et les bénéficiaires accordent au PAM en matière de sécurité et de gestion des données.

<b>TABLEAU IV.3: SERVICES CENTRALISÉS DONT BÉNÉFICIENT LES BUREAUX DE PAYS</b> <i>(en millions de dollars)</i>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
UNDSS et Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM	13,8	13,5	13,5	13,5
Bien-être du personnel	0,7	0,7	0,7	0,7
Dépenses informatiques au prorata des effectifs	19,1	19,1	19,5	25,1
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Ajustement technique au titre des services centralisés</b>	<b>35,1</b>	<b>34,8</b>	<b>35,2</b>	<b>40,8</b>

UNDSS = Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies.

### **Simplification et efficacité (1,09 million de dollars)**

#### ***Innovation et gestion des connaissances (400 000 dollars)***

196. L'investissement servira à augmenter la contribution du budget AAP en faveur de l'innovation en finançant une équipe principale chargée de la gestion de l'Accélérateur d'innovations, qui sera composée d'un chef de bureau, d'un assistant de gestion et d'un consultant.

## **Personnel et culture institutionnelle (2,38 millions de dollars)**

### **(a) *Siège***

197. Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation est là pour aider les employés à régler tout problème ou conflit lié au travail, de manière confidentielle, informelle, impartiale et indépendante. Il aide à constituer des équipes motivées et déterminées en communiquant des observations aux échelons supérieurs du PAM et en relevant les problèmes et les tendances d'ordre structurel.
198. Ces dernières années, le Bureau de l'Ombudsman a professionnalisé et développé ses services en appliquant les recommandations publiées par le Corps commun d'inspection en 2015. Il a également renforcé sa collaboration avec les parties prenantes et les partenaires afin de faire face plus efficacement aux situations de conflit ou de désaccord au travail. La demande de médiation comme outil de règlement des conflits et de réconciliation a fortement augmenté depuis quelque temps.
199. L'investissement supplémentaire de 115 000 dollars est une nouvelle étape visant à aider le Bureau de l'Ombudsman à fournir en temps voulu un appui efficace pour répondre au nombre croissant de demandes émanant de plusieurs plateformes du PAM.
200. L'augmentation budgétaire affectée à la Division des ressources humaines illustre la double nature du travail nécessaire pour élaborer de nouveaux systèmes institutionnels qui appuient les interventions d'urgence tout en fournissant un soutien et un contrôle en matière de gestion du personnel. Des crédits supplémentaires d'un montant de 300 000 dollars contribueront à renforcer les politiques et les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

### **(b) *Bureaux régionaux***

201. Au Bureau régional de Dakar, un chargé des ressources humaines de classe P-3 apportera un soutien aux bureaux de pays et appuiera la mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière de personnel dans la région. Il aidera directement les bureaux de pays à améliorer la gestion de leur personnel et fournira une assistance technique supplémentaire au service des ressources humaines du bureau régional. Il aidera également à renforcer l'appui apporté dans les bureaux se trouvant dans des pays côtiers et des pays insulaires en assurant un niveau adapté de contrôle de la gestion et d'assistance technique.

## **Bureaux de pays**

202. Les crédits affectés aux bureaux de pays au titre du budget AAP permettent de s'assurer que les structures de base sur le terrain reçoivent l'appui dont elles ont besoin. Ce budget est complété par les efforts déployés par les pays hôtes pour aider au financement des fonctions de base des bureaux de pays.
203. L'évolution rapide de l'environnement opérationnel du PAM, notamment la complexité accrue des opérations humanitaires, les modifications apportées au système des Nations Unies pour le développement et les nouvelles priorités organisationnelles, impose des exigences supplémentaires aux bureaux de pays. Dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies, le lancement d'un nouveau bilan commun de pays et d'un nouvel outil de programmation (le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable) et l'élargissement du concept de partenariat exigent des bureaux de pays qu'ils collaborent davantage avec les gouvernements et les équipes de pays des Nations Unies. Dans le même temps, les bureaux de pays doivent s'adapter aux nouvelles priorités organisationnelles, comme la mise en œuvre de la feuille de route intégrée (en particulier le lancement de la deuxième génération de PSP), les nouveaux partenariats visant à élargir l'éventail des sources de financement et la nécessité pour ces bureaux d'appuyer la gestion

du changement – ce qui comprend une gestion plus efficace des ressources humaines, la transformation numérique et l'innovation –, tout en renforçant la reddition de comptes et la vérification de la conformité, notamment la responsabilité à l'égard des populations touchées, le contrôle interne et la prévention de la fraude.

204. Des crédits AAP supplémentaires d'un montant de 9,96 millions de dollars aideront donc les bureaux de pays à renforcer les capacités dont ils ont besoin pour combler les lacunes dans la programmation intégrée et le traitement des thèmes transversaux prioritaires, tout en demeurant souples et réactifs et en maintenant l'efficacité et l'efficacités des opérations qu'ils mènent pour venir en aide aux personnes en situation d'insécurité alimentaire. Les priorités attachées à ces crédits sont les suivantes: rôle de chef de file dans les situations d'urgence, ce qui inclut la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise; excellence de la conception des programmes, notamment de la formulation et de la mise en œuvre de PSP de deuxième génération conformes aux initiatives de réforme du système des Nations Unies, comme le nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et contribuant au renforcement du triple lien; amélioration de l'efficacité opérationnelle, ce qui englobe la gestion des ressources humaines, la simplification et l'efficacité et la transformation numérique; développement des partenariats et financement; renforcement du contrôle de la gestion, en particulier dans les pays où les risques sont élevés; et questions relatives à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, au harcèlement et à l'abus de pouvoir.

<b>TABLEAU IV.4: CRÉDITS AAP AFFECTÉS AUX BUREAUX DE PAYS</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
Contrôle	0,65
<b>Priorités institutionnelles</b>	
Rôle de chef de file dans les situations d'urgence	3,19
Excellence de la programmation	2,48
Partenariats au service de l'élimination de la faim	1,01
Transformation numérique	0,84
Simplification et efficacité	0,69
Personnel et culture institutionnelle	1,10
<b>Total partiel des crédits affectés aux bureaux de pays</b>	<b>9,96</b>
Ajustement technique	5,65
<b>Total des crédits affectés aux bureaux de pays</b>	<b>15,61</b>

205. Les ressources supplémentaires seront réparties entre tous les bureaux de pays du PAM conformément aux besoins de chacun et avec comme objectif de répondre à ces priorités indépendamment de la taille des portefeuilles d'activités. *In fine*, elles offriront aux responsables en poste dans les bureaux régionaux et aux directeurs de pays plus de souplesse et de visibilité dans l'exercice de leurs fonctions, ce qui les aidera à respecter de manière globale et efficace les grandes priorités institutionnelles. Compte tenu de la forte hétérogénéité des conditions d'intervention et des besoins opérationnels selon les pays, les directeurs régionaux pourront, chaque année, diriger ces ressources supplémentaires vers les bureaux de pays jugés prioritaires. Ces derniers les utiliseront pour déployer des ressources supplémentaires afin de répondre aux priorités institutionnelles, comme le suivi, tout en prenant en compte les retours d'information issus des analyses extérieures, des

évaluations et des contrôles, notamment les recommandations des audits internes et externes. Tous les ans, des ressources seront affectées en priorité au traitement de questions transversales clés et à la fourniture efficiente et efficace d'une assistance dans certains bureaux de pays; entre autres questions possibles, on peut citer la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, le renforcement de la responsabilité à l'égard des populations touchées et la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

## Crédits sous gestion centrale

206. Les crédits sous gestion centrale comprennent les obligations statutaires et d'autres dépenses gérées au niveau central. En 2020, ils devraient être légèrement supérieurs à ceux de 2019 (tableau IV.5). La majeure partie de cette augmentation est destinée à l'enquête mondiale auprès du personnel (360 000 dollars), qui est menée tous les deux ans et n'a pas été réalisée en 2019. L'augmentation servira aussi en grande partie à couvrir le coût des licences des systèmes d'information géographique (158 000 dollars). Ces systèmes sont désormais largement utilisés au PAM afin d'assurer des services de cartographie partout dans le monde, d'aider le module de la logistique à mener des activités de préparation et d'intervention en cas de crise et d'appuyer la transformation numérique et les activités du module des télécommunications d'urgence au moyen d'un nouveau site Web, de tableaux de bord sur les situations d'urgence et d'un projet de véhicules aériens sans pilote/drones. Le montant à payer pour des services rendus par d'autres organismes est inférieur en 2020, car le PAM supporte directement les dépenses de sécurité sociale et d'assurance maladie qui étaient versées précédemment à la FAO.

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Volet A: Stratégie et orientations</b>	<b>1 394 362</b>	<b>1 765 596</b>
Conseil des chefs de secrétariat	304 362	340 596
Réunion mondiale des cadres	600 000	600 000
Enquête mondiale auprès du personnel	-	360 000
Frais de recrutement	400 000	400 000
Réseau de cadres supérieurs et anciens fonctionnaires	90 000	65 000
<b>Volet B: Services divers à l'appui des opérations</b>	<b>7 662 844</b>	<b>7 604 313</b>
Évacuations sanitaires d'urgence	170 000	170 000
Commission de la fonction publique internationale	630 000	684 000
Primes d'assurance et frais juridiques	1 457 000	1 507 000
Évaluation de l'importance des programmes et Comité permanent de la nutrition	442 000	600 000
Prestations d'autres organismes	1 124 526	820 995
Coûts de réaffectation	3 464 318	3 464 318
Prix, liquidation des sommes dues et enquête concernant le personnel	325 000	308 000
Cotisation à l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés	50 000	50 000

<b>TABLEAU IV.5: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)</b>		
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>5 397 614</b>	<b>5 519 460</b>
Postes interorganisations et syndicat	1 142 614	1 199 460
Centre d'évaluation et partage du coût du système des coordonnateurs résidents	3 120 000	3 150 000
Frais juridiques d'organismes des Nations Unies	200 000	215 000
Autres	935 000	955 000
<b>Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>1 726 619</b>	<b>1 859 549</b>
Comité d'audit	197 300	199 280
Audit externe	400 000	400 000
Cotisation à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	85 000	85 000
Services de conseil	129 160	166 000
Corps commun d'inspection	915 159	1 009 269
<b>Total</b>	<b>16 181 439</b>	<b>16 748 918</b>

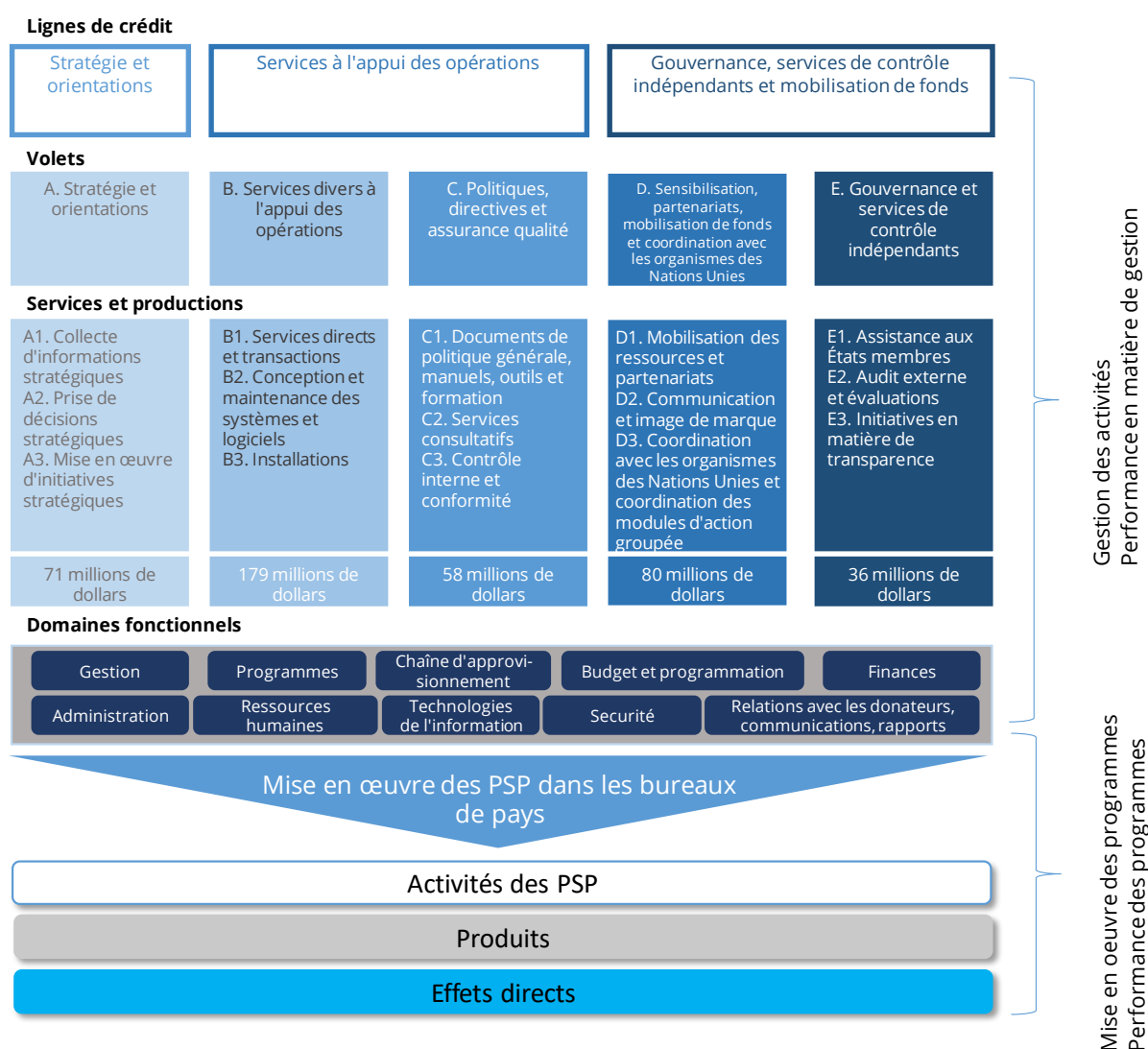
### **Budget AAP par ligne de crédit et par volet**

207. Le budget AAP de 2020 est présenté sous la forme d'un tableau contenant les trois lignes de crédit approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017. Il est également ventilé en cinq volets, qui sont des sous-ensembles des lignes de crédit.
208. Le tableau IV.6 fournit un récapitulatif du budget AAP par ligne de crédit, par volet et par niveau d'organisation pour chaque allocation – bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège et crédits sous gestion centrale. Compte tenu de la hiérarchisation des priorités concernant les ressources AAP supplémentaires demandées qui est décrite dans les paragraphes précédents, les crédits alloués à l'ensemble des volets sont en hausse par rapport à 2019. Ceux affectés aux volets E (Gouvernance et services de contrôle indépendants), A (Stratégie et orientations) et C (Politiques, directives et assurance qualité) progressent le plus, respectivement de 17 pour cent, 16 pour cent et 11 pour cent. Viennent ensuite les crédits alloués au volet B (Services divers à l'appui des opérations), qui augmentent de 8 pour cent par rapport à 2019, et les crédits destinés au volet D (Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies), qui demeurent à un niveau sensiblement analogue avec une hausse de 3 pour cent. Les principales augmentations tiennent à l'accroissement des crédits affectés aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, qui concernent principalement les volets A, B et C.

<b>TABLEAU IV.6: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR VOLET, PAR LIGNE DE CRÉDIT ET PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en millions de dollars)</b>						
<b>Ligne de crédit/volet</b>	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
<b>Stratégie et orientations</b>	<b>19,1</b>	<b>7,9</b>	<b>42,3</b>	<b>1,8</b>	<b>71,1</b>	<b>58,4</b>
A – Stratégie et orientations	19,1	7,9	42,3	1,8	71,1	58,4
<b>Services à l'appui des opérations</b>	<b>62,7</b>	<b>60,5</b>	<b>106,2</b>	<b>7,6</b>	<b>237,0</b>	<b>218,7</b>
B – Services divers à l'appui des opérations	59,3	35,6	76,8	7,6	179,3	166,6
C – Politiques, directives et assurance qualité	3,4	24,9	29,5		57,8	52,1
<b>Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds</b>	<b>16,3</b>	<b>11,4</b>	<b>80,6</b>	<b>7,4</b>	<b>115,6</b>	<b>108,1</b>
D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	16,3	11,4	46,9	5,5	80,0	77,7
E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	0,0	0,0	33,7	1,9	35,6	30,4
<b>Total</b>	<b>98,1</b>	<b>79,8</b>	<b>229,1</b>	<b>16,7</b>	<b>423,7</b>	<b>385,1</b>

209. La figure IV.1 décrit plus en détail l'appui aux programmes et l'appui administratif que les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les ressources de base des bureaux de pays fournissent pour mettre en œuvre les PSP et contribuer ainsi à la réalisation des résultats du PAM. Ce soutien est structuré autour de cinq volets et de 15 services et produits définissant la nature de l'appui procuré, et de dix domaines fonctionnels définissant les domaines d'expertise qui fournissent l'appui ou en bénéficient.
210. Les lignes de crédit et l'architecture de la performance en matière de gestion ont été introduites dans le Plan de gestion pour 2018, et le présent Plan de gestion pour 2020 est donc le troisième dans lequel cette structure est utilisée.

**Figure IV.1: Lignes de crédit, volets et produits du Plan de gestion**



**Volet A: Stratégie et orientations**

211. Le volet A est défini ainsi: "La direction du PAM guide l'organisation et, pour ce faire, prend des décisions avisées et transparentes qu'elle s'efforce d'améliorer en permanence pour remplir au mieux le mandat du PAM." Le PAM collecte l'information nécessaire à cette fin en organisant des consultations et en exploitant des documents internes; il peut compter sur des dirigeants expérimentés et compétents qui participent à des instances de décision internes et externes; et il contrôle la mise en œuvre des initiatives internes de gestion du changement. Le tableau IV.7 présente le budget AAP global du volet A.

Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2020	Total pour 2019
Dépenses de personnel	11 920	6 012	31 008	-	<b>48 939</b>	<b>40 918</b>
Autres dépenses	7 228	1 868	11 251	1 766	<b>22 112</b>	<b>17 474</b>
<b>Total</b>	<b>19 147</b>	<b>7 879</b>	<b>42 260</b>	<b>1 766</b>	<b>71 052</b>	<b>58 391</b>



212. Le budget alloué au volet A est supérieur en valeur absolue à celui de 2019 du fait de l'augmentation des dépenses de personnel. Ces dépenses, qui représentent 69 pour cent du budget contre 70 pour cent en 2019, englobent les dépenses liées à la plupart des cadres et des dirigeants du PAM. L'augmentation des dépenses s'explique principalement par les changements structurels mis en œuvre au PAM en 2019, surtout au Siège, et par la nette progression du budget affecté aux bureaux régionaux, conformément aux conclusions issues d'un examen consacré en 2019 aux capacités et aux fonctions de ces bureaux.
213. Les autres dépenses incluses dans ce volet concernent les réunions internes et les structures stratégiques de prise de décisions, pour lesquelles aucun changement important n'a été constaté par rapport à 2019.

### **Volet B: Services divers à l'appui des opérations**

214. Le volet B est défini ainsi: "Le PAM met en œuvre des processus et des procédures à même de concilier décentralisation et séparation des tâches, d'une part, et économies d'échelle, d'autre part, pour appuyer les opérations de la manière la plus efficace, la plus efficiente et la plus économique possible." Pour atteindre cet objectif, le Siège et les bureaux régionaux effectuent des transactions directes pour le compte des bureaux de pays, et assurent le développement et la maintenance des systèmes informatiques utilisés dans la gestion quotidienne des opérations. Ce volet prévoit également des crédits budgétaires pour les unités qui assurent la gestion des installations. Le tableau IV.8 présente le budget AAP global du volet B.

<b>TABLEAU IV.8: ANALYSE DU VOLET B - SERVICES DIVERS À L'APPUI DES OPÉRATIONS</b> (en milliers de dollars)						
<b>Type</b>	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Dépenses de personnel	-	22 171	54 265	-	<b>76 436</b>	<b>82 739</b>
Autres dépenses	59 258	13 458	22 496	7 604	<b>102 815</b>	<b>83 845</b>
<b>Total</b>	<b>59 258</b>	<b>35 629</b>	<b>76 760</b>	<b>7 604</b>	<b>179 251</b>	<b>166 584</b>

215. La part du volet B dans le budget AAP global a légèrement diminué depuis 2018 (comme indiqué au tableau IV.6), mais le montant en valeur absolue a augmenté, en particulier pour les dépenses autres que les dépenses de personnel, qui représentent 57 pour cent de l'ensemble des crédits alloués à ce volet en 2020.
216. L'augmentation enregistrée depuis 2019 tient à trois facteurs qui résultent de décisions de gestion. Le premier de ces facteurs est l'allocation de fonds supplémentaires afin de couvrir les lacunes relevées dans les capacités et de répondre ainsi aux demandes d'appui émanant du terrain dans des domaines comme l'administration, les ressources humaines ainsi que la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise. Le deuxième facteur est l'augmentation des crédits affectés aux bureaux régionaux, qui est proportionnellement supérieure à celle des crédits affectés au Siège et qui s'explique par le renforcement de la décentralisation de certains processus définis dans la feuille de route intégrée. Le troisième facteur est l'augmentation des crédits alloués aux bureaux de pays pour leur fournir des compétences fonctionnelles et maintenir les services internes essentiels ainsi que des contrôles internes adéquats dans les bureaux de petite taille.

217. Le volet B comprend aussi la conception, la mise en service et la maintenance des systèmes d'appui aux opérations internes communes. En écho aux préconisations du Directeur exécutif en matière de numérisation, la couverture de plusieurs initiatives en cours, menées notamment dans les bureaux régionaux, a été étendue.
218. Les crédits sous gestion centrale prévus dans ce volet sont destinés aux services dont la gestion est centralisée au nom de l'ensemble de l'organisation, comme les services au personnel assurés par la FAO, les mutations, les évacuations sanitaires d'urgence et certaines politiques d'assurance internes.

### Volet C: Politiques, directives et assurance qualité

219. Le volet C est défini ainsi: "Le PAM dispose de normes, de politiques et d'outils internes de qualité et d'un personnel compétent qui lui permettent de concevoir et d'exécuter ses opérations de façon à répondre aux besoins de ceux à qui il vient en aide." À cet effet, le volet comprend des activités descendantes, telles que l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des interventions ascendantes, par exemple pour répondre aux bureaux de pays demandant des directives et un appui, et des activités de vérification du respect des politiques. Les activités relevant de ce volet constituent une deuxième ligne de défense essentielle de la fonction de contrôle, et sont, de par leur nature, mises en œuvre par les services du Siège et les bureaux régionaux. Le tableau IV.9 présente le budget AAP global du volet C.

<b>TABLEAU IV.9: ANALYSE DU VOLET C - POLITIQUES, DIRECTIVES ET ASSURANCE QUALITÉ</b> (en milliers de dollars)						
Type	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Niveau institutionnel	Total pour 2020	Total pour 2019
Dépenses de personnel	-	14 288	21 752	-	<b>36 040</b>	<b>37 212</b>
Autres dépenses	3 400	10 621	7 736	-	<b>21 756</b>	<b>14 857</b>
<b>Total</b>	<b>3 400</b>	<b>24 909</b>	<b>29 488</b>	-	<b>57 796</b>	<b>52 069</b>

220. Les dépenses de personnel représentent 62 pour cent de l'ensemble des crédits alloués au volet C. Les autres dépenses prévues dans ce volet correspondent essentiellement à la formation, souvent organisée à distance, ainsi qu'à la publication de directives et de supports sur les plateformes internes de gestion de l'information et des connaissances.
221. Depuis 2017, la plupart des programmes de formation et des déploiements concernent des processus nouveaux et des domaines de travail résultant directement de la feuille de route intégrée. Les domaines thématiques à traiter dans ce volet en 2020 commencent à se diversifier, et intègrent notamment des domaines d'activité tels que la nutrition, la résilience, le risque, la performance et la gestion des connaissances.
222. Pour ce qui est des bureaux régionaux, la part du budget allouée au volet C s'élève à 31 pour cent en 2020 (contre 40 pour cent en 2019). Cela témoigne du rôle prépondérant que ces bureaux jouent dans la mise en place et l'application progressive de la feuille de route intégrée, ainsi que de la décentralisation mentionnée dans les sections consacrées aux volets A et B; et cela est aussi conforme aux crédits supplémentaires affectés aux bureaux régionaux au titre des deux volets.

223. Ces facteurs se retrouvent également dans la diminution des fonds alloués aux bureaux du Siège, qui sont passés de 31 millions de dollars en 2019 à 29 millions de dollars en 2020. Les crédits budgétaires affectés au Siège sont consacrés à la rédaction, à l'actualisation et à l'approbation des documents de politique générale, ainsi qu'à l'élaboration des supports d'aide à la mise en œuvre des politiques, comme les directives, les outils et les modules de formation. La période de transition avant l'application généralisée de la feuille de route intégrée étant presque terminée, la nécessité de ces fonctions centralisées diminue.
224. Le volet C comprend aussi les activités de contrôle interne et de vérification de la conformité menées soit par les divisions chargées de domaines fonctionnels soit par des unités créées à cet effet dans les bureaux régionaux. Le renforcement des capacités de la fonction de contrôle interne et de vérification de la conformité (au Siège et dans les bureaux de terrain) entrepris ces deux dernières années, financé en majeure partie par les crédits supplémentaires affectés au volet E, est également prévu dans le budget de 2020, dans lequel des fonds sont alloués pour développer la fonction de vérification de la conformité et augmenter les moyens de certaines opérations menées dans la région Afrique de l'Ouest.

#### **Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies**

225. Le volet D est défini ainsi: "Le PAM collabore avec les gouvernements hôtes et donateurs, les ONG et le secteur privé afin d'harmoniser les priorités et de mobiliser des ressources, de plaider en faveur de l'élimination de la faim et d'œuvrer en partenariat avec les autres organismes des Nations Unies dans le but de contribuer à la réalisation des ODD." À cet effet, le volet D englobe l'action menée par le PAM en matière de mobilisation de ressources, de communication, de sensibilisation et de coordination avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, d'autres organismes des Nations Unies et le système d'intervention humanitaire. Il couvre aussi les partenariats stratégiques que le PAM noue ou maintient avec des ONG, des entités du secteur privé et des établissements universitaires, qui sont susceptibles de contribuer à la collaboration à l'échelon des pays ou au niveau des opérations ou de la faciliter. Le tableau IV.10 présente le budget AAP global du volet D, y compris la ligne des crédits sous gestion centrale.

<b>TABLEAU IV.10: ANALYSE DU VOLET D – SENSIBILISATION, PARTENARIATS, MOBILISATION DE FONDS ET COORDINATION AVEC LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES (en milliers de dollars)</b>						
<b>Type</b>	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Dépenses de personnel	11 920	7 299	33 066	839	<b>53 124</b>	<b>52 767</b>
Autres dépenses	4 348	4 055	13 817	4 680	<b>26 899</b>	<b>24 926</b>
<b>Total</b>	<b>16 267</b>	<b>11 354</b>	<b>46 883</b>	<b>5 519</b>	<b>80 024</b>	<b>77 693</b>

226. Étant donné que les activités menées au titre de ce volet demandent beaucoup de temps, les dépenses de personnel représentent la majeure partie du budget, soit 66 pour cent, en légère baisse par rapport à 2019. Les autres dépenses englobent les crédits budgétaires alloués, d'une part, au financement des bureaux du PAM qui se trouvent dans les capitales des pays donateurs ou qui se consacrent entièrement à la liaison avec d'autres organismes des Nations Unies et, d'autre part, à la participation régulière aux réunions et instances des Nations Unies et d'ONG.

227. Les activités de mobilisation de fonds et de sensibilisation sont menées à tous les niveaux de l'organisation. Au Siège, la plupart des activités du volet D relèvent du Département des partenariats. Au niveau régional, elles incluent également l'action de sensibilisation et les initiatives stratégiques menées auprès des gouvernements afin d'harmoniser les priorités, par exemple dans les régions Amérique latine et Caraïbes ou Asie et Pacifique. À l'échelon des bureaux de pays, la mobilisation des ressources est une responsabilité essentielle des directeurs de pays, et ce volet englobe aussi une partie du budget consacré à financer leurs postes et les dépenses y afférentes. L'allocation prévue pour 2020 vise à augmenter les capacités de mobilisation de ressources auprès de certains donateurs.
228. Le budget alloué à la direction et à la codirection des modules de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications d'urgence, dont la gestion est assurée par les divisions chargées des situations d'urgence, de la chaîne d'approvisionnement et des technologies au Siège, relève de ce volet. Ce budget est complété localement par des fonds et du personnel affectés aux modules locaux, le cas échéant, ressources qui sont alors inscrites dans les budgets des portefeuilles de pays. En 2020, des fonds spécifiques sont prévus pour le renforcement de la vigilance raisonnable et du dialogue stratégique avec les partenaires.
229. Les crédits sous gestion centrale budgétisés au titre du volet D comprennent les contributions destinées aux initiatives des Nations Unies, notamment au système des coordonnateurs résidents, aux réunions et aux instances interorganisations, et aux services fournis par les organismes des Nations Unies. Le volet D englobe aussi la participation du PAM aux initiatives conjointes du système des Nations Unies, telles que le Comité de la sécurité alimentaire mondiale ou le Partenariat mondial pour la préparation aux catastrophes.

#### **Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants**

230. Le volet E est défini ainsi: "Le PAM applique de bons principes de gouvernance, fournit des assurances aux donateurs et diffuse des informations sur ses résultats." À cet effet, le volet E englobe les activités se rapportant au fonctionnement du Conseil d'administration, aux fonctions indépendantes d'évaluation, d'enquête et d'audit interne et externe ainsi qu'aux initiatives qui ont pour but de promouvoir la transparence, d'améliorer l'information des parties prenantes et de boucler en interne le cycle de l'obligation redditionnelle et de la gestion de la performance. Ce cinquième volet représente la troisième ligne de défense du PAM dans le domaine du contrôle. Le tableau IV.11 présente le budget AAP global du volet E, y compris la ligne des crédits sous gestion centrale.

<b>TABLEAU IV.11: ANALYSE DU VOLET E – GOUVERNANCE ET SERVICES DE CONTRÔLE INDÉPENDANTS</b> <i>(en milliers de dollars)</i>						
<b>Type</b>	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Dépenses de personnel	-	-	23 405	51	<b>23 455</b>	<b>20 485</b>
Autres dépenses	-	-	10 327	1 809	<b>12 135</b>	<b>9 893</b>
<b>Total</b>	-	-	<b>33 731</b>	<b>1 860</b>	<b>35 591</b>	<b>30 378</b>

231. Le budget du volet E continue d'augmenter, principalement en raison du renforcement des fonctions d'évaluation et d'audit et du bureau chargé des enquêtes. Cette augmentation, qui se poursuivra en 2020, comprend les fonds que les divisions du Siège affectent aux bureaux régionaux et tient compte du développement des capacités de ces derniers et des crédits supplémentaires alloués au titre du volet C à la fonction de contrôle interne.

232. La majorité (66 pour cent) des crédits prévus dans ce volet sont destinés à financer les dépenses de personnel, le reste (34 pour cent) allant aux autres dépenses. Les crédits affectés aux autres dépenses comprennent des fonds supplémentaires destinés aux fonctions d'évaluation, d'audit et d'enquête, à l'organisation des sessions du Conseil d'administration et de réunions similaires d'autres organes et comités consultatifs, aux voyages et autres activités des membres du Conseil ainsi qu'à l'acquisition des services extérieurs nécessaires à ces activités.
233. L'allocation pour 2020 comprend en outre des fonds à consacrer aux consultations supplémentaires à mener avec le Conseil d'administration, à la poursuite du renforcement de la fonction d'évaluation et à l'accroissement des capacités du Bureau des inspections et des enquêtes.

### **Contribution des fonctions par unité administrative**

234. Les cinq volets rendent compte des modalités de l'appui apporté aux bureaux de pays en vue de la mise en œuvre des PSP. Au sein de cette structure, les unités administratives fournissent des formes d'appui différentes et souvent complémentaires, même si, de par leur nature, les bureaux sont parfois amenés à privilégier certains volets. Ainsi, le Département des partenariats concentre la majeure partie de son soutien sur le volet D, tandis que le Bureau du Directeur exécutif et les bureaux indépendants dirigent principalement leurs contributions vers le volet E ainsi que, dans une moindre mesure, vers les volets A et B.
235. Le Département de l'élaboration des programmes et des politiques axe son action sur les volets A et C, car la majeure partie de son travail consiste à fournir un appui et des orientations stratégiques aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays. Le budget alloué aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays se concentre dans le volet B – dans lequel il est prévu d'augmenter les fonds destinés au renforcement direct des capacités –, ainsi dans les volets A et D et, de plus en plus, dans le volet C. Cela correspond aux principaux services fournis par le personnel qui sont couverts par les crédits alloués au titre de ces volets et aux recommandations issues de la révision du mandat des bureaux régionaux. Le Département de la gestion des ressources et le Bureau du Chef de cabinet/la Division de l'appui à la gestion des opérations s'emploient principalement à assurer des services internes dans le cadre des opérations et à donner des orientations stratégiques concernant les domaines fonctionnels couverts par les divisions de ces deux entités.
236. Le tableau IV.12 présente la contribution des différents départements à chacun des cinq volets de résultats.

<b>TABLEAU IV.12: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET (en milliers de dollars)</b>							
	<b>A – Stratégie et orientations</b>	<b>B – Services divers à l'appui des opérations</b>	<b>C – Politiques, directives et assurance qualité</b>	<b>D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>E – Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Bureaux de pays	19 147	59 258	3 400	16 267		<b>98 072</b>	<b>82 599</b>
Bureaux régionaux	7 879	35 629	24 909	11 354		<b>79 771</b>	<b>72 308</b>
Directeur exécutif et bureaux indépendants	1 624	4 940	2 194	703	25 330	<b>34 792</b>	<b>30 187</b>
Chef de cabinet/Département de la gestion des opérations	12 799	13 931		959		<b>27 688</b>	<b>28 049</b>
Directeur exécutif adjoint/Divisions axées sur les opérations	7 399	22 272	2 199	2 603	5 775	<b>40 249</b>	<b>36 358</b>
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	10 401	2 811	9 963	1 082		<b>24 257</b>	<b>20 265</b>
Département des partenariats	294		2 527	41 536		<b>44 357</b>	<b>44 138</b>
Département de la gestion des ressources	9 743	32 806	12 604		2 627	<b>57 779</b>	<b>55 030</b>
Crédits sous gestion centrale	1 766	7 604	0	5 519	1 860	<b>16 749</b>	<b>16 181</b>
<b>Total</b>	<b>71 052</b>	<b>179 251</b>	<b>57 796</b>	<b>80 024</b>	<b>35 591</b>	<b>423 714</b>	<b>385 115</b>

### **Contributions destinées aux domaines fonctionnels**

237. Les services assurés par les divisions du Siège et les bureaux régionaux relèvent de domaines de compétence bien précis au sein du PAM, auxquels il est fait appel pour fournir un appui aux programmes et un appui administratif dans le cadre de la mise en œuvre des PSP. Ces domaines de compétence sont les domaines fonctionnels du PAM, et les crédits AAP peuvent donc aussi être classés par fonction.

**TABLEAU IV.13: ANALYSE PAR DOMAINE FONCTIONNEL ET PAR VOLET DE RÉSULTATS (en milliers de dollars)**

	<b>A – Stratégie et orientations</b>	<b>B – Services divers à l'appui des opérations</b>	<b>C – Politiques, directives et assurance qualité</b>	<b>D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>E – Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
<b>Gestion</b>	44 546	5 069	13 943	27 827	20 995	<b>112 380</b>	<b>103 042</b>
Programmes	11 522	39 221	25 717	6 660	11 240	<b>94 360</b>	<b>77 647</b>
Chaîne d'approvisionnement	1 330	21 658	3 324	1 631	-	<b>27 942</b>	<b>28 101</b>
Budget et programmation	-	6 377	729	909	-	<b>8 016</b>	<b>8 434</b>
Ressources humaines	3 648	24 476	5 456	195	-	<b>33 775</b>	<b>33 506</b>
Administration	1 294	14 625	1 782	-	-	<b>17 702</b>	<b>14 810</b>
Finances	-	6 339	3 778	-	2 114	<b>12 231</b>	<b>11 699</b>
Technologies de l'information	8 417	42 675	192	727	-	<b>52 010</b>	<b>45 874</b>
Sécurité	-	17 902	-	-	-	<b>17 902</b>	<b>17 326</b>
Relations avec les donateurs, communication et rapports	294	909	2 875	42 075	1 242	<b>47 396</b>	<b>44 676</b>
<b>Total</b>	<b>71 052</b>	<b>179 251</b>	<b>57 796</b>	<b>80 024</b>	<b>35 591</b>	<b>423 714</b>	<b>385 115</b>

238. L'importance relative des différents domaines fonctionnels dans le budget AAP global est analogue à celle des années précédentes.
239. L'allocation la plus élevée est affectée au domaine "gestion", devant les domaines "programmes" et "technologies de l'information", ce dernier comprenant toutes les dépenses relatives aux logiciels et aux initiatives de numérisation du PAM. Ces trois domaines fonctionnels bénéficient également des plus fortes augmentations de crédits par rapport à 2019. L'allocation destinée au domaine "relations avec les donateurs, communication et rapports", qui augmente de 6 points de pourcentage par rapport à 2019, montre l'importance que revêt cette question pour le modèle de financement volontaire appliqué par le PAM.
240. Les crédits alloués aux domaines "ressources humaines" et "chaîne d'approvisionnement" sont analogues à ceux de 2019; dans les deux cas, ils sont complétés de manière substantielle par les ressources prévues à ce titre dans les budgets de portefeuille de pays en raison de leur nature particulièrement décentralisée. Il en va de même pour les domaines "finances" et "sécurité", dont les crédits augmentent de 5 et 3 points de pourcentage respectivement par rapport à 2019, une progression normale compte tenu de l'augmentation attendue du volume des opérations et sachant que ces allocations sont complétées par les ressources prévues au niveau des pays, en particulier pour la sécurité.
241. Bien que la part dans le budget AAP global de l'allocation destinée au domaine "administration" pour 2020 soit à peine supérieure à celle qui était prévue pour 2019, elle dépasse de 20 pour cent l'allocation effective enregistrée en 2019, ce qui témoigne de l'augmentation des budgets affectés au niveau du Siège et des bureaux de terrain.
242. Aux fins de comparaison avec les années précédentes, le tableau IV.14 indique le budget AAP par unité administrative, en présentant le nombre de postes couverts et la ventilation entre les dépenses de personnel et les autres dépenses.



**TABLEAU IV.14: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE**

	Dépenses de 2018							Estimations pour 2019						Projections pour 2020							
	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Dépenses totales (en millions de dollars)	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Dépenses totales (en millions de dollars)	Nombre de postes				Dépenses de personnel (en millions de dollars)	Autres dépenses (en millions de dollars)	Dépenses totales (en millions de dollars)
	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total				Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total				Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total			
Bureaux de pays	106	-	345	451	28,4	50,1	<b>78,5</b>	106	-	345	451	30,1	52,5	<b>82,6</b>	77	-	345	422	23,8	74,2	<b>98,1</b>
Bureaux régionaux	188	-	279	467	40,2	26,3	<b>66,5</b>	199	-	270	469	45,4	26,9	<b>72,3</b>	215	-	287	502	49,8	30,0	<b>79,8</b>
Siège	482	338	4	823	119,0	56,2	<b>175,2</b>	563	377	3	942	157,7	56,3	<b>214,0</b>	607	384	-	991	163,5	65,6	<b>229,1</b>
Crédits sous gestion centrale	3	-	-	3	0,6	14,3	<b>14,9</b>	3	2	-	5	0,9	15,3	<b>16,2</b>	3	2	-	5	0,9	15,9	<b>16,7</b>
<b>Total</b>	<b>779</b>	<b>338</b>	<b>628</b>	<b>1 744</b>	<b>188,2</b>	<b>146,9</b>	<b>335,1</b>	<b>871</b>	<b>379</b>	<b>618</b>	<b>1 867</b>	<b>234,1</b>	<b>151,0</b>	<b>385,1</b>	<b>902</b>	<b>386</b>	<b>632</b>	<b>1 920</b>	<b>238,0</b>	<b>185,7</b>	<b>423,7</b>

## **Marqueur de l'égalité femmes-hommes dans le contexte du budget AAP**

243. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes a établi un programme de travail conçu pour réussir la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et faire en sorte que l'égalité des sexes soit prise en compte dans la feuille de route intégrée. Ses activités consistent à développer les actions existantes et à définir les éléments essentiels de la prise en compte de cette problématique par le PAM.
244. Le marqueur de l'égalité femmes-hommes non lié aux programmes que le PAM utilise pour son budget AAP s'inspire du marqueur que le Comité permanent interorganisations a élaboré pour les ressources des projets. Il mesure le niveau des ressources budgétisées pour des activités visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En 2020, un montant de 26,0 millions de dollars est inscrit au budget AAP à ce titre. Ce montant couvre les dépenses afférentes au personnel dont le travail porte principalement sur la problématique femmes-hommes ainsi qu'une partie des dépenses afférentes aux coordonnateurs chargés de cette question et d'autres membres du personnel également concernés.

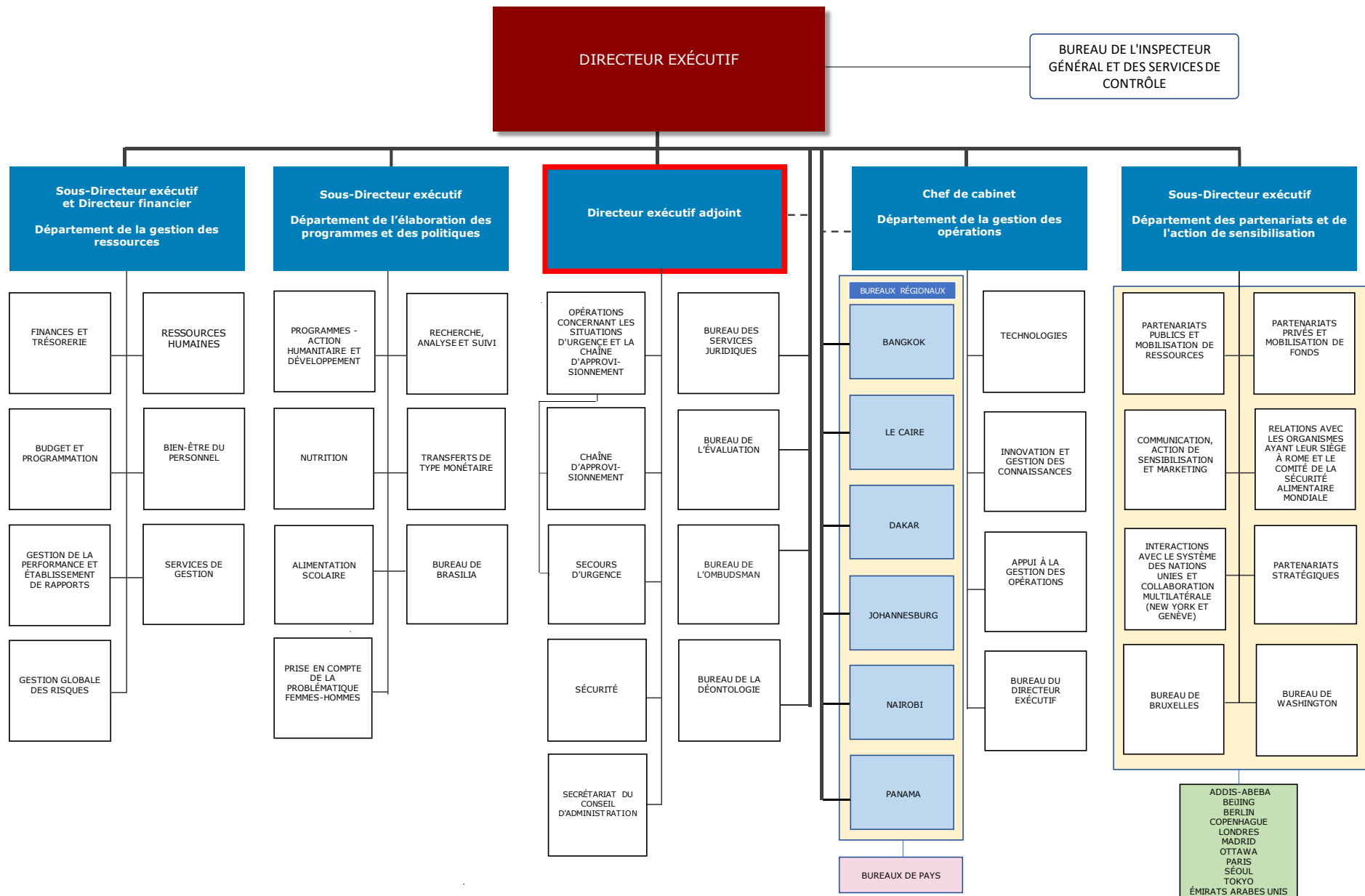
### **Structure organisationnelle du Secrétariat**

245. Une nouvelle structure organisationnelle est entrée en vigueur en juin 2019 à l'issue de la session annuelle du Conseil<sup>25</sup>. Les changements introduits débouchent, au Siège, sur une structure plus transparente et plus cohérente qui permet de mieux faire face à la complexité croissante des opérations et de la prestation de services, notamment en tenant davantage compte de l'importance du triple lien et du fait que les crises se prolongent, alors même que le niveau des ressources a augmenté de plus de 25 pour cent au cours des deux dernières années. Cette structure contribuera aussi à promouvoir, au sein du PAM, une culture du changement visant à créer un environnement de travail plus favorable où le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination seront traités efficacement.
246. La structure, qui a été présentée au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2019, s'appuie sur cinq volets interdépendants et est dirigée par le Directeur exécutif. Ces cinq volets sont: la gestion des ressources; l'élaboration des programmes et des politiques; la gestion des opérations; l'assistance aux opérations; et les partenariats et la sensibilisation. Collectivement, ils favoriseront une collaboration stratégique renforcée au Siège et un appui plus soutenu sur le terrain, grâce à l'amélioration des politiques mondiales, du contrôle de la qualité et de la supervision des activités du PAM.
247. La structure constitue le socle utilisé pour présenter le budget AAP de 2020 et les chiffres correspondants de 2019 dans le présent chapitre du Plan de gestion.
248. La structure actuelle illustrée à la figure IV.2 comporte trois modifications par rapport à celle fournie dans le point sur le plan de gestion soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2019: le Conseiller principal pour le Sahel (non financé par le budget AAP) a été supprimé; le Bureau du Directeur exécutif, qui avait été oublié, a été placé sous la responsabilité du Chef de cabinet; et le Bureau de l'Inspecteur général se trouve désormais au sommet de l'organigramme.
249. La direction continuera d'apporter à la structure les ajustements, les perfectionnements et les adaptations qui pourraient être nécessaires pour améliorer la fourniture des services d'appui, des politiques et des programmes. Le PAM tiendra les membres informés des modifications susceptibles d'avoir été apportées sous l'autorité du Directeur exécutif.

---

<sup>25</sup> WFP/EB.A/2019/6-B/1.

# Conseil d'administration



## Fonds général

250. Le Fonds général désigne l'unité comptable qui enregistre les sommes perçues en recouvrement des coûts indirects, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions reçues qui ne sont pas affectées à un fonds de catégorie d'activités, à un fonds d'affectation spéciale ou à un compte spécial. La portion non affectée de ce fonds exclut les comptes spéciaux et autres soldes qui ont été affectés à des emplois spécifiques.
251. Les recettes du Fonds général proviennent principalement du produit des intérêts et des placements obtenu à partir des soldes de trésorerie que le PAM détient dans ses portefeuilles de titres ainsi que sur ses comptes bancaires et ses comptes de dépôt du marché monétaire. Après la crise financière mondiale, les taux d'intérêt ont pendant longtemps été proches de zéro dans la plupart des grandes devises, mais ces dernières années, les taux d'intérêt en dollar, la monnaie de base du PAM, ont augmenté. Le produit des intérêts et des placements lié aux soldes de trésorerie, qui est comptabilisé comme recette accessoire en application de l'article 11.3 du Règlement financier, a considérablement augmenté à partir de 2016. Cette progression s'explique par une hausse du niveau des taux d'intérêt en valeur absolue et par la croissance des soldes de trésorerie, elle-même liée à l'augmentation de la taille du programme de travail du PAM. On estime que le solde de la portion non affectée du Fonds général à la fin de 2019 s'élèvera à 245 millions de dollars.

## Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

252. Le Compte de péréquation des dépenses AAP peut être utilisé pour réaliser les quatre objectifs suivants: pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées; pour servir de réserve afin de couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des CAI ou le risque de sous-financement du budget AAP; pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ou des fonds d'appui thématiques; et pour consolider les réserves du PAM. Le niveau cible de ce compte est l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP et son niveau "plancher" correspond à deux mois de dépenses AAP.
253. Le solde d'ouverture prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1<sup>er</sup> janvier 2020 se monte à 255,4 millions de dollars. Il a été calculé sur la base d'une prévision de financement pour 2019 de 7,4 milliards de dollars. Ce solde représente 7,96 mois de dépenses AAP.

<b>TABLEAU IV.15: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP - PRÉVISIONS POUR 2019</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>247,1</b>
Produit des CAI pour 2019 (estimé pour un niveau total de recettes de 7,0 milliards de dollars)	444,0
Budget AAP approuvé	-385,1
Prélèvements au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP	-
Allocations aux réserves	-
Initiatives internes d'importance primordiale pour 2019*	-50,6
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2019</b>	<b>255,4</b>

<b>TABLEAU IV.15: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PRÉVISIONS POUR 2019</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP</b> <b>(correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2019)</b>	<b>160,5</b>
<b>Dépassement du niveau cible du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP</b>	<b>94,9</b>

\* Composante 2019 du budget de 69,3 millions de dollars approuvé par le Conseil au titre des initiatives internes d'importance primordiale pour 2019-2020.

## Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

254. Le produit du recouvrement des CAI, qui est prélevé sur les contributions versées au PAM, fournit les ressources du budget AAP, lequel appuie les activités nécessaires au PAM pour mener des opérations efficaces et efficientes. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration dans le plan de gestion.
255. La méthode de calcul du taux standard de recouvrement des CAI a été définie en 2006<sup>26</sup>, et le taux dérivé pour 2020 a été calculé comme indiqué au tableau IV.16.

<b>TABLEAU IV.16: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)</b>	
Taux de référence de 2018	5,77
Augmentation motivée par la hausse des coûts indirects en 2020	0,79
Diminution motivée par des prévisions de financement en hausse	(0,48)
Diminution motivée par un solde en hausse du Compte de péréquation des dépenses AAP	(0,37)
Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2020	5,72

256. Bien que l'analyse donne un taux de recouvrement des CAI de 5,72 pour cent, le Secrétariat recommande de conserver le taux actuel de 6,5 pour cent pour 2020. Ce taux demeure le taux global le plus bas appliqué par les fonds, les programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies. Il sera également proposé de conserver un taux de recouvrement des CAI de 4,0 pour cent applicable aux contributions versées par les gouvernements en faveur des programmes menés dans leur propre pays et aux contributions fournies par les pays en développement ou les pays en transition.
257. En 2014, le Conseil d'administration est parvenu à la conclusion que le modèle du taux de recouvrement unique était simple et transparent, et devait être maintenu. Le PAM a continué de se développer fortement et est toujours à la recherche de moyens lui permettant d'utiliser au mieux sa base de financement. Sachant que d'autres organisations ont été capables d'assouplir en partie l'application des taux de recouvrement des CAI, la direction propose de solliciter l'avis du Conseil d'administration sur cette question dans le cadre d'un processus consultatif distinct qui se déroulera en 2020.

<sup>26</sup> WFP/EB.A/2006/6-C/1.

## Utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour les initiatives internes d'importance primordiale et la consolidation des réserves

### Virement sur le Compte d'intervention immédiate (20 millions de dollars)

258. Le Compte d'intervention immédiate (CII) est une source essentielle de fonds immédiatement disponible pour pallier des ruptures d'approvisionnement lorsque des vies sont en péril ou en cas de situation d'urgence survenant brutalement. Les principales sources de financement du compte sont les contributions directes des donateurs et les virements effectués sur le compte à partir des contributions à affectation souple versées au PAM. Pour renforcer l'appui destiné aux interventions d'urgence, y compris en aidant à combler le déficit de ressources récurrent du CII par rapport au niveau cible annuel, le Secrétariat recommande d'approuver une proposition de virement d'un montant de 20 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP sur le CII.
259. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale<sup>27</sup>, permettant ainsi au PAM d'investir ponctuellement dans des actions de longue haleine qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires.
260. Le Secrétariat propose de continuer d'investir dans deux initiatives internes d'importance primordiale commencées en 2019, et d'en lancer deux nouvelles. L'investissement proposé dans les initiatives internes d'importance primordiale s'élève au total à 37,9 millions de dollars.
261. D'après les prévisions présentées au tableau IV.17, le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP s'établirait à 201,1 millions de dollars en 2020, soit l'équivalent de 5,70 mois de dépenses AAP.

<b>TABLEAU IV.17: COMPTE DE PÉREQUATION DES DÉPENSES AAP – PRÉVISIONS POUR 2020</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>255,4</b>
Produit des CAI pour 2020 (estimé pour un niveau total de recettes de 7,45 milliards de dollars)	446,0
Budget AAP proposé	-423,7
Virement sur le Compte d'intervention immédiate	-20,0
Initiatives internes d'importance primordiale en cours (deuxième année), approuvées en novembre 2018	-18,7
Initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2020	-37,9
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2020</b>	<b>201,1</b>
<b>Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 5 mois de dépenses AAP)</b>	<b>176,5</b>

<sup>27</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1. Selon ces critères, une proposition doit: être de nature ponctuelle; ne pas relever du budget AAP ordinaire; ne pas être corrélée à un projet individuel; nécessiter un financement prévisible; présenter peu de probabilité de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et être centrée sur le changement organisationnel.

262. Dans le cadre de l'examen de la structure de financement du PAM mené en 2015, des travaux ont été entrepris pour déterminer comment utiliser le Compte de péréquation des dépenses AAP<sup>28</sup>, notamment pour les initiatives internes d'importance primordiale, lesquelles, selon la définition figurant dans le document du Conseil, "[ont] vocation à renforcer la programmation ainsi que la capacité opérationnelle et administrative du PAM pour lui permettre de s'acquitter de sa mission et de faire le meilleur usage possible des ressources". Des critères ont été établis pour guider l'élaboration et la hiérarchisation des propositions.
263. Les priorités institutionnelles du PAM ont été définies au début de 2018 et précisées en 2019, et continuent de guider l'action de l'organisation. Ces priorités – rôle de chef de file dans les situations d'urgence, triple lien, transformation numérique et rôle moteur joué dans ce domaine, simplification et efficacité, partenariats, et personnel – ont pour but de maximiser la contribution du PAM à l'élimination de la faim.
264. Les initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2020, conjuguées aux crédits AAP qui sont affectés aux priorités fixées en matière de programmation et de mobilisation des ressources, visent à répondre à toutes ces priorités. On trouvera à l'annexe I, les notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale proposées.
265. Le tableau IV.18 fournit un récapitulatif des initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2020.

<b>TABLEAU IV.18: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PROPOSÉES</b> <i>(en millions de dollars)</i>		
<b>Intitulé</b>	<b>Montant (en millions de dollars)</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b><i>Poursuite des initiatives internes d'importance primordiale de 2019</i></b>		
Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information	11,0	1 an
Réforme du système des Nations Unies	8,1	2 ans
<b><i>Nouvelles initiatives internes d'importance primordiale pour 2020</i></b>		
Mécanisme d'appui aux programmes et aux partenariats	5,7	2 ans
Stratégie relative au secteur privé	13,1	1 an*
<b>Total</b>	<b>37,9</b>	

\* 22,2 millions de dollars à envisager au cours de la deuxième année.

**(a) Poursuite des initiatives internes d'importance primordiale de 2019**

***Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information (11,0 millions de dollars sur un an)***

266. La numérisation est essentielle pour le PAM. Dans le Plan de gestion pour 2019, 5 millions de dollars ont été affectés à une initiative interne d'importance primordiale ayant principalement pour but d'appuyer l'élaboration d'une couche d'intégration des données

<sup>28</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.

internes afin d'éclairer la prise de décisions, et à une série de mesures destinées à poursuivre la simplification et l'automatisation des processus métier de base du PAM.

267. En 2019, ces travaux ont porté sur deux grands domaines de travail. Dans le premier de ces domaines, le PAM s'emploie à renforcer sa capacité à exploiter les données internes. Il a créé une solide architecture d'intégration des données issues de divers systèmes internes, et la mise en ligne de la première vue intégrée des données relatives à la chaîne d'approvisionnement et des données COMET est attendue d'ici à la fin de 2019. Un portail externe de données sur les PSP permettant aux États membres de prendre connaissance plus facilement de la performance et des résultats du PAM a également été enrichi, et un tableau de bord interne fournissant des données essentielles sur les opérations du PAM à la haute direction sera mis en service au dernier trimestre de 2019. En outre, des travaux ont été menés pour déterminer s'il était nécessaire de mettre en place de nouvelles chaînes de données reliant plus efficacement les ressources du PAM à ses résultats. Un examen approfondi du processus de planification annuelle a aussi été entrepris afin d'améliorer l'intégration et l'harmonisation des systèmes d'appui. Ces efforts contribuent à faire en sorte que le personnel, les entités et les partenaires du PAM à tous les niveaux aient accès à des données de qualité intégrées, et à instaurer ainsi une "culture des données" dans toute l'organisation.
268. Dans le second domaine, les travaux sont axés sur l'automatisation et la numérisation des principales opérations effectuées en interne. Un catalogue de services mondiaux a été élaboré et normalisé dans l'ensemble des domaines fonctionnels. Ce catalogue s'accompagne d'un outil de gestion des services, qui est mis en place progressivement et qui offrira aux membres du personnel un emplacement centralisé auquel ils pourront adresser leurs demandes, ce qui simplifiera l'accès aux services dont ils ont besoin pour travailler. Des formulaires utilisés fréquemment sont en cours de numérisation de façon à libérer du temps pour le personnel en réduisant les tâches répétitives réalisées hors connexion.
269. Les travaux qui seront menés en 2020 s'appuieront sur les fondements posés en 2019. Le PAM développera son tableau de bord interne afin d'y ajouter de nouvelles fonctions, comme les alertes personnalisées, les notifications automatiques et des données plus intégrées, avec comme objectif de gérer la performance au moyen d'un large éventail de données supplémentaires communiquées par les bureaux chargés de la chaîne d'approvisionnement, des voyages et de la nutrition. L'élaboration du portail de données sur les PSP va également se poursuivre, en tenant notamment compte des observations communiquées en retour par les États membres, le but étant d'accroître la quantité d'informations publiées tout en faisant en sorte que ce portail soit utile et facile à consulter. La couche d'intégration des données continuera d'incorporer des ensembles de données internes issus d'autres systèmes, de manière à étoffer l'éventail d'informations disponibles et de permettre à davantage de membres du personnel du PAM relevant d'un plus grand nombre de domaines fonctionnels et se trouvant dans un plus grand nombre de zones géographiques de prendre des décisions plus avisées.
270. Le PAM poursuivra en outre la numérisation et l'automatisation des demandes, des formulaires et des tâches répétitives, en se concentrant sur les domaines suivants: finances, technologies de l'information, administration, chaîne d'approvisionnement et ressources humaines. Il continuera aussi de normaliser ses services mondiaux à l'aide de l'outil de gestion prévu à cet effet, afin d'en accélérer la fourniture et d'en accroître la qualité tout en améliorant et en harmonisant les procédures. Une plateforme centrale de trésorerie offrira divers avantages, comme une plus grande productivité et une meilleure rentabilité.



271. Le PAM entend façonner les évolutions futures de son système actuel de gestion intégré et doit élaborer une stratégie et une feuille de route claires pour mener une analyse complète des options en présence et planifier minutieusement la mise en œuvre de l'approche retenue. La feuille de route décrira les résultats attendus ainsi que les objectifs d'étape et les dates auxquelles le PAM doit prendre des mesures, et définira notamment un budget, l'équipe à mettre sur pied et les dates prévues de mise en service.

**Réforme du système des Nations Unies (8,1 millions de dollars sur deux ans)**

272. La résolution A/72/L.52 approuvée par l'Assemblée générale des Nations Unies sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement préconisait d'apporter un certain nombre de changements visant "à permettre au système des Nations Unies pour le développement de réorganiser au mieux ses activités opérationnelles de développement afin d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030". Ces changements comprenaient la redynamisation des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, l'introduction d'une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, le renforcement des capacités, des ressources et des compétences dont disposent les entités du système des Nations Unies pour le développement pour aider les gouvernements à atteindre les ODD, et l'institution de modalités de fonctionnement communes.

273. Cette initiative interne d'importance primordiale poursuivra le travail entamé en 2019 pour faire en sorte que le PAM soit capable de se préparer à la réforme du système des Nations Unies pour le développement voulue par le Secrétaire général et de l'appuyer. L'initiative couvre une période de deux ans et vise deux objectifs principaux: veiller à ce que le PAM dispose des capacités nécessaires pour se préparer et participer aux efforts interorganisations de réforme, en s'assurant en particulier que les bureaux régionaux satisfont aux exigences de la réforme et peuvent jouer un rôle de chef de file le cas échéant; et définir la position et les propositions du PAM concernant la réforme.

274. Le PAM continue de jouer un rôle moteur dans la réforme du système des Nations Unies en sa qualité de coprésident, aux côtés du HCR, du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles. Ce groupe est bien parti pour achever les travaux théoriques et conceptuels d'ici au début de 2020, en tirant aussi avantage d'une série de projets pilotes menés dans des bureaux de pays pour expérimenter des modèles de modalités de fonctionnement et de locaux communs. La mise en œuvre devrait commencer à partir de 2020. Un examen du mandat du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui supervise tous les groupes de résultats stratégiques appuyant les efforts de réforme déployés par le Secrétaire général, sera entrepris vers la fin de 2019. Un examen des mandats des groupes de résultats stratégiques sera également réalisé. Maintenant que le Bureau de la coordination des activités de développement est pleinement opérationnel, l'objectif de l'examen est de réduire le chevauchement et le télescopage des responsabilités. L'examen aura peut-être des incidences sur les modalités de travail et le champ d'action du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles à partir de 2020.

275. En 2020, les travaux porteront sur l'achèvement de la conception et de l'expérimentation des initiatives de réforme, la mise en œuvre des activités et des systèmes pilotes se poursuivant en 2021. Les fonds affectés à l'initiative seront utilisés pour permettre au PAM de jouer un rôle de chef de file dans l'appui visant à améliorer les modalités de fonctionnement au niveau des pays et à regrouper les services communs non rattachés à un lieu précis.

276. Le PAM s'emploiera également à renforcer et à déployer une version améliorée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement au niveau des pays. Il soutiendra la conception et l'expérimentation des services administratifs communs, des locaux communs et d'une plateforme d'échange destinée aux centres mondiaux de services partagés des organismes du système des Nations Unies pour le développement. Dans l'esprit de la réforme du système des Nations Unies, un aspect central de ce travail sera d'élaborer l'éventail de services que le PAM peut proposer aux organismes des Nations Unies et pour lesquels il dispose d'un avantage comparatif. Le PAM poursuivra également certaines initiatives ayant pour but de renforcer l'efficacité et l'innovation, en participant par exemple à la conception d'un service mondial de gestion de la mobilité et des parcs automobiles et en développant le Centre de services numériques des Nations Unies. Ce centre est actuellement un programme pilote conjoint du HCR et du PAM, qui consiste à expérimenter la viabilité d'un ensemble de solutions numériques que d'autres organismes des Nations Unies pourraient utiliser pour déployer rapidement des dispositifs numériques, atténuant ainsi la nécessité de recourir au développement de solutions similaires dans l'ensemble du système des Nations Unies.

**(b) Nouvelles initiatives internes d'importance primordiale pour 2020**

***Mécanisme d'appui aux programmes et aux partenariats (5,7 millions de dollars sur deux ans)***

277. Pour atteindre son objectif à long terme consistant à aider les pays à éliminer la faim, le PAM doit aider ces derniers à concevoir des programmes et à trouver des sources de financement autres que les donateurs habituels. Un grand nombre de mécanismes internationaux de financement qui appuient la mise en œuvre des ODD sont inaccessibles pour les projets du PAM, en partie en raison d'un manque de compétences spécialisées concernant les obligations à respecter en matière de conception et de suivi qui sont associées à ces fonds.

278. Malgré son savoir-faire pratique et technique, le PAM a de plus en plus besoin de compétences spécialisées pour aider les pays à élaborer et à mesurer des programmes et des propositions de financement efficaces qui tirent parti de ce savoir-faire. Le PAM propose d'affecter des fonds à une structure formelle centralisée et rationalisée dont le rôle serait de fournir une aide de bout en bout à la conception de propositions fondées sur le terrain couvrant diverses possibilités de financement thématique nouvelles tout en bénéficiant à des domaines de compétence existants.

279. En 2020 et en 2021, le PAM entreprendra une analyse des domaines d'investissement pertinents et mettra sur pied une équipe pour appuyer la conception et le financement de projets à mener dans le cadre des PSP. Il envisage également d'utiliser l'allocation afin de rationaliser les procédures de demande de fonds et les moyens de communication avec ses diverses sources de financement, et d'étudier et d'élaborer un modèle permettant de pérenniser le financement du mécanisme d'appui aux programmes et aux partenariats.

280. Ces mesures seront conjuguées à l'orientation de la réflexion sur les priorités stratégiques, notamment sur le rôle majeur du PAM autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix.

***Stratégie relative au secteur privé (13,1 millions de dollars la première année)***

281. Le Conseil d'administration étudiera la stratégie relative au secteur privé séparément lors de la session au cours de laquelle le présent plan de gestion sera examiné.

282. En tant que document financier, le plan de gestion nécessite que tous les prélèvements effectués sur le Compte de péréquation des dépenses AAP soient portés à l'attention du Conseil d'administration pour approbation.

283. Dans la stratégie relative au secteur privé, les investissements envisagés sont financés au moyen de quatre sources, dont une initiative interne d'importance primordiale utilisant le Compte de péréquation des dépenses AAP. Si la stratégie est approuvée, il faudra obligatoirement mener cette initiative, dont le budget s'élève à 13,1 millions de dollars en 2020 et à 22,2 millions de dollars en 2021.
284. La réussite de la stratégie sera mesurée au moyen d'indicateurs de performance clés. Une nouvelle tranche de financement sera recherchée uniquement si les valeurs ciblées associées à ces indicateurs sont atteintes.

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

### Aperçu

285. Le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021<sup>29</sup> et le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021 – Partie II: cibles à atteindre à l'horizon 2021 pour les produits des programmes et les indicateurs de performance<sup>30</sup> définissent le système et les mesures qui guident le PAM dans l'utilisation de toutes les ressources dont il dispose pour s'acquitter de son mandat, garantissent la transparence et la reddition de comptes et fixent l'orientation stratégique du PAM.
286. Le Cadre révisé de résultats institutionnels repose sur le principe selon lequel la performance des programmes est le reflet des résultats obtenus par le PAM dans le cadre de ses activités visant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, tandis que la performance en matière de gestion appuie la performance des programmes. Ces deux domaines de la performance sont indissociables, mais ils sont mesurés au moyen de types d'indicateurs différents: indicateurs de produit et d'effet direct pour les résultats des programmes, et indicateurs de performance clés (IPC) pour les résultats de gestion. Les indicateurs sont utilisés dans les outils de gestion de la performance et d'établissement des rapports internes et externes du PAM – cadres logiques des PSP, plans annuels, rapports par pays – au niveau des pays et au niveau institutionnel.
287. En complément des indicateurs, des valeurs cibles institutionnelles approuvées par le Conseil en juin 2019 définissent l'orientation générale de l'action du PAM. Elles sont fixées tout à la fois pour les indicateurs de produit des programmes et pour les IPC relatifs à la gestion, constituent la base des discussions stratégiques et sont reprises dans les principaux outils institutionnels de gestion de la performance, à savoir le plan de gestion et le rapport annuel sur les résultats. L'intégration de ces valeurs dans le plan de gestion permet de les confirmer ou de les réviser afin de tenir compte des chiffres prévisionnels les plus récents et des toutes dernières évolutions organisationnelles.

### Valeurs cibles institutionnelles relatives aux produits des programmes

288. Les valeurs cibles institutionnelles concernant les produits des programmes permettent au PAM d'indiquer la réponse qu'il compte apporter aux besoins en matière de sécurité alimentaire à l'échelle mondiale et d'appuyer les activités de sensibilisation et de mobilisation de ressources. Comme indiqué dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels, approuvée en juin 2019, les valeurs cibles annuelles peuvent être mises à jour dans le plan de gestion si nécessaire.
289. Les valeurs cibles figurant dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels ont été établies au moyen d'une projection des tendances dégagées à partir des chiffres prévisionnels des années précédentes fondés sur les besoins. Le tableau V.1 présente les chiffres actualisés pour 2020, qui prennent en compte les derniers chiffres prévisionnels en date communiqués par les bureaux de pays et correspondent donc plus précisément aux besoins<sup>31</sup>. Ces chiffres intègrent l'évolution du contexte des PSP en cours et de la planification des PSP approuvés en 2019. La justification des changements est indiquée ci-dessous, et on trouvera plus d'informations au chapitre III du présent document.

---

<sup>29</sup> WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

<sup>30</sup> WFP/EB.A/2019/5-A.

<sup>31</sup> Les valeurs cibles pour 2021 seront ajustées par la suite dans le Plan de gestion pour 2021-2023, lorsque l'on disposera de chiffres plus précis tirés des plans fondés sur les besoins.

<b>TABLEAU V.1: VALEURS CIBLES INSTITUTIONNELLES RELATIVES AUX PROGRAMMES ÉTABLIES À PARTIR DES PLANS FONDÉS SUR LES BESOINS, PAR MODALITÉ DE TRANSFERT ET GROUPE DE BÉNÉFICIAIRES</b>			
<b>Catégorie A: Valeurs cibles associées aux modalités de transfert</b>			
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur cible 2019</b>	<b>Valeur cible 2020 initiale</b>	<b>Valeur cible 2020 révisée proposée</b>
Quantité totale (en tonnes) de produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés	5,6 millions	5,7 millions	4,6 millions
Valeur totale (en dollars) des produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés	2,81 milliards	2,86 milliards	2,37 milliards
Quantité de produits alimentaires enrichis fournis (en tonnes)	326 000	376 000	264 000
Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis (en tonnes)	747 000	785 000	607 000
Valeur totale transférée (en dollars) au moyen de transferts de type monétaire et de bons-produits aux bénéficiaires ciblés	3,3 milliards	3,8 milliards	3,8 milliards
Transferts en espèces non assortis de restrictions (en dollars)	2,2 milliards	2,3 milliards	2,6 milliards
Bons (en dollars)	1,1 milliard	1,2 milliard	889 millions
Bons-produits (en dollars)	130 millions	306 millions	366 millions
Valeur totale (en dollars) des transferts fournis au titre du renforcement des capacités	425 millions	446 millions	562 millions
Pourcentage de passagers dont l'UNHAS a satisfait la demande par rapport au nombre de demandes		95	95
<b>Catégorie B: Valeurs cibles pour les bénéficiaires</b>			
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur cible 2019</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2020 révisée proposée</b>
Nombre total de bénéficiaires ciblés dans le cadre des transferts de vivres et des transferts de type monétaire assurés par le PAM	78,8 millions	81 millions	87,8 millions
Nombre d'écoliers ciblés dans le cadre d'interventions d'alimentation scolaire	17,7 millions	17,7 millions	22,2 millions
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'interventions spécifiquement axées sur la nutrition	22,4 millions	23,5 millions	18,8 millions
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs	10,9 millions	11,7 millions	14,7 millions

290. La tendance mondiale à l'augmentation du nombre de crises humanitaires se traduit par un accroissement du nombre de bénéficiaires et des besoins de financement correspondants. Deux tiers des bénéficiaires supplémentaires ayant besoin d'une assistance alimentaire

d'urgence se trouvent dans les six pays qui connaissent une situation d'urgence de niveau 3. Alors que les valeurs cibles ajustées associées aux transferts sous forme de produits alimentaires ont diminué par rapport à celles prévues précédemment, celles relatives aux transferts de type monétaire n'ont pas changé et celles concernant le renforcement des capacités augmentent, ce qui tient à la hausse du nombre de pays pour lesquels ce type d'activités est envisagé et à l'accroissement des transferts qu'il est prévu d'assurer en la matière dans certaines des opérations du PAM les plus vastes, comme celles menées en Éthiopie et en Iraq (voir les paragraphes 89 et 111 au chapitre III)<sup>32</sup>.

291. Les transferts de type monétaire devraient croître moins rapidement à mesure que leur part dans les portefeuilles d'activités du PAM en viendra à correspondre à la combinaison de modalités la plus appropriée compte tenu du cadre d'action, des conditions opérationnelles et des risques dans chaque pays. La tendance à la stabilité prévue dans le plan de gestion a un caractère indicatif, car les décisions opérationnelles concernant le choix de la modalité et du mécanisme le plus appropriés sont déterminées en fonction du contexte, et les fluctuations du volume dépendent des circonstances dans lesquelles le PAM intervient. Les variations prévues du volume des bons-valeur et des bons-produits s'expliquent par la réorientation engagée dans certaines grandes opérations, comme au Yémen, consistant à délaissier les premiers pour privilégier les bons-produits.
292. Les valeurs cibles ajustées relatives aux bénéficiaires des programmes d'alimentation scolaire, de nutrition et d'assistance alimentaire pour la création d'actifs sont plus élevées que les valeurs initiales et ont été arrêtées compte tenu des plans fondés sur les besoins établis par les bureaux de pays. Ces chiffres sont en cours de révision, et il est possible que les valeurs cibles retenues dans ces domaines soient plus prudentes (comme initialement prévu).
293. Les chiffres effectifs seront communiqués par rapport à ces valeurs cibles dans le Rapport annuel sur les résultats de 2020.

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

294. En complément des indicateurs et des valeurs cibles concernant les programmes, les valeurs cibles institutionnelles relatives à la performance en matière de gestion définissent les normes que le PAM s'engage à respecter et qui garantissent qu'il utilise au mieux les ressources financières, humaines et matérielles à sa disposition pour s'acquitter de son mandat. Ces normes sont mesurées au moyen de trois catégories d'indicateurs: les catégories I et II se rapportent à la performance générale du PAM, et la catégorie III est utilisée en interne par le PAM pour la gestion quotidienne de ses opérations.

#### **Indicateurs de performance clés de la catégorie I**

295. L'intégration dans le Plan de gestion pour 2020-2022 des indicateurs des catégories I et II offre l'occasion d'actualiser les valeurs cibles et les composantes de ces indicateurs si nécessaire. Les valeurs cibles institutionnelles associées aux indicateurs de la catégorie I, qui avaient été approuvées avec la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels, demeurent valides. Des évolutions qui se sont produites en 2019 ont toutefois permis de réviser un certain nombre de composantes afin de tenir compte des améliorations apportées aux processus internes du PAM. On trouvera des informations sur les indicateurs et les valeurs cibles définis pour 2020 dans le tableau V.2.

---

<sup>32</sup> Le PAM est en train d'élaborer des directives sur l'estimation précise du nombre de bénéficiaires directs de la modalité de renforcement des capacités, qu'il diffusera ensuite. Ces chiffres devraient être disponibles en 2020, mais il n'a pas été possible de les estimer à temps pour les intégrer dans le présent document.

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

- Indicateur de performance clé 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays – Mesure les conséquences des problèmes de financement et des contraintes opérationnelles sur l'action du PAM, ainsi que l'efficacité des activités et des effets directs stratégiques mis en œuvre durant la période considérée.
- Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise – Mesure la performance du PAM au regard des normes définies en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Cela couvre la préparation au niveau du pays et de l'institution, ainsi que la mise en œuvre des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central.
- Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion – L'indicateur mesure la performance des bureaux de pays dans chaque domaine fonctionnel s'agissant d'appuyer la mise en œuvre des PSP. En regroupant les domaines fonctionnels, on peut analyser les processus de gestion au niveau institutionnel.

297. Les valeurs cibles institutionnelles associées à ces indicateurs sont définies à partir du nombre de bureaux de pays atteignant les objectifs fixés, qui devrait augmenter progressivement pendant la période allant de 2019 à 2021. Les valeurs cibles pour chaque composante, qui correspondent aux normes à atteindre par les divers bureaux, sont standard, et n'ont pas été modifiées pour 2020.

<b>TABLEAU V.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS RELATIFS À LA GESTION DE CATÉGORIE I ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS</b>				
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur de référence (2018)</b>	<b>Valeur cible 2019</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021</b>
<b>Indicateur de performance clé 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays</b>	<b>59% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>70% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>80% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>
<b>Composantes de l'IPC</b>				
Pourcentage d'effets directs ayant fait l'objet d'une mise en œuvre	80%	70%	70%	70%
Pourcentage d'effets directs dont les valeurs sont atteintes ou en voie de l'être	78%	75%	75%	75%
Pourcentage de produits ayant fait l'objet d'une mise en œuvre	82%	80%	80%	80%
Pourcentage de produits dont les valeurs sont atteintes ou en voie de l'être	67%	80%	80%	80%

<b>TABLEAU V.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS RELATIFS À LA GESTION DE CATÉGORIE I ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS</b>				
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur de référence (2018)</b>	<b>Valeur cible 2019</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021</b>
<b>Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise</b>	<b>3 sur 5</b>	<b>3 sur 5</b>	<b>4 sur 5</b>	<b>5 sur 5</b>
<b>Composantes de l'IPC</b>				
Pourcentage de bureaux de pays ayant mis à jour ou en œuvre au moins 80% des mesures minimales de préparation	38%	100%	100%	100%
Nombre de formations relatives aux interventions d'urgence suivant le modèle FASTER (formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence)	6 formations	4 formations	4 formations	4 formations
Rapidité de réaction du Compte d'intervention immédiate pour les activités de préparation aux situations d'urgence	10 jours	5 jours	5 jours	5 jours
Rapidité d'intervention de l'équipe spéciale chargée des opérations	24 heures	≤ 24 heures	≤ 24 heures	≤ 24 heures
Délais d'élaboration du document "Concept des opérations" par le bureau de pays	2 jours	≤ 5 jours	≤ 5 jours	≤ 5 jours
<b>Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion</b>	<b>51% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>70% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>80% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>
<b>Composantes de l'IPC</b>				
Gestion: représentation équilibrée des sexes	37%	Objectifs d'étape par pays*	Objectifs d'étape par pays	Objectifs d'étape par pays
Gestion: nombre de recommandations d'audit en attente	68	< 68	Moins que l'année précédente	Moins que l'année précédente
Programmes: pourcentage de recommandations issues des évaluations (à appliquer) qui ont été mises en œuvre	84%	100%	100%	100%
Programmes: pourcentage de produits réalisés en partenariat	71%	90%	90%	90%
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage de pertes après livraison	0,77%	< 2%	< 2%	< 2%
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage du volume traité à la date convenue	87%	95%	95%	95%
Budget et programmation: pourcentage des dépenses des PSP au regard du plan d'exécution	76%	90%	90%	90%



<b>TABLEAU V.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS RELATIFS À LA GESTION DE CATÉGORIE I ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS</b>				
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur de référence (2018)</b>	<b>Valeur cible 2019</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021</b>
Ressources humaines: taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	79%	100%	100%	100%
Ressources humaines: pourcentage de membres du personnel ayant suivi toutes les formations obligatoires	49%	100%	100%	85%
Administration: pourcentage des contrôles internes en place et mis en œuvre dans l'administration	67%	100%	100%	100%
Administration: pourcentage des immobilisations du PAM ayant fait l'objet d'un comptage physique et d'une vérification	98%	100%	100%	100%
Finances: pourcentage de pièces présentant un risque accru dans le tableau de bord financier	4,5%	< 7%	< 7%	< 7%
Technologies de l'information: pourcentage d'application des normes de sécurité dans le domaine des technologies de l'information	93%	100%	100%	100%
Sécurité: pourcentage d'application des normes du Cadre général d'organisation des responsabilités pour la sécurité sur le terrain	96%	100%	100%	100%
Mobilisation des ressources, communications et rapports: pourcentage du plan fondé sur les besoins financé dans le cadre des opérations menées dans les pays	47%	80%	80%	80%
Mobilisation des ressources, communications et rapports: pourcentage de messages favorables	71%	70%	70%	70%

\* Chaque bureau de pays doit atteindre des objectifs d'étape annuels et une valeur cible à l'horizon 2021. La valeur effective pour l'ensemble des bureaux de pays est présentée comme étant la proportion moyenne de femmes au sein du personnel d'encadrement dans tous les bureaux de pays, et le rapport annuel sur les résultats comprend le nombre de bureaux de pays ayant atteint leurs objectifs d'étape.

### **Indicateurs de performance clés de la catégorie II**

298. Les indicateurs de performance clés de la catégorie II ont une perspective à plus court terme et permettent d'évaluer les progrès au regard des priorités institutionnelles établies par les responsables du PAM, les accords multilatéraux et les engagements régis de l'extérieur. Ils seront approuvés par la haute direction du PAM en septembre 2019, et comprendront les indicateurs pour lesquels des valeurs cibles ont été définies dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels approuvée en juin 2019.

## Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

### Vue d'ensemble

299. Le présent chapitre du Plan de gestion pour 2020–2022 récapitule les besoins qui peuvent être financés au moyen de fonds d'affectation spéciale et l'activité des comptes spéciaux. Il propose aussi une description du mécanisme de financement des services internes.

### Fonds d'affectation spéciale

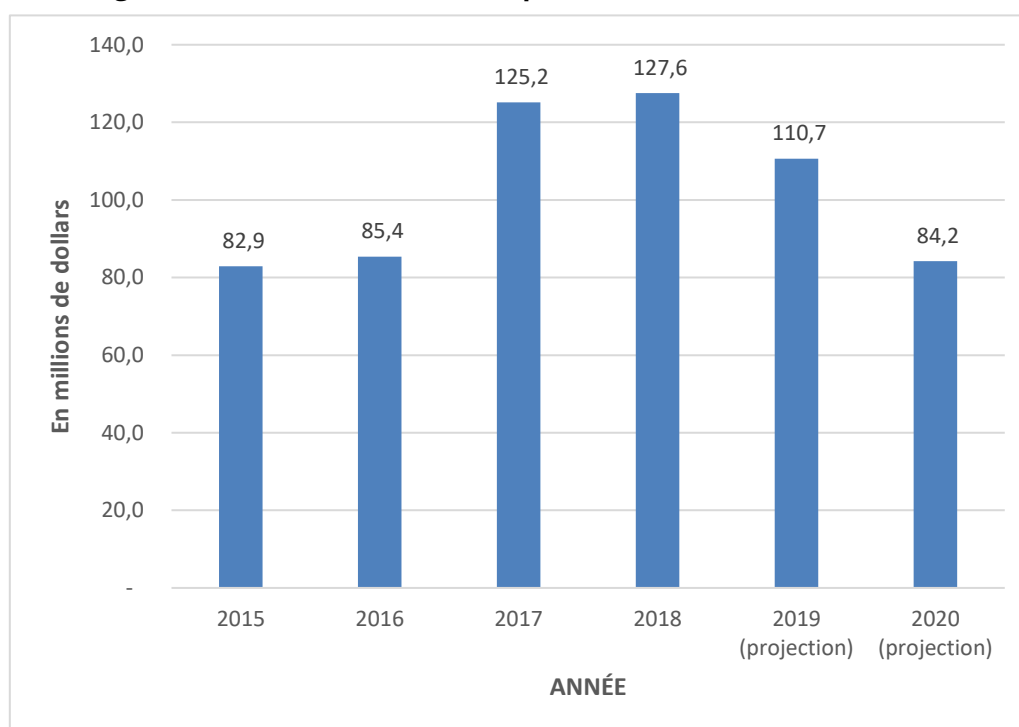
300. Les fonds d'affectation spéciale servent à recevoir des contributions dont l'objet, la portée et les prescriptions en matière de notification ne correspondent pas à ceux des programmes ordinaires du PAM, mais sont en accord avec ses politiques, ses buts et ses activités. Ils sont établis par le Directeur exécutif en application des dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier.

301. Dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, toutes les activités exécutées au niveau des pays doivent se rattacher à un programme ou à une prestation de services figurant dans le PSP. Par conséquent, à compter de 2019, les fonds d'affectation spéciale spécifiquement constitués pour un pays n'existent plus. Les fonds d'affectation spéciale au niveau régional et à celui du Siège continuent d'être utilisés pour améliorer les capacités organisationnelles et l'efficacité du PAM, et son aptitude à travailler dans certains domaines thématiques<sup>33</sup>.

### Fonds d'affectation spéciale – recettes de 2015 à 2019

302. Les montants reçus au titre des fonds d'affectation spéciale ont varié ces dernières années, comme le montre la figure VI.1.

**Figure VI.1: Fonds d'affectation spéciale – recettes de 2015 à 2020**



<sup>33</sup> WFP/EB.2/2018/5-A/1.

303. De 2015 à 2019, la répartition par domaine thématique des montants reçus au titre des fonds d'affectation spéciale est indiquée au tableau VI.1.

<b>TABLEAU VI.1: MONTANT DES CONTRIBUTIONS AUX FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE PAR DOMAINE THÉMATIQUE, 2015—2019</b>		
<b>Domaine thématique</b>	<b>Total (en millions de dollars)</b>	<b>En pourcentage du total</b>
Renforcement des capacités des pouvoirs publics	94,0	17,7
Nutrition (y compris l'initiative REACH)	67,2	12,6
Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise	54,2	10,2
Chaîne d'approvisionnement	38,2	7,2
Sécurité alimentaire	32,9	6,2
Changement climatique et réduction des risques de catastrophe	32,6	6,1
Accélérateur d'innovations	25,3	4,7
Achats au service du progrès	21,0	4,0
Autres	166,3	31,3
<b>Total</b>	<b>531,7</b>	<b>100,0</b>

REACH = Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants.

### Fonds d'affectation spéciale en 2020

304. En 2020, le montant prévu des fonds d'affectation spéciale s'établit à 84,2 millions de dollars, une baisse de 26,4 millions de dollars (24 pour cent) par rapport au montant total prévu pour 2019.
305. Le tableau VI.2 indique les mouvements des fonds d'affectation spéciale prévus pour 2020.

<b>TABLEAU VI.2: MOUVEMENTS DES FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE PRÉVUS POUR 2020 (en millions de dollars)</b>	
Solde reporté au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	17,8
Recettes de l'exercice	84,2
Dépenses prévues	(72,7)
<b>Solde à reporter au 31 décembre 2020</b>	<b>29,3</b>

306. En 2020, au niveau régional et au Siège, les fonds d'affectation spéciale contribueront au renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM en finançant des activités dans des domaines tels que le renforcement des capacités des pouvoirs publics, la nutrition, l'adaptation au changement climatique et la réduction des risques de catastrophe, la sécurité alimentaire, l'innovation (Accélérateur d'innovations), la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise ainsi que la chaîne d'approvisionnement.

307. Le tableau VI.3 indique la répartition par domaine thématique des recettes et des dépenses prévues au titre des fonds d'affectation spéciale pour l'exercice 2020.

<b>TABLEAU VI.3: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE: PRÉVISIONS DE RECETTES ET PLAN DE DÉPENSES PAR DOMAINE THÉMATIQUE, 2020 (en millions de dollars)</b>		
<b>Domaine thématique</b>	<b>Prévisions de recettes</b>	<b>Plan de dépenses</b>
Renforcement des capacités des pouvoirs publics	13,3	15,8
Nutrition	13,6	12,3
Changement climatique et réduction des risques de catastrophe	5,6	6,1
Sécurité alimentaire	4,0	5,4
Accélérateur d'innovations	5,0	5,0
Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise	4,6	4,0
Chaîne d'approvisionnement	4,2	3,8
Autres	35,1	20,3
<b>Total</b>	<b>84,2</b>	<b>72,7</b>

### **Répartition des fonds d'affectation spéciale par domaine thématique**

308. Les sous-sections ci-après présentent certains fonds d'affectation spéciale relevant de chacun des domaines thématiques.

#### **Renforcement des capacités des pouvoirs publics**

309. *Le fonds d'affectation spéciale pour la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (montant estimatif des recettes: 9,1 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 11,0 millions de dollars), a pour objet de soutenir le renforcement et l'amélioration des capacités des pouvoirs publics africains en matière de planification, de préparation et d'intervention en cas de phénomènes météorologiques extrêmes ou de catastrophes naturelles, notamment d'épisodes de sécheresse, d'inondations ou de cyclones. La nature intergouvernementale de ce fonds permet aux pays de faire face collectivement aux risques et de mobiliser des ressources à moindres frais auprès de donateurs et du marché international de l'assurance des risques.*
310. L'appui aux dispositifs nationaux de protection sociale constitue désormais l'une des stratégies de base employées par le PAM pour aider les pays à atteindre les cibles de l'ODD 2 à une échelle qui permette d'induire des transformations. *Le fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités des pouvoirs publics au profit de dispositifs de protection sociale et de filets de sécurité efficaces (montant estimatif des recettes: 1,2 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 908 000 dollars) a été mis en place pour aider les pouvoirs publics à améliorer l'envergure, la qualité et la réactivité en cas de choc des systèmes nationaux de protection sociale, en particulier quand ils sont faibles ou qu'ils viennent de voir le jour. En 2020, l'objectif est de faire en sorte que les pays soient progressivement mieux à même de subvenir aux besoins alimentaires et nutritionnels de leurs populations les plus pauvres et les plus vulnérables.*

## Nutrition

311. Le *fonds d'affectation spéciale de l'initiative relative aux micronutriments (montant estimatif des recettes: 2,8 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 3,2 millions de dollars)* a été établi dans le but de contribuer à l'exécution du plan du PAM pour le renforcement des capacités en matière de nutrition. Ce fonds multidonateurs privilégie l'amélioration de la qualité et de l'envergure des programmes du PAM axés sur la nutrition dans le monde entier. En 2020, les activités prévues portent sur la mise à l'essai de protocoles simplifiés et associés pour le traitement et la prévention de l'émaciation, l'élaboration et la mise en service d'instructions et d'outils pour les programmes à dimension nutritionnelle et le développement des plateformes numériques.
312. Le *fonds d'affectation spéciale DSM pour les micronutriments (montant estimatif des recettes: 2,1 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,3 millions de dollars)* est le fruit d'un partenariat fécond entre le PAM et la société scientifique Royal DSM, dont le but est d'accorder une attention accrue à la nutrition dans tous les programmes du PAM. Ce partenariat, reconduit pour la période allant de janvier 2019 à décembre 2021, s'étend désormais au développement de l'enrichissement du riz dans les pays dont la consommation de riz est stratégiquement importante ayant des retombées importantes au niveau régional et à l'élaboration d'une stratégie de vente au détail de produits alimentaires et nutritionnels qui favorise des régimes alimentaires nutritifs.
313. Le *fonds d'affectation spéciale pour le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (montant estimatif des recettes: 3,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 3,3 millions de dollars)* a été créé pour contribuer à la mise en œuvre d'une riposte efficace à l'épidémie mondiale de VIH/sida. Ce fonds permet de s'assurer que les interventions relatives au VIH/sida prévoient, en situation d'urgence ou en d'autres contextes, une stratégie globale relative à la nutrition aux niveaux mondial, régional et national. En 2020, les besoins de ce fonds porteront aussi sur l'appui aux programmes et partenariats du PAM relatifs aux activités de prévention et de traitement de maladies non transmissibles.
314. Le *fonds d'affectation spéciale REACH (montant estimatif des recettes: 1,8 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 1,8 million de dollars)* est un partenariat interorganisations établi entre le PAM, la FAO, l'UNICEF, l'Organisation mondiale de la Santé et le Fonds international de développement agricole. Cette initiative, qui a pour but de renforcer les capacités de programmation nutritionnelle des pays en appuyant des partenariats axés sur les résultats et pilotés par les pouvoirs publics, constitue l'un des quatre principaux réseaux du mouvement Renforcer la nutrition (SUN). En 2020, les priorités sont d'améliorer la cohérence, la coordination et la collaboration entre les organismes des Nations Unies en soutenant l'action que mènent les pouvoirs publics dans le domaine de la nutrition pour atteindre les ODD, et de renforcer l'engagement et la participation de ces organismes à des activités liées à la nutrition dans plus de 60 pays, qu'ils soient ou non membres du mouvement SUN.

## Changement climatique et réduction des risques de catastrophes

315. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales (montant estimatif des recettes: 600 000 dollars, montant estimatif des dépenses: 1,0 million de dollars)* est une initiative mondiale résultant de la collaboration entre le PAM et Oxfam America qui a pour but d'encourager le développement de la micro-assurance dans le cadre de la stratégie de gestion des risques climatiques intégrée dans les programmes du PAM. Ce fonds permet de fournir des services de conseil technique et de financer des investissements concernant la conception et l'exécution de programmes de micro-assurance indicielle, le but étant d'assurer 500 000 personnes exposées à l'insécurité alimentaire d'ici à 2020. Il s'agit là d'une contribution aux activités du partenariat mondial InsuResilience du G20, qui a été lancé lors de la Conférence des Nations Unies sur le

changement climatique de 2017 tenue à Bonn et dont le but est d'augmenter le nombre des personnes pauvres et vulnérables qui bénéficient de cette couverture dans les pays en développement.

316. Le *fonds d'affectation spéciale sur le changement climatique et la faim (montant estimatif des recettes: 1,0 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,3 millions de dollars)* appuie des actions de développement des capacités en rapport avec les répercussions du changement climatique sur le problème de la faim. Le PAM est ainsi en mesure de collaborer avec des partenaires à l'élaboration de processus politiques mondiaux et de concevoir des programmes d'adaptation au changement climatique qui sont inclus dans les PSP et dans les cadres de résultats stratégiques et favorisent la sécurité alimentaire et la gestion des risques climatiques pesant sur les systèmes alimentaires.

### **Sécurité alimentaire**

317. Le *fonds d'affectation spéciale pour le suivi de la sécurité alimentaire à l'aide de la téléphonie mobile (outil mVAM de cartographie et d'analyse de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile) (montant estimatif des recettes: 860 000 dollars, montant estimatif des dépenses: 3,3 millions de dollars)* a été créé pour recevoir des contributions de divers types de donateurs en faveur d'activités liées à la collecte et à l'analyse des données concernant la sécurité alimentaire des ménages à l'aide de téléphones portables. Ce fonds a pour but d'aider à prendre dans les meilleurs délais les décisions concernant les programmes en fournissant des données exactes sur la sécurité alimentaire à l'aide des outils et des technologies les plus adaptés. En 2020, les activités de ce projet qui se poursuivront sont des missions d'exploration et d'appui dans les bureaux de pays concernant les évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition, la collecte de données par des opérateurs à distance et l'utilisation de dispositifs vocaux interactifs et de SMS pour les réponses, l'analyse des images satellitaires à haute résolution et le développement des capacités.

### **Accélérateur d'innovations**

318. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'Accélérateur d'innovations (montant estimatif des recettes: 5,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,0 millions de dollars)* appuie des solutions innovantes qui voient le jour dans le cadre d'opérations mondiales. Ce fonds a été établi pour aider le PAM à s'acquitter de sa mission consistant à éliminer la faim. L'Accélérateur recherche, perfectionne et transpose à plus grande échelle des innovations prometteuses; il guide et soutient des créateurs et des start-up externes en leur fournissant des fonds, des experts et un accès aux réseaux compétents et il aide le PAM à adopter de nouvelles technologies et solutions et d'autres organisations à travailler de manière plus efficace et plus efficiente en recourant à ces innovations<sup>34</sup>.

### **Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise**

319. Le *fonds d'affectation spéciale pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise (montant estimatif des recettes: 3,4 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 4,0 millions de dollars)* sert à encourager les mesures de préparation axées sur les aspects suivants: le perfectionnement des outils existants grâce à des investissements dans les moyens humains, l'alerte rapide et les processus et systèmes internes du PAM; le renforcement des capacités moyennant l'appui apporté aux pouvoirs publics et aux dispositifs nationaux de protection sociale; et le développement et la consolidation des partenariats. En 2020, la priorité est de renforcer les capacités du PAM pour qu'il puisse faire face aux besoins croissants des interventions d'urgence en perfectionnant les systèmes et

---

<sup>34</sup> Un compte spécial du fonds du PAM pour l'innovation, créé comme outil de gestion financière intégrée, permet de recevoir des contributions destinées à financer les services proposés par l'Accélérateur d'innovations ou des innovations de source externe fournies à titre gracieux ou aux termes d'un marché.

outils existants, en veillant à disposer de moyens suffisants mobilisables en renfort au niveau mondial et en donnant une impulsion vigoureuse en matière d'activités de préparation et d'interventions immédiates ou rapides.

### **Chaîne d'approvisionnement**

320. Le *fonds d'affectation spéciale pour le système de gestion de la qualité des aliments* (montant estimatif des recettes: 1,1 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 588 000 dollars) sert à faire appel aux spécialistes les plus qualifiés pour aider le PAM à améliorer la sécurité sanitaire et la qualité des produits alimentaires dans toutes ses opérations. En 2020, il est prévu de combler des lacunes importantes et de donner des moyens accrus aux opérations sur le terrain en améliorant les produits des filières d'approvisionnement et en renforçant les pratiques de gestion de la qualité.
321. *L'initiative pour l'optimisation de l'approvisionnement grâce à la logistique, à la visibilité et à l'évolutivité (SOLVE)* (montant estimatif des recettes: 1,8 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,7 millions de dollars) appuie l'initiative Family Planning 2020<sup>35</sup> dans ses pays d'intervention et reçoit des contributions financières pour des activités qui visent à accélérer la mise à disposition de produits de santé dans ces pays.

### **Quelques autres fonds d'affectation spéciale**

322. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'alimentation scolaire* (montant estimatif des recettes: 3,3 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,7 millions de dollars) a été constitué pour soutenir les activités d'alimentation scolaire stratégique au niveau mondial à l'aide de contributions de divers types de donateurs, notamment des entités des secteurs public et privés. En 2020, ce fonds va aider les pays à mettre en place et à administrer des programmes nationaux en améliorant l'efficacité des filières d'approvisionnement des cantines et en élaborant des outils et des directives institutionnels, notamment sur la numérisation et d'autres innovations.
323. Le *fonds d'affectation spéciale pour la transformation des processus financiers* (montant estimatif des recettes : 2,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,2 millions de dollars) finance des activités relatives à la numérisation et à l'automatisation pour aider le personnel du PAM chargé des finances à améliorer les résultats en accompagnant les opérations du PAM de la manière la plus économique possible. Conformément aux résultats de l'analyse comparative des processus financiers stratégiques, il est prévu en 2020 de parachever la mise en service d'une solution intégrée pour les états de paie à l'échelle de tout le PAM qui simplifiera le paiement au niveau local et améliorera la transparence en mettant les données financières à la disposition de tous les bureaux de pays. Par ailleurs, les processus des paiements seront centralisés au niveau d'une plateforme centrale de trésorerie, ce qui améliorera la productivité et réduira les coûts imputables aux transactions locales. L'objectif de ce fonds est de diminuer le nombre de transactions pour que le personnel chargé des processus de paiement puisse se consacrer à des tâches à forte valeur ajoutée et à des activités d'analyse.

---

<sup>35</sup> Il s'agit d'une initiative mondiale qui défend le droit des femmes et des filles à décider librement et par elles-mêmes si elles veulent avoir des enfants, et quand et combien elles souhaitent en avoir.

## Comptes spéciaux

324. Les comptes spéciaux<sup>36</sup> sont établis par le Directeur exécutif, conformément aux dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier, afin de permettre au PAM de fournir des services à titre non lucratif et d'appuyer des activités qui n'entrent pas dans le cadre des PSP.

### Vue d'ensemble

325. Les comptes spéciaux sont le mécanisme le plus adapté pour financer la gestion par le PAM des services qu'il propose à ses bureaux et à ses unités ainsi qu'à d'autres organismes des Nations Unies et du secteur humanitaire.

326. Le montant qui devrait être versé aux comptes spéciaux en 2020 est estimé à 275,6 millions de dollars, produit de la vente de services et recouvrement des coûts compris. Le niveau estimatif des dépenses est de 282,4 millions de dollars.

<b>TABLEAU VI.4: COMPTES SPÉCIAUX - MOUVEMENTS DE FONDS PRÉVUS POUR 2020 (en millions de dollars)</b>	
Solde reporté au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	488,0
Recettes de l'exercice	301,6
Dépenses prévues	(309,4)
<b>Solde à reporter au 31 décembre 2020</b>	<b>80,2</b>

## Comptes spéciaux du mécanisme de financement des services internes

327. Le mécanisme de financement des services internes<sup>37</sup> approuvé en 2014 permet au PAM de fournir des services de manière économique et efficiente en faisant appel à trois dispositifs: le Centre de gestion du parc automobile (anciennement le Programme mondial d'achat-location de véhicules), le Mécanisme de budgétisation des investissements et les prestations de services facturées. Ces dispositifs sont gérés à l'aide de comptes spéciaux.

328. Actuellement, les plafonds de ces trois mécanismes sont les suivants:

- Centre de gestion du parc automobile 15 millions de dollars
- Mécanisme de budgétisation des investissements 47 millions de dollars; et
- prestations de services facturées 20 millions de dollars.

### Centre de gestion du parc automobile

329. Le Centre de gestion du parc automobile se charge de tous les services liés au parc automobile des bureaux et des opérations du PAM. Ces services portent sur: les outils, les systèmes et l'appui nécessaires pour estimer les besoins et assurer la gestion du parc automobile, l'achat et le déploiement de véhicules légers ou blindés adaptés à chaque contexte opérationnel pour que la performance, le rapport coût-efficacité et la sécurité en soient optimaux; l'achat et l'installation d'accessoires et d'équipements de sécurité pour les

---

<sup>36</sup> Conformément à l'article 5.1 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM. Les comptes spéciaux servent à assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou au recouvrement des coûts, ou encore à financer des activités inscrites dans la durée.

<sup>37</sup> WFP/EB.A/2014/6-D/1.



véhicules; et la formation de chauffeurs du PAM et de ses partenaires du secteur humanitaire. Les opérations du Centre de gestion du parc automobile sont financées au moyen d'un compte spécial. Le mécanisme interne de financement financera les dépenses d'investissement, dont le montant sera ensuite recouvré sur les frais de location imputés à chaque projet. Ce mécanisme permet au PAM d'optimiser ses achats en achetant les véhicules en gros tout en veillant à ce que les coûts des véhicules destinés à des projets correspondent aux financements disponibles, à l'utilisation des véhicules et aux cycles des projets. En 2020, le montant prévu des dépenses globales, qui est de 33,3 millions de dollars, se rapporte aux besoins en véhicules des bureaux du PAM, dont les coûts sont recouverts au moyen des frais de location prévus dans les budgets de projet et de portefeuille de pays.

330. Le Centre de gestion du parc automobile assure également la gestion du compte spécial pour l'auto-assurance qui fournit une couverture tous-risques pour les véhicules légers ou blindés.

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

331. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été instauré dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016. Ce fonds renouvelable permet au PAM de consentir des avances à des projets pluriannuels, qui sont remboursées selon l'échéancier convenu, sur le budget des portefeuilles de pays ou au moyen d'autres sources de financement.
332. La réussite de l'initiative pilote de financement du Système d'appui à la gestion logistique au moyen de ce mécanisme ouvre de nouvelles perspectives d'utilisation de ses fonds à des fins stratégiques. À l'heure actuelle, un montant d'environ 43 millions de dollars sur l'enveloppe de 47 millions de dollars disponible au titre de ce mécanisme peut être alloué par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources en fonction des demandes des unités intéressées du PAM. Des investissements d'un montant de 7,6 millions de dollars dans les locaux sont prévus au Népal et en Afghanistan, les économies réalisées du fait de la diminution des loyers servant à rembourser les montants avancés par le Mécanisme de budgétisation des investissements. Certaines améliorations au Siège pourraient également être envisagées. Toute demande de financement au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements doit impérativement être accompagnée d'un plan de remboursement précis et viable.
333. La stratégie de mobilisation de fonds auprès du secteur privé sera présentée au Conseil pour approbation accompagnée d'un plan de financement. Le plan d'exécution de la stratégie en matière de partenariats et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé nécessite un investissement initial du Mécanisme de budgétisation des investissements de près de 3,9 millions de dollars en 2020. Cet investissement permettrait de financer des activités ponctuelles en rapport avec le volet "dons de particuliers" de la nouvelle stratégie, notamment des campagnes d'information sur le don direct dans les médias numériques et sur des chaînes de télévision. Le prêt sera remboursé par tranches dès qu'une solide base de financement aura été constituée.
334. À ce stade, aucun relèvement du plafond de ce mécanisme n'est requis.

### **Prestations de services facturées**

335. Ce dispositif permet d'accorder des avances, plafonnées à 20 millions de dollars, pour financer des services dans le domaine des technologies de l'information et de la sécurité du personnel. Le volume total des avances accordées chaque année peut dépasser le montant du plafond, mais grâce aux sommes recouvrées en cours d'exercice, l'encours des avances reste à tout moment inférieur à ce plafond.

336. En 2013, le PAM a mis en place une formule de recouvrement des coûts récurrents des services informatiques dans le cadre de ses opérations au prorata du nombre d'utilisateurs, qui permet de les financer dès le départ et d'en centraliser la gestion du recouvrement. Sont principalement financés selon cette formule: l'infrastructure informatique de base qui est cruciale dans tous les bureaux de pays; la maintenance de la connectivité globale du PAM par liaison satellite ou terrestre; l'hébergement par le PAM du Centre international de calcul des Nations Unies; le développement et l'acquisition des logiciels communs et des licences d'utilisation pour les services informatiques du PAM, notamment SAP et Microsoft; et l'application PasPort de gestion de la paye du personnel en poste sur le terrain. Le financement a été étendu à la cybersécurité afin de faire face à l'augmentation des risques dans ce domaine. En 2020, le PAM prévoit d'ajouter le centre d'assistance mondial au bénéfice de cette formule de recouvrement des coûts.
337. L'activité au prorata des effectifs est administrée au moyen du compte spécial de recouvrement des coûts informatiques sur le terrain, dont les recettes devraient se monter à 31,8 millions de dollars pour l'exercice 2020. Pour le personnel des bureaux de pays, les coûts informatiques calculés au prorata des effectifs sont pris en charge au moyen des crédits d'ajustement technique du budget AAP. Les autres montants sont imputés directement au budget des unités auxquelles le personnel est affecté.
338. Le compte spécial pour la sécurité, qui comprend le fonds d'urgence pour la sécurité, prend en charge le coût des équipements et de la formation en matière de sûreté et de sécurité lorsque les crédits du portefeuille de pays sont insuffisants. Ce compte spécial contribue au financement du déploiement d'agents chargés de fournir des conseils, des directives et une assistance technique relatifs aux meilleures pratiques de gestion des risques de sécurité. Ces agents, qui sont basés au Siège ou dans les bureaux de pays, sont déployés de manière à intervenir rapidement en renfort en cas d'urgence. Le fonds d'urgence pour la sécurité permet aussi aux bureaux de pays de satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle, d'améliorer leurs locaux et d'acheter du matériel de télécommunication. Le financement est assuré au moyen des crédits d'ajustement technique du budget AAP et d'une imputation aux coûts standard de personnel, comme convenu avec le Conseil d'administration en 2016.
339. Le tableau VI.5 indique le volume d'activité estimé des comptes spéciaux liés au mécanisme de financement des services internes, y compris le plafond des avances et le montant estimatif des dépenses pour 2020.

<b>TABLEAU VI.5: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES, 2020 (en millions de dollars)</b>			
	<b>Plafond des avances</b>	<b>Montant estimatif des dépenses</b>	<b>Pourcentage du total</b>
<b>Centre de gestion du parc automobile</b>	<b>15,0</b>	<b>12,0</b>	<b>16</b>
<b>Mécanisme de budgétisation des investissements:</b>			
- Amélioration des locaux		7,6	
-Stratégie de mobilisation de fonds auprès du secteur privé		3,9	
<b>Total - Mécanisme de budgétisation des investissements</b>	<b>47,0</b>	<b>11,5</b>	<b>16</b>

<b>TABLEAU VI.5: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES, 2020 (en millions de dollars)</b>			
	<b>Plafond des avances</b>	<b>Montant estimatif des dépenses</b>	<b>Pourcentage du total</b>
<b>Prestations de services facturées:</b>			
– Services informatiques		31,8	
– Sécurité		18,9	
<b>Total – Prestation de services facturés</b>	<b>20,0</b>	<b>50,7</b>	<b>68</b>
<b>Total</b>	<b>82,0</b>	<b>74,2</b>	<b>100</b>

**Compte spécial pour la promotion du bien-être (montant estimatif des recettes: 3,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 4,8 millions de dollars)**

340. Le Fonds pour le programme de promotion du bien-être, qui est géré au moyen du compte spécial pour la promotion du bien-être, finance des activités initiales qui améliorent le bien-être des employés en poste dans les bureaux du PAM qui ne disposent que de crédits limités à consacrer au financement d'initiatives favorisant le bien-être du personnel. En 2020, les activités concernées sont les suivantes:

- a) prévention et soins médico-psychologiques;
- b) activités axées sur la santé psychosociale pour que soient davantage utilisées les plateformes numériques sur la promotion du bien-être et les applications destinées à atténuer les risques psychologiques et sanitaires inhérents au travail dans le secteur humanitaire;
- c) amélioration des conditions de travail et de vie du personnel, notamment grâce au module de formation générale concernant la qualité de vie portant sur l'hygiène générale, la bonne alimentation et la sensibilisation aux questions environnementales;
- d) respect du dispositif de gestion de la sécurité sur le lieu de travail; et
- e) amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de l'accès du personnel à des services de soutien.

**Autres comptes spéciaux**

341. Les autres comptes spéciaux financent des services assurés par le PAM pour ses propres besoins ou ceux de ses partenaires. Pour 2020, le niveau des dépenses de ces comptes spéciaux est estimé à 230,5 millions de dollars. Les plus financés de ces comptes sont présentés ci-après.

**Compte spécial du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies (montant estimatif des recettes: 58,1 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 58,1 millions de dollars)**

342. Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, dont le PAM assure le fonctionnement, compte six plateformes établies dans des lieux stratégiques répartis dans le monde entier. Il facilite la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise en aidant le système des Nations Unies et les organisations internationales, gouvernementales ou non gouvernementales, à constituer des stocks stratégiques. Le réseau stocke également du matériel de secours d'urgence comme des troussees médicales, des abris, des suppléments nutritionnels prêts à consommer, du matériel informatique et d'autres articles. En 2020, le Réseau continuera d'aider à faire face aux situations d'urgence

de grande ampleur, notamment lors de catastrophes naturelles, en prépositionnant du matériel de secours sur ses plateformes. Une progression de 10 pour cent des opérations du Réseau est prévue en 2020, avec une augmentation marquée des achats.

**Compte spécial pour le transport aérien (montant estimatif des recettes: 31,4 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 38,5 millions de dollars)**

343. Le compte spécial pour le transport aérien est la principale source de financement de différentes activités dans ce domaine et permet notamment de promouvoir une culture de la sécurité, d'appuyer les dispositifs de sécurité du PAM et de veiller au respect des normes grâce à un système efficace de gestion de la qualité de toutes les opérations de transport aérien. Il sert à financer la structure d'administration et de gestion des services de transport aérien qui englobe les programmes relatifs à la dotation en personnel, à la sécurité et à l'assurance de la qualité, et fournit un financement relais qui permet au PAM de conserver des conditions et modalités contractuelles préférentielles avec les transporteurs aériens en attendant le versement des contributions des donateurs.
344. Grâce à ses activités, au cours de la période 2020–2022, l'unité chargée de la sécurité du transport aérien entend maintenir le niveau de risque lié au transport aérien "le plus faible raisonnablement possible". Ce faisant, il continuera à évaluer les prestations en matière de sûreté des opérateurs aériens qu'il recrute et le degré de sûreté de chaque bureau de terrain chargé de services de transport aérien de façon à garantir la sécurité des opérations.

**Compte spécial des services logistiques (montant estimatif des recettes: 20,9 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 20,9 millions de dollars)**

345. Le compte spécial des services logistiques permet de mettre en place un système intégré de gestion financière à l'aide duquel la fonction de la logistique peut fournir des services efficaces, fiables et prévisibles aux milieux humanitaires, et d'assurer un recouvrement transparent et efficace des coûts. En 2020, les services logistiques fournis aux clients continueront de porter sur toutes les activités d'exécution et d'appui opérationnel aux partenaires, y compris le suivi des données, leur gestion et leur communication. Les services mondiaux de gestion et d'exploitation du parc de camions continueront d'être offerts de manière efficace à un nouveau tarif de location. La nouvelle stratégie retenue pour renforcer les interventions d'urgence du PAM prévoit la centralisation, le renouvellement et la normalisation du parc du PAM en passant progressivement de camions appartenant aux bureaux de pays à un parc mondial centralisé.

**Compte spécial relatif aux technologies de l'information (montant estimatif des recettes: 12,8 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 14,0 millions de dollars)**

346. Le compte spécial relatif aux technologies de l'information a été établi en vue de fournir aux divisions et aux bureaux un appui permanent pour le développement, la mise en œuvre et la maintenance de projets et d'applications informatiques internes. Ce compte spécial permet à la division ou au bureau concernés d'administrer plus aisément le financement, facilite le recouvrement des coûts liés aux initiatives en rapport avec les technologies de l'information et assure la transparence et une ligne de visée précise pour tous les coûts associés aux projets et aux applications. En passant à 2020, dans le cadre de la transformation numérique du PAM, d'autres nouveaux produits devraient être demandés et financés à l'aide de ce compte spécial.

**Compte spécial relatif à l'équipe FITTEST (montant estimatif des recettes: 12 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 12 millions de dollars)**

347. L'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST) est le moyen d'intervention d'urgence du PAM dans le domaine des télécommunications. Il s'agit d'une équipe de spécialistes de l'informatique, des télécommunications et de l'électricité qui mettent en place des connexions et des solutions techniques permettant de sauver des vies en maintenant une infrastructure pour l'information et les communications dans les cas où des organismes humanitaires sont appelés à intervenir dans l'urgence. Ce compte spécial est autofinancé et couvre les coûts opérationnels et les dépenses de personnel de l'équipe FITTEST. Il sert également à assurer le recouvrement des coûts liés à ces activités, y compris pour les ventes de matériel et l'assistance fournie au PAM et à d'autres organismes des Nations Unies.

**Compte spécial pour l'auto-assurance**

348. Le compte spécial pour l'auto-assurance, mis en place par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire en 1993, permet au PAM d'assurer les produits alimentaires et autres marchandises transportées. Le Secrétariat assure lui-même une part importante de l'auto-assurance, et le PAM peut ainsi négocier des primes nettement inférieures aux prix du marché, fournir une assurance en des lieux où le secteur de l'assurance n'est pas implanté et couvrir des risques de pertes que les assureurs commerciaux ne couvrent généralement pas. Le Secrétariat peut ainsi limiter autant que possible les répercussions économiques négatives des pertes de vivres sur les activités.

349. Les niveaux des recettes et des dépenses de l'exercice 2019 sont les suivants:

Solde en janvier 2019	48 610 982 dollars
Recettes	8 105 607 dollars
Dépenses	(20 423 970 dollars)
Solde en août 2019	36 292 619 dollars

350. Dans le Plan de gestion pour 2018-2020<sup>38</sup>, le Conseil a approuvé les modifications ci-après au dispositif d'auto-assurance du PAM:

- élargissement de la portée du régime d'auto-assurance, pour qu'il s'applique dès le moment où le PAM prend possession des marchandises assurées jusqu'à la remise physique de celles-ci aux partenaires;
- couverture des pertes qui ne sont pas assurables au titre d'une police d'assurance commerciale.

351. Ces modifications, qui sont désormais pleinement appliquées, ont plus que doublé le portefeuille de pertes couvertes par le régime d'auto-assurance. Le compte spécial pour l'auto-assurance est actuellement abondé à hauteur de 40 millions de dollars, niveau approprié et prudent qui permet au régime d'auto-assurance de faire face aux sinistres dus à la déperdition ou aux catastrophes.

---

<sup>38</sup> WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1

352. Les autres comptes spéciaux sont les suivants:

- *Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs (montant estimatif des recettes: 10,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 10,0 millions de dollars)* fournit des ressources destinées au "couplage", c'est-à-dire des fonds pour financer les coûts opérationnels et les coûts d'appui associés aux contributions versées par les pays satisfaisant aux critères qui ne sont pas en mesure de fournir les ressources financières nécessaires pour les financer, le but en étant d'assurer le recouvrement intégral des coûts.
- Pour atteindre l'objectif mondial consistant à éliminer la faim d'ici à 2030, le *fonds du PAM pour l'innovation (montant estimatif des recettes: 5,9 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,7 millions de dollars)* est un compte spécial qui a été créé pour favoriser la recherche, l'accompagnement et la diffusion à plus grande échelle de solutions de lutte contre la faim à fort potentiel partout dans le monde en fournissant aux chercheurs, aux entrepreneurs, aux start-up et aux ONG un soutien financier et un accès à un réseau de spécialistes.
- *Le Mécanisme de gestion globale des vivres (montant estimatif des recettes: 1,7 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 1,8 million de dollars)* est un dispositif de financement stratégique qui permet au PAM d'acheter des produits alimentaires avant que les contributions ne soient confirmées afin de réduire les délais de livraison et donc d'intervenir plus rapidement en achetant les denrées au moment où les conditions sont favorables sur les marchés et en augmentant les achats locaux et régionaux, notamment à de petits producteurs lorsque cela est possible.
- *Le compte spécial Share the Meal (montant estimatif des recettes: 1,5 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 1,5 million de dollars)* a été créé en 2015 pour permettre de lancer l'application SharetheMeal. Comme cette initiative prend de l'essor, la direction du PAM étudie comment un pourcentage fixe des contributions versées via Share the Meal pourrait servir à financer une part de ses coûts d'exploitation et de marketing.

## **Notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale proposées**

### **Gains d'efficience obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information (11 millions de dollars sur un an)**

1. La transformation numérique que le PAM opère actuellement est l'une de ses priorités, et doit faire de lui un chef de file de la conception et de l'utilisation de solutions numériques dans les interventions humanitaires et dans ses processus internes. Dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale relative aux gains d'efficience obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information (11 millions de dollars pour 2020), le PAM continuera d'investir dans une série d'activités visant à fournir des enseignements précieux tirés des données et à accroître l'efficience des tâches quotidiennes au sein de l'organisation. L'une des principales composantes de cette initiative est le développement et l'utilisation en continu de la plateforme qui intègre des informations issues de systèmes disparates, en améliorant l'accès aux données, leur diffusion ainsi que leur transparence dans l'ensemble du PAM. Cette couche élaborée d'intégration des données a pour but de donner un aperçu harmonisé, intuitif et fiable des données du PAM quels que soient les unités ou les domaines fonctionnels. Elle doit permettre au PAM de renforcer sa prise de décisions fondée sur des éléments probants, et d'obtenir ainsi des gains d'efficience supérieurs et de meilleurs résultats. L'initiative offre également au PAM la possibilité d'automatiser des tâches répétitives et de simplifier des processus chronophages afin d'augmenter l'efficience de ses opérations et de dégager du temps pour son personnel.
2. Pour commencer à améliorer les enseignements tirés des données, l'investissement initial consenti en 2019 a été consacré à la mise en place de systèmes et d'outils efficaces de gouvernance des données, de façon à jeter les bases de la première vue intégrée du PAM regroupant les informations relatives à la chaîne d'approvisionnement et à en faciliter la mise en service d'ici au quatrième trimestre de 2019. Cette évolution procure plusieurs avantages, comme la traçabilité de bout en bout des opérations mondiales d'approvisionnement et d'appui logistique, qui donneront au PAM les moyens de faire des économies et de rendre le transport plus efficient. Pour accroître l'efficience des processus, 12 formulaires de demande de services destinés au personnel, dont les demandes de congé, auront été automatisés d'ici à la fin de 2019, ce qui générera également d'importantes économies sur le plan du traitement. La totalité du montant de 5 millions de dollars budgétisé pour 2019 devrait être utilisée d'ici à décembre 2019.
3. Le PAM a également lancé plusieurs outils nouveaux, comme le portail de données sur les PSP et le tableau de bord interne, qui donnent plus d'autonomie au personnel et aux partenaires et fournissent des informations pertinentes et faciles à comprendre aux États membres et à la direction du PAM. En outre, l'outil de gestion des services mondiaux mis en place récemment simplifie certaines procédures fastidieuses et répétitives.
4. Pour que le PAM poursuive sa transformation numérique, ce qui nécessite des fonds extrabudgétaires assortis d'un calendrier précis, il doit investir dans le renforcement de ces plateformes et services et dans la généralisation de leur adoption, en intégrant les données issues d'un plus grand nombre de domaines fonctionnels et d'unités et en automatisant et en simplifiant davantage de processus dans l'ensemble de l'organisation.
5. En 2020, le PAM intégrera des données en provenance d'un plus grand nombre de domaines fonctionnels, dont la performance, les finances, les ressources humaines, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité et les relations avec les gouvernements et les donateurs. Il

améliorera ses plateformes existantes afin d'accroître la visibilité, l'accessibilité et la transparence de ses données et de donner plus d'autonomie à son personnel, à ses partenaires et à ses États membres en leur permettant de prendre des décisions fondées sur des données. En 2020, d'autres tâches et opérations chronophages seront automatisées et simplifiées.

**Élaboration et perfectionnement de projets clés qui facilitent l'accès aux données, contribuent à l'excellence en matière d'établissement des rapports et améliorent la transparence dans l'ensemble du PAM (5,1 millions de dollars)**

6. L'inclusion de données issues d'un plus grand nombre de domaines fonctionnels et d'unités du PAM dans la couche d'intégration – en privilégiant les données financières, les données relatives à la performance, aux ressources humaines, aux partenariats et aux gouvernements et les données tirées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité – permettra d'éclairer les décisions prises dans l'ensemble du PAM, ce qui améliorera les processus et contribuera à la réalisation des objectifs institutionnels.
7. Les investissements consentis dans la formation et l'appui en faveur des nouveaux systèmes et outils au niveau des domaines fonctionnels, des bureaux régionaux et des bureaux de pays sont essentiels pour généraliser l'adoption et l'utilisation des données au sein du PAM, et permettre ainsi au personnel de consacrer plus de temps à l'analyse des enseignements tirés des données qu'à la collecte de ces dernières. Parmi les exemples de l'appui nécessaire, on peut citer les formations tenant compte des spécificités régionales, les manifestations de sensibilisation aux données et les formations de formateurs visant à développer et élargir les compétences en matière de gestion et d'utilisation des données au PAM.
8. Le développement en continu du portail de données sur les PSP figure également parmi les investissements destinés à accroître la visibilité des données. En réponse aux observations communiquées par les États membres, ce portail sera actualisé afin de broser un tableau plus complet des données financières et des données relatives aux bénéficiaires et aux ressources. De nouvelles sections fournissant des aperçus régionaux et mondiaux seront créées, et les informations pertinentes seront incluses dans la couche d'intégration des données, ce qui permettra de les utiliser à grande échelle dans l'ensemble du PAM et de renforcer la transparence et l'obligation redditionnelle à l'égard des États membres.
9. Le tableau de bord interne du PAM est l'une des principales composantes nécessaires à l'instauration d'une culture axée sur les données. La direction dispose ainsi d'informations décisionnelles essentielles, représentées sous forme graphique et reposant sur des indicateurs de performance clés, qui lui permettent de répondre à des questions critiques, de faire concorder les actions avec la stratégie institutionnelle et d'améliorer la prise de décisions fondée sur des éléments probants. Le développement en continu du tableau de bord consistera à y ajouter des données issues de divers domaines fonctionnels, comme la chaîne d'approvisionnement, les voyages et la nutrition. La version mobile sera mise à jour pour y intégrer un répertoire téléphonique mondial, des alertes personnalisées et des notifications sur certains domaines présentant un intérêt particulier, ce qui accroîtra encore son utilité pour la direction.
10. Actuellement, le PAM n'est pas en mesure d'analyser en détail sa performance financière au niveau des pays et des segments pour les activités ne figurant pas dans le budget opérationnel, notamment pour les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale. Ces informations sont regroupées au niveau institutionnel, et ne sont donc pas prises en compte dans les rapports de gestion internes. L'investissement consacré à l'excellence en matière d'établissement de rapports permettra d'accroître la visibilité de ces domaines, ce qui est important pour parvenir à une gestion des ressources efficiente.



## **Simplification et automatisation continues des processus métier de base du PAM (5,9 millions de dollars)**

11. L'élaboration et la mise en place d'initiatives liées aux technologies de l'information visant à améliorer l'efficacité des opérations et des services d'appui du PAM demeurent des priorités. Certaines procédures de base sont déjà automatisées, mais le PAM continuera d'accroître l'efficacité de ses opérations en automatisant et en simplifiant les processus métier manuels afin de réduire les coûts et d'augmenter la productivité ainsi que la fiabilité des résultats.
12. Pour améliorer l'efficacité des opérations et réduire le temps consacré aux tâches administratives, il est indispensable de numériser un plus grand nombre de formulaires de demande de services de façon à permettre au personnel d'y accéder et de les compléter sous forme numérique et non plus manuellement. Toutes les demandes de congé du personnel du PAM sont désormais numérisées, soit plus de 96 000 formulaires communiqués en ligne par an. En 2020, le PAM numérisera d'autres formulaires utilisés couramment dans les unités chargées des finances, des technologies de l'information, de l'administration, de la chaîne d'approvisionnement et des ressources humaines, le but étant que le personnel passe moins de temps à s'acquitter de formalités administratives.
13. L'une des autres activités importantes pour que le PAM améliore l'efficacité de ses opérations est la poursuite de la mise en place de l'outil de gestion des services mondiaux, qui consiste à uniformiser les services assurés par diverses unités afin d'en accélérer la fourniture, d'en gérer la qualité et de veiller à ce que les procédures soient harmonisées dans l'ensemble du PAM. L'outil offre aux membres du personnel de terrain un emplacement centralisé auquel ils peuvent adresser leurs demandes concernant, par exemple, les laissez-passer des Nations Unies et les voyages autorisés, ce qui simplifie l'accès aux services dont ils ont besoin. D'autres investissements donneront au PAM les moyens de continuer à normaliser les services mondiaux gérés par l'outil et d'étendre son catalogue de services à deux autres bureaux régionaux, de façon à leur permettre de numériser leurs services.
14. Pour ce qui concerne l'avenir, la Division des finances et de la Trésorerie cherche à poursuivre la numérisation et l'automatisation de procédures manuelles afin de libérer du temps pour son personnel de sorte qu'il puisse se consacrer davantage à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Parmi les possibilités envisagées, on peut citer l'automatisation des formulaires de demande de reconstitution de la trésorerie communiqués par les bureaux de pays, les rapports annuels par pays et les rapports adressés aux donateurs appartenant au système des Nations Unies. Des fonds supplémentaires sont nécessaires en 2020 pour transposer à plus grande échelle l'automatisation des opérations dans le but d'exploiter tout le potentiel qu'offre cette technologie pour réduire, voire éliminer, la saisie manuelle des données.
15. La meilleure intégration des systèmes du PAM a généré des gains d'efficacité dans un domaine important des finances: une grande partie des paiements peuvent désormais être effectués depuis n'importe quel lieu, ce qui permet au PAM de faire traiter ses paiements là où il a été démontré que l'opération présentait un rapport coût-efficacité supérieur à celui d'un traitement local. Les premières études indiquent également que la centralisation des paiements pourrait dégager des gains de productivité compris entre 5 et 10 pour cent. Grâce au temps de travail ainsi libéré dans les bureaux de pays, le personnel chargé des finances pourrait se concentrer davantage sur la fourniture d'éclairages financiers précieux. En conséquence, une partie de l'initiative consistera à faciliter le travail à mener sur le terrain pour que le PAM mette en place une "plateforme centrale de trésorerie" à partir de laquelle tous les paiements destinés aux fournisseurs pourront être gérés.

16. Pour optimiser l'utilisation de ces technologies, le PAM doit investir dans la gestion du changement et la communication. Il s'agira notamment de recruter des formateurs qui dispenseront des cours à l'intention du personnel sur l'adoption et l'utilisation des nouvelles plateformes, en maximisant les avantages stratégiques qu'elles présentent dans l'ensemble du PAM, et mèneront des actions de communication exposant les avantages procurés au personnel.
17. Le PAM entend façonner les évolutions futures de son système de gestion intégré actuel, qui est fondé sur SAP et a été mis en service en juillet 2009, alors que les avancées technologiques plus récentes incitent à déployer des solutions ultramodernes hébergées dans le "nuage" qui sont intégrées les unes aux autres, au lieu de suivre l'approche monolithique adoptée il y a dix ans. Il devra formuler une stratégie claire concernant l'évolution de son principal système de gestion intégré ainsi qu'une feuille de route pour son adoption entre 2020 et 2025, et laisser suffisamment de temps pour permettre une prise de décisions, une mise en œuvre et une gestion du changement adéquates pour ses plus de 17 000 employés et les plus de 5 000 utilisateurs du système. La feuille de route définira les résultats attendus, ainsi que les objectifs d'étape et les principales dates auxquelles le PAM doit prendre des mesures, notamment s'agissant des budgets et des charges à payer, de la composition des équipes et de la mise en service prévue.
18. On trouvera au tableau A.I.1 le coût des mesures à mettre en œuvre dans le cadre de cette initiative ainsi que les avantages qu'elles devraient procurer.

<b>TABLEAU A.I.1: MESURES À PRENDRE DANS LE CADRE DE L'INITIATIVE RELATIVE AUX GAINS D'EFFICIENCE OBTENUS GRÂCE À L'INTÉGRATION DES SYSTÈMES ET AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION</b>		
<b>Mesure</b>	<b>Avantage</b>	<b>Budget</b> <i>(en millions de dollars)</i>
Poursuite du développement d'une couche d'intégration destinée aux systèmes internes du PAM.	Augmentation de l'efficacité des activités, renforcement de l'évolutivité, réduction des coûts de développement et amélioration de la transparence et de l'analyse des données destinées à l'établissement des rapports financiers.	2,9
Mise en place d'un processus annuel intégré de planification et d'établissement de rapports au service d'une prise de décisions plus efficace.	Capacité à dégager des enseignements à partir de vastes ensembles de données divers et complexes. Amélioration de la prise de décisions.	1,3
Publication des mises à jour sur le portail de données sur les PSP destiné aux États membres.	Renforcement de la transparence et de l'obligation redditionnelle à l'égard des États membres.	0,4
Poursuite de l'élaboration d'un tableau de bord à l'intention de la direction du PAM.	Prise de décisions éclairée et compréhension des données internes complexes.	0,5

<b>TABLEAU A.I.1: MESURES À PRENDRE DANS LE CADRE DE L'INITIATIVE RELATIVE AUX GAINS D'EFFICIENCE OBTENUS GRÂCE À L'INTÉGRATION DES SYSTÈMES ET AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION</b>		
<b>Mesure</b>	<b>Avantage</b>	<b>Budget</b> <i>(en millions de dollars)</i>
Élaboration et mise en place d'initiatives liées aux technologies de l'information visant à améliorer l'efficacité des opérations et des services d'appui du PAM.	Augmentation de l'efficacité opérationnelle grâce à l'automatisation et à la simplification de procédures manuelles, notamment à la centralisation et à l'automatisation des activités transactionnelles.	5,1
Établissement d'une feuille de route relative au système de gestion intégré.	Définition des résultats attendus, des objectifs d'étape et des principales dates concernant l'élaboration du futur système de gestion intégré du PAM.	<b>0,8</b>
<b>Total</b>		<b>11,0</b>

### **Réforme du système des Nations Unies (8,1 millions de dollars sur deux ans)**

19. Cette initiative interne d'importance primordiale a été lancée avec un montant initial de 8,2 millions de dollars sur deux ans, de 2019 à 2020, afin de faire en sorte que le PAM dispose des capacités nécessaires pour soutenir les efforts du Secrétaire général destinés à préparer et à appliquer la réforme du système des Nations Unies pour le développement.
20. Elle est axée en grande partie sur le rôle que le PAM joue dans le cadre du groupe des résultats stratégiques liés à l'innovation institutionnelle, aux côtés du HCR<sup>1</sup>, dans la direction de la transformation des modalités de fonctionnement visant à instituer des services (d'appui) communs, que les organismes les plus grands mettront à la disposition des 34 entités du système des Nations Unies pour le développement. Un examen du mandat du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui supervise tous les groupes de résultats stratégiques appuyant les efforts de réforme déployés par le Secrétaire général, sera entrepris vers la fin de 2019. Un examen des mandats des groupes de résultats stratégiques sera également réalisé. Maintenant que le Bureau de la coordination des activités de développement est pleinement opérationnel, l'objectif de l'examen est de réduire le chevauchement et le télescopage des responsabilités. L'examen aura peut-être des incidences sur les modalités de travail et le champ d'action du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles à partir de 2020.
21. Cet investissement se poursuivra en 2020 et en 2021 pour les trois principaux objectifs suivants: veiller à ce que le PAM dispose des capacités nécessaires pour se préparer et participer aux efforts interorganisations de réforme; définir la position et les propositions du PAM concernant la réforme du système des Nations Unies; et s'assurer que le PAM, en particulier par l'intermédiaire des bureaux régionaux, a les moyens et est capable de répondre aux exigences de la réforme et de jouer un rôle de chef de file le cas échéant. Le PAM poursuivra également certaines initiatives ayant pour but de renforcer l'innovation, en développant notamment le Centre de services numériques des Nations Unies. Ce centre est actuellement un programme pilote conjoint du HCR et du PAM, qui consiste à expérimenter la viabilité d'un ensemble de solutions numériques que d'autres organismes des Nations

<sup>1</sup> Le Directeur exécutif du PAM et le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés codirigent le groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles.

Unies pourraient utiliser pour déployer rapidement des dispositifs numériques, atténuant ainsi la nécessité de recourir au développement de solutions similaires dans l'ensemble du système des Nations Unies.

22. Le PAM aura besoin d'un budget total de 8 087 785 dollars pour financer les travaux qu'il entend consacrer en interne à la réforme en 2020 et 2021. Ces investissements porteront sur la conception et l'expérimentation des initiatives de réforme, la mise en œuvre des activités et des systèmes pilotes se poursuivant en 2021. En outre, on prévoit qu'un montant de 434 959 dollars sera réaffecté à partir de l'allocation budgétaire de 2019 pour financer en 2020 les activités concernant les programmes et les politiques.
23. La majeure partie des fonds seront alloués au rôle moteur joué par le PAM dans l'élaboration de la stratégie et dans l'appui apporté à la mise en œuvre de services communs rattachés ou non à un lieu précis (y compris les objectifs de la réforme du système des Nations Unies, tels que définis par le Secrétaire général). Parmi les mesures envisagées, on peut citer le renforcement des capacités des bureaux afin de faciliter la collaboration, le respect des obligations légales et opérationnelles (leviers de la réforme du système des Nations Unies, tels que définis par le Secrétaire général) et la simplification des modalités de fonctionnement conformément aux priorités institutionnelles.
24. Pour le PAM, 2020 et 2021 seront des années déterminantes au cours desquelles il cherchera à contribuer aux réformes des services d'appui à l'échelle du système des Nations Unies, à l'aide des mesures suivantes:
  - Fourniture en temps voulu d'éléments d'information fiables et utiles issus de tous les domaines et de tous les niveaux du PAM à prendre en compte dans les initiatives interorganisations de réforme, notamment les études de faisabilité et les projets pilotes menés à l'échelle des pays. Il s'agira, par exemple, de s'assurer que le PAM a les moyens de se préparer et de satisfaire efficacement aux exigences de la réforme en communiquant des informations et en contribuant à la coordination.
  - Diriger la création de services d'appui communs et de locaux communs afin de favoriser l'amélioration des services à l'échelle du système, les économies et la collaboration. Cela consistera notamment à renforcer et à déployer une version améliorée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement au niveau des pays, à appuyer la conception et l'expérimentation de services administratifs communs et de locaux communs et à soutenir la mise en place d'une plateforme d'échange de services entre entités des Nations Unies. Dans l'esprit de la réforme, un aspect central de ce travail sera de définir et d'élaborer un éventail de services que le PAM peut proposer au système des Nations Unies et pour lesquels il dispose d'un avantage comparatif, et de rechercher les services dont le PAM peut bénéficier de la part d'autres organismes sur la base d'une déclaration signée de reconnaissance mutuelle. La reconnaissance mutuelle a pour but de permettre à une entité des Nations Unies d'utiliser les politiques, les procédures, les systèmes contractuels et les mécanismes opérationnels connexes d'une autre entité du système, ou d'y faire appel.
  - Renforcer les capacités et les aptitudes dont disposent les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour se préparer et satisfaire aux exigences de la réforme et jouer un rôle moteur lorsque cela est nécessaire. Cela consistera notamment à élaborer des directives institutionnelles sur la position du PAM concernant la réforme, qui variera selon le type de pays, et demandera au Siège de fournir le soutien et les formations nécessaires. Le PAM utilise une typologie qui lui permet de répartir tous les pays en quatre groupes, en fonction de la taille des opérations et des risques.

## Activités essentielles relatives à l'utilisation des fonds

25. Les fonds destinés aux activités consacrées aux objectifs et aux leviers de la réforme du système des Nations Unies sont répartis entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, le but étant de promouvoir les services partagés avec d'autres organismes et de renforcer les bureaux régionaux et les bureaux de pays de sorte qu'ils obtiennent les résultats escomptés.

## Gouvernance et coordination globales

26. Un appui sera nécessaire pour la coordination de l'action générale menée par le PAM en vue de repositionner le système des Nations Unies pour le développement. L'adaptation au nouveau système des coordonnateurs résidents et la nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies exigeront des efforts spécifiques en 2020, notamment une plus grande collaboration avec le nouveau Bureau de la coordination des activités de développement. Des efforts devront être déployés en interne pour mener à bien la transition vers le nouveau cadre de gestion et de responsabilisation et le document stratégique à l'échelle du système, et il faudra des moyens supplémentaires pour garantir la cohérence de l'ensemble des activités menées par le PAM dans le cadre des différents chantiers de la réforme.
27. Le Bureau de New York assume les fonctions d'organe de coordination et de secrétariat pour le compte de diverses équipes du PAM qui œuvrent en faveur de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, dont l'Équipe spéciale principale. Il a donc besoin d'un responsable spécifiquement chargé d'assurer la coordination des six chantiers de la réforme<sup>2</sup> et d'informer l'encadrement et plus généralement l'ensemble du PAM des progrès accomplis dans le cadre des initiatives de réforme. Le bureau assure également la liaison avec l'extérieur à l'occasion des réunions qui se tiennent à New York et lors des forums consacrés à la réforme, et se tient en rapport avec le Bureau de la coordination des activités de développement, d'autres organismes des Nations Unies et les conseils d'administration, le Conseil économique et social des Nations Unies et l'Assemblée générale. Il sera en outre chargé de veiller à ce que les messages du PAM sur la réforme concordent avec les chantiers en cours et à cet effet il diffusera en interne des documents destinés à la haute direction, participera aux mécanismes de coordination interorganisations, communiquera des points d'information au Siège du PAM et facilitera la présentation des informations en interne ainsi que les échanges entre les différents chantiers. Enfin, il lui reviendra de tenir l'ensemble du personnel informé des principaux éléments de la réforme par la voie du portail WFPgo. La présence d'un coordonnateur au Bureau de New York aidera à atténuer les risques institutionnels relatifs à la réforme du système des Nations Unies, en particulier le risque pour le PAM de ne pas être en mesure d'y participer et de s'y adapter efficacement.
28. L'Équipe d'appui à la gestion du changement assurera le suivi et la coordination des différentes phases des chantiers de la réforme du système des Nations Unies. Elle aide l'équipe de gouvernance interdivisions à prendre des décisions fondées sur des données probantes en fournissant un ensemble d'analyses et de recommandations, fait office de centre d'excellence pour ce qui concerne les stratégies relatives aux modalités de fonctionnement et l'outil d'analyse du rapport coûts-avantages, notamment en mettant à disposition des connaissances générales à cet égard, assure le suivi des projets pilotes conformément aux critères d'efficacité et d'efficacités escomptés et collabore avec des partenaires extérieurs (à savoir l'équipe du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles) et en interne en vue d'étoffer la position du PAM et de veiller

---

<sup>2</sup> Ces chantiers sont les suivants: 1 – Système des coordonnateurs résidents et équipes de pays; 2 – Fonctions et capacités régionales du système des Nations Unies; 3 – Gouvernance et contrôle à l'échelle du système; 4 – Pacte de financement et partenariat; 5 – Groupe des innovations institutionnelles; 6 – Incidences sur les programmes et les politiques.

à ce que le personnel se sente impliqué et ait les moyens d'agir. En outre, l'équipe supervise les activités menées à l'extérieur et en interne en rapport avec les services administratifs et les locaux communs.

## **Services d'appui**

### ***Services rattachés à un lieu précis***

29. Les directives concernant la version améliorée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement et aux nouveaux outils en ligne d'analyse du rapport coûts-avantages seront mises en service à l'échelle mondiale en 2019, et étendues à tous les pays d'ici à 2021. Le PAM aura besoin de ressources pour prendre en compte de manière systématique cette stratégie, y compris dans le cadre de l'appui fourni aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays. Les fonds serviront également à concevoir et à mettre en œuvre un outil d'établissement de rapports destiné à l'Examen quadriennal complet, qui permettra d'évaluer les gains d'efficacité apportés par la stratégie au niveau des pays. Le PAM utilisera en outre des ressources pour appuyer sa participation à l'initiative proposée de regroupement des parcs automobiles, à l'expérimentation de la plateforme de réservation humanitaire (service de réservation interorganisations à l'appui des travailleurs humanitaires) et à la gestion des changements qui en résultent au niveau régional.
30. Concernant les services administratifs communs, une équipe de projet relevant du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles réalise en 2019 une évaluation initiale, qui devrait déboucher sur des propositions de méthodes de regroupement pour chaque type de pays, à mettre à l'essai en 2020. Au cours de la phase d'expérimentation, le Siège du PAM aidera les bureaux de pays en élaborant des outils d'analyse du rapport coûts-avantages et des directives sur les conditions dans lesquelles le PAM pourrait offrir ou fournir des services et sur les services dont il souhaite bénéficier localement de la part d'autres entités des Nations Unies. En outre, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement mettra au point la méthode utilisée pour fournir des services intégrés, élaborera les systèmes nécessaires pour permettre aux partenaires extérieurs de bénéficier des services proposés et développera l'initiative de numérisation afin d'offrir à la communauté d'aide humanitaire un point d'accès unique aux services logistiques du PAM.
31. S'agissant des locaux communs, l'équipe de projet relevant du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles examine actuellement les directives existantes. Elle expose dans les grandes lignes les obligations à remplir et crée une base de données interorganisations regroupant les locaux des Nations Unies afin de mettre en place des locaux communs pilotes dans huit pays en 2019, avant d'étendre l'expérience à d'autres pays en 2020 et en 2021. Le PAM devra élaborer des directives institutionnelles sur les locaux communs à l'intention des bureaux régionaux et des bureaux de pays, notamment pour définir si et comment ces derniers participeront à l'initiative de partage des locaux en fonction du type de pays et des opérations que le PAM y mène. Les activités financées comprennent également les ressources nécessaires pour participer aux expériences de mise en commun des locaux à partir desquelles des plans de regroupement à l'échelle des pays et à long terme seront établis, en évaluant les résultats de ces expériences et en étendant la démarche à d'autres pays.

### ***Services non rattachés à un lieu précis***

32. L'équipe de projet relevant du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles propose de créer des centres mondiaux de services partagés, en commençant par mettre en place une plateforme d'échange de services entre entités des Nations Unies. Dans le cadre de cette phase initiale, la première tâche a consisté à mener une "étude de marché" des services des Nations Unies afin de déterminer les besoins existants et les services que le PAM pourrait être en mesure de proposer. Le PAM donnera

la priorité à la fourniture de services pour lesquels il dispose d'un avantage concurrentiel et évaluera les coûts internes de façon à compiler un "catalogue" des services qu'il proposera sur la plateforme. Une partie des ressources allouées à l'initiative institutionnelle d'importance primordiale sera aussi utilisée pour réaliser une analyse comparative entre les organismes, le but étant d'élaborer un argumentaire justifiant la fourniture par le PAM au système des Nations Unies de ces services à assurer en priorité.

33. S'appuyant sur la longue expérience du PAM et sur le rôle moteur de celui-ci dans le domaine des services d'urgence et des services liés aux technologies, la Division des technologies continuera de développer la plateforme de services de l'organisation. Cela la conduira notamment à mener deux projets pilotes dans le cadre d'opérations sur le terrain et à définir des modèles de services et des modèles opératoires qui permettront au PAM de proposer des services au système des Nations Unies. Les fonds serviront en outre à mettre en place la plateforme de fourniture de services du PAM à l'intention de clients internes et externes demandant des services transversaux.

### ***Services catalyseurs***

34. Pour que la mise en commun des modalités de fonctionnement, des services administratifs et des locaux et la mise en place des centres mondiaux de services partagés réussissent, il faut que les entités des Nations Unies reconnaissent mutuellement leurs politiques et leurs procédures et s'entendent sur les principes relatifs à la satisfaction des clients et à la tarification.
35. Les fonds destinés à favoriser la reconnaissance mutuelle seront utilisés afin d'étudier comment concrétiser et analyser cette reconnaissance, qui variera selon le domaine fonctionnel, d'expérimenter la démarche proposée dans deux ou trois bureaux de pays assurant des services prioritaires et d'instaurer à cet effet une coordination interorganisations. Le Bureau des services juridiques s'appuiera sur les résultats de ces travaux pour recommander des modifications à apporter aux politiques et aux procédures du PAM et préconiser un plan de mise en œuvre.
36. S'agissant des principes relatifs à la satisfaction des clients, les systèmes élaborés devront intégrer des mesures et des fonctions permettant d'évaluer le degré de satisfaction des clients au sein du PAM et parmi les organismes concernés.
37. Pour respecter les principes relatifs au calcul des coûts et à la tarification, le PAM devra définir une méthode interne et s'assurer que celle-ci est appliquée à toutes les analyses de coûts incluses dans le catalogue de services, en fournissant l'assistance nécessaire à ses unités fonctionnelles.

### ***Optimisation des processus métier et gains d'efficience***

38. La réforme du système des Nations Unies permettra de réaliser des gains d'efficience et des économies, et une partie du financement sera utilisée dans les divers domaines fonctionnels pour appuyer l'optimisation et la simplification globales des services pour préparer le PAM à participer aux services administratifs communs et aux centres mondiaux de services partagés. Chaque catégorie de services nécessitera une analyse des activités, une cartographie des procédures et une évaluation des coûts afin de définir les services et les procédures susceptibles d'être simplifiés et optimisés pour gagner en efficience, en mettant l'accent sur les domaines fonctionnels que le PAM considère comme prioritaires dans la perspective de sa participation aux services partagés comme prestataire ou bénéficiaire. Un groupe technique sera chargé de travailler en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies, non seulement pour coordonner les aspects techniques et opérationnels des services administratifs communs et des centres mondiaux de services partagés, mais aussi pour élaborer une méthode qui permettra de déterminer les gains d'efficience et de productivité résultant des initiatives de regroupement des services et d'amélioration des

procédures au niveau de l'optimisation des processus métier (stratégies relatives aux modalités de fonctionnement), des services administratifs communs et des centres mondiaux de services partagés, et d'en rendre compte.

39. La Division des ressources humaines entreprendra un examen détaillé en vue de définir les services et les procédures susceptibles d'être simplifiés et optimisés aux fins d'accroître l'efficacité; elle réorganisera les services et recensera les risques, les coûts, les avantages, les lacunes et les possibilités associées en matière de collaboration et de regroupement aux niveaux mondial, régional et national. Les politiques et les systèmes relatifs aux ressources humaines devant être adaptés seront donc révisés et des modalités seront définies en vue de permettre la circulation efficace de l'information dans la durée parmi les bureaux régionaux et les bureaux de pays, l'accent étant particulièrement mis sur la structure des services regroupés à l'échelle locale. La Division des services de gestion transfère actuellement dans un système mondial de gestion des services (système de requêtes par ticket) la plupart des services qu'elle fournit aux niveaux mondial et national; un financement est nécessaire à cet égard pour garantir que les décisions concernant les avantages comparatifs qu'il y a à fournir soi-même certains services ou à en faire assurer la prestation par d'autres soient étayées par des données probantes. La Division des finances et de la Trésorerie utilisera les fonds alloués pour exploiter le potentiel qu'offrent les applications internes, notamment le système de suivi des factures et le gestionnaire de communication bancaire, l'objectif étant d'accroître la productivité et de permettre la "dématérialisation", ouvrant la voie pour que le PAM participe aux services partagés pour ce qui est des services administratifs communs et des centres mondiaux de services partagés. Lors de l'élargissement de son portefeuille de services d'approvisionnement, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement travaillera aux côtés des prestataires de services extérieurs à l'optimisation des processus métier et aux innovations à leur apporter pour veiller au respect des normes convenues. L'optimisation des processus métier comprend également l'analyse, la recherche, la définition et la cartographie d'autres services assurés par la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement qui sont suffisamment au point pour être proposés à des partenaires externes.

#### **Incidences sur les programmes et les politiques**

40. Le système des Nations Unies est en train d'adopter la nouvelle génération de ce que l'on appelait jusque-là le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui se nomme désormais plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après "plan-cadre de coopération"). Ce dernier devrait devenir le principal document directeur pour l'ensemble des activités de développement du système des Nations Unies, et les PSP en reprendront des éléments. La planification stratégique par pays des différents organismes devra suivre le plan-cadre de coopération, ce qui n'est pas sans incidences sur la démarche actuellement suivie par le PAM et implique d'adapter les orientations existantes en conséquence. Outre les modifications à apporter aux directives en place et la nécessité d'en établir de nouvelles, il faudra également mettre en œuvre à l'échelle des pays la planification stratégique par pays dans sa nouvelle version. Compte tenu des changements escomptés au titre de la réforme du système des Nations Unies et notamment du plan-cadre de coopération, les bureaux de pays ont besoin de ressources et d'un appui spécialisés pour pouvoir contribuer activement et utilement à la conception et à la mise en œuvre des plans-cadres de coopération. Les PSP sont le fruit d'une démarche inclusive qui mobilise l'excellence et le savoir-faire du PAM en associant les divisions du Siège, les diverses unités fonctionnelles et les bureaux régionaux; l'ambition affichée est de poursuivre la transformation opérée par le PAM dans les domaines de la stratégie et des programmes à l'échelle des pays.



## **Renforcement des capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays**

41. Le renforcement des capacités est indispensable pour que les bureaux régionaux participent aux changements proposés et s'y préparent. Le financement nécessaire pour stimuler les capacités au niveau régional et appuyer la gestion du changement à l'échelle du PAM est mis à disposition au titre des nombreuses activités prévues. Au sein des bureaux régionaux, on recensera le personnel qui sera chargé d'appuyer et d'assurer le déploiement et la mise en œuvre de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, des projets de services administratifs communs et de centres mondiaux de services partagés et des catalyseurs de ces projets, ce qui permettra de disposer d'une structure renforcée et efficace qui assurera la communication et la coordination pendant les périodes de transition et fera appliquer les décisions connexes. Au sein de la Division des finances et de la Trésorerie, les ressources requises, d'un montant de 152 764 dollars, seront utilisées pour examiner les modalités des services aux niveaux régional et national afin d'éclairer les décisions sur les services à proposer ou à demander à d'autres organismes et de faciliter la prise en compte des nouveaux services. La Division des services de gestion a sollicité une enveloppe de 791 232 dollars pour renforcer les moyens et les compétences nécessaires aux bureaux régionaux pour soutenir les bureaux de pays et déploiera du personnel supplémentaire pour gérer et appuyer des projets rattachés à un lieu précis, notamment pour tenir compte, dans les services fournis dans le cadre de ces projets, des systèmes de reconnaissance mutuelle et des principes relatifs à la satisfaction des clients et au calcul des coûts.

## **Incidences de la prise en compte de la réforme et dépenses récurrentes**

42. La prise en compte des chantiers de la réforme du système des Nations Unies entraînera des charges récurrentes et s'accompagnera d'une période de transition au cours de laquelle le PAM devra veiller à la continuité de la prestation des services. Du personnel supplémentaire pourrait être nécessaire pour superviser et assurer la coordination dans l'ensemble du PAM. Des coordonnateurs des questions concernant le système des Nations Unies endossant différentes fonctions dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays appuieront la formation du personnel et la supervision de la prestation de services à l'échelle locale. En fonction des besoins, des stages de formation axés sur le renforcement des capacités (formation sur site, ateliers et cours en ligne) et du matériel approprié (comme des dossiers d'information ou des didacticiels vidéo) seront mis à disposition pour expliquer les objectifs de la réforme, l'objectif étant de combler les éventuelles lacunes. Il pourrait être nécessaire d'engager des dépenses supplémentaires pour développer les capacités d'analyse des données qui sont essentielles pour effectuer le suivi des opérations gérées dans le cadre des services administratifs communs et des centres mondiaux de services partagés ainsi que le suivi des gains d'efficacité, et pour pouvoir assurer la maintenance et la mise à niveau en continu des systèmes et outils appuyant la prestation de services du PAM.

<b>TABLEAU A.I.2: INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE RELATIVE À LA RÉFORME DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES, 2020-2021 (en millions de dollars)</b>	
<b>Mesure</b>	<b>Budget (en millions de dollars)</b>
Coordination générale	0,6
Services rattachés à un lieu précis	3,0
Services non rattachés à un lieu précis	3,0
Services d'appui	1,1
Incidences sur les programmes et les politiques	0,4
<b>Total</b>	<b>8,1</b>

<b>TABLEAU A.I.3: INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE RELATIVE À LA RÉFORME DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES, 2020-2021, VENTILATION DES COÛTS (en millions de dollars)</b>				
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>Postes</b>	<b>Autres dépenses*</b>	<b>Dépenses informatiques</b>	<b>Dépenses totales</b>
2,8	18	4,3	1	8,1

\* Les autres coûts comprennent les consultants internationaux, le personnel recruté localement, les voyages officiels, la formation, les coûts de mise en œuvre (location, charges courantes, fournitures de bureau, assurance, location de véhicules et frais de fonctionnement), les frais de représentation, les services assurés par d'autres organismes des Nations Unies et les contributions versées aux organes des Nations Unies.

### **Stratégie relative au secteur privé (35,3 millions de dollars sur deux ans; 13,1 millions en 2020)**

43. Le PAM envisage d'augmenter considérablement les fonds provenant du secteur privé – principalement des particuliers – afin de sauver davantage de vies et de changer la vie d'un plus grand nombre de personnes. Les dons des particuliers sont une source importante et croissante de financement, qui est souvent utilisable de manière souple et peut servir à répondre aux besoins les plus pressants du PAM. Dans la stratégie relative au secteur privé, il est prévu que les recettes tirées de ces seuls dons augmenteront pour passer de 17,6 millions de dollars en 2018 à 172 millions de dollars en 2025. Il convient de noter que l'investissement décrit ici n'a trait qu'à la croissance des dons de particuliers au titre du pilier 2 (Recettes) de la stratégie.
44. Une initiative interne d'importance primordiale est nécessaire pour amorcer la croissance des dons des particuliers. Un investissement initial de 35,3 millions de dollars sur deux ans est proposé, comme indiqué au tableau A.I.4. Des investissements supplémentaires seront demandés uniquement si les valeurs cibles associées aux indicateurs de performance clés approuvés par le Conseil sont atteintes en 2020 et au premier semestre de 2021<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Les indicateurs de performance clés sont présentés au paragraphe 296..

45. Aux fonds alloués directement à l'initiative s'ajoutent trois sources de financement: un prêt<sup>4</sup>; un mécanisme de prélèvement d'un pourcentage sur les recettes provenant des dons de particuliers<sup>5</sup>; et une part du budget AAP de la Division des partenariats avec le secteur privé, qui est affectée pour le moment aux dons des particuliers.
46. L'investissement initial sera réparti comme indiqué au tableau A.I.4.

<b>TABLEAU A.I.4: STRATÉGIE RELATIVE AU SECTEUR PRIVÉ, 2020-2021 (en millions de dollars)</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Total</b>
Initiative interne d'importance primordiale	13,1	22,2	<b>35,3</b>
Autres dépenses*	6,1	11,5	<b>17,6</b>
<b>Montant total des dépenses</b>	<b>19,2</b>	<b>33,7</b>	<b>52,9</b>
<b>Montant total des recettes provenant des dons de particuliers (prévisions)</b>	<b>40,2</b>	<b>73,0</b>	<b>113,2</b>

\* Les dépenses de personnel et les dépenses liées aux activités, qui sont effectuées par la Division des partenariats avec le secteur privé pour promouvoir les dons de particuliers, sont couvertes par un prêt, le prélèvement d'un pourcentage sur les dons de particuliers et une partie du budget AAP.

47. L'investissement devrait générer des recettes grâce aux activités visant à attirer et à fidéliser des soutiens, qui offrent un très bon rendement. Ces activités consisteront principalement à afficher des publicités payantes sur les médias numériques, à diffuser des publicités télévisées à réponse directe et à mener des actions de collecte de fonds dans les lieux publics, et s'appuieront sur les campagnes réussies du PAM, comme ShareTheMeal.
48. D'après les projections, les recettes cumulées provenant des dons de particuliers s'élèveront au total à 113 millions de dollars sur la période 2020-2021, à 684 millions de dollars sur 2020-2025 et à au moins à 1,6 milliard de dollars sur 2020-2030.
49. Les investissements proposés en 2020 et en 2021 sont indiqués au tableau A.I.5.

<sup>4</sup> Au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements ou de tout autre dispositif de prêt interne applicable.

<sup>5</sup> Le prélèvement d'une proportion des dons aux fins de réinvestissement dans les activités de collecte de fonds est une pratique adoptée depuis longtemps par les ONG à travers le monde et d'autres organismes des Nations Unies disposant d'activités bien établies de levée de fonds auprès du secteur privé. Pour aider à augmenter les dons des particuliers, il est proposé de prélever un pourcentage sur chaque don, qui sera utilisé pour couvrir les dépenses liées à la mobilisation des ressources. Le pourcentage de prélèvement envisagé sur dix ans est conforme à la moyenne du "secteur", à savoir 25 pour cent environ.

**TABLEAU A.I.5: INVESTISSEMENTS CONSACRÉS À LA MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DES PARTICULIERS, 2020-2021**

<b>Poste</b>	<b>Objectif</b>	<b>2020 (en millions de dollars)</b>	<b>% du total</b>	<b>2021 (en millions de dollars)</b>	<b>% du total</b>
Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attirer de nouveaux soutiens et fidéliser les soutiens existants.</li> <li>- &gt; 90 pour cent des fonds consacrés au recrutement de nouveaux soutiens, principalement par l'intermédiaire des médias en ligne (Facebook, plateformes numériques de Google, etc.), mais aussi de la publicité télévisée et des actions de collecte dans les lieux publics.</li> <li>- Faible pourcentage consacré à la fidélisation des soutiens, principalement par courriel, par courrier et par téléphone.</li> </ul>	13,1	68,2	26,7	79,2
Technologies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour optimiser les investissements dans les médias, il faudra mettre à jour tous les ans les outils utilisés (bases de données de soutiens, pages de don en ligne et solutions de paiement en ligne).</li> </ul>	0,105	0,5	0,110	0,3
Dotation en personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipes en place et spécialistes et membres du personnel supplémentaires (essentiellement des consultants).</li> <li>- Une partie sera utilisée pour engager des organismes externes chargés d'assurer des services à la clientèle externalisés, d'élaborer des supports (création de contenus et de publicités) et d'analyser les résultats de manière approfondie.</li> <li>- Entre 5 et 7 postes supplémentaires seront nécessaires pour appuyer les équipes de la Division de la communication, de la sensibilisation et du marketing, le Bureau des services juridiques et la Division des achats.</li> </ul>	4,1	21,4	5,0	14,8
ShareTheMeal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprend les frais fixes couvrant le recrutement de 22 consultants, les loyers et les dépenses administratives connexes.</li> </ul>	1,9	9,9	1,9	5,7
<b>Total</b>		<b>19,2</b>		<b>33,7</b>	

## Hypothèses sous-tendant les activités qu'il est prévu de mener pour augmenter les dons de particuliers

50. Le modèle d'augmentation des recettes repose sur divers facteurs, comme le coût à supporter pour attirer de nouveaux soutiens, le montant que chaque soutien verse par an et la durée de versement des dons. Ces facteurs sont déterminés à partir des éléments suivants:
- i) résultats des premières tentatives de publicité numérique menées par le PAM, qui se sont révélées plus efficaces que celles réalisées par des organisations similaires, avec des échantillons de plus en plus grands. (Sur les 18 derniers mois, le PAM a investi plus de 1 million de dollars dans l'expérimentation et la validation des résultats obtenus par les moyens numériques.)
  - ii) analyses comparatives fournies par deux autres organismes des Nations Unies, qui portaient sur des marchés et des canaux de collecte de fonds clés comme la publicité numérique payante; et
  - iii) informations et enseignements tirés d'actions de mobilisation de fonds menées par d'autres organisations internationales – résultats d'une analyse comparative réalisée à l'échelle mondiale en 2018 par une ONG internationale auprès d'un échantillon représentatif de 2,5 millions de soutiens, et recours à un bureau de conseil pour obtenir des moyennes auprès d'un éventail d'organisations comparables sur des marchés jugés prioritaires, comme le Japon et la République de Corée.
51. Le modèle a été élaboré avec l'appui technique du Boston Consulting Group.
52. On trouvera au tableau A.I.6 un exemple d'hypothèses classiques concernant la publicité payante sur les médias numériques, qui est le principal canal d'investissement utilisé par le PAM pour collecter des fonds auprès des particuliers.

<b>TABLEAU A.I.6: HYPOTHÈSES RELATIVES AUX FONDS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE COLLECTÉS AU MOYEN DE LA PUBLICITÉ PAYANTE SUR LES MÉDIAS NUMÉRIQUES (en dollars)</b>		
	<b>Soutien ponctuel</b>	<b>Soutien régulier</b>
Coût à supporter pour attirer un nouveau soutien	30	90
Don annuel moyen	50	210 (pendant 17,5 mois)
Taux de fidélisation des soutiens après un an	25%	80%

### Indicateurs de performance clés

53. Les résultats du premier investissement seront suivis de près tout au long de 2020 et au premier semestre de 2021, notamment au moyen d'examen trimestriels qui donneront lieu le cas échéant à des ajustements pour maximiser la performance. Des investissements supplémentaires seront autorisés uniquement si les valeurs cibles ci-dessous approuvées par le Conseil sont atteintes:
- recettes générées en 2020 grâce à l'acquisition payante de nouveaux soutiens: 16,5 millions de dollars;
  - rendement moyen des dépenses publicitaires pendant les 12 premiers mois: 1,7:1;
  - rendement moyen des dépenses consacrées à la publicité numérique payante: 2:1; et
  - principales hypothèses liées au coût par soutien, au don moyen et au taux de fidélisation après un an, comme indiqué au tableau A.I.6.

## Mécanisme d'appui aux programmes et aux partenariats

### Contexte

54. Dans le cadre des activités menées pour déterminer les besoins prioritaires au niveau des pays, des examens stratégiques nationaux Faim zéro réalisés dernièrement ont fait apparaître qu'un grand nombre de pays devaient faire face à des facteurs de la faim nouveaux et complexes. L'insécurité alimentaire est de plus en plus fréquemment liée à une myriade de facteurs (changement climatique, conflits, migration, etc.), et il faut donc trouver des solutions multisectorielles. Les mécanismes internationaux de financement susceptibles d'appuyer la réalisation des objectifs du PAM dans le traitement de ces facteurs sont souvent inaccessibles pour les bureaux de pays et les responsables des programmes du PAM, en partie parce qu'ils n'ont pas une connaissance suffisamment pointue des obligations à respecter en matière de conception, de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation, qui sont associées à ces fonds. Cette contrainte a été évoquée lors de la réunion mondiale des cadres en janvier 2019, au cours de laquelle il a été demandé aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays d'apporter leur appui. Elle limite la capacité du PAM à contribuer à la réalisation d'objectifs nationaux de développement, à formuler des propositions en bonne et due forme correspondant au but poursuivi par les sources de financement auxquelles il s'adresse, y compris les sources public-privé et multisectorielles, et à s'assurer que les procédures en place dans l'ensemble du cycle des PSP tiennent compte des conditions attachées aux financements. La présente note expose une proposition d'investissement ponctuel visant à renforcer les pratiques des unités chargées des politiques, des programmes et des partenariats, qui aident les bureaux de pays du PAM à concevoir des programmes parvenant mieux à attirer des investissements de la part de ces flux de financement.
55. Conformément à son plan stratégique, et pour atteindre son objectif à long terme consistant à aider les pays à éliminer la faim ainsi qu'à réaliser les objectifs plus larges énoncés dans le Programme 2030, le PAM doit élargir et renforcer ses capacités en matière de conception des programmes afin de trouver et d'exploiter efficacement des possibilités de financement nouvelles et à plus long terme qui complètent ses sources actuelles de dons. Les programmes doivent être présentés sous la forme de propositions multisectorielles sur lesquelles les gouvernements hôtes sont disposés à collaborer et dans lesquelles ils ont l'intention d'investir (y compris par le biais de sources nationales de financement) et qui intéressent également les institutions financières internationales et des sources non habituelles de financement. Comme exemples de partenaires potentiels, on peut citer le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'adaptation, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et le fonds Education Cannot Wait. Outre la recherche de nouvelles sources de financement, l'initiative interne d'importance primordiale vise à rationaliser et à renforcer la collaboration avec ces partenaires.

### Proposition

56. Le Département de l'élaboration des programmes et des politiques, en coopération avec le Département des partenariats, propose une initiative interne d'importance primordiale visant à aider le PAM à élargir durablement l'éventail de ses sources de financement. Une structure d'appui plus formelle et plus organisée chargée d'améliorer la conception des programmes et d'adapter les propositions pourrait mieux orienter les objectifs à long terme du PAM vers des initiatives stratégiques mondiales, notamment en mobilisant des ressources nationales ainsi que des investissements multisectoriels susceptibles d'intéresser les ministres des finances et de la planification. Cette structure permettrait en outre de resserrer le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et mettrait en évidence le rôle de chef de file du PAM dans des domaines thématiques essentiels situés

autour de ce lien. L'initiative interne d'importance primordiale répond aussi à une demande croissante d'appui émanant du terrain.

57. L'initiative interne d'importance primordiale vise à renforcer les compétences techniques dont disposent les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les gouvernements nationaux, non seulement dans des domaines thématiques, mais aussi sur des questions locales et contextuelles pour lesquelles il est nécessaire de bénéficier d'un appui spécialisé au niveau régional. Ce savoir-faire serait conjugué à l'orientation de la réflexion sur les priorités stratégiques, notamment sur le rôle majeur du PAM autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, afin de fournir un appui de bout en bout sur la définition de la portée, la hiérarchisation, la conception et la formulation des propositions et des programmes ainsi qu'en matière de mobilisation de fonds.
58. L'initiative présenterait comme autres avantages de rationaliser les procédures de demande de fonds et les moyens de communication entre le PAM et diverses sources de financement, en particulier les institutions financières internationales, et de rendre systématique la coordination avec les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres organismes des Nations Unies. L'efficacité accrue des moyens de communication et de coopération aboutirait également à des partenariats à plus long terme avec des acteurs nouveaux et des fonds différents.
59. Bien que le montant des ressources potentiellement disponibles varie selon les domaines thématiques (en fonction, notamment, de l'envergure des sources possibles d'investissement), la structure adoptée pour les propositions destinées au Fonds vert pour le climat peut très bien servir de modèle pour estimer un budget, et on en trouvera donc une description détaillée dans la section ci-après consacrée à la phase II.

## **Phases et budget indicatif de l'initiative interne d'importance primordiale**

### ***Phase I: Définition de la portée***

60. Sur la base des partenariats existants noués avec les donateurs, mener une analyse contextuelle de sources d'investissement pertinentes et viables qu'il serait possible de mobiliser pour appuyer la réalisation des objectifs Faim zéro et des ODD connexes. Le "contexte" ici comprend les fonds thématiques bilatéraux des gouvernements donateurs, les sources de financement multilatéral, les partenariats public-privé et les programmes mis en œuvre par des institutions financières internationales. L'analyse doit exposer clairement les raisons justifiant la coopération – la mesure dans laquelle la source de financement, les objectifs nationaux de développement et les Objectifs stratégiques du PAM sont alignés – qui découlent de la conception des PSP.
61. Conformément à l'ODD 17, rechercher des partenariats pertinents (avec des organismes des Nations Unies, des instituts de recherche, etc.) afin de tirer parti de leur potentiel dans la perspective de solutions à grande échelle. Déterminer les besoins du PAM au niveau du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays pour élaborer des projets de qualité axés sur le terrain, qui contribuent à la réalisation des priorités nationales de développement. Il est également essentiel pour l'analyse d'établir une proposition de valeur claire pour un mécanisme d'appui aux programmes et d'estimer le rendement de l'investissement.
62. Chercher à savoir comment et où le PAM peut aider les gouvernements à favoriser les partenariats avec des acteurs non habituels dans le cadre d'initiatives stratégiques mondiales qui répondent aux priorités nationales, et recommander les ajustements à apporter le cas échéant aux activités prévues dans les PSP afin d'optimiser cette collaboration.

63. Évaluer la structure de gouvernance des fonds qui ont été recensés, et déterminer ce que le PAM doit faire pour nouer des partenariats durables avec eux.
64. Rechercher et proposer le plus grand nombre possible de points existants ou potentiels d'harmonisation avec les activités et les initiatives des autres organismes ayant leur siège à Rome, en particulier lorsqu'il serait envisageable d'élaborer des propositions conjointes à l'intention de fonds thématiques.
65. Déterminer la portée potentielle d'un modèle de financement susceptible de déboucher sur un financement pérenne, qui reposerait le cas échéant sur la reconstitution des fonds au moyen, par exemple, de l'application d'une majoration administrative aux dons reçus ou par le biais du recouvrement des coûts directs à partir des budgets des PSP pour les services fournis.

**Phase II: Constitution d'une équipe technique pluridisciplinaire et appui au renforcement des capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays**

66. Sur la base des résultats de la définition de la portée effectuée lors de la phase I, une équipe chargée d'appuyer l'initiative interne d'importance primordiale sera mise sur pied, en suivant grosso modo l'approche adoptée par l'unité chargée du climat et d'autres approches similaires. L'équipe aura la responsabilité générale de fournir un soutien de bout en bout destiné au Mécanisme d'appui aux programmes et aux partenariats, selon les modalités suivantes:
  - *Définition de la portée.* Déterminer quels seraient les partenaires, les fonds et les autres sources les plus adaptés et les plus viables pour une activité donnée au niveau d'un pays, et rechercher les nouvelles possibilités que le PAM pourrait exploiter pour contribuer à la réalisation des priorités nationales du gouvernement.
  - *Hiérarchisation des priorités et coordination.* Sur la base de la collaboration instaurée avec divers partenaires et sources de financement afin de s'assurer que les propositions adéquates sont soumises en temps voulu, déterminer les propositions ayant le plus de chance de bénéficier d'un appui à un moment donné.
  - *Rédaction des propositions.* Recruter des rédacteurs (au titre d'un contrat-cadre) pour aider les bureaux de pays lorsqu'ils en ont besoin. Les propositions établies par les rédacteurs doivent être complétées par des évaluations et des études (sur le modèle de dotation en personnel de l'unité chargée du climat).
  - *Interaction avec les sources de financement.* À la suite des examens, aider les bureaux de pays dans leurs échanges avec les fonds thématiques, et maintenir les agréments auprès des sources de financement.
  - *Suivi et évaluation.* Selon les exigences des partenaires non habituels et des nouveaux fonds, il peut être nécessaire d'apporter un appui supplémentaire en matière de suivi et d'établissement de rapports.
67. L'équipe serait composée de responsables de secteurs en poste dans les bureaux régionaux et de spécialistes thématiques chargés de fournir un appui transversal. Le PAM pourrait tirer parti de son réseau de partenaires de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire pour fournir une partie des compétences nécessaires et y donner accès.

**Phase III: Appui assuré en continu par le mécanisme, pérennisation des résultats et généralisation**

68. Selon le degré de faisabilité de la reconstitution des fonds (majoration administrative, contributions préaffectées au fonds ou recouvrement des coûts à l'aide d'une facturation directe à partir des budgets des PSP), le PAM s'attachera à généraliser le recours au mécanisme à la fin de la période couverte par l'initiative interne d'importance primordiale,



en utilisant les moyens en personnel mis en place lors de la phase II. Cette phase comporterait donc aussi une évaluation de toute proposition de changements institutionnels nécessaires afin de pérenniser les résultats, le Groupe de direction étant chargé de donner des consignes sur les priorités si nécessaire.

69. Une stratégie de communication et de collaboration sera élaborée pour mettre en place des partenariats durables et efficaces avec les initiatives avec lesquelles le PAM travaille.
70. En outre, le mécanisme offrira le cas échéant une complémentarité et des liens avec le soutien en faveur des investissements du secteur privé lorsque cela sera judicieux ou cohérent avec la démarche globale suivie par le PAM en matière de partenariat et de mobilisation de ressources.

<b>TABLEAU A.I.7: BUDGET INDICATIF DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE CONSACRÉE AU MÉCANISME D'APPUI AUX PROGRAMMES ET AUX PARTENARIATS (en dollars)</b>	
<b>Phase I</b>	
Consultant chargé de la définition de la portée initiale et de l'analyse des sources d'investissement	69 000
Voyages (aux sièges des fonds, et pour évaluer les capacités existantes dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux)	20 000
<b>Phase II</b>	
Spécialistes fournissant des conseils techniques et chargés de l'assurance qualité dans les principaux domaines thématiques	1 518 000
Personnel fournissant un appui transversal dans chaque bureau régional	1 325 160
Rédacteurs des propositions engagés selon les besoins pour certains pays et dans le cadre de certaines demandes de fonds	1 200 000
Examens préalables et évaluations	800 000
Voyages	600 000
Formation et ateliers	120 000
<b>Total</b>	<b>5 652 200</b>

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FITTEST	Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
initiative SUN	initiative Renforcer la nutrition
IPC	indicateur de performance clé
ONG	organisation non gouvernementale
PIB	produit intérieur brut
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SIG	systèmes d'information géographique
UNHAS	Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance