



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 29 juin-3 juillet 2020

Distribution: générale	Point 4 de l'ordre du jour
Date: 2 juin 2020	WFP/EB.A/2020/4-A
Original: anglais	Rapports annuels
	Pour approbation

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

Rapport annuel sur les résultats de 2019

Projet de décision*

Le Conseil approuve le Rapport annuel sur les résultats de 2019 (WFP/EB.A/2020/4-A), notant que celui-ci constitue un exposé complet des résultats obtenus par le PAM pendant l'année écoulée. Conformément à l'article VI.3 du Statut et à ses décisions 2000/EB.A/2 et 2004/EB.A/11, ainsi qu'à la résolution E/2013/L.17 du Conseil économique et social et à la décision prise par le Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture à sa 148^{ème} session en 2013, le Conseil demande que le Rapport annuel sur les résultats de 2019 soit transmis au Conseil économique et social et au Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, accompagné de la présente décision ainsi que des décisions et recommandations qu'il a adoptées en 2019.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

Coordonnateurs responsables:

M. A. Abdulla
Directeur exécutif adjoint
tél.: 066513-2401

Mme V. Guarnieri
Sous-Directrice exécutive chargée du Département
de l'élaboration des programmes et des politiques
tél.: 066513-2200

M. G. Barrett
Chef de cabinet et Directeur du
Bureau du Directeur exécutif
tél.: 066513-2009

M. M. Juneja
Sous-Directeur exécutif chargé du Département de
la gestion des ressources et Directeur financier
tél.: 066513-2885

Mme U. Klamert
Sous-Directrice exécutive chargée du Département
des partenariats et de l'action de sensibilisation
tél.: 066513-2005

Mme J. Pearce
Directrice
Division de la gestion de la performance et de
l'établissement de rapports
tél.: 066513-2525

Table des matières

	Page
Projet de décision	1
Avant-propos du Directeur exécutif	4
Résumé	8
Partie I: Introduction.....	18
Contexte mondial: état du monde en 2019, changement climatique et analyse de la sécurité alimentaire	18
Interventions du PAM.....	22
Partie II: Ressources financières et financement	24
Aperçu général de la situation financière	24
Financement souples: tendances et possibilités.....	28
Stratégie financière et améliorations	35
Analyse du coût unitaire des rations	36
Partie III: Performance des programmes et des opérations.....	40
Portée et couverture de l'action du PAM	40
Les interventions du PAM en 2019	43
Réalizations dans les principaux domaines d'activité	53
Résultats des programmes au regard des ODD 2 et 17.....	58
Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation.....	62
Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition.....	68
Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire	73
Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD	79
Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD....	84
Résultats transversaux	90
Partie IV: Performance en matière de gestion.....	123
Vue d'ensemble: progrès accomplis globalement en matière de gestion.....	100
Section I: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays (IPC 1)	103
Section II: Services de gestion globale – performance par domaine fonctionnel	104
Section III: Services assurés par les bureaux régionaux et le Siège – performance par volet.....	106
Section IV: Priorités de la haute direction pour 2018-2019 – performance au regard des indicateurs de la catégorie II.....	111
Section V: Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle	115
Section VI: Données issues des évaluations	118
Partie V: Prochaines étapes	123
Répercussions de la pandémie de COVID-19 et réaction du PAM	123
Prochaines étapes: priorités de l'action du PAM.....	125

ANNEXES	Page
ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2019	135
ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2019	137
ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2017–2019	140
ANNEXE III-A: RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX CIBLES DÉFINIES POUR LES PRODUITS DES PROGRAMMES ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS	145
ANNEXE III-B: MÉTHODE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES INSTITUTIONNELS ET DES RÉSULTATS TRANSVERSAUX	147
ANNEXE III-C: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES EFFETS DIRECTS ET RÉSULTATS TRANSVERSAUX)	150
ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)	174
ANNEXE IV-A: ANALYSE DÉTAILLÉE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS À UTILISER AU NIVEAU INSTITUTIONNEL	184
ANNEXE IV-B: ANALYSE DÉTAILLÉE DES SERVICES ASSURÉS PAR LES BUREAUX RÉGIONAUX ET LE SIÈGE (PERFORMANCE PAR VOLET)	196
ANNEXE IV-C: INFORMATIONS DÉTAILLÉES SUR LES RÉALISATIONS LIÉES AUX ACCORDS DE PARTENARIAT (VOLET D)	207
ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN OEUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET	211
ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM AU 31 DÉCEMBRE 2019	215
ANNEXE VI: MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ET DE L'ÂGE	216
ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2019	217
ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ	221
ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2017–2019	226
ANNEXE IX: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2019	228
ANNEXE X: PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AVANCEMENT DES FEMMES	229
Liste des sigles utilisés dans le présent document	231

Avant-propos du Directeur exécutif

Vers la fin de 2019, le PAM a sonné l'alerte et averti les dirigeants du monde que l'année 2020 verrait les crises humanitaires les plus graves depuis la Seconde guerre mondiale. Nous étions très inquiets de voir des guerres interminables se poursuivre en République arabe syrienne et au Yémen, de l'aggravation des crises en des points névralgiques tels que le Soudan du Sud et le centre du Sahel en Afrique, de la fréquence accrue des catastrophes naturelles et de l'évolution des régimes météorologiques ainsi que de la crise économique au Liban dont souffrent des millions de réfugiés syriens. Le monde était déjà en pleine tempête.

Aujourd'hui, la pandémie de COVID-19, qui pourrait être la pire catastrophe sanitaire et socioéconomique depuis plus d'un siècle, menace de submerger le système humanitaire mondial. Ce péril invisible s'est propagé dans tout le monde développé et menace maintenant d'une pandémie de famine les pays les plus pauvres, où vit la majorité des bénéficiaires du PAM. La communauté mondiale doit s'unir en adoptant un plan concerté pour vaincre ce virus et protéger les pays les plus vulnérables de ses effets dévastateurs. Si nous n'agissons pas, les acquis de 2019 du combat que nous menons pour éliminer la faim dans le monde d'ici à 2030 pourraient s'évanouir et nous pourrions en fin d'année nous trouver plus loin de notre destination que nous ne l'avons jamais été.

Le rapport annuel sur les résultats de cette année montre comment le PAM continue d'agir à la croisée de l'action humanitaire, du développement et de la paix pour rompre le cycle infernal de la faim et de la pauvreté qui emprisonne tant d'êtres humains. À tous égards, 2019 a été une année record: le PAM est venu en aide à 97 millions de personnes, le chiffre le plus élevé depuis 2012, en intervenant dans 88 pays. Il a répondu rapidement et efficacement à des situations d'urgence de niveaux 2 et 3 dans 20 pays, un record annuel absolu. Il s'agissait à la fois d'interventions existant de longue date, notamment en République démocratique du Congo, et de la montée en puissance rapide d'opérations, par exemple quand le cyclone Idai a frappé le Mozambique.

Ces réalisations ont été possibles grâce à l'appui des donateurs, qui se sont montrés à la hauteur de la tâche, les contributions confirmées atteignant un montant record de 8 milliards de dollars É.-U. Ce niveau sans précédent de financement attestait de la confiance des donateurs dans l'aptitude du PAM à sauver des vies et à changer la vie. Ces fonds ont permis d'acheter des produits alimentaires d'une valeur de plus de 2,3 milliards de dollars, dont 37 millions de dollars à de petits producteurs agricoles pour des distributions directes. En outre, un montant de 2,1 milliards de dollars a été distribué sous forme de transferts de type monétaire.

Près des deux tiers de l'assistance alimentaire vitale du PAM ont été distribués à des filles, des garçons, des femmes et des hommes confrontés à des crises alimentaires graves, causées dans la majorité des cas par un conflit. Au Soudan du Sud et au Zimbabwe, l'aptitude du PAM à amplifier rapidement l'assistance humanitaire a contribué à éviter la famine. Lorsque la plus grande crise humanitaire au monde qui se déroulait au Yémen s'est aggravée au début de 2019, le PAM a quasiment doublé son appui dans certaines régions malgré les énormes obstacles qu'il lui a fallu surmonter en matière de sécurité, d'accès et d'approvisionnement. Au Soudan, le PAM est devenu le premier organisme des Nations Unies depuis 2011 qui a pu accéder à des fins humanitaires à l'État du Nil bleu.

Dans les cinq pays du centre du Sahel, où se télescopent les énormes enjeux de l'action humanitaire, du développement et de la paix, le PAM a mis en œuvre un programme intégré de cinq ans axé sur le renforcement de la résilience qui entend réduire en fin de compte la nécessité des secours d'urgence. Cette action conjointe des organismes ayant leur siège à Rome, de leurs partenaires internationaux, régionaux et nationaux, d'institutions publiques et d'universités a permis à 1,3 million de personnes de bénéficier d'un ensemble de mesures d'appui allant des repas scolaires à la création d'actifs communautaires au cours de la première année de l'opération. L'analyse coûts-avantages réalisée par le PAM indique que l'investissement dans des

programmes visant à renforcer la résilience dans le seul Niger peut avoir sur 20 ans un rendement équivalant à presque quatre fois le montant investi.

Le PAM a pour principe directeur d'améliorer de façon permanente la vie des personnes auxquelles il vient en aide en assurant la continuité entre les secours humanitaires et les activités de développement. Il entend ainsi contribuer à briser le cycle intergénérationnel de la pauvreté en offrant aux populations, en particulier aux écoliers, aux femmes et aux petits producteurs agricoles qui sont les plus démunis, des possibilités de s'instruire et des débouchés économiques.

En 2019, le PAM a investi dans l'avenir de plus de 17 millions de filles et de garçons en nouant des partenariats avec des gouvernements concernant la fourniture de repas scolaires, de collations ou de rations à emporter. Cet appui motive fortement les familles les plus pauvres à scolariser leurs fils et, surtout, leurs filles et à veiller à ce qu'ils fréquentent l'école. Le PAM a également fourni un appui technique et renforcé les capacités de gouvernements de pays à revenu intermédiaire pour qu'ils puissent amplifier leurs programmes nationaux d'alimentation scolaire. Nous savons toutefois qu'il nous faut être plus ambitieux encore. C'est ainsi qu'en 2019, nous avons élaboré la stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire pour 2020–2030, qui précise comment nous allons travailler avec nos partenaires pour faire en sorte que les enfants vivant dans une pauvreté extrême bénéficient des repas scolaires.

Outre les conflits, l'impact du changement climatique sur la production agricole est l'autre cause importante de la faim dans le monde qui exige des investissements pluriannuels dans le renforcement de la résilience. Les programmes de création d'actifs du PAM ont aidé à protéger les moyens d'existence de ménages vulnérables de chocs climatiques extrêmes. En 2019, ces activités ont amorcé une transformation de zones rurales en régénérant et en reboisant des terres d'une superficie équivalant à près de deux fois celle de Singapour, et en améliorant l'accès aux marchés et aux ressources naturelles moyennant la construction ou la réparation de routes, de ponts, de puits et de retenues d'eau.

Ces réalisations résultent en partie de la place que le PAM accorde actuellement à l'efficacité, à l'innovation. Nous avons continué d'étudier le potentiel des technologies de pointe, de la chaîne de blocs et de l'analyse des données jusqu'aux drones et à l'informatique en nuage, dans le cadre de notre programme relatif à la numérisation. Le nombre d'identités numériques de bénéficiaires enregistrées via la plateforme numérique du PAM pour la gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE) ne cesse d'augmenter, et a atteint 47 millions dans 61 pays à la fin de l'année. La nouvelle Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, approuvée en 2019, nous permettra également de tirer parti des compétences et du savoir-faire des entreprises qui sont nos alliés dans le combat contre la faim. Nous avons franchi en 2019 une étape de plus quand les derniers plans stratégiques de pays ont été approuvés par le Conseil d'administration, car toutes les opérations du PAM sont désormais régies par des stratégies qui précisent son rôle à l'appui des priorités nationales pour atteindre l'objectif Faim zéro.

Le PAM sait bien que son personnel est son principal atout et joue un rôle crucial dans le succès de son action à long terme. Une enquête indépendante – l'examen indépendant de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques – parrainée par le groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination, a recensé les domaines sur lesquels nous devons nous concentrer pour que le PAM soit vraiment le meilleur lieu de travail pour tous. Nous avons consacré beaucoup de temps et des ressources importantes au renforcement de la culture organisationnelle que nous appelons tous de nos vœux – en renforçant les mécanismes de signalement, en lançant des initiatives importantes en faveur du bien-être des employés pour améliorer les conditions de travail et en organisant une campagne globale sur le respect – mais nous savons qu'il nous faut faire encore davantage. J'ai nommé une conseillère principale, secondée par une équipe dévouée, pour travailler avec les employés à l'élaboration d'un plan

d'action détaillé pour que le PAM montre la voie en instaurant un environnement de travail respectueux de tous.

Le dévouement et l'engagement des employés du PAM ne font aucun doute et vont parfois jusqu'au sacrifice suprême. En mars, huit membres de la famille du PAM ont tragiquement perdu la vie à bord du vol 302 d'Ethiopian Airlines: Ekta Adhikari, Maria Pilar Buzzetti, Virginia Chimenti, Harina Hafitz, Zhen-Zhen Huang, Micheál Ryan, Djordje Vdovic et Victor Tsang. Dès que le choc a laissé place à la douleur et à la tristesse, nous nous sommes réunis pour faire notre deuil et nous reconforter les uns les autres et, au cours des semaines et des mois qui se sont écoulés depuis lors, nous avons vu à l'œuvre l'esprit et le cœur qui me rendent si fier de faire partie de cette famille extraordinaire. Pour honorer la mémoire de nos amis et collègues et célébrer leur vie, le PAM a décidé de redoubler d'efforts pour que les personnes auxquelles il vient en aide n'aient plus jamais faim.

Nous avons certes accompli bien des choses en 2019, mais le plan de bataille du PAM pour 2020 et au-delà exige des efforts encore plus importants et des méthodes de travail plus ingénieuses. L'efficacité des partenariats et de la collaboration sera cruciale, et le PAM va affiner davantage la conception de ses programmes pour mieux aligner ses interventions sur les priorités des donateurs. Je souhaite que le PAM soit en position d'être le partenaire de développement privilégié des gouvernements donateurs, avec des programmes qui maîtrisent les coûts et dont les investissements sont rentables. Les activités que nous menons dans le domaine de l'alimentation scolaire, de la résilience face aux changements climatiques, de la viabilité des communautés et de la consolidation de la paix ne sont qu'un aperçu prometteur de l'avenir – bien d'autres choses sont en préparation.

Au cours de la décennie qu'il reste au PAM et à ses partenaires pour atteindre l'objectif Faim zéro et les autres objectifs de développement durable, nous devons accélérer le rythme et l'envergure de notre action pour pouvoir atteindre notre destination. Aujourd'hui, plus que jamais, l'avenir de ceux qui souffrent de la faim dépend de la ferme volonté du PAM, de ses donateurs et de ses partenaires d'éliminer la faim. Les personnes auxquelles nous venons en aide comptent sur nous pour leur sauver la vie et pour changer leur vie afin que leur avenir soit riche d'espoir et de possibilités. Je sais que vous n'allez pas les décevoir.

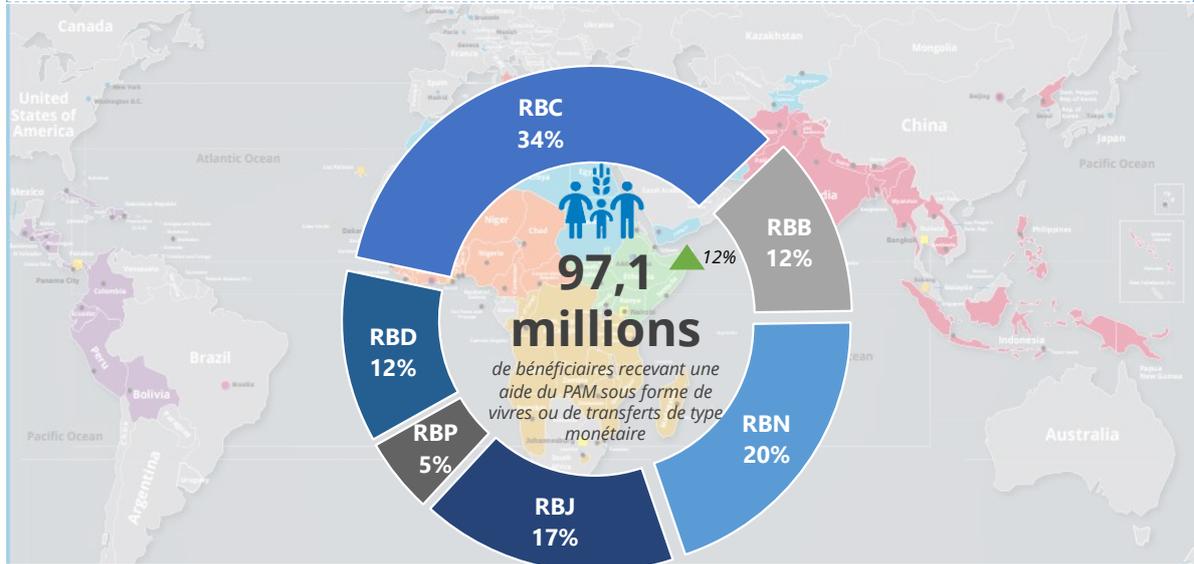
L'ACTION DU PAM EN 2019 EN UN COUP D'ŒIL

Sauver des vies, changer la vie

▲ augmentation par rapport à 2018

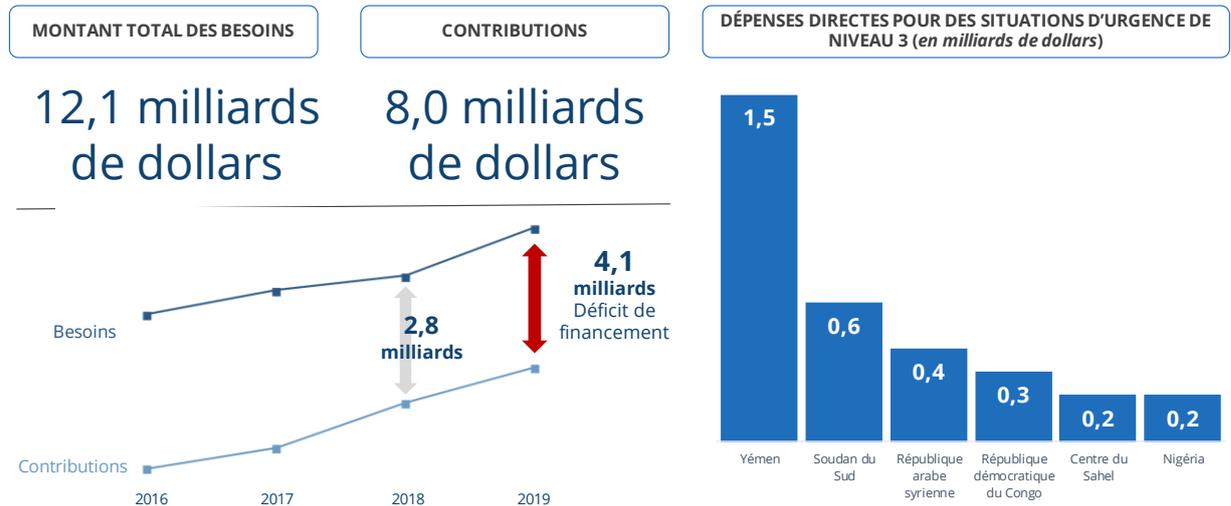


Performance des programmes



1

Situation financière et financement



¹ Le PAM compte six bureaux régionaux (RBB: Asie et Pacifique; RBC: Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale; RBD: Afrique de l'Ouest; RBJ: Afrique australe; RBN: Afrique de l'Est; RBP: Amérique latine et Caraïbes).

Résumé

La faim: la faim dans le monde s'étant aggravée pour la troisième année consécutive, près de 822 millions de personnes sont sous-alimentées en raison, principalement, de conflits prolongés, de crises liées au climat et de chocs économiques. L'insécurité alimentaire aiguë a touché 135 millions de personnes dans 55 pays en 2019, un nombre qui devrait doubler en 2020 puisque la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) devient un nouveau facteur d'insécurité alimentaire.

Les ressources: les recettes du PAM ont augmenté de 10 pour cent, atteignant le montant record de 8 milliards de dollars É.-U. en 2019. Les contributions des cinq principaux donateurs ont représenté 76 pour cent de ce financement, et 36 pour cent des fonds étaient destinés aux opérations de grande ampleur menées en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen. Les contributions généreuses reçues n'ont pas suffi à couvrir les besoins répertoriés au sein des populations en situation d'insécurité alimentaire, et le déficit de financement s'est chiffré à 4,1 milliards de dollars.

L'envergure des opérations: le PAM est intervenu dans un nombre sans précédent de situations d'urgence de niveaux 2 et 3 dans 20 pays. Dans 88 pays, une assistance a été fournie à 68,1 millions de résidents locaux, soit 27 pour cent de plus qu'en 2018, et à 15,5 millions de personnes déplacées, soit une augmentation de 18 pour cent par rapport à 2018.

La performance: des repas scolaires ont été distribués à 17,3 millions d'écoliers, et 17,2 millions de personnes ont bénéficié des programmes de nutrition, dont 10,8 millions d'enfants et 6,4 millions de femmes et de filles. Grâce aux programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, près de 134 000 hectares de terres et de forêts ont été remis en valeur ou reboisés et plus de 50 000 équipements communautaires (infrastructures, routes et points d'eau) ont été construits ou remis en état. Le montant record de 2,1 milliards de dollars a été distribué sous forme de transferts de type monétaire en 2019. Comme en 2018, la performance globale du PAM dans les domaines fonctionnels a été jugée de "moyenne" à "élevée", 90 pour cent des valeurs cibles fixées étant considérées comme atteintes ou en voie de l'être. L'année 2019 est la première année pour laquelle le rapport sur les résultats est pleinement aligné sur les objectifs des plans stratégiques de pays.

Partie I: Introduction

Les résultats du PAM en 2019 se sont inscrits dans le prolongement des tendances observées en 2017 et 2018. Malgré un nombre croissant de crises humanitaires, des niveaux records de financement ont permis au PAM de venir efficacement en aide au nombre de bénéficiaires le plus élevé depuis 2011. Le présent rapport analyse les tendances et les problèmes qui ont influé sur l'action du PAM ainsi que les réalisations de 2019.

Complexité des interventions. Le PAM a fait face efficacement à l'augmentation impressionnante du nombre, de la durée et de la complexité des crises en 2019. Ces crises ont été provoquées principalement par des conflits violents, qui ont touché plus de personnes qu'au cours de l'une quelconque des vingt dernières années, par des conflits prolongés, notamment en Afghanistan, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, en Somalie et au Yémen, et par les effets négatifs du changement climatique sur la production agricole et la sécurité alimentaire. Les risques environnementaux, comme les phénomènes météorologiques extrêmes, ont été cités au nombre des cinq principaux périls mondiaux relevés en 2019. Malgré la fréquence accrue des flambées épidémiques de maladies infectieuses, de nombreux pays n'étaient pas préparés à faire face à une pandémie. En raison de ces risques et de la fragilité de la situation économique et politique, le nombre de personnes souffrant de la faim dans le monde

est demeuré élevé, soit près de 822 millions, et on estime qu'en 2019, 135 millions de personnes ont connu l'insécurité alimentaire aiguë dans 55 pays².

Financement et interventions du PAM. Les donateurs ont généreusement versé 8 milliards de dollars au PAM en 2019, un niveau jamais atteint jusqu'ici. Ces fonds ont permis au PAM et à ses partenaires de venir en aide à 97,1 millions de bénéficiaires – dont 26 millions de personnes déplacées et de réfugiés – et de distribuer 4,2 millions de tonnes de produits alimentaires et 2,1 milliards de dollars sous forme d'espèces et de bons. En raison du maintien d'un niveau élevé de ressources préaffectées à un usage spécifique, principalement en faveur d'un petit nombre d'opérations très médiatisées, de nombreuses "crises oubliées" ont pâti d'un déficit de financement de l'ordre de 30 pour cent à 100 pour cent.

Réforme du système des Nations Unies pour le développement. Les activités du PAM en 2019 ont été guidées par le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Cette année a été importante en ce qui concerne le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Le PAM a été étroitement associé à la conception d'aspects essentiels de la réforme, en particulier le cadre de gestion et de responsabilité et le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et a coprésidé le Groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles au cours des activités menées pour élaborer des lignes directrices et des outils systémiques visant à améliorer les modalités de fonctionnement.

Interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central. En 2019, le PAM est intervenu dans un nombre sans précédent de situations d'urgence graves: sept interventions d'urgence de niveau 3 et 11 de niveau 2 ont ainsi été menées dans 20 pays. Le PAM a activé des interventions d'urgence de niveau 3 dans le centre du Sahel et au Mozambique, et a continué d'appuyer les interventions de niveau 3 menées au Nigéria, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et au Yémen. L'Unité mondiale chargée des renforts, créée en début d'année pour disposer de membres du personnel expérimentés mobilisables immédiatement en cas d'urgence, a notamment permis de déployer du personnel quelques heures après le déclenchement des crises qui ont éclaté au Burkina Faso, au Cameroun et au Mozambique.

Organismes ayant leur siège à Rome. Les organismes sis à Rome (l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole et le PAM) ont renforcé leur collaboration en 2019, en particulier sur le terrain, en adoptant un plan d'action d'une durée de deux ans et en lançant plusieurs projets pilotes de planification et de programmation stratégiques conjointes et d'échanges Sud-Sud. Ces projets ont tiré parti des résultats positifs obtenus au cours de la troisième année de l'initiative en faveur de la résilience menée conjointement par les organismes ayant leur siège à Rome et le Canada, dont le but était d'améliorer la nutrition, la sécurité alimentaire et la résilience des populations touchées par des crises dans trois pays.

Partie II: Ressources financières et financement

En 2019, le produit des contributions du PAM a atteint 8 milliards de dollars, soit 10 pour cent de plus qu'en 2018 et 15 pour cent de plus qu'en 2017. Malgré ce niveau historique, le déficit de financement, soit 4,1 milliards de dollars, a dépassé de 1,3 milliard de dollars celui de 2018 car la progression des besoins dus à l'insécurité alimentaire a été plus rapide que celle des contributions. Les interventions d'urgence de niveau 3 ont généralement été bien financées, mais les opérations menées dans les pays de petite taille ou de taille moyenne ont pâti d'un manque de ressources. Dix pays ont bénéficié de 65 pour cent des dépenses directes totales du PAM en 2019, et 78 pays des 35 pour cent restants. L'insuffisance des ressources constatée pour de nombreuses opérations menées dans les pays a entraîné des réductions du nombre de personnes

² Réseau mondial contre les crises alimentaires et Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. *2020 Global Report on Food Crises*. Rome. [Cité le 28 avril 2020] www.fsinplatform.org/global-report-food-crises-2020.

bénéficiant d'une assistance et de la taille des rations distribuées ou de la durée des distributions, qui ont contribué à perpétuer les inégalités et l'insécurité alimentaire.

Les donateurs ont continué d'exprimer de fortes préférences quant à l'utilisation de leurs fonds, en particulier en faveur du Résultat stratégique 1, qui a bénéficié de 78 pour cent des fonds préaffectés en 2019. Seulement 5 pour cent du produit total des contributions reçues par le PAM en 2019 n'étaient réservés à aucun usage spécifique, une proportion inférieure à celles des trois années précédentes. En 2019, les dix principaux donateurs ont fourni 87 pour cent du montant total des contributions, soit une augmentation de 2 pour cent par rapport à 2018, les cinq premiers donateurs représentant à eux seuls 76 pour cent des contributions. Les donateurs gouvernementaux ont assuré 86 pour cent du financement en 2019, le reste provenant principalement de divers fonds du système des Nations Unies. Pour diversifier sa base de financement et favoriser de nouveaux partenariats, le PAM a adopté en 2019 une stratégie de cinq ans en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Cette stratégie, qui couvre la période 2020 à 2025, fixe des objectifs ambitieux en ce qui concerne l'augmentation des contributions versées par les particuliers et les entreprises pour les trois piliers sur lesquels elle repose – impact, recettes et innovation.

La planification budgétaire des interventions menées pour faire face à une crise, comme celles qui ont suivi le passage de cyclones au Mozambique, est restée ardue. Le PAM a recouru à divers mécanismes de financement, dont le dispositif de prêts internes en faveur des projets, qui est passé à 4 milliards de dollars en 2019, soit une progression de 29 pour cent par rapport à 2018, et un système interne d'alerte renforcé, qui a permis de répertorier 25 pays dans lesquels les opérations suscitaient de vives inquiétudes et où 72 mesures de préparation ont ainsi pu être déclenchées. Le système a également servi à recenser 18 des 21 pays qui ont reçu des fonds pour mener des activités de préparation.

Partie III: Performance des programmes et des opérations

La partie III décrit la performance des programmes du PAM par rapport aux fonds reçus et aux résultats dont le PAM doit rendre compte dans ses principaux domaines d'activité et au regard de sa chaîne de résultats.

Vue d'ensemble des principaux programmes

En 2019, le PAM est venu en aide à 97,1 millions de bénéficiaires directs au total, auxquels il a distribué 4,2 millions de tonnes de produits alimentaires. Il a continué de développer le recours aux transferts de type monétaire, distribuant durant l'année le montant record de 2,1 milliards de dollars, et a investi 610 millions de dollars dans des activités de renforcement des capacités et de prestation de services. Cette année, plus de 60 millions de personnes ont bénéficié d'une assistance alimentaire non assortie de conditions, 17,3 millions d'écoliers de repas scolaires, 17,2 millions de personnes vulnérables sur le plan nutritionnel d'un soutien nutritionnel spécial, et près de 9,6 millions de personnes ont participé à des programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs ou la formation:

- Les **interventions d'urgence de niveaux 2 et 3** ont bénéficié des deux tiers des fonds que le PAM a reçus en 2019, 36 pour cent des contributions ayant financé les opérations de niveau 3 menées en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen. Dans le cadre de l'opération menée au *Yémen*, la plus vaste du PAM, une augmentation de 41 pour cent des contributions à emploi spécifique a été enregistrée par rapport à 2018. L'opération a permis de prêter assistance à 14,1 millions de personnes en mobilisant et en distribuant 1,4 million de tonnes de produits alimentaires et 268 millions de dollars sous forme d'espèces et de bons, ce qui a contribué à éviter une famine qui semblait imminente. Près de 2 millions de personnes vulnérables sur le plan nutritionnel ont bénéficié d'une assistance pour prévenir la malnutrition, et 1,2 million d'enfants de moins de 5 ans ainsi que de femmes et de filles en situation de vulnérabilité ont bénéficié de programmes de

traitement de la malnutrition. Malgré la complexité des problèmes de sécurité, d'accès et d'approvisionnement rencontrés, les niveaux de consommation alimentaire ont progressé, et les taux de récupération des enfants souffrant de malnutrition aiguë se sont améliorés.

En *République arabe syrienne*, en dépit des problèmes de sécurité, le soutien continu apporté par les donateurs a permis au PAM de venir en aide à 6,3 millions de personnes, soit une augmentation de 40 pour cent par rapport à 2018. Étant donné que 96 pour cent des bénéficiaires ciblés pour les distributions générales de vivres ont reçu une assistance tous les mois et que la couverture des programmes de nutrition était large, la sécurité alimentaire et la nutrition se sont améliorées. Pourtant, les projets d'expérimentation des transferts de type monétaire ont été différés et les fonds destinés aux opérations menées dans les pays accueillant des réfugiés syriens ont enregistré un net recul.

Au *Soudan du Sud*, où près de 13 millions de personnes dépendaient de l'assistance humanitaire, le PAM est venu en aide à 4,8 millions de personnes, soit 82 pour cent du nombre prévu de bénéficiaires, et ce malgré un déficit de financement de 33 pour cent. Ce bon résultat témoigne de l'amélioration du rapport coût-efficacité, chiffrée à 79 millions de dollars, et obtenue grâce au prépositionnement de près des deux tiers des produits alimentaires nécessaires qui ont été acheminés par voie terrestre avant la saison des pluies. Il a été rendu possible par l'efficacité des activités d'approvisionnement, l'utilisation en temps voulu des outils de préfinancement du PAM et le soutien généreux des donateurs.

En *République démocratique du Congo*, la superposition des problèmes de sécurité et de santé publique en 2019 a entraîné une aggravation de l'insécurité alimentaire de 20 pour cent par rapport aux niveaux de 2018. En 2019, 6,9 millions de personnes ont bénéficié d'une assistance, dont près de 1 million de personnes directement ou indirectement touchées par une nouvelle poussée épidémique d'Ebola. Le nombre de bénéficiaires des activités nutritionnelles a augmenté de 68 pour cent par rapport à 2018, et 55 millions de dollars ont été distribués sous forme de transferts de type monétaire à près de 2 millions de personnes. Toutefois, les distributions de produits alimentaires ont été réduites ou interrompues en raison de déficits de financement et de flambées de violence. La consommation alimentaire des personnes déplacées, des réfugiés et des rapatriés s'est globalement améliorée, mais la situation est demeurée très préoccupante dans plusieurs zones de l'est du pays.

O Alimentation scolaire. Les programmes d'alimentation scolaire du PAM ont permis de venir en aide à 17,3 millions d'écoliers dans 59 pays en 2019, tant en situation d'urgence que dans des contextes stables. Au cours de l'année, le PAM a distribué plus de 183 000 tonnes de produits alimentaires et près de 32 millions de dollars sous forme de transferts de type monétaire dans le cadre de ces programmes, notamment dans 40 pays mettant en œuvre un modèle d'alimentation scolaire utilisant la production locale dans lequel les aliments nutritifs sont achetés à de petits exploitants agricoles locaux. Globalement, les activités d'alimentation scolaire appuyées par le PAM ont aidé à augmenter l'assiduité scolaire et le nombre de nouvelles scolarisations de 5 pour cent à peu près, à réduire le taux moyen d'abandon scolaire et à améliorer le niveau d'alphabétisation dans deux des trois pays rendant compte de ce nouvel indicateur. En 2019, le PAM a commencé à revoir entièrement ses interventions dans ce domaine, en concertation avec ses partenaires, afin de prêter assistance à environ 73 millions d'enfants qui ne bénéficient actuellement pas de programmes d'alimentation scolaire. Il a également fourni aux gouvernements nationaux une assistance technique en matière d'alimentation scolaire, contribuant ainsi à la pérennisation des programmes nationaux.

O Nutrition. Le PAM a mis en œuvre divers programmes de nutrition dans 74 pays en 2019. Des programmes spécifiquement axés sur la nutrition visant à prévenir et à traiter la malnutrition aiguë, à prévenir le retard de croissance et les carences en micronutriments et à traiter les patients sous traitement antirétroviral et antituberculeux souffrant de malnutrition sont venus en aide à 10,8 millions d'enfants et à 6,4 millions de femmes et de filles. Le PAM a collaboré avec des gouvernements afin d'élaborer des politiques et des programmes en matière de nutrition ayant pour objectif de fournir des repas scolaires nutritifs et de procéder à l'enrichissement des aliments. En 2019, plus de 287 000 tonnes d'aliments nutritifs spécialisés ont été distribuées dans 50 pays pour compléter l'assistance générale fournie par le PAM sous forme de produits alimentaire ou de transferts de type monétaire. Les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements menées dans 44 pays ont contribué à l'amélioration des attitudes et des comportements en matière de santé, de nutrition et d'alimentation des enfants de populations vulnérables.

O Activités de création d'actifs et de renforcement de la résilience. Près de 9,6 millions de personnes dans 50 pays ont bénéficié directement de programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs ou la formation et d'autres programmes de soutien des moyens d'existence. L'approche à trois niveaux adoptée par le PAM pour concevoir des programmes en faveur de la résilience a été mise en œuvre en collaboration avec des gouvernements et des partenaires dans 35 pays. Les effets à long terme des projets d'amélioration de la résilience ont été mis en évidence en El Salvador, au Guatemala et au Honduras, où des installations construites entre 2016 et 2018 dans le cadre d'un projet précédent financé par l'Union européenne ont aidé des petits exploitants agricoles à atténuer les effets de la sécheresse de 2019 et à se concentrer sur la commercialisation de leurs produits.

Résultats des programmes

En mai 2019, le PAM s'est engagé à atteindre des valeurs cibles annuelles ambitieuses pour certains **produits essentiels de ses programmes**, comme la quantité de produits alimentaires et d'aliments nutritifs spécialisés fournis ou la valeur des espèces et des bons distribués. En 2019, le degré de réalisation des valeurs cibles annuelles pour dix modalités de transfert était supérieur à 75 pour cent dans tous les cas sauf quatre. En outre, au moins 76 pour cent des valeurs cibles concernant les bénéficiaires ayant reçu une assistance dans le cadre de différents programmes ont été atteintes. Ces résultats ont varié en fonction de la performance et de l'environnement opérationnel du PAM dans le pays considéré et en fonction du déficit de financement par rapport aux besoins répertoriés, déficit qui a été de 34 pour cent en moyenne.

Les progrès accomplis au niveau des **effets directs des programmes** ont été mesurés par rapport aux valeurs cibles annuelles définies pour les cinq objectifs stratégiques du PAM et les huit résultats stratégiques correspondants. Le PAM a globalement nettement progressé vers quatre de ses objectifs stratégiques.

Les résultats du PAM étaient bons pour ce qui est de l'**Objectif stratégique 1** (Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation), auquel est associé le Résultat stratégique 1 (Chacun a accès à la nourriture). Les activités menées pour atteindre le Résultat stratégique 1 ont représenté 68 pour cent du montant total des dépenses directes effectuées par le PAM en 2019 dans le cadre de 86 opérations. Le PAM a distribué 4 millions de tonnes de produits alimentaires et 1,5 milliard de dollars sous forme de transferts de type monétaire au titre de ce résultat stratégique. Au total, 53 des 69 pays où des opérations ont été menées au titre du Résultat stratégique 1 ont atteint les valeurs cibles associées aux effets directs prévus. L'assistance alimentaire non assortie de conditions a permis à plus de 80 pour cent des bénéficiaires de neuf pays d'atteindre des niveaux de consommation alimentaire acceptables. Cela étant, de nombreux ménages de pays confrontés à une situation très instable et à des difficultés financières ou d'accès ont adopté de mauvaises

habitudes de consommation alimentaire, qui les ont exposés à de graves problèmes sanitaires et nutritionnels.

Les résultats obtenus pour l'**Objectif stratégique 2** (Améliorer la nutrition) ont été supérieurs à ceux de 2018, ce qui s'explique en grande partie par l'amélioration de la performance et par les nouvelles informations communiquées sur le Résultat stratégique 2 (Personne ne souffre de malnutrition). Pour faire reculer les taux élevés de malnutrition, le PAM et ses partenaires ont mis en œuvre des activités de traitement et de prévention spécifiquement axées sur la nutrition dans 49 pays; en 2019, 47 pour cent des 17,2 millions de bénéficiaires des activités nutritionnelles du PAM se trouvaient dans un pays où se déroulait une situation d'urgence de niveau 2 ou de niveau 3. Les programmes de traitement de la malnutrition aiguë modérée ont permis d'obtenir des taux élevés de récupération atteignant 90 pour cent chez les enfants pris en charge au cours de l'année, les taux de mortalité étant bien inférieurs aux niveaux acceptés à l'échelle mondiale. Globalement, les programmes de traitement ont porté secours à 60 pour cent des enfants, des femmes et des filles remplissant les conditions requises. Le PAM a également collaboré avec des gouvernements afin d'élaborer des politiques et des programmes portant sur la nutrition avec, notamment, pour objectif de fournir des repas scolaires nutritifs et d'enrichir des aliments. Le développement à plus grande échelle des activités d'enrichissement des aliments a débouché sur des avancées majeures au Panama, au Pérou et en République dominicaine, où 41 nouvelles marques de riz enrichi ont été commercialisées sur les marchés nationaux.

Le PAM a partiellement atteint les valeurs cibles associées à l'**Objectif stratégique 3** (Assurer la sécurité alimentaire), enregistrant des progrès modérés au titre du Résultat stratégique 3 (La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus) et des résultats satisfaisants au titre du Résultat stratégique 4 (Les systèmes alimentaires sont durables). Les activités menées dans 53 pays en vue d'atteindre ces résultats stratégiques visaient à améliorer la productivité, les ventes et les revenus de personnes vulnérables et de petits exploitants et à remédier aux problèmes structurels inhérents aux systèmes alimentaires. S'agissant du Résultat stratégique 3, bien que les valeurs cibles aient été atteintes pour les ventes réalisées par les petits exploitants par l'intermédiaire des systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM, les résultats obtenus au regard de deux autres indicateurs relatifs aux dépenses alimentaires et à la production de cultures plus nutritives ont régressé par rapport à 2018. Concernant le Résultat stratégique 4, le bilan de 2019 est bon: de nets progrès ont été réalisés au regard des cibles relatives à la diversité alimentaire, aux ventes des petits exploitants et aux pertes après-récolte, et des progrès mitigés ont été enregistrés sur le plan de l'amélioration de la consommation alimentaire. Il convient de citer au nombre des activités d'amélioration de la résilience menées par le PAM en 2019 le programme intégré en faveur de la résilience au Sahel (2019-2023), dans le cadre duquel 1,3 million de personnes dans plus de 1 400 villages ont bénéficié d'un ensemble d'activités, notamment d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, d'alimentation scolaire, de traitement et de prévention de la malnutrition et d'appui aux petits exploitants.

Au titre de l'**Objectif stratégique 4** (Appuyer la mise en œuvre des objectifs de développement durable), le PAM a obtenu de bons résultats en 2019 au regard des valeurs cibles associées au Résultat stratégique 5 (Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les objectifs de développement durable) et au Résultat stratégique 6 (Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes). Les ressources disponibles au titre de l'Objectif stratégique 4 se sont élevées à 143 millions de dollars. Par rapport à 2018, des améliorations substantielles ont été apportées en ce qui concerne l'établissement des rapports. Sur les dix indicateurs utilisés pour suivre la réalisation du Résultat stratégique 5, les valeurs cibles de sept indicateurs ont été atteintes ou étaient en voie de l'être en 2019. Grâce aux activités d'augmentation des capacités nationales qu'il a menées dans 44 pays, le PAM a renforcé les politiques, les programmes et les systèmes concernant la sécurité alimentaire et la nutrition, atteignant ou dépassant plus de 75 pour cent des valeurs cibles dans ce domaine. En Inde, le PAM a appuyé le système public de distribution ciblée du Gouvernement, le plus vaste filet de sécurité

appuyé par une aide alimentaire au monde, qui vient en aide à 800 millions de personnes vulnérables chaque mois. Le PAM a également facilité la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire par l'entremise de ses centres d'excellence situés au Brésil, en Chine et en Côte d'Ivoire. Ces centres ont aidé les pays à concevoir et à mettre en œuvre 15 politiques nationales de lutte contre la faim et mobilisé 2,3 millions de dollars pour des projets sur le terrain.

Les résultats obtenus au titre du Résultat stratégique 6, qui concerne essentiellement l'élaboration de la réforme institutionnelle et de politiques cohérentes destinées à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, ont été positifs en 2019. Toutefois, quatre bureaux de pays seulement ont inclus des indicateurs en rapport avec ce résultat stratégique dans leur cadre logique et le PAM n'a pas pu procéder à une évaluation globale de la performance à cet égard. De nouveaux indicateurs relatifs au renforcement des capacités ont été ajoutés au Cadre révisé de résultats institutionnels pour aider à résoudre ce problème en 2020.

Le PAM a obtenu de bons résultats au titre de l'**Objectif stratégique 5** (Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des objectifs de développement durable), puisque la quasi-totalité des 30 pays ayant communiqué des données ont atteint ou dépassé 80 pour cent des cibles fixées. En 2019, 1,3 milliard de dollars ont été mis à disposition pour mener des activités liées à cet objectif stratégique. Ce bilan positif montre que des améliorations ont été apportées pendant l'année pour renforcer l'évaluation de la performance du PAM, notamment en rendant compte des résultats indépendamment du nombre de pays qui mesurent l'indicateur pertinent et en adoptant une nouvelle méthode pour mesurer les indicateurs d'effet direct. Cet objectif stratégique englobe le Résultat stratégique 7 (Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement) et le Résultat stratégique 8 (Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les objectifs de développement durable).

Engagements transversaux. En 2019, le PAM a présenté officiellement une nouvelle stratégie en matière de protection et un nouveau guide sur les mécanismes de réclamation et de remontée de l'information, et a élaboré une feuille de route sur deux ans pour la prise en compte du handicap qui incluait les mesures à appliquer dans l'ensemble du PAM, en particulier pour que les besoins des personnes en situation de handicap soient pris en compte au stade de la conception des programmes. Des progrès ont également été faits en ce qui concerne le renforcement de la responsabilité et de la transparence à l'égard des bénéficiaires ainsi que la gestion et l'analyse des risques environnementaux liés aux opérations du PAM. Le PAM a demandé à Gallup de réaliser un sondage mondial sur le lien entre l'égalité des sexes et la sécurité alimentaire dans dix pays afin de mettre en évidence le rôle de l'égalité des sexes dans l'élimination de la faim. Plusieurs activités visaient à inclure davantage les femmes dans les processus et les organes décisionnels et à mener une action de sensibilisation à l'égalité des sexes et aux violences sexistes à l'échelle des communautés.

Lien entre action humanitaire, développement et paix. On estime que 80 pour cent des besoins humanitaires dans le monde sont concentrés dans les régions où se déroulent de conflits violents. Le PAM s'est engagé à mettre en œuvre la Recommandation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix³, qui présente un schéma général destiné à aider les États membres et les entités des Nations Unies à améliorer l'efficacité de leur collaboration quand ils mettent en œuvre diverses stratégies concernant ces domaines dans les environnements qui s'y prêtent.

³ Disponible à l'adresse suivante: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.fr.pdf>.

Partie IV: Performance en matière de gestion

La partie IV présente une évaluation des services de gestion du PAM, réalisée sur la base des progrès accomplis au regard des indicateurs de performance et des valeurs cibles définis dans le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021. Cette évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure les bureaux de pays ont directement favorisé la mise en œuvre des plans stratégiques de pays grâce aux activités qu'ils mènent dans dix domaines fonctionnels, et dans quelle mesure les bureaux régionaux et le Siège ont appuyé indirectement cette mise en œuvre par leurs activités dans le cadre des cinq volets de la performance.

La **section I** rend compte de l'état d'avancement global de la mise en œuvre des plans stratégiques de pays. En 2019, les bureaux de pays du PAM ont obtenu de bons résultats en ce qui concerne le nombre moyen d'indicateurs de produit et d'effet direct qui ont donné lieu à une mise en œuvre et le nombre moyen d'indicateurs pour lesquels les progrès de la mise en œuvre ont été satisfaisants. Globalement toutefois, la proportion d'indicateurs de produit dont les produits ont été réalisés ou étaient en voie de l'être n'a été que de 52 pour cent, conséquence de la hiérarchisation des priorités et des difficultés opérationnelles rencontrées.

La **section II** présente une évaluation de la performance en matière de gestion par domaine fonctionnel, qui rend compte de la plus grande partie des activités menées au PAM. Les dix domaines fonctionnels sont les suivants: gestion; programmes; chaîne d'approvisionnement; sécurité; finances; administration; technologies de l'information; ressources humaines; budget et programmation; et mobilisation des ressources, communication et rapports.

Sur la base des informations communiquées par l'ensemble des bureaux de pays, le PAM a atteint ou était en voie d'atteindre les valeurs cibles associées à neuf de ces dix domaines fonctionnels en 2019; seules les ressources humaines appelaient une amélioration. Dans aucun domaine, les résultats n'ont pas été à la hauteur des normes définies ou ont présenté des risques pour le PAM. De nettes améliorations de la performance ont été observées pour les domaines Chaîne d'approvisionnement et Mobilisation des ressources, communication et rapports.

La **section III** examine l'efficacité des services assurés par les bureaux régionaux et le Siège au titre de cinq volets. La performance du PAM pour le volet A (Stratégie et orientations), n'a pas pu être déterminée, car un seul des trois indicateurs – celui mesurant les progrès accomplis dans la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil d'administration – a évolué en 2019. Sur les 11 politiques prises en compte dans cet indicateur, le niveau moyen de mise en œuvre en 2019 a été tout juste supérieur à la valeur cible, soit 63 pour cent. Certaines politiques, y compris celles portant sur la gestion globale des risques, l'environnement et la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, ont été largement mises en œuvre.

En 2019, les résultats ont été inégaux pour le volet B (Services divers fournis à l'appui des opérations), dont les activités constituent la majeure partie des dépenses des bureaux régionaux et du Siège. La performance relative à l'exécution directe de transferts de type monétaire en temps voulu a été bien supérieure à la valeur cible fixée (80 pour cent), mais le PAM n'a pas atteint la valeur cible associée à la distribution des produits alimentaires en temps voulu. De bons résultats ont été obtenus pour le volet C (Politiques, directives et assurance qualité), étant donné que 89 pour cent des plans stratégiques de pays ont satisfait aux normes de qualité dès leur première présentation et que 95 pour cent des bureaux de pays ont utilisé le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe.

La performance du PAM concernant le volet D (Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies) a été bonne. Les trois modules d'action groupée dirigés ou codirigés par le PAM ont atteint leurs valeurs cibles relatives à la satisfaction des utilisateurs et aux partenariats, et la couverture médiatique a progressé par rapport à 2018, même si le pourcentage de couverture médiatique favorable a été légèrement inférieur à la cible définie pour 2019. D'excellents résultats ont été enregistrés au titre du volet E (Gouvernance et services de contrôle indépendants). Le PAM est arrivé en tête de plus de 1 000 organisations selon

l'indice de la transparence de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, et a mis en œuvre, dans les délais impartis, 87 pour cent des actions demandées lors des sessions du Conseil d'administration, et ce malgré une augmentation de 50 pour cent de leur nombre par rapport à 2018.

La **section IV** résume les résultats obtenus dans six domaines prioritaires définis par la haute direction pour 2018-2019. Par rapport à 2018, des progrès substantiels ont été faits concernant le pourcentage de bénéficiaires de transferts de type monétaire du PAM recevant l'assistance par voie numérique et le pourcentage d'employés ayant achevé la formation obligatoire concernant le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir. Le pourcentage de bureaux de pays du PAM disposant d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information et le taux de satisfaction des utilisateurs des modules d'action groupée sont demeurés stables. La forte diminution du pourcentage de réalisation des engagements liés à la réforme du système des Nations Unies, qui est passé de 77 pour cent en 2018 à 20 pour cent en 2019, s'explique par le fait que de nombreux instruments adoptés en 2019 sont toujours en cours de déploiement pendant cette phase initiale de la réforme.

La **section V** met en évidence la refonte, en 2019, du cycle d'élaboration des assurances fournies par le Directeur exécutif, qui aide les bureaux à évaluer leurs systèmes de contrôle. Cet outil sera utilisé pour permettre à la direction de donner des assurances complètes à la session annuelle du Conseil d'administration de juin 2020.

La **section VI** contient un résumé des données factuelles issues de six évaluations gérées au niveau central qui ont été présentées au Conseil d'administration pour examen en 2019, notamment les évaluations du point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité et de la stratégie en matière de personnel, une évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence et une synthèse des données issues de huit évaluations de portefeuilles de pays réalisées en Afrique.

Partie V: Prochaines étapes

La partie V analyse les conséquences de la pandémie de COVID-19 sur les opérations du PAM et expose les six priorités du PAM ainsi que la mesure dans laquelle les activités correspondant à ces priorités contribuent à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires.

Des estimations récentes indiquent que la vie et les moyens d'existence de 265 millions de personnes de pays à faible revenu et à revenu intermédiaire seront gravement menacés si rien n'est fait rapidement pour faire face à la pandémie de COVID-19. Dans plusieurs pays, la période annuelle de soudure approche, au cours de laquelle l'accès à la nourriture est considérablement amoindri et les taux de malnutrition atteignent leurs plus hauts niveaux. La saison des ouragans et des moussons est également imminente dans de nombreux pays où la situation est précaire, et risque de s'aggraver encore. Le PAM s'est joint à l'action humanitaire mondiale menée pour faire face à la pandémie de COVID-19 et apporte son appui en s'alignant sur les priorités des gouvernements et des parties prenantes nationales. Pour que les populations continuent de recevoir l'assistance vitale dont elles ont besoin, le PAM adapte sa planification et ses distributions et applique des plans de préparation aux pandémies au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Il a déjà pris des mesures pour que la mise en œuvre de ses programmes n'aggrave pas le risque d'infection pour les bénéficiaires. Ces mesures sont notamment la réduction des mouvements de foule sur les sites des distributions de vivres, la limitation de l'affluence sur les marchés en abandonnant les transferts de type monétaire au profit de la distribution de rations alimentaires en nature, et la mise en place de rations à emporter là où les écoles ont fermé. À moyen terme, le PAM travaillera en partenariat avec les gouvernements pour fournir des conseils en matière de politiques et de programmes, des données et des analyses, ainsi qu'un appui opérationnel visant à sauver des vies, à protéger les moyens d'existence et à renforcer la capacité des gouvernements à diriger les opérations et à en rendre compte.

Au niveau interorganisations, le PAM collabore avec l'Organisation mondiale de la Santé et d'autres entités pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie mondiale garantissant l'accès à des fournitures essentielles et vitales. Le module mondial de la logistique dirigé par le PAM collabore avec des gouvernements pour optimiser le recours aux vols de rapatriement de façon à transporter des marchandises humanitaires pour le compte de partenaires. Le PAM met en place une plateforme aéroportuaire mondiale pour acheminer du matériel médical, fournir des services de transport de passagers et offrir des possibilités d'évacuation sanitaire des agents d'intervention. Dans les pays exposés à des risques particulièrement élevés, le module mondial de la sécurité alimentaire surveille la situation de la sécurité alimentaire tandis que le module des télécommunications d'urgence assure le suivi des opérations d'urgence.

À l'avenir, les six priorités institutionnelles que le PAM a définies au début de 2019 le guideront dans les activités qu'il mène pour mettre à profit les possibilités offertes et relever les défis qui se posent à lui, de manière à être le plus efficace et le plus efficient possible.

Partie I: Introduction

Tout au long de 2019, tous les bureaux de pays du PAM ont appliqué le dispositif de la feuille de route intégrée au moyen d'un plan stratégique de pays (PSP), d'un PSP provisoire (PSPP) approuvés par le Conseil ou d'un PSPP de transition (PSPP-T) approuvé par le Directeur exécutif. Les premiers examens à mi-parcours de PSP ont été réalisés en 2019 et ont permis d'évaluer les progrès et les réalisations à ce jour. Cette année, également, les premiers rapports utilisant les indicateurs spécifiés dans le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017–2021⁴ ont été présentés. En 2020, tous les bureaux de pays du PAM fonctionneront sur la base d'un PSP ou d'un PSPP approuvé par le Conseil.

Le Rapport annuel sur les résultats de 2019 rend compte des réalisations du PAM au regard des prévisions présentées dans le Plan de gestion du PAM pour 2019–2021⁵, que le Conseil d'administration a approuvé à sa deuxième session ordinaire de 2018.



Outil essentiel du PAM pour rendre compte de son action



Rend compte par rapport au Plan de gestion du PAM et au Plan stratégique du PAM



Conforme au Cadre révisé de résultats institutionnels

Contexte mondial: état du monde en 2019, changement climatique et analyse de la sécurité alimentaire

Tendances politiques, socioéconomiques et humanitaires dans le monde

1. Selon le Fonds monétaire international⁶, le rythme de croissance de l'économie mondiale était de 2,9 pour cent en 2019, soit le taux le plus faible depuis la crise financière de 2008. La contraction des échanges commerciaux et des investissements, le niveau élevé d'endettement et le protectionnisme commercial ont eu des répercussions négatives sur les économies de la plupart des pays. En conséquence, de nombreux marchés de pays émergents ou en développement ne devraient pas atteindre le niveau de croissance par habitant nécessaire pour atteindre l'objectif de développement durable (ODD) 1 (Éliminer la pauvreté) et l'ODD 2 (Faim zéro). Les régions du Moyen-Orient, de l'Amérique latine et des Caraïbes et de l'Afrique sont celles où le produit intérieur brut par habitant a le moins progressé.
2. Le rapport sur les risques mondiaux de 2020⁷ du Forum économique mondial signalait que les cinq dernières années ont été les plus chaudes que le monde ait connues, et que la hausse des températures pourrait être d'au moins 3°C d'ici à la fin du siècle. Pour la première fois, les risques environnementaux occupent les cinq premières positions des menaces ayant la plus grande probabilité de se concrétiser, plus probablement que les risques économiques, géopolitiques ou technologiques. Le changement climatique devrait avoir une incidence dans tous les pays du monde, mais son impact ne sera pas le même dans toutes les régions. L'Afrique australe et le couloir de la sécheresse d'Amérique centrale sont les régions les plus exposées à la chaleur et aux phénomènes climatiques extrêmes qui peuvent gravement compromettre la production agricole et la sécurité alimentaire.

⁴ WFP/EB.A/2019/5-A.

⁵ WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1.

⁶ Fonds monétaire international. 2020. Perspectives de l'économie mondiale, janvier 2020. <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2020/01/20/weo-update-january2020>.

⁷ Forum économique mondial. 2019. *The Global Risks Report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>.

3. En outre, le rapport du Forum économique mondial prévenait que, malgré les avancées considérables de la lutte contre l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest, la fréquence des flambées épidémiques de maladies infectieuses s'est accrue alors même que les systèmes de santé de nombreux pays restent fragiles. Les réfugiés et les personnes déplacées étaient particulièrement vulnérables face aux menaces biologiques. Le rapport concluait que de nombreux pays n'auraient pas les capacités ni les ressources nécessaires pour faire face à une pandémie.
4. Le nombre de ceux qui subissent la violence d'un conflit n'a jamais été aussi élevé au cours des deux dernières décennies⁸: 16 pays sont en proie à un conflit d'intensité moyenne ou élevée et 21 états ou territoires se trouvent en situation de grande précarité institutionnelle et sociale⁹. La violence et le conflit continuent de faire rage dans de vastes régions d'Afghanistan, de République démocratique du Congo, de Somalie et de République arabe syrienne, pour ne citer que quelques-uns des pays que le PAM suit de près depuis au moins 10 ans. Au Yémen, où se déroule actuellement la plus grande crise humanitaire au monde, les attaques aériennes et les tirs de missiles ont été plus fréquents dans tout le pays, même si la violence s'est calmée à Hodeïda. La crise au Yémen s'est en outre aggravée sous l'effet des restrictions imposées par les autorités, dont la conséquence a été que 5,1 millions de personnes vivant dans des districts difficiles d'accès n'ont pas pu recevoir d'assistance humanitaire¹⁰. Le nombre de Yéménites ayant besoin d'assistance ou de protection humanitaires a atteint 24 millions, soit 80 pour cent de la population totale du pays.
5. L'escalade et l'extension de la violence armée dans le centre du Sahel – au Burkina Faso, au Mali et au Niger – ont multiplié par cinq le nombre de personnes déplacées, qui a atteint 20 millions. En septembre, alors que les niveaux d'insécurité alimentaire s'envolaient, le PAM a activé une intervention d'urgence régionale de niveau 3 pour assurer l'efficacité et la coordination de l'action humanitaire. En octobre 2019, il portait assistance à plus de 900 000 personnes, et 1,5 million de personnes au total avaient reçu une assistance du PAM au cours de la période de soudure de 2019.
6. Il est tout à fait possible qu'une contraction de l'économie mondiale se produise et que les conflits violents et le changement climatique s'intensifient, avec des effets préjudiciables pour les pays en développement. Les perspectives mondiales sont donc de plus en plus incertaines d'ici à 2030, la dernière décennie pour atteindre les ODD. Les crises de vaste ampleur qui se prolongent et les catastrophes naturelles fréquentes sont désormais la règle. Par ailleurs, alors que la faim progresse depuis trois années consécutives et que le monde est confronté à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), il pourrait s'avérer nécessaire de revoir la situation des engagements pris et des plans arrêtés concernant les programmes, les opérations et les grandes orientations au niveau mondial.

⁸ Groupe de la Banque mondiale. 2020. *Stratégie du Groupe de Banque mondiale en matière de fragilité, conflit et violence 2020-2025: note conceptuelle*. https://consultations.worldbank.org/sites/default/files/data/hub/files/consultation-template/world-bank-group-strategy-fragility-conflict-and-violence/fr/materials/conceptnote_fr_02_042219.pdf.

⁹ Banque mondiale. FY2020 List of Fragile and Conflict-affected Situations. <http://pubdocs.worldbank.org/en/179011582771134576/FCS-FY20.pdf>.

¹⁰ Bureau de la coordination des affaires humanitaires. 2019. *Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2020*. <https://data2.unhcr.org/en/documents/download/72718>.

État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde

7. Selon le rapport de 2019 sur L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde¹¹, la faim a progressé pour la troisième année consécutive. Le nombre estimé de personnes sous-alimentées – 821,6 millions, soit près de 11 pour cent de la population mondiale – a atteint le niveau le plus élevé depuis 2011. Bien que le nombre d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'un retard de croissance ait diminué de 10 pour cent au cours des six dernières années, ce progrès est insuffisant pour atteindre la cible fixée à l'horizon 2030, à savoir réduire de moitié le nombre d'enfants souffrant de retard de croissance dans le monde par rapport au niveau de 2015. Les coûts économiques, humains et sociaux des diverses formes de malnutrition, notamment de la dénutrition maternelle, du faible poids à la naissance, du retard de croissance des enfants ainsi que du surpoids et de l'obésité, sont d'un niveau inacceptable; d'après les projections, la dénutrition à elle seule devrait faire reculer le produit intérieur brut dans une proportion allant jusqu'à 11 pour cent en Afrique et en Asie.
8. Comme l'indiquait le Rapport mondial sur les crises alimentaires de 2020, on estime que 135 millions de personnes dans 55 pays ont en 2019 connu l'insécurité alimentaire aiguë¹², ce qui correspond à la phase 3, voire pire, selon l'analyse du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire/Cadre harmonisé¹³. Dans 50 de ces pays, le nombre de personnes en situation de crise alimentaire ou pire est passé de 112 millions en 2018 à 123 millions en 2019. Comme en 2018, les conflits ont été le principal facteur d'insécurité alimentaire aiguë, dont ont souffert 77 millions de personnes en 2019, en particulier en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud. Dans des pays tels que Haïti, le Pakistan et le Zimbabwe, les autres facteurs importants en ont été des conditions climatiques extrêmes, dont ont souffert 34 millions de personnes, et des chocs économiques, qui ont touché 24 millions de personnes.

Les engagements pris au niveau mondial ont influé sur l'action du PAM

9. Les engagements mondiaux définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les ODD continuent de guider l'action du PAM. Le Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 dessine le cadre global de la contribution du PAM à la réalisation de l'objectif Faim zéro en donnant la priorité à l'action menée pour éliminer la faim (ODD 2) et à l'appui des partenariats visant à mettre en œuvre le Programme 2030 (ODD 17). La mise en œuvre du Plan stratégique contribuera également à la réalisation des autres ODD, conformément aux priorités et à la situation de chaque pays.
10. Les engagements mondiaux les plus pertinents du PAM en 2019 sont ceux qui ont trait à la réforme du système des Nations Unies pour le développement et à l'adoption du Plan de soutien de l'Organisation des Nations Unies (ONU) au Sahel, qui précise une approche unifiée du renforcement de la gouvernance, de la sécurité et de la résilience dans la région sur la base du Programme 2030 et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

¹¹ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2019. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2019. Se prémunir contre les ralentissements et les fléchissements économiques*. <http://www.fao.org/3/ca5162fr/ca5162fr.pdf>.

¹² Réseau mondial contre les crises alimentaires et Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. *2020 Global Report on Food Crises. Joint analysis for better decisions*. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/WFP-0000114546.pdf>.

¹³ Le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire s'efforce de déterminer la gravité et l'ampleur de l'insécurité alimentaire aiguë, de l'insécurité alimentaire chronique et de la malnutrition aiguë dans un pays. L'insécurité alimentaire aiguë est classée en cinq phases: 1) nulle/minimale, 2) stress, 3) crise, 4) urgence et 5) catastrophes/famine. Le Cadre harmonisé est un cadre analytique complet qui sert à estimer le nombre de personnes vulnérables au moyen de divers indicateurs des effets directs liés à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et aux facteurs qui y contribuent.

Réforme du système des Nations Unies pour le développement

11. De nombreux aspects de la réforme du système des Nations Unies pour le développement lancée par le Secrétaire général ont été mis en œuvre en 2019. Le rapport du Secrétaire général sur la réforme¹⁴ complète l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies 2016–2019, ce que confirmait la résolution 72/279 de l'Assemblée générale des Nations Unies de 2018¹⁵. Les aspects de la réforme portaient sur un système des coordonnateurs résidents ayant des moyens renforcés, un cadre de gestion et de responsabilité, des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, une stratégie relative aux modalités de fonctionnement et des systèmes de gestion de l'information communs, notamment des normes de données pour les rapports financiers, le "cube de données" et UNinfo. Le PAM a étroitement participé à la conception du cadre de gestion et de responsabilité et du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et a donné à ses équipes de pays des instructions sur la manière d'adapter ces nouveaux outils au moment où ils ont été lancés, en 2019.
12. Tout au long de 2019, la réforme s'est de plus en plus concentrée sur la phase de mise en œuvre et non plus sur la conception, à l'exception de quelques éléments, notamment sept documents d'instructions techniques pour accompagner la mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, un cadre de gestion et de responsabilité au niveau régional, un examen portant sur plusieurs bureaux de pays ainsi qu'une stratégie relative aux données et des évaluations à l'échelle de tout le système des Nations Unies, qui devraient être achevés en 2020.
13. À l'échelle des bureaux de pays, le PAM a commencé à aligner ses PSP sur le nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et a pris part aux analyses communes de pays. Il a aussi fourni un appui supplémentaire dans le cadre de la réforme en codirigeant le groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et a contribué à l'élaboration de lignes directrices et d'outils systémiques, en collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies.
14. Le PAM a présidé l'Équipe spéciale des Nations Unies sur les locaux communs, dans lesquels le Secrétaire général voit un aspect d'un système des Nations Unies plus efficient. L'Équipe spéciale travaille avec le groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles pour élaborer une stratégie dont le but est de faire en sorte que 50 pour cent des bureaux des Nations Unies soient installés dans des locaux communs d'ici à 2021. En 2019, sur les 692 bureaux du PAM dans le monde entier, 33 pour cent de bureaux nationaux et 22 pour cent de bureaux infranationaux ont été logés dans des locaux communs.

¹⁴ *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030: garantir à chacun un avenir meilleur.* (A/72/124/E/2018/3). <https://digitallibrary.un.org/record/1298793?ln=enhttps://digitallibrary.un.org/record/1298793?ln=en>.

¹⁵ Voir: https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/72/279&Lang=F.

Encadré 1: Les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome

Afin de promouvoir une collaboration efficace et efficiente, le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA) ont élaboré un plan d'action pour 2019-2020 relatif à la mise en œuvre de leur mémorandum d'accord de 2018. Trois projets pilotes sur la planification stratégique et la programmation en commun ont été lancés en Colombie, en Indonésie et au Niger et un plan d'action visant à intensifier les efforts déployés en commun dans la région du Sahel a été préparé et présenté lors d'une réunion informelle de leurs organes directeurs. La collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, en particulier le PAM et la FAO, est un pilier central de quatre projets pilotes de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire en République du Congo, en Équateur, au Kenya et au Sri Lanka qui sont en cours de mise en œuvre, avec des financements du Ministère chinois de l'agriculture et des affaires rurales, dans le cadre de l'appui fourni par le PAM sur le terrain au titre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire pour répondre aux demandes des gouvernements relatives au renforcement de la résilience des petits producteurs agricoles. Cette initiative entend suivre une approche stratégique axée sur le terrain pour mettre en œuvre des actions locales de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, en tenant compte des avantages comparatifs du PAM et des complémentarités avec ses partenaires de Rome.

Le 13 septembre 2019, le PAM a accueilli la troisième réunion conjointe informelle du Conseil de la FAO, du Conseil d'administration du FIDA et du Conseil d'administration du PAM. Les États membres et les chefs de secrétariat des trois organismes ayant leur siège à Rome ont échangé leurs points de vue sur la réforme du système des Nations Unies en cours et la collaboration visant à atteindre les objectifs du Programme 2030. En octobre 2019, le PAM a collaboré avec ses homologues de la FAO et du FIDA pour élaborer un programme de travail pluriannuel (2020-2023) pour le Comité de la sécurité alimentaire mondiale.

2019 était la troisième année de l'initiative quinquennale des organismes ayant leur siège à Rome et du Canada en faveur de l'amélioration de la nutrition, de la sécurité alimentaire et de la résilience de 27 000 ménages (168 000 personnes) touchés par des crises prolongées et récurrentes en République démocratique du Congo, au Niger et en Somalie. Les résultats font apparaître une amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition, une participation accrue des femmes à la prise des décisions familiales et communautaires, une augmentation et une diversification des revenus, des moyens d'existence et des compétences permettant de parvenir à l'autonomie fonctionnelle (notamment l'alphabétisation) ainsi qu'une amélioration de l'accès et une gestion durable des ressources naturelles renouvelables, grâce à des accords fonciers inclusifs.

Source: "Point sur la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome". WFP/EB.2/2019/4-E/Rev.2. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108636/download/>.

Interventions du PAM

15. Le PAM est intervenu en 2019 dans le cadre de sept situations d'urgence de niveau 3 et de onze situations d'urgence de niveau 2 dans 20 pays. Des situations d'urgence de niveau 3 ont été déclarées dans le centre du Sahel et au Mozambique en cours d'année, les cinq autres situations d'urgence de niveau 3 – en République démocratique du Congo, au Nigéria, au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Yémen – concernant des crises qui avaient démarré les années précédentes mais se prolongeaient. Les interventions menées par le PAM pour faire face à ces situations d'urgence ont confirmé son aptitude à mener des opérations sur la durée dans des situations de crise complexes et prolongées.

16. Les donateurs ont compris l'accroissement du niveau des besoins, soit 12,1 milliards de dollars à la fin de l'année, et ont réagi en fournissant des contributions d'un niveau record de 8,0 milliards de dollars, les dépenses totales du PAM ayant augmenté de 15 pour cent, passant de 6,6 milliards de dollars en 2018 à 7,6 milliards de dollars en 2019.
17. En raison de la multiplication des situations d'urgence, près des trois quarts des dépenses directes du PAM de 2019 concernaient des interventions face aux crises, soit 5,3 milliards de dollars sur un total de 7,2 milliards de dollars.
18. Le PAM et ses partenaires sont venus en aide à 97,1 millions de bénéficiaires, dont 26,1 millions de femmes, hommes, filles et garçons déplacés de force (15,5 millions déplacés à l'intérieur de leur pays et 10,6 millions de réfugiés) et 2,9 millions de personnes de plus revenant dans leur pays d'origine.
19. Les types d'assistance fournie par le PAM en 2019 variaient de distributions générales de vivres ou de transferts de type monétaire non assortis de conditions à des activités ciblées de renforcement des capacités dans les zones d'intervention, notamment des activités d'alimentation scolaire, de nutrition, de création d'actifs et de renforcement des moyens d'existence. Le PAM et ses partenaires ont distribué 4,2 millions de tonnes de produits alimentaires et 2,1 milliards de dollars sous forme de transferts de type monétaire. Outre les plus de 60 millions de personnes ayant reçu une assistance alimentaire non assortie de conditions, les transferts du PAM ont permis de fournir un appui nutritionnel spécial à 17,3 millions d'écoliers, à 10,8 millions d'autres enfants et à 6,4 millions de femmes et de filles, ainsi que des vivres, des espèces ou des bons à 9,6 millions de participants à des activités et programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) ou à des formations.
20. Depuis 2011, le PAM s'est engagé à mesurer les gains d'efficacité et d'efficacités et à en rendre compte. Un but commun du PAM et des autres institutions engagées dans la réforme du système des Nations Unies pour le développement est de rationaliser les modes opératoires. Cet objectif sera atteint en consolidant les services d'appui et les centres de services, qui permettront de réaliser des gains d'efficacité et d'améliorer la qualité des services. L'efficacité est une valeur fondamentale et une priorité pour le PAM: chaque dollar épargné lui permet de fournir une assistance alimentaire à un plus grand nombre de personnes. Quelques-uns des gains d'efficacité et d'efficacités internes ou interorganisations réalisés par le PAM en 2019 sont présentés dans ce rapport. Trois éléments essentiels sous-tendent ces gains: la maîtrise des coûts, les gains de temps et les améliorations de la qualité. Le lecteur trouvera des détails sur les gains d'efficacité et d'efficacités dans une série d'encadrés donnant des exemples à ce sujet tout au long du rapport.

Partie II: Ressources financières et financement

À mesure que le PAM croît et évolue, il devient de plus en plus nécessaire d'assurer une gestion efficace et efficiente de ses ressources financières. La présente section souligne les difficultés rencontrées et les possibilités qui ont vu le jour au cours d'une année où le niveau des contributions reçues par le PAM a battu tous les records – confirmant la tendance déjà observée, à savoir que les contributions proviennent de plus en plus d'un petit nombre de donateurs. La partie II présente la situation financière du PAM et les tendances de son financement, soulignant qu'il est nécessaire d'augmenter les financements souples qui sont le meilleur moyen pour venir à bout de la faim. Cette section présente également une analyse du coût unitaire des rations.



Aperçu général de la situation financière

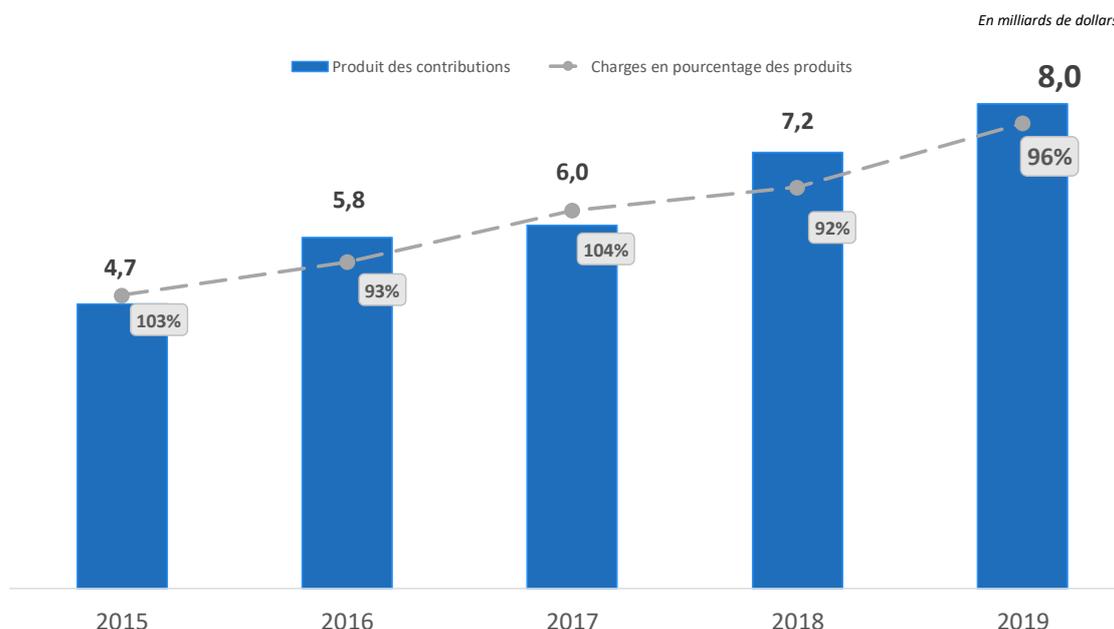
Les produits et les charges ont atteint de nouveaux records en raison de l'accroissement des besoins

21. En 2019, le produit des contributions au PAM¹⁶ a dépassé de 10 pour cent son niveau de 2018, soit 7,2 milliards de dollars, arrivant à 8,0 milliard de dollars. Cette hausse montre que les donateurs ont pris la mesure des besoins croissants d'assistance.
22. La figure 1 montre la croissance des contributions au cours des cinq dernières années en indiquant les dépenses en pourcentage¹⁷ du montant total des contributions. En 2019, les dépenses du PAM se sont montées à 7,6 milliards de dollars, soit 96 pour cent du produit des contributions et 15 pour cent de plus qu'en 2018. La part des dépenses¹⁸ représentait entre 90 et 100 pour cent du produit des contributions.

¹⁶ Pour 2019, le produit des contributions inclut les contributions monétaires et les contributions en nature, mais aucun autre produit.

¹⁷ Le budget du PAM est établi sur la base des engagements et ses états financiers sur la base de la comptabilité d'exercice. S'agissant de la performance financière des produits, les charges sont comptabilisées et classées en fonction de leur nature et pour ce qui est de la performance des programmes, par résultat stratégique selon les catégories de coûts du PAM.

¹⁸ Les catégories de charges incluent les transferts monétaires effectués et les bons distribués, les produits alimentaires distribués, les services de distribution et services connexes, les dépenses de personnel, les services contractuels et autres services, et les autres charges.

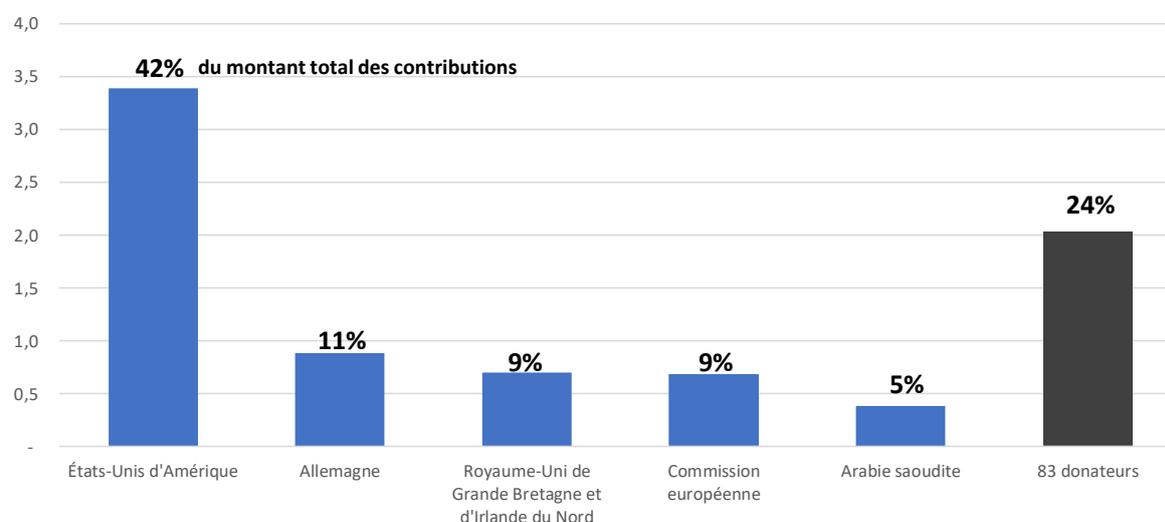
Figure 1: Produit des contributions et dépenses, 2015-2019

Quelques grands donateurs fournissent une part croissante du montant total des contributions

23. Les cinq principaux donateurs ont fourni 76 pour cent du montant total des contributions et les dix principaux donateurs 87 pour cent, les États-Unis d'Amérique arrivant en tête. En 2019, l'augmentation la plus importante a été celle de la contribution des États-Unis d'Amérique, soit 910 millions de dollars de plus que celle de 2018 qui était de 2,5 milliards de dollars. Les principaux donateurs suivants sont l'Allemagne, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, la Commission européenne et l'Arabie saoudite. Les cinq donateurs principaux ont renforcé leurs engagements, à l'exception de la Commission européenne, dont la contribution globale a baissé par rapport à 2018.
24. Le PAM a également reçu en 2019 des financements provenant de diverses autres sources, notamment de fonds des Nations Unies, de gouvernements hôtes, de donateurs privés et de la Banque mondiale. Toutefois, comme les années précédentes, le plus gros des financements – 86 pour cent du montant total des contributions – provenait de gouvernements. La figure 2 illustre la forte dépendance du PAM d'un nombre restreint de donateurs et montre que le montant de 3,4 milliards de dollars fournis par les États-Unis d'Amérique représentait 42 pour cent de l'ensemble des contributions en 2019.
25. Le PAM reconnaît qu'il importe d'avoir des donateurs engagés de longue date qui augmentent régulièrement leur soutien pour faire face aux nouveaux besoins. Mais la situation actuelle représente un risque stratégique pour le PAM et pourrait entraîner des difficultés opérationnelles en cas de fluctuation des contributions. À l'heure de la rédaction du présent rapport, le PAM a conscience de l'incertitude qui règne dans le monde sur le plan économique en raison de la pandémie actuelle de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et de l'incidence qu'elle pourrait avoir sur les budgets d'aide publique au développement des pays donateurs.

Figure 2: Les cinq principaux donateurs, sur la base de leur contribution de 2019

En milliards de dollars



26. Pour atténuer le risque que pourrait entraîner une modification du paysage financier et s'y adapter, le PAM investit dans plusieurs actions qui ont pour but de diversifier ses sources de financement et de développer sa collaboration avec des particuliers et des entités du secteur privé. Par exemple, il a adopté une stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020–2025 qui repose sur trois piliers – impact, recettes et innovation – afin de nouer de nouveaux partenariats tout en renforçant ses relations actuelles. D'ici à 2025, cette stratégie entend porter à 170 millions de dollars les recettes annuelles du PAM provenant de particuliers, à 50 millions de dollars celles provenant des entreprises et à 25 millions de dollars celles provenant des fondations. Mais le PAM va devoir examiner de très près l'impact économique extraordinaire de la pandémie de COVID-19 afin d'en évaluer l'incidence sur la mise en œuvre de la stratégie.
27. La souplesse accrue que ménage la stratégie, entre autres initiatives ciblées, permettra au PAM de combler les déficits de financement critiques, de financer les crises oubliées, de sauver des vies en temps de crise et d'améliorer son aptitude à venir en aide à ceux qui en ont besoin en apportant l'assistance voulue au bon moment. S'il y parvient, il pourra ainsi atténuer les risques actuellement associés aux fluctuations des financements, pour être plus à même d'atteindre ses objectifs essentiels.

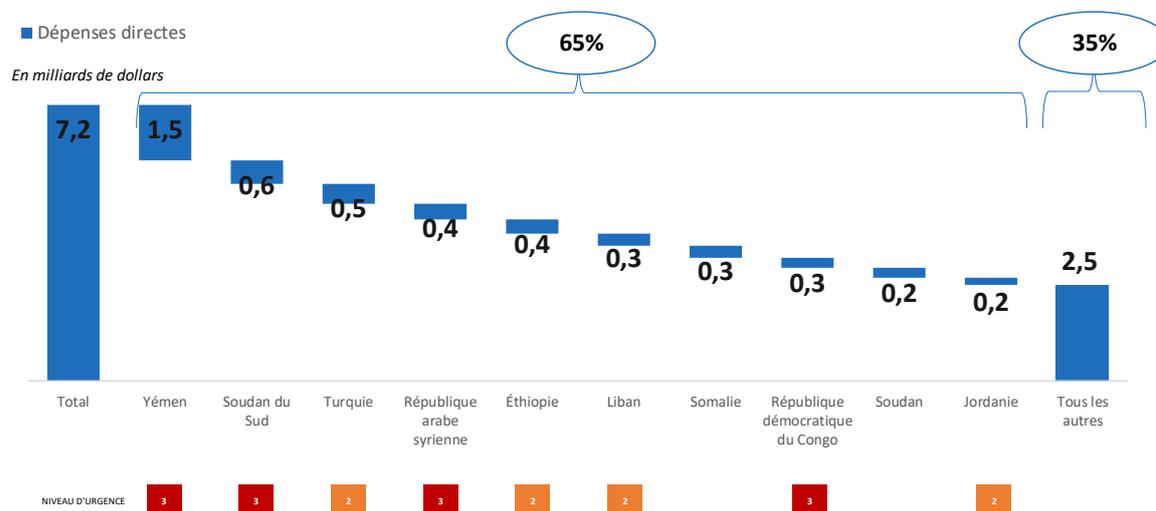
Priorité au financement des situations d'urgence de grande ampleur

28. Au cours d'une année où le monde a connu un nombre sans précédent de situations d'urgence de niveaux 2 et 3, le financement est resté concentré sur un petit nombre d'opérations, plus de 35 pour cent du produit des contributions ayant été réaffecté à des opérations de niveau 3 au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Yémen. Le Yémen est toujours l'opération de plus grande ampleur, ayant enregistré une augmentation de 41 pour cent des contributions à emploi spécifique en 2018, soit 20 pour cent de l'ensemble du portefeuille du PAM.
29. Globalement, les interventions d'urgence de niveau 3 ont été financées de manière adéquate, plus de 90 pour cent des besoins de la plupart d'entre elles ayant été financés avec les contributions disponibles de l'année. Toutefois, le financement de l'appui aux

réfugiés dans les pays touchés par la crise syrienne¹⁹ a nettement diminué globalement, notamment pour les opérations du PAM en Turquie, mais également en Jordanie. En Turquie, bien que le niveau des contributions ait baissé de quasiment 50 pour cent, passant de 792 millions de dollars en 2018 à 405 millions de dollars en 2019, deux facteurs principaux expliquent qu'il n'y ait pas eu de déficit par rapport aux besoins prévus: le nombre de bénéficiaires a nettement baissé en raison de la fermeture de camps; et la dévaluation de la lire turque s'est poursuivie.

30. En République arabe syrienne, grâce à l'appui soutenu des donateurs et à l'amélioration de l'accès à certaines zones géographiques, le PAM a accru l'envergure et le nombre de bénéficiaires de ses programmes malgré les problèmes constants d'insécurité et d'accès. Il est venu en aide à 6,7 millions de filles et de garçons, de femmes et d'hommes grâce aux activités menées en 2019, soit une augmentation de 40 pour cent par rapport à 2018 et le nombre de loin le plus important de bénéficiaires auxquels le PAM ait apporté son aide en République arabe syrienne en une seule année. Les personnes déplacées ont été le groupe de bénéficiaires le plus nombreux et, globalement, 52 pour cent des bénéficiaires étaient des femmes et des filles.
31. La figure 3 montre les 10 pays qui ont bénéficié de 65 pour cent des dépenses totales directes du PAM en 2019. Les 78 autres pays où le PAM a des opérations en cours représentaient les 35 pour cent restants. Tous les pays classés parmi les 10 premiers ont reçu un montant supérieur à celui de 2018, les augmentations les plus importantes ayant été observé au Yémen (652 millions de dollars), en République arabe syrienne (80 millions de dollars) et en Éthiopie (71 millions de dollars). Les dépenses ont augmenté au Mozambique de 100 millions de dollars pour faire face aux dégâts causés par le cyclone Idai et au Zimbabwe de 74 millions de dollars au moment où l'aggravation de la sécheresse a poussé les besoins à la hausse.

Figure 3: Les dix principaux bénéficiaires, sur la base des dépenses directes



32. L'agrégation des charges des bureaux régionaux suit une tendance similaire à celle des années précédentes, le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale comptant pour 47 pour cent des dépenses totales et le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est pour 23 pour cent. On trouve dans ces deux régions neuf des

¹⁹ L'intervention d'urgence de niveau 3 Syrie+5 a été désactivée en mars 2019 et l'intervention d'urgence de niveau 2 Syrie+3 a été déclenchée.

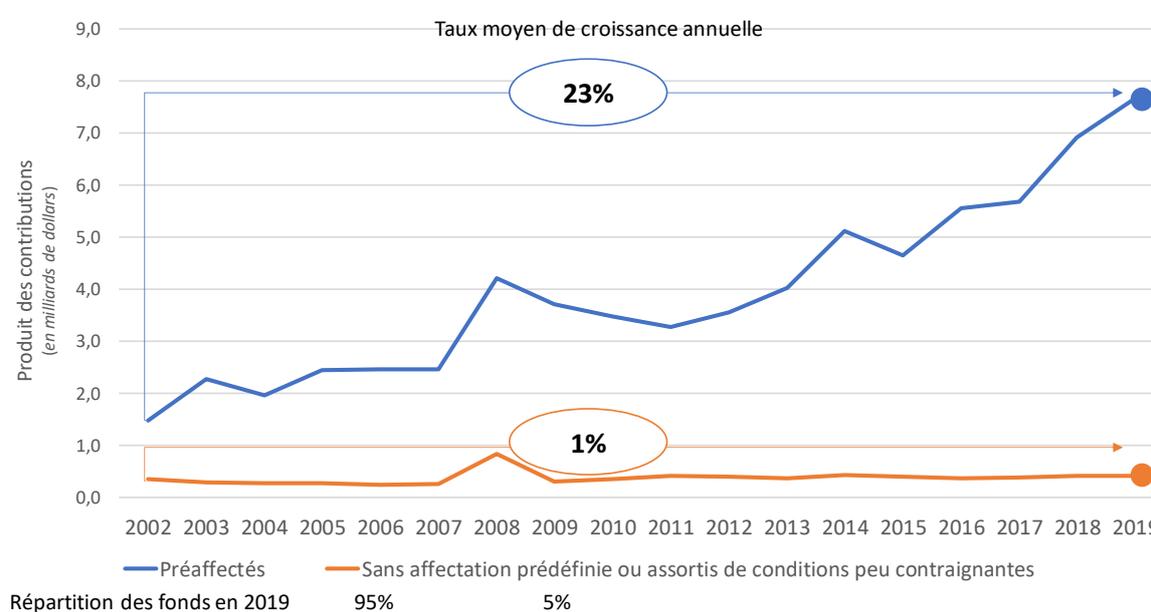
dix pays dont les dépenses ont été les plus importantes, illustration de la concentration de l'action du PAM sur un petit nombre de pays. La part des dépenses des autres bureaux régionaux était de 11 pour cent pour l'Afrique de l'Ouest, de 10 pour cent pour l'Afrique australe, de 7 pour cent pour l'Asie et le Pacifique et de 3 pour cent pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

Financements souples: tendances et possibilités

Les financements à utilisation souple offrent des possibilités d'atteindre les cibles des ODD

33. Depuis 20 ans, la progression de plus en plus rapide des fonds préaffectés montre que les donateurs souhaitent vraiment exercer un contrôle plus étroit de l'utilisation de leur financement. La figure 4 illustre la tendance historique des financements préaffectés à une fin spécifique par rapport aux contributions sans affectation prédéfinie ou assortis de conditions peu contraignantes – les financements dits souples.

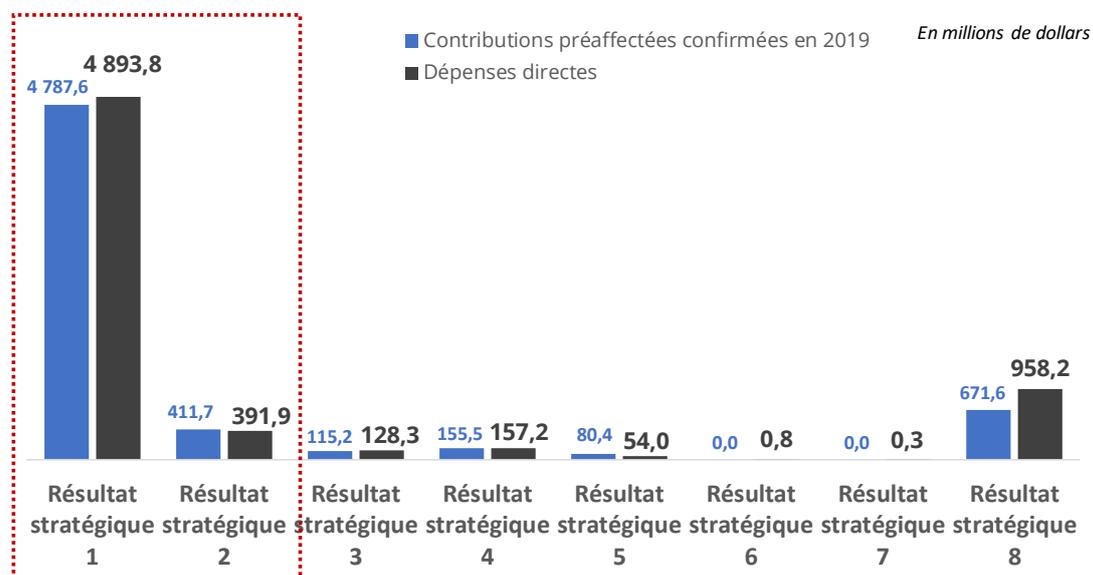
Figure 4: Progression des fonds préaffectés et des financements souples, 2002–2019



34. En moyenne, les fonds préaffectés ont augmenté 23 fois plus que les financements souples, dont le niveau est resté relativement stable au cours des 20 dernières années. Cet écart a entraîné un déséquilibre des ressources qui se répercute sur la performance du PAM. En 2019, 5 pour cent seulement du produit total des contributions, soit 409 millions de dollars, n'étaient réservés à aucun usage spécifique, soit une proportion légèrement inférieure aux 6 pour cent observés pour les trois années précédentes. Dans le même temps, entre 2018 et 2019, les financements préaffectés ont augmenté de 11 pour cent, passant de 6,9 milliards de dollars à 7,6 milliards de dollars.
35. Des progrès sont néanmoins notables au niveau des activités, pour lesquelles la part des fonds préaffectés a baissé, passant de 80 pour cent en 2018 à 70 pour cent en 2019. Cette diminution est principalement due à la souplesse accrue des financements de plusieurs des 10 principaux donateurs, puisque le Canada, l'Allemagne, le Japon et l'Arabie Saoudite ont choisi d'affecter leurs fonds à des niveaux moins spécifiques de la "ligne de visée" reliant les ressources aux résultats, par exemple au niveau d'effets directs stratégiques, de résultats stratégiques ou de PSP.

36. Au cours d'une année donnée, l'utilisation des ressources est parfois limitée par le montant, le calendrier et la prévisibilité des contributions ainsi que par des problèmes opérationnels particuliers. Par exemple, à la suite d'une flambée de cas d'Ebola en milieu d'année à l'est de la République démocratique du Congo, les fonds ont afflué. Mais, comme 56 pour cent de toutes les nouvelles contributions de 2019 ont été confirmées entre juillet et décembre, elles sont arrivées trop tard pour permettre une programmation efficace et une mise en œuvre immédiate. En conséquence, la plupart des produits alimentaires ont dû être reportés sur 2020. En adoptant une stratégie de financement plus flexible reposant sur le préfinancement et des contributions pluriannuelles souples, le PAM sera plus à même d'utiliser les ressources là et où les besoins sont les plus criants.
37. On trouvera à la figure 5 la répartition des contributions préaffectées confirmées de 2019. Ces contributions peuvent être classées par résultat stratégique et comparées aux dépenses. La répartition par résultat stratégique montre que les donateurs préfèrent orienter leurs fonds sur le résultat stratégique 1 (Chacun a accès à la nourriture) auquel ont été affectés 78 pour cent des fonds assortis de conditions d'affectation en 2019. En revanche, le résultat stratégique 2 (Personne ne souffre de malnutrition) n'a reçu que 6 pour cent de fonds préaffectés. Le PAM n'a également pas enregistré beaucoup d'activités concernant les résultats stratégiques 6 (Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes) et 7 (Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement).

Figure 5: Contributions préaffectées par rapport aux dépenses directes, par résultat stratégique – 2019



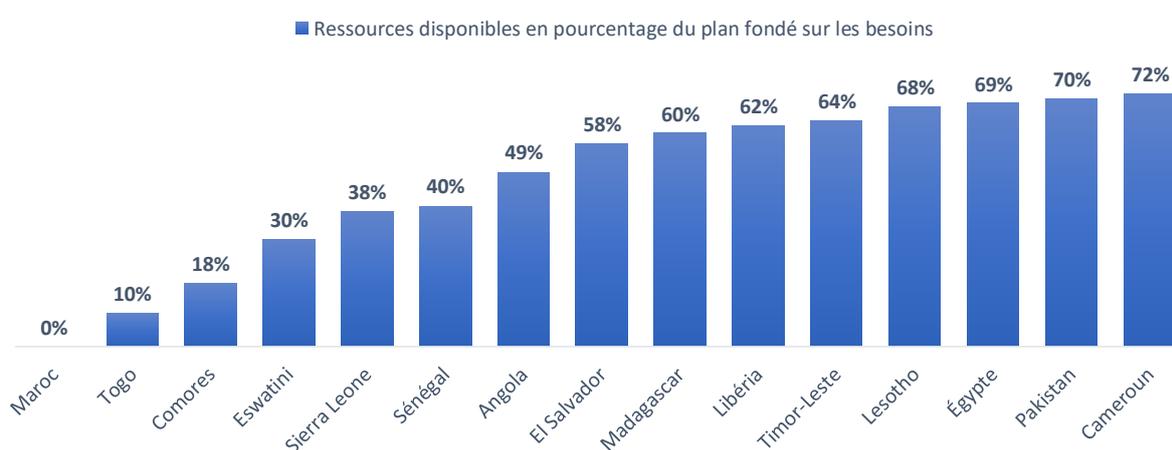
* Coûts des projets et coûts d'appui directs non compris

38. Les financements préaffectés posent des problèmes quand il s'agit de planifier, d'établir des partenariats et de répondre aux besoins. Ces difficultés se répercutent sur l'aptitude du PAM à renforcer la résilience, à développer les partenariats et à s'attaquer aux causes profondes de la faim. Par ailleurs, en l'absence de financements souples, les bureaux de pays ont du mal à planifier sur plusieurs années, à s'engager sur la durée, d'autant plus que la disponibilité des ressources de base est limitée.

Les opérations de petite ou moyenne envergure sont les plus vulnérables en cas de contraction des financements

39. Les effets préjudiciables de l'affectation des contributions à un usage spécifique sont particulièrement prononcés pour les opérations de petite ou moyenne envergure. La figure 6 montre les 15 pays d'intervention du PAM où le déficit de ressources est le plus marqué pour répondre aux besoins. Comme les donateurs ont tendance à orienter leurs financements sur des situations d'urgence de grande envergure, les opérations de moindre taille enregistrent les déficits les plus importants et doivent souvent se battre pour obtenir les faibles montants de fonds disponibles sans aucune affectation prédéfinie.
40. Sur les 15 pays dont le déficit de ressources est le plus marqué, deux seulement ont des besoins supérieurs à 100 millions de dollars. De nombreuses petites opérations ont dû faire face à un déficit de ressources, dans une proportion allant de 30 pour cent à 100 pour cent. En Eswatini, un déficit de 70 pour cent n'a pas permis au bureau de pays de répondre à tous les besoins, bien qu'il soit évident qu'une deuxième mauvaise campagne agricole successive allait se produire. Pour atténuer les difficultés en résultant, le PAM a lancé des activités d'assistance technique et de renforcement des capacités afin de faciliter la mobilisation de ressources dans les meilleurs délais.
41. Comme les situations d'urgence de niveaux 3 et 2 se multiplient et absorbent une part plus importante des ressources, il est crucial de mettre en lumière les opérations de pays qui sont régulièrement insuffisamment financées parce que leurs besoins semblent faibles. Un manque constant de ressources perpétue les inégalités et augmente la probabilité de crise alimentaire à l'avenir.

Figure 6: Opérations de pays insuffisamment financées - ressources disponibles en pourcentage du plan fondé sur les besoins



Les interventions visant à faire face à une crise sont un facteur d'incertitude pour la planification en raison de l'imprévisibilité des situations d'urgence

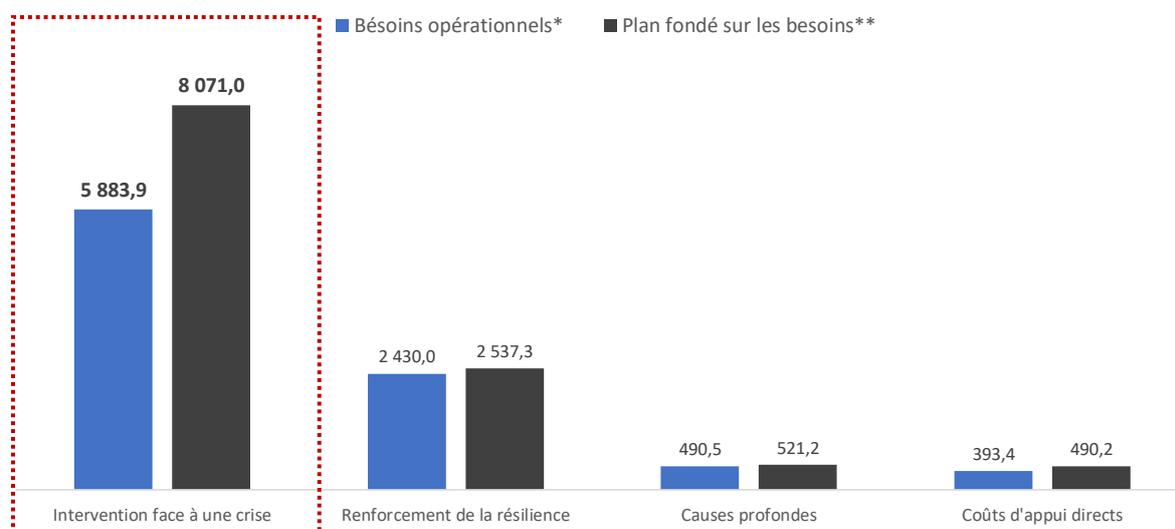
42. Comme le PAM intervient dans des conditions de plus en plus incertaines, la planification budgétaire prenant en compte les nouvelles opérations visant à faire face à une crise se heurte à la difficulté de prévoir efficacement les ressources nécessaires. La figure 7 compare

les besoins opérationnels²⁰ de 2019, définis avant le début de l'exercice, au plan fondé sur les besoins établi au 31 décembre 2019. Les résultats, ventilés par domaine d'action privilégié, montrent que le PAM est très capable de prévoir les besoins en ce qui concerne le renforcement de la résilience et les causes profondes, deux domaines ayant enregistré un écart inférieur à 5 pour cent entre les besoins opérationnels et les plans fondés sur les besoins. C'est pour le domaine de l'intervention face à une crise et les coûts d'appui directs s'y rapportant que l'écart par rapport aux prévisions a été le plus marqué, tant en chiffre absolu (2,2 milliards de dollars) qu'en pourcentage (27 pour cent).

43. Les cyclones Idai et Kenneth, qui ont dévasté le Mozambique en mars et en avril 2019, ont mis en évidence les risques associés aux phénomènes climatiques extrêmes imprévisibles. Ces deux cyclones, les pires qu'ait jamais connus le continent africain, ont entraîné des inondations de grande ampleur qui ont pris au moins 700 vies et déplacé plus de 100 000 personnes. Comme c'était la saison de la récolte, des milliers de familles ont vu disparaître dans les flots leur réserve alimentaire, et la période de soudure déjà rude s'est prolongée. Pour faire face aux effets conjugués de cette catastrophe, le budget total du bureau de pays est passé de 197 millions de dollars à 528 millions de dollars en cours d'année. Au niveau institutionnel, le PAM essaie de réduire cet écart par rapport aux prévisions en élaborant des plans d'urgence et en prévoyant des dispositifs de financement anticipé.

Figure 7: Besoins opérationnels, par rapport aux plans fondés sur les besoins

En millions de dollars



* Budget initial tel que présenté dans la Plan de gestion du PAM pour 2019-2021.

** Budget définitif contenant la version la plus récente des besoins opérationnels annuels au 31 décembre 2019.

44. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources s'emploie activement à résoudre ces difficultés budgétaires et joue un rôle crucial en passant en revue les besoins et les déficits de financement. Avec des ressources limitées, il s'efforce d'atténuer autant que possible l'impact des fluctuations des financements et de l'affectation des fonds à des fins spécifiques, tout en optimisant les résultats des programmes.

²⁰ Budget initial défini dans le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021 (WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000099477/download/>.

45. En 2019, les bureaux de pays du PAM ont continué d'utiliser plusieurs outils financiers qui leur permettent d'améliorer leurs interventions en cas de crise. Ces outils sont notamment les prêts internes en faveur des projets, le Compte d'intervention immédiate (CII) et le système institutionnel d'alerte. Plafonné à 570 millions de dollars, le dispositif des prêts internes en faveur des projets peut avancer des fonds contre garantie et permet d'éviter les ruptures d'approvisionnement et la diminution de la taille des rations. En 2019, le niveau de ce dispositif a nettement augmenté (de 30 pour cent), passant de 1,25 milliard de dollars en 2018 à 1,62 milliard de dollars.
46. Le système interne d'alerte a été renforcé et est désormais la principale plateforme qui relie l'alerte rapide et la préparation à l'action immédiate et aux interventions, et l'outil qui permet de hiérarchiser l'affectation des ressources institutionnelles aux situations d'urgence. Ce système, dont les indicateurs et les mesures recommandées pour gérer les risques et combler les lacunes ont été affinés, est désormais actualisé deux fois par mois et sert de moyen de planification, de préparation et de hiérarchisation des capacités, des financements et des ressources. Il permet de voir les opérations menées dans les pays dont la situation est préoccupante et qui doivent être prises en considération au niveau stratégique ou être suivies de près au niveau institutionnel, et celles dont la situation est moyennement préoccupante et ne nécessite qu'un appui technique soutenu.
47. Au total, 25 pays d'intervention du PAM ont été jugés en situation préoccupante depuis que le système interne d'alerte a été révisé, au deuxième trimestre de 2019. Les alertes ont abouti à 72 activités spécifiques de préparation ou actions immédiates – déblocage de fonds, déploiement de personnel, action renforcée de sensibilisation ou appui en matière de révision budgétaire – notamment en République centrafricaine, en Haïti, en Libye, au Zimbabwe, dans certains pays du centre du Sahel (Burkina Faso, Mali et Niger) et dans des pays d'Afrique australe frappés par la sécheresse.
48. Le système interne d'alerte a également permis d'affecter des fonds à des activités de préparation. Grâce au Compte d'intervention immédiate pour les activités de préparation aux situations d'urgence, qui a pour but de combler sur-le-champ les déficits de ressources au cours de la phase de préparation, un montant de 6 millions de dollars a été affecté en 2019 à l'appui des mesures de préparation des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Sur les 21 allocations de fonds approuvées en 2019, 18 avaient trait à la préparation à des risques recensés ou signalés aux responsables par le système interne d'alerte. En janvier 2020, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a donné son aval au système interne d'alerte qu'il considère comme l'un des indicateurs informant sur le caractère prioritaire de l'affectation multilatérale de fonds aux pays en situation d'intervention face à une crise.

Exemple de gain d'efficience: le financement stratégique

Le PAM est intégralement financé par des contributions volontaires qu'il utilise pour porter assistance en temps voulu aux personnes auxquelles il vient en aide. Le moment où les financements sont versés est crucial pour qu'il puisse fournir le plus rapidement possible des ressources aux personnes vulnérables dans le besoin. Les mécanismes de financement stratégique du PAM permettent de répondre rapidement aux besoins des programmes. En 2019, les principaux dispositifs qui ont contribué à l'amélioration de l'efficience sont le Mécanisme de gestion globale des vivres, le préfinancement des PSP et le mécanisme de financement des services internes.

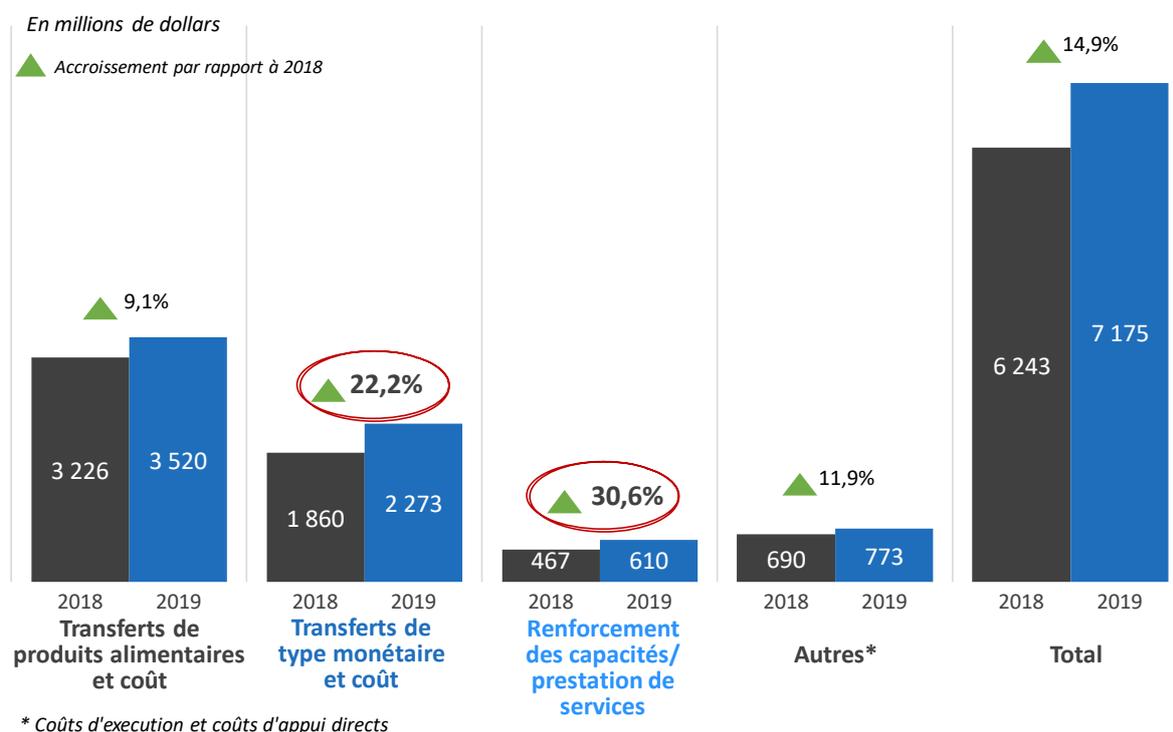
Le Mécanisme de gestion globale des vivres est un dispositif de financement stratégique qui permet au PAM d'acheter des produits alimentaires que peuvent utiliser les pays ayant en commun un même couloir logistique avant que les contributions ne soient confirmées, l'objectif

étant de raccourcir les délais de livraison et d'intervention, d'acheter les produits quand les conditions du marché sont favorables et qu'il est possible de réaliser des économies d'échelle, ainsi que de soutenir les achats locaux et régionaux, lorsque cela est possible. Compte tenu des besoins d'achats de produits prévus, le PAM dispose d'une enveloppe institutionnelle de 560 millions de dollars pour acheter des produits et les livrer en des lieux stratégiques. Quand un bureau de pays reçoit le financement, il achète les produits de ces stocks institutionnels stratégiquement positionnés, ce qui réduit les délais de livraison des produits alimentaires. Ces livraisons plus rapides de denrées alimentaires sont avantageuses pour tous les bénéficiaires du PAM et les bureaux de pays bénéficient des coûts réduits résultant des économies d'échelle réalisées et de la disponibilité de vivres achetés au moment où les prix sont bas. En 2019, huit des neufs opérations de pays en situation d'urgence de niveau 3 ont fait appel au Mécanisme de gestion globale des vivres pour répondre à la plupart de leurs besoins opérationnels. Ce mécanisme a fourni presque 50 pour cent des achats de produits alimentaires du PAM.

En 2019, le Mécanisme de gestion globale des vivres a permis de réduire de 73 pour cent en moyenne les délais, 1,9 million de tonnes de produits alimentaires ayant été envoyées à 45 bureaux de pays dans un délai moyen de 32 jours, contre 120 jours pour un achat "conventionnel". Le mécanisme sert également à appuyer les gouvernements dans le cadre des activités de prestation de services du PAM. Par exemple, en 2019, le Bureau du PAM en Éthiopie a acheté 0,18 million de tonnes de blé sur les stocks du Mécanisme de gestion globale des vivres, comblant ainsi une part du déficit céréalier du pays (1,2 million de tonnes). Le Conseil d'administration a approuvé une augmentation de 60 millions de dollars de l'enveloppe affectée au Mécanisme de gestion globale des vivres pour faire face à de nouvelles situations d'urgence.

La part des dépenses liées aux transferts de type monétaire continue d'augmenter

49. La figure 8 illustre la progression des dépenses, par modalité, par rapport à la situation de 2018. On y voit que le PAM continue de privilégier les programmes recourant aux transferts de type monétaire, une modalité de transfert efficace qui donne aux bénéficiaires le choix d'utiliser l'assistance pour subvenir à leurs besoins dans divers secteurs.
50. Comme on le voit à la figure 8, les distributions de produits alimentaires sont restées la principale modalité d'intervention en 2019, et ont augmenté de 9 pour cent, passant de 3,2 milliards de dollars en 2018 à 3,5 milliards de dollars. Mais la progression la plus importante a été celle de la modalité des transferts de type monétaire, soit 22 pour cent par rapport à 2018, ainsi que des activités de renforcement des capacités et de prestation de services, qui ont progressé de 31 pour cent.
51. Les transferts de type monétaire et les coûts associés représentaient 32 pour cent du montant total des dépenses directes, contre 30 pour cent en 2018, tandis que la part des dépenses relatives aux activités de renforcement des capacités et de prestations de services était de 9 pour cent au total, contre 7 pour cent en 2018. Le maintien des investissements dans ces deux domaines est une stratégie centrale du PAM pour venir en aide aux bénéficiaires, en renforçant leur résilience et en améliorant leurs moyens d'existence.

Figure 8: Progression des dépenses, par modalité de transfert – 2018–2019

52. La majorité des activités de transferts de type monétaire a été réalisée dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale, en particulier au Yémen et dans le cadre de l'intervention régionale en faveur des réfugiés syriens. Mais des transferts de type monétaire ont aussi été utilisés, dans une certaine mesure, par deux tiers de tous les bureaux de pays de la région. Au Liban, quand les troubles civils ont entraîné une dévaluation de la monnaie en 2019, le PAM a proposé, en partenariat avec le Ministère des affaires sociales, des transferts de type monétaire assortis ou non de conditions, d'un montant de 285 millions de dollars pour subvenir aux besoins alimentaires essentiels de plus de 1 million de bénéficiaires.
53. Pour améliorer la gestion des risques et évaluer la capacité des prestataires de services financiers, des examens liés au devoir de précaution regroupant plusieurs fonctions ont été réalisés par plusieurs unités du PAM. Associés à une analyse des atouts de ces prestataires, ces examens apporteront des informations plus détaillées qui faciliteront la mise en œuvre des contrats avec les prestataires de services. Par ailleurs, pour faire face aux risques institutionnels associés à la fraude, le PAM prend une série de mesures d'atténuation afin de préciser davantage et de mettre en place un cadre renforcé d'assurances et de contrôles relatif aux activités de transferts de type monétaire et aux systèmes y afférents au niveau des pays, y compris en définissant les indicateurs et les seuils applicables.

Exemple de gain d'efficience: mise en œuvre et intensification des activités de transferts de type monétaire

Les transferts de type monétaire, dont l'utilisation progresse régulièrement depuis 10 ans, sont désormais la deuxième modalité de transfert dans le cadre des activités du PAM. Les programmes faisant appel aux transferts de type monétaire peuvent obtenir des résultats sans pareil qui, par exemple, permettent aux bénéficiaires de se procurer un assortiment alimentaire diversifié et de subvenir à leurs besoins autres qu'alimentaires qui contribuent à la sécurité alimentaire. Ces transferts sont aussi un point de départ pour promouvoir l'inclusion financière, développer les marchés et les secteurs financiers locaux. En 2010, un montant total de 60 millions de dollars a été transféré aux bénéficiaires dans 20 pays. En 2015, ce montant était de 680 millions de dollars et, en 2019, 2,1 milliards de dollars ont été transférés aux bénéficiaires de 64 pays. En 2019, les coûts associés à ces transferts étaient en moyenne de 6,6 pour cent de la valeur transférée, soit un niveau inférieur à celui de 2018, soit des économies de 0,9 million de dollars¹.

¹ La baisse des coûts de transfert entre 2015 et 2019 a entraîné des gains d'efficience se chiffrant à 38 millions de dollars (sur la base de la valeur de transfert de 2019 et des coûts de transfert de 2015).

Stratégie financière et améliorations

Nouvelle stratégie financière pour 2019–2024

54. Pour guider la Division des finances du PAM à l'avenir, une nouvelle stratégie financière pour 2019–2024 a été adoptée en 2019. Elle repose sur cinq axes stratégiques: excellence des services essentiels de facilitation, efficience du fonctionnement, excellence des rapports, transformation numérique des finances et solutions de financement innovantes.
55. Après avoir publié cette stratégie, le PAM a exécuté plusieurs projets liés au renforcement de l'efficience des processus et à la transformation numérique. Par exemple, la plateforme SCOPE a été pleinement intégrée au système de Western Union, en respectant pleinement les procédures internes de l'entreprise, pour faciliter les transferts de type monétaire. Un service d'envoi groupé de SMS disponible via la plateforme SCOPE a permis d'envoyer de manière efficiente aux bénéficiaires des codes pour l'envoi de fonds. Aux Philippines, plus de 3 millions de dollars ont été distribués via Western Union à ce jour et les bureaux du PAM au Cameroun et en Colombie ont également adopté cette solution en 2019, les premiers transferts étant réalisés en 2020.
56. Avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le PAM a automatisé le processus de vérification des fournisseurs par rapport aux listes de sanctions de l'ONU, de l'Union européenne et des États-Unis d'Amérique, pour s'assurer que les deux entités collaborent avec les prestataires offrant les services les plus sûrs et sécurisés. Grâce à ces mesures et aux résultats attendus de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie financière, le PAM renforce sa capacité opérationnelle pour fournir une assistance plus complète et de moindre coût par bénéficiaire.

Exemple de gain d'efficience: Quantum – le moteur de l'efficience opérationnelle

Quantum est une nouvelle solution interdisciplinaire mise au point par les divisions chargées des technologies de l'information, des finances et des ressources humaines du PAM et déployée à l'échelle globale pour normaliser, automatiser et intégrer les processus des états de paie pour le personnel local, via WINGS, le principal système de gestion intégrée du PAM. Le projet Quantum a été lancé en 2019 par une équipe interdisciplinaire dédiée qui collabore avec tous les bureaux régionaux pour numériser, simplifier et rationaliser tous les processus des états de paie pour le personnel extérieur recruté sur le plan local.

À la fin de 2019, trois bureaux régionaux et 44 bureaux de pays avaient achevé la mise en service de Quantum et 44 pour cent de l'ensemble du personnel local sur le terrain étaient payés à l'aide du nouvel outil. Grâce à la normalisation des états de paie pour le personnel local, Quantum met les normes institutionnelles applicables aux états de paie en conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).

À ce jour, Quantum a permis de réduire le temps nécessaire pour traiter les tâches spécifiques liées aux états de paie de 42 pour cent en moyenne, d'introduire un processus normalisé de bout en bout et de passer moins de temps tous les mois à traiter les données relatives à la trésorerie. Cela a permis de réaliser en 2019 des gains de temps de cinq unités équivalent temps plein*. Une fois pleinement mis en service dans les 99 bureaux, cet outil devrait permettre d'économiser jusqu'à 28 unités équivalent temps plein par an d'ici à 2021. À ce jour, Quantum a eu des effets positifs pour 13 600 membres du personnel de bureaux extérieurs, puisque les employés chargés des ressources humaines et des finances ont ainsi pu passer plus de temps à appuyer des activités d'analyse** et à contribuer sur le plan stratégique aux opérations des bureaux de pays. Quantum facilite aussi la précision, la transparence, la responsabilité et l'analyse à l'appui des décisions.

Quantum accroît l'efficacité: en instaurant un processus des états de paie en continu, avec des données plus cohérentes et plus aisément disponibles pour les rapports, les analyses et le rapprochement des comptes; en réduisant les risques car l'identité de tous membres du personnel doit être à 100 pour cent cohérente dans les divers systèmes, sinon le processus de paiement s'interrompt; en rendant la comptabilité des états de paie conforme aux normes IPSAS; et en améliorant la gestion des contributions d'assurance, ce qui permet un flux de trésorerie constant – avec l'ancien processus, les flux de trésorerie étaient souvent retardés (d'au moins un trimestre), ce qui rendait difficile tout rapprochement.

* Les unités équivalent temps plein reposent sur le nombre d'heures de travail d'un employé à temps plein sur une année et quantifient les gains d'efficience en termes de temps du personnel libéré d'une activité à la suite d'un changement des modalités de travail.

** Les activités d'analyse se concentrent moins sur les tâches tactiques (par exemple saisie des données, rapprochement) et davantage sur l'analyse des tendances, l'élaboration des stratégies et l'interprétation des données.

Analyse du coût unitaire des rations

Le coût unitaire des rations est un critère de référence important pour le PAM qui correspond au montant budgétisé ou dépensé, libellé en dollars des États-Unis, qui se rapporte directement ou indirectement à l'assortiment alimentaire ou au transfert de type monétaire quotidien choisi pour obtenir des résultats programmatiques. Établi à partir des prévisions et des chiffres effectifs, il ne peut pas être utilisé à des fins de planification.

57. La méthode de calcul du coût unitaire des rations prend en compte tous les coûts, des coûts de transfert aux coûts d'appui indirects. Mais ce sont les coûts de transfert qui sont les principaux déterminants du coût unitaire des rations. Les coûts de transfert sont les principaux coûts de fonctionnement qui dépendent directement du contexte d'une opération et sur lesquels influent des facteurs tels que l'accès, la situation de la logistique

dans le pays concerné et les articles complémentaires nécessaires pour atteindre l'objectif de l'intervention.

58. L'analyse du coût unitaire des rations de 2019 porte sur 74 PSP, PSPP et PSPP-T pour lesquels on disposait de suffisamment de données chiffrées provenant du suivi et des dépenses. En 2019, l'équivalent de 23,9 milliards de rations quotidiennes ont été distribuées: 5,8 milliards sous forme de transferts de type monétaire et 18,1 milliards sous forme d'aide alimentaire en nature. Le coût moyen de la ration du PAM était estimé à 0,61 dollar, en hausse par rapport à celui de 0,51 dollar relevé pour les opérations des PSP en 2018²¹. Cette différence est imputable à plusieurs facteurs. Premièrement, les données de 2019 portent sur 74 PSP et 23,9 milliards de rations, contre 61 PSP et 13,1 milliards de rations en 2018. Les données de 2019 couvrent par ailleurs plusieurs pays où se déroulent des opérations de vaste ampleur, notamment le Yémen, et dressent donc un tableau plus précis du coût des rations à l'échelle de tout le PAM. En outre, l'importance relative du domaine d'action privilégié concernant le renforcement de la résilience dans les PSP examinés pour calculer le coût unitaire des rations a augmenté en 2019, le renforcement de la résilience coûtant généralement plus cher que les activités d'autres domaines d'action privilégiés.
59. Le coût moyen des rations distribuées aux bénéficiaires dans le domaine d'action privilégié concernant le renforcement de la résilience était de 0,94 dollar contre 0,45 dollar pour celui de l'intervention face à une crise et 0,22 dollar pour celui se rapportant aux causes profondes. C'est là une tendance similaire à celle de 2018 en ce qui concerne les domaines d'action privilégiés, qui s'explique par le fait que les activités de renforcement de la résilience exigent en général des interventions de plus longue durée ou une combinaison d'interventions nécessitant des transferts de vivres et des investissements supplémentaires pour en garantir l'impact, ce qui augmente le coût de l'assistance. L'analyse du coût unitaire des rations par domaine d'action privilégié est présentée au tableau 1.

Domaine d'action privilégié	Nombre de rations quotidiennes	Coût moyen par ration (en dollars)	Taille de la ration en pourcentage de la taille moyenne des rations
Intervention face à une crise*	18,6 milliards	0,45	29
Transferts de type monétaire	4,3 milliards	0,58	39
Assistance alimentaire en nature	14,4 milliards	0,36	22
Renforcement de la résilience	3,6 milliards	0,94	119
Transferts de type monétaire	1,4 milliard	1,58	204
Assistance alimentaire en nature	2,3 milliards	0,38	44
Causes profondes	1,6 milliard	0,22	29
Transferts de type monétaire	0,14 milliards	0,33	33
Assistance alimentaire en nature	1,5 milliard	0,18	38

* Le nombre de rations quotidiennes par modalité peut ne pas être égal au total par domaine d'action privilégié car les chiffres ont été arrondis. De plus, le coût unitaire moyen de la ration est établi à partir de données brutes, et non des données moyennes utilisées dans les calculs présentés dans le corps du document.

²¹ En 2018, le coût unitaire global de la ration calculé à la fois pour les opérations des PSP et pour d'autres projets hors PSP était de 0,46 dollars. En 2019, ce coût a été calculé sur la seule base des opérations des PSP et n'est donc comparable qu'à la part de la valeur de 2018 correspondant aux opérations des PSP.

60. On trouvera au tableau 2 une analyse du coût unitaire des rations pour les PSP, les PSPP et les PSPP-T de 2019, par catégorie d'activités. Les coûts unitaires les plus élevés concernent les catégories d'activités qui nécessitent des fonds supplémentaires pour augmenter les capacités locales, fournir des articles non alimentaires ou compléter les rations de base, par exemple des activités de renforcement des capacités, de création d'actifs et de moyens d'existence, d'adaptation au changement climatique ou de gestion des risques. Les coûts unitaires des rations sont calculés uniquement pour les modalités des transferts de type monétaire et de l'assistance alimentaire en nature; de ce fait, pour le domaine d'action privilégié relatif aux causes profondes, le coût unitaire des rations n'inclut pas d'activités de renforcement des capacités ou d'activités mises en œuvre en renforçant les capacités. Pour les activités liées aux causes profondes, le coût unitaire est bien inférieur à celui des autres domaines d'action privilégiés, parce que le nombre de rations quotidiennes est comparativement inférieur (1,6 milliard); en effet, les distributions de vivres représentent une part moins importante des activités de ce domaine d'action privilégié et les gains d'efficacité sont obtenus en distribuant des rations dans le cadre d'activités qui relèvent d'autres domaines d'action privilégiés. Le coût marginal de l'ajout de rations à des activités existantes, par exemple d'alimentation scolaire, de prévention de la malnutrition ou de traitement nutritionnel, est bien inférieur au coût moyen de l'introduction d'une nouvelle activité (et d'une ration), comme c'est le cas pour les domaines d'action privilégiés relatifs à l'intervention face à une crise ou au renforcement de la résilience. Cet effet est plus prononcé pour certaines activités que pour d'autres; dans le cas de l'alimentation scolaire, par exemple, le coût de la ration est inférieur à la moyenne, soit 0,18 dollar.

Catégorie d'activités	Transferts de type monétaire		Assistance alimentaire en nature		Total	
	Nombre de rations quotidiennes	Coût moyen de la ration (en dollars)	Nombre de rations quotidiennes	Coût moyen par ration (en dollars)	Nombre de rations quotidiennes	Coût moyen pondéré par ration (en dollars)
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	4,2 milliards	0,52	12,8 milliards	0,39	17 milliards	0,45
Traitement nutritionnel	10,2 millions	0,48	1,2 milliard	0,42	1,2 milliard	0,43
Repas scolaires	225 millions	0,34	2,5 milliards	0,1	2,7 milliards	0,18
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	479 millions	1,84	481 millions	0,67	960 millions	1,37
Prestation de services et plateformes	620 millions	1,12	2 400	-	620 millions	0,84
Renforcement des capacités individuelles	2,2 millions	1,53	-	-	2,2 millions	1,53
Renforcement des capacités institutionnelles	66 millions	1,64	44 millions	0,21	111 millions	0,73

Tableau 2: Coût unitaire des rations, par catégorie d'activités et modalité – 2019

Catégorie d'activités	Transferts de type monétaire		Assistance alimentaire en nature		Total	
	Nombre de rations quotidiennes	Coût moyen de la ration (en dollars)	Nombre de rations quotidiennes	Coût moyen par ration (en dollars)	Nombre de rations quotidiennes	Coût moyen pondéré par ration (en dollars)
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	63 millions	4,48	0,37 millions	0,36	64 millions	3,8
Prévention de la malnutrition	45 millions	0,55	1,08 milliard	0,23	1,1 milliards	0,29
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	5,7 millions	0,69	9,8 millions	0,26	15,5 millions	0,53
Moyenne pondérée	5,8 milliards	1,01	18,1 milliards	0,32	23,9 milliards	0,61

61. La valeur moyenne d'une ration correspondant à un transfert de type monétaire est supérieure à celle de l'assistance en nature, ce qui explique que le coût unitaire des rations soit plus élevé pour les transferts de type monétaire que pour l'assistance en nature pour tous les types d'activités et tous les domaines d'action privilégiés. Ce constat correspond à l'analyse du coût unitaire des rations de 2018.
62. L'un des avantages principaux de l'assistance de type monétaire tient à sa fongibilité. Tels qu'ils sont conçus, les transferts de type monétaire permettent aux bénéficiaires de subvenir à leurs besoins essentiels autres qu'une ration alimentaire typique. Par conséquent, les comparaisons directes entre le coût associé aux avantages des rations alimentaires et le coût associé aux avantages d'une assistance de type monétaire ne sont guère pertinentes.
63. Le PAM assure un suivi d'autres mesures des coûts et de la performance des transferts de type monétaire. En 2019, pour chaque dollar fourni par des donateurs et affecté à des activités de transfert de type monétaire, la valeur du transfert arrivant directement aux bénéficiaires était de 0,79 dollar en moyenne, les 0,21 dollar restant couvrant tous les autres coûts, directs et indirects. Ces ratios étaient similaires en 2018 et en 2017, preuve de l'aptitude du PAM à recourir régulièrement aux transferts de type monétaire pour donner directement un pouvoir d'achat aux bénéficiaires. Pour les opérations les plus efficaces qui réalisaient des économies d'échelle, la valeur directement transférée aux bénéficiaires était de 0,885 dollar. Les coûts d'appui indirects représentaient 0,065 dollar et tous les autres coûts seulement 0,05 dollar.
64. En 2019, le PAM a distribué 47 pour cent de transferts de type monétaire de plus, en valeur, qu'en 2017 avec le même niveau de coûts de transfert. En 2019, le ratio moyen entre les coûts de transfert et la valeur transférée était de 6,6 pour cent, soit le même pourcentage qu'en 2018 mais 1,8 point de pourcentage de moins qu'en 2015.

Partie III: Performance des programmes et des opérations

Au cours de l'année, le PAM a mené une action efficace dans le cadre de 18 situations d'urgence de niveaux 3 et 2, nombre jamais atteint dans son histoire au cours d'une même année. Entre autres, il a poursuivi des opérations de longue haleine, comme en République arabe syrienne et au Yémen, déchirés par la guerre, et il est intervenu dans le centre du Sahel, où la situation humanitaire a atteint en 2019 un niveau de gravité sans précédent. Au regard de l'ensemble de ses objectifs stratégiques, les résultats du PAM ont été très satisfaisants; dans la présente section, les progrès notables réalisés et les difficultés – de taille – qui ont parfois été rencontrées sont passés en revue. On y examine également les résultats stratégiques et les produits des programmes, l'accent étant mis sur les réalisations dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la création d'actifs, de la nutrition et du renforcement des capacités. En conclusion, on fait le point sur les avancées enregistrées au regard des aspects interdisciplinaires.



Portée et couverture de l'action du PAM

65. En 2019, selon le rapport mondial sur les crises alimentaires de 2020²², le nombre de personnes victimes d'insécurité alimentaire aiguë – généralement une situation de courte durée ou transitoire – s'élevait à 135 millions, dans 55 pays. Il a été estimé que l'insécurité alimentaire chronique – situation de longue durée – touchait près de 822 millions de personnes à l'échelle mondiale²³. Le PAM a apporté une assistance à 97,1 millions de bénéficiaires, de manière à répondre à leurs besoins, de natures très diverses.

Bénéficiaires des opérations du PAM et de ses partenaires

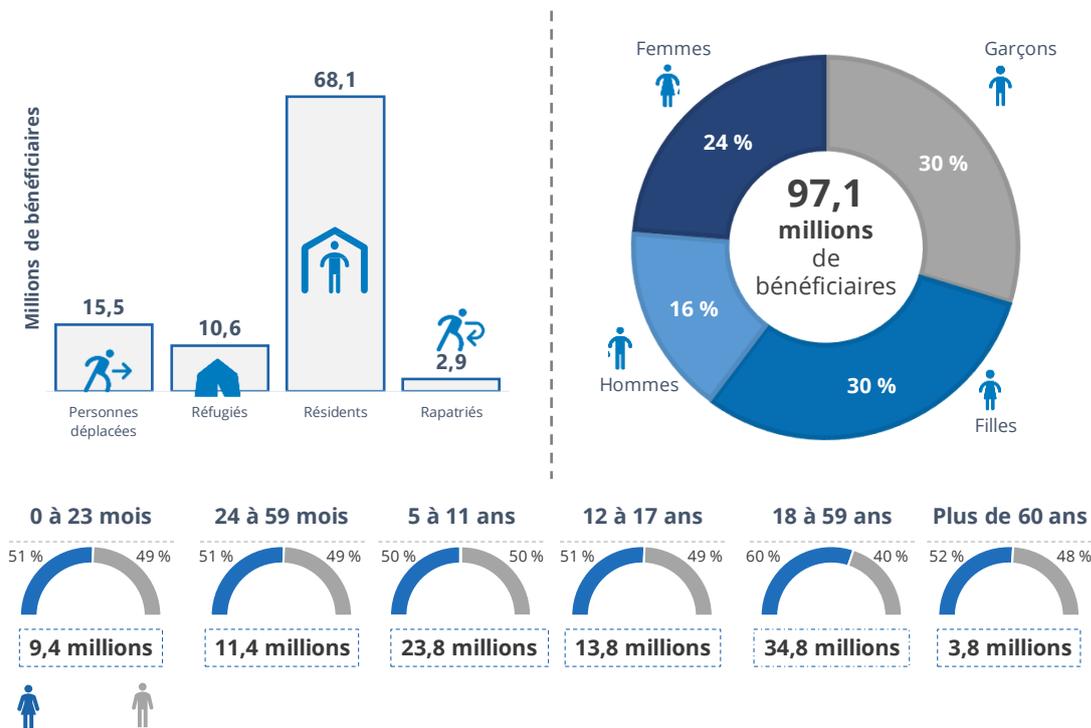
66. En 2019, le PAM a prêté assistance à 68,1 millions de personnes dans leur zone de résidence et à 15,5 millions de personnes déplacées – soit, respectivement, une augmentation de 27 pour cent et de 18 pour cent par rapport à 2018.
67. En 2019, les enfants (29,5 millions de filles, et 28,9 millions de garçons) ont été les principaux bénéficiaires de l'assistance du PAM (60 pour cent du nombre total de bénéficiaires). La figure 9 présente une ventilation des bénéficiaires par statut de résidence, sexe et groupe d'âge²⁴.

²² Réseau mondial contre les crises alimentaires et Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. *2020 Global Report on Food Crises*. <https://www.fsinplatform.org/global-report-food-crisis-2020>.

²³ 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*. <http://www.fao.org/3/ca5162fr/ca5162fr.pdf>. Les deux situations ne s'excluent pas mutuellement et ne peuvent être directement mises en regard.

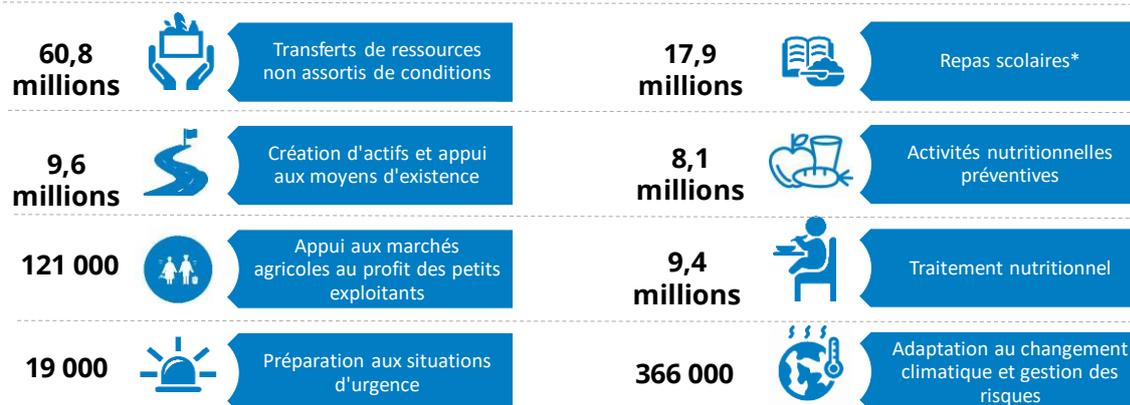
²⁴ Une ventilation plus détaillée, sur la base d'une nouvelle répartition par sexe et par âge, figure dans la partie inférieure de la figure 9.

Figure 9: Bénéficiaires d'une assistance dans le cadre d'opérations du PAM, par statut de résidence, sexe et groupe d'âge



68. La figure 10 fait état du nombre de bénéficiaires ayant reçu une assistance au titre de chacun des huit domaines d'activité du PAM²⁵. Pour la première fois en 2019, grâce aux améliorations apportées au système, le PAM a été en mesure de ventiler le nombre des bénéficiaires par domaine d'activité: il en est résulté une transparence accrue à l'égard des donateurs et la possibilité de recueillir des données essentielles sur la portée des activités menées par le PAM, qui aident les responsables à prendre des décisions en meilleure connaissance de cause concernant les programmes.
69. En 2019, tous les bénéficiaires ou presque ont reçu une assistance sous la forme de transferts de ressources non assortis de conditions ou d'activités axées sur la nutrition, l'alimentation scolaire, la création d'actifs et les moyens d'existence. Il existe d'autres moyens de contribuer à une croissance dont le plus grand nombre profite ainsi qu'à la résilience à long terme, en investissant davantage dans les programmes qui ont pour objet de fournir un appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants et de préparer les communautés à s'adapter au changement climatique. Le PAM continuera d'appuyer l'action menée à ces divers titres, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités afin de réunir les conditions et les moyens voulus pour que les communautés puissent satisfaire leurs besoins essentiels.

²⁵ Du fait qu'un même bénéficiaire peut recevoir une assistance au titre de plusieurs activités de programme, le total des bénéficiaires recensés pour chacun des huit domaines d'activité pris individuellement sera supérieur à celui de l'ensemble des bénéficiaires d'une assistance du PAM pris globalement.

Figure 10: Nombre de bénéficiaires, par domaine d'activité

* Les écoliers représentent 97 pour cent (17,3 millions) du total des bénéficiaires ciblés par les interventions axées sur l'alimentation scolaire.

70. Des directives internes complémentaires pour l'estimation et le décompte des bénéficiaires directs de l'assistance du PAM ont été publiées dans l'année. Elles remplacent la note d'orientation de 2002 et élargissent la définition du bénéficiaire direct pour inclure tout individu recevant une assistance en nature, de type monétaire ou sous la forme de modalités de transfert visant à renforcer les capacités; elles définissent un certain nombre d'étapes et des exemples sont fournis à l'intention des bureaux de pays pour le décompte des bénéficiaires. Le présent document ne fait référence qu'aux bénéficiaires directs. Du fait que ces directives actualisées ont été publiées vers la fin de 2019, les bénéficiaires directs de la modalité "renforcement des capacités" ne sont pas inclus dans le présent rapport.

"Migration Pulse" (Le pouls des migrations). Suivi de la faim, des déplacements et des migrations grâce à des technologies numériques de pointe

Depuis plusieurs années, le nombre de personnes souffrant de la faim et sous-alimentées augmente, principalement en raison des conflits, des phénomènes météorologiques et climatiques extrêmes et des chocs économiques. Parallèlement, les conflits, les violences et les persécutions ont chassé plus de 70,8 millions d'individus de chez eux, dont 41,3 millions de personnes déplacées et 25,9 millions de réfugiés²⁶. Les données factuelles montrent que la faim, les conflits et les déplacements sont étroitement corrélés.

En 2018 et 2019, l'Unité chargée de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité du PAM a mis sur pied l'initiative "Migration Pulse", dont l'objectif est de fournir des moyens d'agir aux personnes contraintes à la mobilité ou déplacées en leur donnant la parole. Le défi consiste à recueillir des informations auprès de personnes extrêmement mobiles, et difficiles à atteindre, grâce à des technologies numériques novatrices. À ce jour, elles ont été testées avec succès dans plus de dix pays et huit rapports ont été publiés sur le sujet, couvrant les migrants vénézuéliens et les communautés d'accueil en Colombie, en Équateur et au Pérou, ainsi que les migrants en provenance d'Afrique de l'Ouest, de l'Est et du Nord. D'autres rapports portent sur les personnes déplacées et les communautés d'accueil en Libye, l'accent étant mis sur les migrants en provenance des pays du Sahel et du Soudan, et une enquête prenant pour base la population a été menée au Nigéria, pour évaluer les incidences des envois de fonds, des migrations internes de main-d'œuvre et des déplacements liés à un conflit.

²⁶ HCR. *Global Trends Forced Displacement in 2018*. <https://www.unhcr.org/globaltrends2018/>.

Les technologies mobiles peuvent jouer un rôle vital pour les personnes déplacées en leur donnant accès à l'information et en les connectant aux membres de leur famille et aux amis qu'elles ont laissés derrière elles, aussi l'initiative repose-t-elle sur des enquêtes aléatoires et anonymes menées sur le Web pour produire des données dites "à haute fréquence", ventilées par sexe et par âge, relatives aux populations déplacées, aux migrants et aux communautés d'accueil touchées. Des données sur les causes du déplacement, les intentions des individus (rester ou partir), leurs besoins, leur situation au regard de la sécurité alimentaire et leurs moyens d'existence, ainsi que les difficultés auxquelles ils font face, sont recueillies et analysées quasiment en temps réel.

Cette initiative a permis de combler d'importantes lacunes en matière de connaissances, en nourrissant le dialogue mené à l'échelle mondiale sur des thèmes tels que la faim, les conflits, les migrations et les déplacements. Elle a également favorisé l'éclosion de partenariats aux niveaux mondial et national, et elle a inspiré des activités communes qui répondent aux besoins des migrants les plus vulnérables sur le terrain. En Libye, par exemple, le PAM et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) ont évalué les besoins des migrants grâce à une approche reposant sur plusieurs méthodes (enquêtes menées à distance sur le Web et entretiens individualisés). Dans un rapport publié conjointement en décembre 2019, le PAM et l'OIM ont fait connaître les données factuelles ainsi générées, qui ont ensuite servi à mettre en œuvre une initiative pilote conjointe destinée à apporter un appui à 310 000 migrants vivant dans des zones urbaines et ont aidé le PAM à réviser le ciblage de projets axés sur les moyens d'existence, à l'appui de résidents libyens.

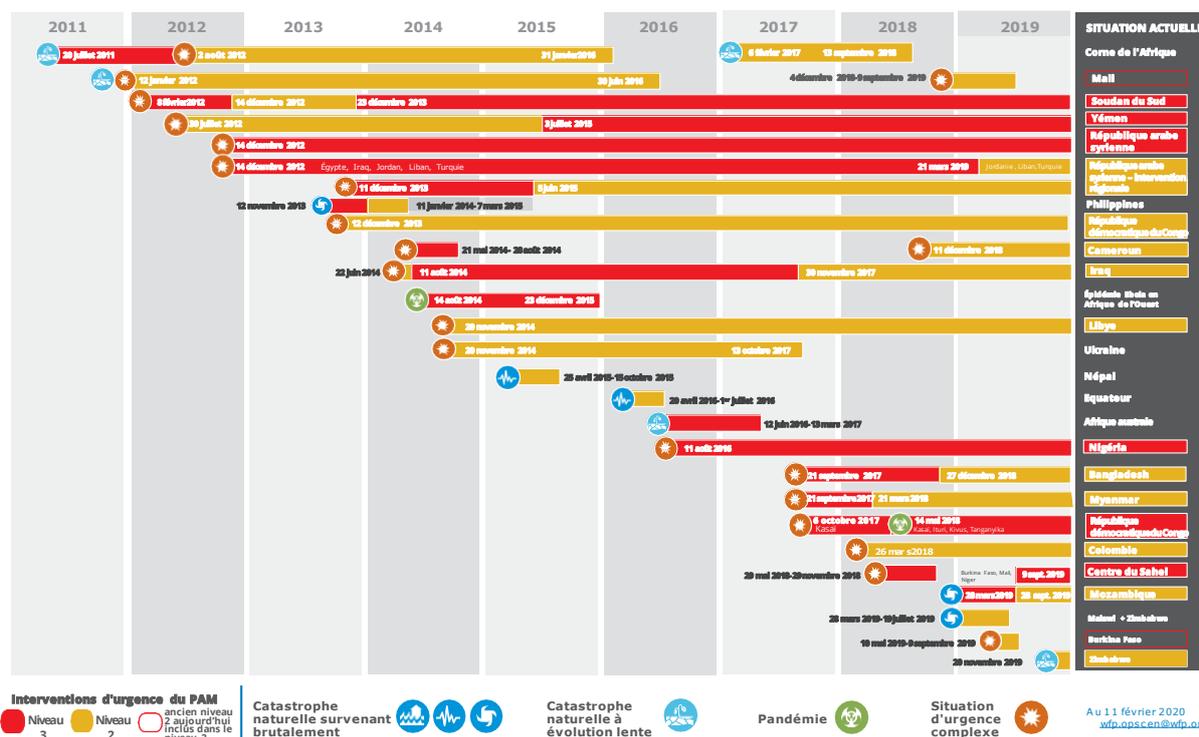
Les interventions du PAM en 2019

71. En 2019, l'assistance directe du PAM aux bénéficiaires a représenté 4,2 millions de tonnes de produits alimentaires et 2,1 milliards de dollars de transferts de type monétaire. Cette assistance est venue s'ajouter aux 610 millions de dollars investis dans les activités de renforcement des capacités et de prestation de services menées à l'appui de la communauté d'aide humanitaire et de développement. La plupart des produits alimentaires et des transferts de type monétaire étaient destinés à des distributions générales de vivres, le deuxième poste le plus important en volume ayant été celui des activités axées sur la nutrition, l'alimentation scolaire et les activités 3A.

Situations d'urgence de niveaux 3 et 2

72. Comme indiqué à la figure 11, le PAM intervenait à la fin de 2019 au titre de sept situations d'urgence de niveau 3 et de 11 situations d'urgence de niveau 2 dans 20 pays. Jamais depuis 2011 il n'avait eu à faire face à un nombre aussi élevé de situations d'urgence de niveaux 3 et 2 en cours, de nombreux pays demeurant pris au piège de conflits de longue date ou récurrents, de phénomènes météorologiques extrêmes ou d'une récession économique.

Figure 11: Interventions d'urgence du PAM (2011-2019)



73. Le PAM a distribué 67 pour cent de son assistance alimentaire en nature; 78 pour cent de son assistance de type monétaire et 48 pour cent de son assistance sous forme d'aliments nutritifs spécialisés étaient destinés à des personnes en proie à une insécurité alimentaire extrême et à la malnutrition aiguë dans certains pays faisant face aux crises les plus graves, à savoir le Yémen, la République démocratique du Congo, la République arabe syrienne, le Soudan du Sud, le Mozambique, trois pays du Sahel – Burkina Faso, Mali et Niger – et le Nigéria. D'autres pays ont connu des situations d'urgence de grande envergure, comme le Bangladesh et l'Iraq, qui demeurent aux prises avec un conflit complexe et des chocs climatiques, ou encore dans la Corne de l'Afrique, qui a subi des épisodes de sécheresse graves, suivis d'inondations.

Niveau 3 – Yémen

74. Au **Yémen**, qui faisait déjà face à la plus grave crise humanitaire à l'échelle mondiale en 2018, la situation a encore empiré au début de 2019, et ce sont alors 80 pour cent de la population – 24 millions d'individus – qui ont eu besoin d'une assistance humanitaire ou de protection. Le PAM n'a jamais été aussi rapide pour transposer à plus grande échelle ses activités d'assistance alimentaire et nutritionnelle tout en surmontant des difficultés complexes en matière de sécurité, d'accès et d'approvisionnement. Cet effort s'est traduit par le doublement des distributions alimentaires dans les zones les plus touchées, où la combinaison du conflit et de l'effondrement économique avait plongé près de 240 000 individus dans des conditions proches de la famine.

75. Au cours de l'année, le PAM a fourni 1,4 million de tonnes de vivres; les transferts de type monétaire et la distribution de bons-produits ont atteint un montant total de plus de 268 millions de dollars; 41 000 tonnes d'aliments nutritifs spécialisés ont été distribuées à 14,1 millions de personnes souffrant d'insécurité alimentaire, dans toutes les régions du

Yémen. Les rations alimentaires générales ont dû être réduites de plus d'un tiers en juillet en raison de ruptures d'approvisionnement et de problèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a également entraîné la suspension partielle et temporaire de l'assistance alimentaire à Sanaa. Le PAM a œuvré avec ses partenaires coopérants pour mettre rapidement en place des procédures améliorées de ciblage et d'enregistrement, ce qui a notamment rendu possible l'enregistrement biométrique de quelque 920 000 individus, avec pour objectif de vérifier qu'ils remplissaient les conditions requises pour obtenir une assistance. En conséquence, chaque mois, près de neuf bénéficiaires prioritaires sur dix ont reçu des rations complètes grâce à un financement adéquat, à une planification efficace et à une utilisation optimale des modalités d'assistance. La gestion des allégations de détournement de vivres au Yémen a montré que le PAM avait la capacité de prendre des risques maîtrisés et de prêter assistance. En montrant qu'il était en mesure d'admettre le problème, de dispenser des conseils aux autorités et aux donateurs et d'apporter des solutions novatrices fondées sur des méthodes d'enregistrement des bénéficiaires perfectionnées et plus sûres, il a aussi administré la preuve de sa détermination et de son niveau élevé de compétence opérationnelle face à une situation d'urgence majeure.

76. En dépit de la gravité et de l'ampleur de la crise, la proportion de ménages ayant reçu une assistance et présentant des niveaux acceptables de consommation alimentaire au Yémen est passée de 61 pour cent en 2018 à 66 pour cent en 2019, cependant que la proportion de ménages présentant des niveaux de consommation alimentaire insuffisants demeurait stable, à un taux bien inférieur à 10 pour cent. Les données de suivi ont confirmé que les niveaux catastrophiques d'insécurité alimentaire avaient été réduits dans près des deux tiers des districts les plus touchés à la mi-2019, ce qui avait permis d'éviter la famine.
77. L'appui nutritionnel apporté par le PAM s'est révélé vital et efficace pour stabiliser une situation nutritionnelle précaire, et ce bien que moins de la moitié des ressources requises, compte tenu des besoins, ait été financée. Cet obstacle a poussé le PAM à se concentrer sur la prestation de services de prévention de la malnutrition dans les districts où les taux les plus élevés de malnutrition étaient observés, mais des services de traitement de la malnutrition ont continué d'être fournis parallèlement dans l'ensemble du pays, ce qui a sauvé des vies.
78. À l'échelle nationale, plus de 1 million de filles et de femmes enceintes ou allaitantes et quelque 970 000 enfants âgés de moins de 2 ans ont reçu un appui pour prévenir la malnutrition; plus de 600 000 filles et femmes enceintes ou allaitantes et 600 000 enfants de moins de 5 ans ont suivi un traitement contre la malnutrition. L'état nutritionnel des bénéficiaires s'est nettement amélioré. Par exemple, à la fin de 2019, quelque 85 pour cent des enfants de moins de 5 ans ayant bénéficié d'un traitement de la malnutrition aiguë étaient rétablis, contre 81 pour cent au début de 2019.
79. La situation d'urgence au Yémen a été l'un des principaux défis à relever pour le PAM en 2019; le système logistique en place a dû être transposé à plus grande échelle dans des proportions massives, les enjeux programmatiques complexes ont exigé une souplesse de tous les instants et la nature délicate du conflit a rendu nécessaire un dialogue délicat mais décisif avec l'ensemble des parties. En 2020, le conflit au Yémen est entré dans sa cinquième année.

Niveau 3 – République démocratique du Congo

80. En **République démocratique du Congo**, qui a connu plusieurs périodes prolongées de conflit violent depuis 1996, la situation humanitaire a empiré au cours de l'année, ce qui a conduit à la crise de la faim la plus grave après celle que connaît le Yémen. En raison de la superposition des problèmes de sécurité et de santé publique, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire grave a atteint près de 16 millions, soit une augmentation de 20 pour cent par rapport à 2018. Les niveaux de malnutrition étaient également alarmants. Le module de la nutrition a classé 76 des 519 zones sanitaires du pays dans la catégorie "priorité élevée" du plan d'intervention humanitaire.
81. Outre l'expansion notable de l'opération d'urgence déjà en cours, le PAM et ses partenaires ont transposé à plus grande échelle de nouvelles interventions menées dans certaines zones après que des actes de violence ont conduit à des déplacements de masse et à la perte de moyens d'existence. Le retour forcé d'Angola de près d'un demi-million de migrants originaires de République démocratique du Congo a ainsi aggravé la situation en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.
82. En République démocratique du Congo, le PAM a fourni 84 000 tonnes d'assistance alimentaire d'urgence en nature à 4,9 millions de bénéficiaires, dont plus de 1 million d'enfants et de filles et femmes enceintes ou allaitantes qui ont reçu des aliments nutritifs spécialisés aux fins du traitement et de la prévention de la malnutrition – soit une augmentation de 68 pour cent du nombre des bénéficiaires d'un appui nutritionnel par rapport à 2018. L'opération a également donné lieu à des transferts monétaires dont ont bénéficié près de 2 millions d'individus, à hauteur de 55 millions de dollars, ce qui représente une forte augmentation du nombre des bénéficiaires par rapport à 2018. Toutefois, pendant la plupart de 2019, le PAM n'a pu fournir que des rations réduites en raison d'un déficit de financement et de la réception tardive de contributions supplémentaires. En outre, le conflit et la violence ont entraîné des interruptions régulières des distributions de vivres.
83. En dépit de ces circonstances difficiles, les interventions menées par le PAM dans le pays ont donné des résultats positifs, même s'ils sont mitigés. L'assistance a contribué à améliorer les niveaux de consommation alimentaire de nombreux groupes – comme les rapatriés d'Angola et les personnes déplacées et les réfugiés de la province de l'Ituri – mais la situation est demeurée critique, ou s'est encore détériorée, dans plusieurs zones, en particulier le long de la frontière orientale. Dans l'ensemble de la région du Kivu, l'insécurité alimentaire a atteint des niveaux alarmants – sur certains sites, le niveau de consommation alimentaire de neuf sur dix des bénéficiaires était insuffisant.
84. Le PAM a mené deux études sur le coût du régime alimentaire dans les provinces du Tanganyika et du Kasai central, afin de déterminer plus précisément le niveau de disponibilité des aliments nutritifs et les facteurs qui rendaient de tels aliments inaccessibles pour de nombreuses personnes. Les principales constatations ont fait apparaître que 39 pour cent (pourcentage estimatif) des ménages de la province du Tanganyika ne pouvaient satisfaire à leurs besoins en calories et que 94 pour cent ne pouvaient avoir accès à un régime alimentaire nutritif. Des résultats similaires ont été obtenus dans le Kasai central, où l'on a constaté que les régimes alimentaires étaient déficitaires en aliments riches en nutriments et en aliments d'origine animale, en particulier dans les zones rurales. Dans le cadre de l'opération, on a tenu compte de ces résultats lors de la programmation des distributions générales de vivres et adapté les pratiques nutritionnelles des nourrissons et des jeunes enfants pour qu'elles demeurent optimales.

85. Les événements tragiques survenus au Rwanda en 1994 sont à l'origine de l'instabilité qui règne dans la région du Kivu. Vingt-cinq ans de conflit ininterrompu et de multiples déplacements font qu'une forte proportion de la population de la partie orientale de la République démocratique du Congo se trouve aujourd'hui dans une situation dans laquelle sa survie même est menacée.

Riposte du PAM à l'épidémie d'Ebola

Depuis que la dixième flambée épidémique d'Ebola en République démocratique du Congo s'est déclenchée en août 2018, plus de 3 400 personnes ont été infectées et plus de 2 200 ont perdu la vie. En 2019, l'épidémie a été déclarée situation d'urgence de santé publique de portée internationale par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), ce qui a rendu impératif d'intensifier la lutte contre la maladie. L'assistance alimentaire et nutritionnelle dispensée par le PAM aux malades de l'Ebola, aux patients sortis de l'hôpital, à leurs familles et aux personnes ayant été en contact direct avec des malades a contribué à limiter les déplacements des populations à risque et a constitué un élément fondamental du mécanisme de riposte et de limitation de la propagation. Depuis le début de cette épidémie, le PAM a fourni un appui alimentaire et nutritionnel à près de 1 million de personnes.

À la tête du module de la logistique des Nations Unies, le PAM a fourni des services logistiques humanitaires et d'appui opérationnel aux équipes d'intervention médicale, facilitant la fourniture d'une assistance sans délai dans les zones reculées touchées par l'épidémie. Les vols assurés par le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) qui ont été gérés par le PAM ont permis de dispenser des services aériens vitaux, rendant possible l'accès de personnel humanitaire là où il était essentiel et permettant de déployer des capacités d'intervention rapide dans les zones touchées par l'Ebola. Depuis le début de la riposte, l'UNHAS a transporté plus de 37 000 personnes et acheminé 476 tonnes de chargement léger, notamment du matériel médical et des vaccins.

Niveau 3 – République arabe syrienne

86. En 2019, la République arabe syrienne a fait face à des chocs soudains et répétés, à commencer par les opérations militaires de grande ampleur menées dans les gouvernorats du nord du pays, qui ont entraîné des déplacements massifs et accru de façon spectaculaire l'insécurité alimentaire. Grâce à l'appui solide des donateurs, le PAM a considérablement musclé son intervention sur place pour fournir une assistance alimentaire d'urgence à 6,3 millions d'individus dans l'ensemble des gouvernorats, dont beaucoup ont reçu une assistance pour la première fois du fait de l'amélioration de l'accès sur place. Fruit d'un travail continu de préparation et de prépositionnement, la plupart des interventions d'urgence menées dans le pays ont pu débiter dans les 72 heures suivant le déclenchement des crises.
87. Malgré un notable accroissement des besoins, les taux d'exécution des distributions générales de vivres sont demeurés élevés, puisque ce sont chaque mois 96 pour cent des personnes ciblées, en moyenne, qui ont pu en bénéficier. Les données de suivi ont montré que la plupart des ménages ayant reçu une assistance présentaient un niveau acceptable de consommation alimentaire, ce qui illustre l'effet stabilisateur de l'assistance dispensée par le PAM sur la sécurité alimentaire des ménages. Les taux de consommation alimentaire acceptable enregistrés ont été plus élevés qu'en 2018, en particulier pour ce qui est des ménages ayant à leur tête une femme.
88. Les répercussions négatives de la crise prolongée sur l'état nutritionnel de nombre de Syriens ont persisté. Grâce à un niveau de financement élevé des activités de prévention de la malnutrition, le PAM est venu en aide à la totalité ou presque des bénéficiaires prévus,

cependant que les ressources disponibles pour les activités liées au traitement de la malnutrition ont permis de traiter un nombre de personnes beaucoup plus élevé qu'en 2018. Les conclusions du suivi ont confirmé l'incidence positive des interventions axées sur la nutrition: le régime alimentaire de près de 80 pour cent des bénéficiaires d'activités de prévention de la malnutrition correspondait à la diversité alimentaire minimale recommandée et davantage de personnes se sont rétablies après avoir bénéficié d'un traitement pour la malnutrition aiguë qu'en 2018.

89. Compte tenu de l'évolution rapide de la situation humanitaire, l'expérimentation de l'utilisation des espèces dans le cadre des distributions générales de vivres, prévue en 2019, a été retardée, ce qui a limité les choix alimentaires à la disposition des bénéficiaires ainsi que le potentiel d'appui à l'économie locale. En 2020, le conflit en République arabe syrienne est entré dans sa dixième année.

Niveau 3 – Soudan du Sud

90. En 2013, à la suite de l'aggravation du conflit, d'actes de violence ciblant les civils et de la multiplication des déplacements de population à l'intérieur du pays, la crise au **Soudan du Sud** a été qualifiée de situation d'urgence de niveau 3. À la fin de 2019, comme l'insécurité et la pauvreté extrême persistaient, près de 13 millions de personnes ont dû s'en remettre à l'assistance humanitaire pour leur survie. Cette situation a été exacerbée par les inondations qui ont dévasté une large part du pays au cours du deuxième semestre, en particulier dans les anciens États de Jonglei et du Haut-Nil, ont encore aggravé la situation. Près de 1 million de personnes ont été touchées par ces inondations, qui auraient détruit jusqu'à 73 000 tonnes de céréales et ont provoqué des pertes importantes de bétail.
91. Les améliorations apportées aux conditions de sécurité ont rendu possible l'ouverture de couloirs routiers et fluviaux, ce qui a permis au PAM de desservir de nouvelles zones et de réduire sa dépendance vis-à-vis des opérations de largage et de transport aérien. Il en est résulté en 2019 des gains de près de 79 millions de dollars en termes de rapport coût-efficacité.

Exemple de gains d'efficience: le repositionnement de vivres au Soudan du Sud

Au Soudan du Sud, le PAM a pris un ensemble de mesures visant à réaliser des gains d'efficience en réduisant le nombre des largages. Les équipes logistiques du PAM sont parvenues à ouvrir de nouvelles voies fluviales vers des sites qui ne pouvaient auparavant être desservis que par les airs. En outre, le PAM a remis en état et rouvert un important couloir routier en collaboration avec le Ministère des routes et des ponts et d'autres partenaires. Le bureau de pays a négocié avec l'Agence des États-Unis pour le développement international dans le but d'obtenir les donations de l'Agence au bon moment et selon des modalités qui permettent le repositionnement. Globalement, ces mesures ont réduit les coûts d'approvisionnement de plus de 400 dollars par tonne de vivres repositionnée, soit une économie de 100 millions de dollars en 2019.

92. En 2019, le PAM a apporté un appui à quelque 4,8 millions d'individus dans l'ensemble du Soudan du Sud, au moyen de 269 000 tonnes de vivres ainsi que de transferts de type monétaire et de distributions de bons-produits pour un montant total de 46 millions de dollars. Cette assistance a contribué à une réduction notable de 15 points de pourcentage de la proportion de résidents locaux touchés par la crise et de personnes déplacées présentant des niveaux de consommation alimentaire insuffisants par rapport à 2018. Toutefois, la proportion de ménages de réfugiés faisant état de niveaux de consommation alimentaire insuffisants dans les huit camps du pays a augmenté de 16 points de pourcentage. Cette augmentation s'explique peut-être par le caractère limité des moyens

d'existence et par l'impact des inondations, en raison desquelles l'aide humanitaire a été interrompue à plusieurs reprises, l'accès aux marchés a été réduit et le prix des denrées alimentaires a augmenté aux abords des camps de Maban, où vivent plus de la moitié des réfugiés présents dans le pays.

93. Compte tenu d'un déficit de ressources marqué, le budget établi pour les programmes de nutrition destinés aux résidents locaux et aux personnes déplacées n'ayant été financé qu'à hauteur de 48 pour cent, les activités qu'il était prévu de mener dans le cadre de l'opération ne l'ont été que partiellement. Le PAM a également rencontré des difficultés pour acheter du Super Cereal Plus sur les marchés régionaux en raison d'une forte demande et de la faible capacité de production des fournisseurs. Ces obstacles, auxquels sont venus s'ajouter des problèmes liés à l'insécurité et à l'accès, ont entraîné la suspension partielle de l'exécution du programme de prévention de juin à octobre, d'où une couverture de 61 pour cent, inférieure à la cible institutionnelle de 70 pour cent. En revanche, grâce au programme de traitement de la malnutrition, le taux de rétablissement a été élevé (91 pour cent des participants, alors que la cible avait été fixée à 75 pour cent) et le taux de mortalité est demeuré proche de zéro.
94. Depuis le lancement en 1989 de l'opération Survie au Soudan, avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et 35 organisations non gouvernementales (ONG), le PAM peut agir à l'échelle voulue dans les zones situées dans le sud de ce qui est aujourd'hui le Soudan du Sud,. En premier lieu, les opérations avancées ont été menées depuis une base à Lokichogio, au Kenya, à 30 kilomètres de la frontière du Soudan du Sud, jusqu'à ce que le PAM puisse s'installer de manière permanente à Djouba, en 2005. Depuis 1989, le PAM et ses partenaires ont eu à gérer les cycles de sécheresse, les conflits et la pauvreté, mais une stabilisation peut aujourd'hui être espérée. L'expérience acquise au Soudan du Sud illustre l'importance de l'interaction complexe entre l'action humanitaire, le développement et la paix.

Niveau 3 – Mozambique

95. Après deux des cyclones les plus violents jamais essuyés par le **Mozambique**, le PAM a organisé l'une de ses plus vastes interventions d'urgence dans le pays. Parmi les premiers à agir sur le terrain, il a eu recours à des hélicoptères pour fournir une assistance alimentaire immédiate à 20 000 survivants dans des zones difficiles d'accès. Rapide et menée à l'échelle voulue – grâce à des contributions généreuses de donateurs et aux mécanismes internes de financement anticipé –, l'opération a permis de venir en aide à plus de 1,8 million d'individus touchés par le cyclone Idai et à plus de 300 000 personnes touchées par le cyclone Kenneth.
96. Les données de suivi ont montré que les interventions du PAM avaient eu pour effet de stabiliser ou d'améliorer la situation des bénéficiaires sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Elles ont aussi notablement contribué à empêcher que la situation humanitaire se détériore dans les zones touchées par les cyclones.

L'utilisation de drones au Mozambique

Des sessions de formation à l'utilisation de drones en situation d'urgence, dispensées par le PAM au personnel de l'Institut national de gestion des catastrophes (INGC) du Mozambique en 2017 et 2018, se sont révélées essentielles dans le cadre de la gestion par l'INGC de deux cyclones très violents. Après que le cyclone Desmond s'est abattu sur le nord du Mozambique en janvier 2019, le personnel de l'INGC a pu collecter des données à l'aide de drones. Trois mois plus tard, lorsque le cyclone Idai a frappé, l'INGC a renforcé l'effectif de son équipe chargée des drones, qui est passé de deux à huit membres dont la plupart avaient reçu une formation du PAM.

À l'occasion de ces deux catastrophes, les drones ont permis à l'INGC d'élaborer des cartes détaillées des zones touchées et d'évaluer les dommages causés aux stocks de produits alimentaires, à l'agriculture et à des infrastructures essentielles telles que les hôpitaux, les routes et les ponts; cela a facilité la mise en place d'une intervention à plus grande échelle, car on disposait d'informations indiquant les endroits où les dommages étaient les plus importants, où les efforts de reconstruction étaient le plus nécessaires et où les personnes déplacées pouvaient regagner leur domicile en toute sécurité. Au cours de la phase de redressement rapide, des drones ont été utilisés pour suivre l'ensemble des progrès accomplis et recenser les zones agricoles nécessitant des distributions de semences ainsi que les zones de mangrove appelant l'exécution d'activités de replantation. Le pays a ainsi pu se préparer pour l'avenir, sachant que les mangroves atténuent les effets de la désertification et des inondations.

Niveau 3 –Centre du Sahel

97. En 2019, dans le **centre du Sahel**, la crise humanitaire a atteint un niveau sans précédent au Burkina Faso, au Mali et au Niger. Les déplacements dus aux conflits ont été multipliés par cinq à mesure que les combats s'intensifiaient et se propageaient rapidement à de nouvelles zones, doublant le nombre de personnes souffrant d'insécurité alimentaire dans la région (de 2,4 millions à 4,8 millions de personnes). Le PAM a mis en œuvre une intervention d'urgence régionale de niveau 3 pour assurer une coordination solide et un appui d'ensemble, avec des résultats très satisfaisants dans les trois pays en question.
98. Au **Burkina Faso**, le nombre de personnes déplacées est passé de 47 000 à la fin de 2018 à 560 000 à la fin de 2019, ce qui a eu pour effet d'exacerber les vulnérabilités existantes dans les communautés d'accueil. Après que plusieurs évaluations multisectorielles ont permis de déterminer que la sécurité alimentaire et la nutrition constituaient des priorités, le PAM a fourni une assistance d'urgence à plus de 620 000 personnes déplacées et ménages accueillant ces personnes. Bien que le nombre de personnes déplacées ait augmenté de façon exponentielle au cours de l'année, le PAM s'est heurté à des difficultés de taille pour mobiliser des ressources. Le niveau adéquat de contributions pour l'assistance alimentaire générale n'a pas été confirmé avant le dernier trimestre de 2019, et la plupart de ces ressources financières n'ont pu être utilisées avant 2020. Le PAM a également dû faire face à des difficultés d'accès croissantes en raison de l'insécurité régnant dans le pays, ce qui a compromis sa capacité de desservir l'ensemble des zones visées.
99. En dépit de ces obstacles, plus de la moitié des ménages bénéficiaires de l'assistance du PAM présentaient des niveaux de consommation alimentaire acceptables et moins de 10 pour cent présentaient un niveau de consommation insuffisant – niveaux similaires à ceux qui avaient été observés avant la période de soudure.
100. Préalablement à cette crise, les taux de malnutrition étaient déjà préoccupants dans les zones considérées comme prioritaires pour l'intervention d'urgence du PAM, en dépit des avancées enregistrées dans le pays les années précédentes. Pour éviter que la situation se détériore encore, on a associé aux distributions générales de vivres des activités de prévention et de traitement de la malnutrition sous ses nombreuses formes. Les activités de prévention ont permis de venir en aide à un nombre de bénéficiaires supérieur à celui qui avait été initialement prévu mais il n'a pas été possible de prêter assistance à d'autres personnes, nombreuses elles aussi, en raison de problèmes de financement et de difficultés liées à l'approvisionnement, ce qui a compromis les efforts déployés pour éviter que la situation empire. Au début de l'intervention d'urgence, le programme de traitement a permis

d'obtenir de très bons résultats mais il a dû ensuite être notablement réduit en raison d'un déficit de financement, alors même que les besoins augmentaient de façon exponentielle.

101. Dans le centre du **Mali**, le nombre de personnes déplacées a presque doublé, passant de 120 000 au début de 2019 à 207 000 à la fin de l'année. Une insécurité persistante a empêché ces personnes de retourner chez elles, ce qui a intensifié les pressions exercées sur les communautés d'accueil et les ressources naturelles et exacerbé les tensions intercommunautaires.
102. Le PAM a révisé son mode d'intervention habituel en période de soudure pour inclure parmi les bénéficiaires les personnes nouvellement déplacées. Il a ainsi prêté assistance à 573 000 membres vulnérables de la population d'accueil et personnes déplacées, nombre légèrement supérieur à la cible annuelle. Toutefois, les ressources disponibles n'ont pas suffi compte tenu du nombre de personnes nécessitant une assistance alimentaire d'urgence, ce qui a occasionnellement contraint le PAM à réduire les rations alimentaires générales ou à établir des priorités pour prêter assistance aux personnes particulièrement vulnérables. Le déficit de financement a également eu des répercussions sur les activités de prévention de la malnutrition menées dans certaines régions pendant la période de soudure.
103. Dans ces conditions, la légère amélioration observée vers la fin de l'année dans les zones bénéficiant d'une assistance était une réalisation de taille: 82 pour cent des ménages ont fait état d'un niveau de consommation alimentaire acceptable ou limite, contre 79 pour cent en 2018. En outre, le pourcentage de femmes en âge de procréer ayant atteint au moins le niveau de diversité minimale du régime alimentaire a augmenté de 7 pour cent et la proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant un régime alimentaire acceptable de 8 pour cent par rapport à 2018.
104. L'aggravation de l'insécurité régionale a gagné le **Niger**, intensifiant les besoins humanitaires. Le PAM a transposé à plus grande échelle son intervention d'urgence à Diffa, Tillabéry et Tahoua et a répondu à une nouvelle crise survenue parmi les réfugiés nigériens à Maradi. Le taux de financement de cette opération a été relativement satisfaisant (78 pour cent), ce qui a permis au PAM de venir en aide à l'ensemble des 292 000 personnes déplacées, réfugiés et résidents locaux qui avaient été ciblés dans les zones accessibles. L'opération a également été l'occasion de fournir un appui complémentaire spécifiquement axé sur la nutrition sur l'ensemble des sites de distribution d'urgence de vivres.
105. Les retards enregistrés dans la réception des ressources financières nécessaires du maintien de la filière d'approvisionnement en produits se sont soldés pendant l'année par des réductions occasionnelles de l'assortiment alimentaire. Le fait que certaines contributions aient été préaffectées à certaines régions a également constitué une contrainte, notamment dans les zones présentant des difficultés d'accès notables, ce qui a compromis la capacité du PAM d'exécuter ses programmes avec la souplesse voulue. Pour y remédier, un prêt interne du mécanisme du PAM servant à financer des activités destinées à sauver des vies, le Compte d'intervention immédiate, a permis de lancer l'opération menée à Maradi.
106. En dépit de ces embûches, l'opération du PAM au Niger a eu pour effet de stabiliser ou d'améliorer, tout au long de la période cruciale de soudure, les niveaux de consommation alimentaire de l'ensemble des groupes ayant reçu une assistance, quelle que soit la zone concernée.
107. Parallèlement à son intervention d'urgence, le PAM a également transposé à plus grande échelle les interventions intégrées axées sur la résilience dans les trois pays du Sahel susmentionnés ainsi qu'en Mauritanie et au Tchad, avec pour objectifs de faire reculer la faim, de renforcer la cohésion sociale et de désamorcer le conflit suscité par la rareté des ressources naturelles, comme examiné plus avant au paragraphe 197 du présent document.

Niveau 3 – Nigéria

108. Dans le nord-est du **Nigéria**, une flambée du conflit survenue en 2019 a entraîné le déplacement de près de 2 millions de personnes et l'insécurité alimentaire à laquelle près de 3 millions d'individus ont dû faire face a atteint un niveau critique. En réponse à des besoins croissants, le PAM a prêté assistance à 1 million de personnes déplacées dans des camps et des communautés d'accueil au moyen de distributions de vivres d'urgence en nature et de transferts de type monétaire, ainsi que d'activités de prévention et de traitement de la malnutrition. L'assistance en nature a été fournie à des individus extrêmement vulnérables, les plus éloignés des sources de denrées alimentaires disponibles et des marchés en état de fonctionnement. Les bénéficiaires de transferts de type monétaire ont reçu des bons électroniques ou des transferts par téléphonie mobile, d'un montant suffisant pour satisfaire aux besoins du panier de dépenses minimales pour assurer la survie, soit 2 100 kilocalories par personne et par jour pour un ménage de taille moyenne pendant trente jours.
109. En dépit de la détérioration de la situation, cet appui a permis à 60 pour cent des ménages de parvenir à un niveau de consommation alimentaire acceptable, contre 46 pour cent à la fin de 2018. La proportion de ménages dont le niveau de consommation alimentaire était insuffisant a diminué, passant de 23 pour cent à 13 pour cent. L'assistance spécifiquement axée sur la nutrition a entraîné une amélioration de l'apport en nutriments et un renforcement de la diversité du régime alimentaire, et elle a aidé les bénéficiaires souffrant de malnutrition à se rétablir après un épisode aigu; le taux de rétablissement parmi les participants au programme de traitement a été de 98 pour cent – bien supérieur à la cible fixée, à savoir 75 pour cent.

Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise

110. L'indicateur de l'efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise, qui fait désormais partie du cadre de résultats institutionnels, permet de mesurer les résultats obtenus par le PAM pour cinq critères relatifs à la préparation aux situations d'urgence et à l'intervention en cas de crise. En 2019, la cible fixée n'a été atteinte que pour l'un des cinq critères (voir tableau 3). S'agissant de l'état de préparation, 95 pour cent des bureaux de pays ont déclaré avoir fait usage du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe. À la fin de 2019, 77 pour cent des mesures minimales de préparation avaient été mises en œuvre, ce qui est proche de la cible annuelle de 80 pour cent et constitue une amélioration par rapport au taux de 63 pour cent dont il avait été fait état en 2018²⁷; 61 pour cent des bureaux de pays ont mis à jour ou en œuvre au moins 80 pour cent des mesures minimales de préparation. La cible fixée pour ce qui est du nombre de formations menées au niveau institutionnel n'a pas été atteinte, puisque seulement trois sessions de formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence ont été menées en 2019.

²⁷ On trouvera plus de détails sur la communication d'informations à l'annexe IV-A.

Tableau 3: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise: bureaux de pays

	Pourcentage de mesures minimales de préparation mises à jour ou en œuvre, ou des bureaux de pays ayant mis à jour ou en œuvre au moins 80 pour cent des mesures minimales de préparation	Nombre de formations relatives aux interventions d'urgence suivant le modèle de formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence	Nombre moyen d'heures écoulées entre la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 2 ou de niveau 3 et la mobilisation d'une équipe spéciale chargée des opérations	Nombre moyen de jours écoulés entre la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 2 ou de niveau 3 et l'achèvement de la mise au point du concept des opérations	Nombre moyen de jours écoulés entre la demande de mobilisation du Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence et la création d'un code budgétaire
Valeur cible	100	≥ 4	≤ 24	≤ 5	≤ 5
Valeur de référence (2018)	38	6	24	2	10
Valeur effective	61	3	360	4	13
Nombre de bureaux de pays ayant dépassé l'objectif	51	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.

111. Les critères associés à cet indicateur sont les suivants: rapidité d'intervention de l'équipe spéciale chargée des opérations; rapidité de la mise au point d'un concept des opérations. Une équipe spéciale chargée des opérations – instance responsable des décisions opérationnelles et de l'action à mener pour répondre aux besoins nouvellement apparus – n'a pas été mobilisée dans les délais requis au titre des six interventions d'urgence déclarées en 2019. Les décisions ont été prises plus rapidement pour les situations d'urgence de niveau 3 de grande ampleur, comme au Mozambique et dans le centre du Sahel. Les concepts des opérations, qui décrivent l'analyse et les priorités sur lesquelles reposent les opérations du PAM, ont été élaborés au cours des quatre premiers jours d'activation des interventions d'urgence.

Réalisations dans les principaux domaines d'activité

112. On trouvera dans la présente section les réalisations du PAM dans certains de ses domaines d'activité prioritaires.

Alimentation scolaire



17,3 millions d'écoliers de **59 pays** ont reçu des repas, des collations ou des rations à emporter



4,5 millions d'enfants ont bénéficié de programmes d'alimentation scolaire dans le cadre d'interventions d'urgence de niveau 2 et de niveau 3



73 millions d'enfants vivant dans des conditions d'extrême pauvreté bénéficieront de la **nouvelle stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030**

113. Cela fait maintenant six décennies que le PAM apporte un appui à l'alimentation scolaire et il a travaillé dans plus de 100 pays à la mise en place de programmes nationaux d'alimentation scolaire viables en collaboration avec des gouvernements, des organismes du

système des Nations Unies et des ONG partenaires. En 2019, le PAM a fourni des repas nutritifs, des collations ou des rations à emporter à 17,3 millions d'écoliers (dont 50 pour cent de filles) dans 59 pays, ce qui place l'alimentation scolaire au deuxième rang de ses programmes pour ce qui est du nombre de bénéficiaires. Au cours de l'année, il a distribué plus de 183 000 tonnes de vivres et exécuté des transferts de type monétaire pour un montant de presque 32 millions de dollars dans le cadre de programmes d'alimentation scolaire, notamment dans 40 pays où le modèle d'alimentation scolaire utilisant la production locale est en place, c'est-à-dire que des aliments nutritifs sont obtenus auprès de petits exploitants agricoles locaux.

114. Le PAM estime que dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, 305 millions d'enfants – soit environ la moitié de ceux qui sont scolarisés – sont nourris quotidiennement dans leur établissement scolaire. Nombre de ces enfants bénéficient d'autres éléments d'un ensemble intégré d'activités axées sur la santé et la nutrition en milieu scolaire, qui incluent souvent le déparasitage, la supplémentation nutritionnelle, la vaccination, des tests ophtalmologiques, la lutte contre le paludisme, l'hygiène menstruelle, l'éducation à la nutrition, l'hygiène bucco-dentaire, ainsi que des activités menées dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène en général.
115. Toutefois, certains des enfants les plus pauvres demeurent dans le besoin. Le PAM estime qu'environ 73 millions d'écoliers du primaire vivant dans des conditions de pauvreté extrême dans 60 pays n'ont pas accès aux programmes d'alimentation scolaire nationaux et sont plus susceptibles que les autres de ne pas bénéficier de nombre d'autres interventions essentielles menées dans le domaine de la santé en milieu scolaire. En 2019, le PAM a procédé à une refonte de l'ensemble de ses activités touchant l'alimentation scolaire, engageant notamment des consultations approfondies en interne et avec des partenaires extérieurs, pour être assuré de ne rien négliger pour combler les lacunes observées à l'échelle mondiale en matière d'alimentation scolaire. Il en est résulté la première stratégie décennale du PAM pour l'alimentation scolaire.

Une chance pour chaque écolier: la nouvelle stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030

En mettant désormais l'accent sur la santé et la nutrition en milieu scolaire – comme en témoigne sa première stratégie décennale pour l'alimentation scolaire –, le PAM réaffirme sa détermination à appuyer les gouvernements en œuvrant de concert avec eux pour assurer à tous les écoliers du primaire un accès à des repas de bonne qualité dans leur établissement, complétés par un ensemble intégré de services sanitaires et nutritionnels. Le PAM estime qu'environ 73 millions d'écoliers du primaire vivant dans des conditions de pauvreté extrême dans 60 pays ont besoin de recevoir une attention d'urgence. Il ne prévoit pas de répondre aux besoins de tous ces enfants directement ou à lui seul: la plupart des enfants en question devraient recevoir une assistance viable de la part des gouvernements. À l'appui des efforts déployés par ceux-ci, le PAM adoptera une approche flexible et adaptera son action à la situation propre à chaque pays, en travaillant en partenariat avec d'autres acteurs clés, parmi lesquels des organismes du système des Nations Unies, des entités du secteur privé, des institutions financières internationales et des ONG. Conformément à sa politique en matière d'alimentation scolaire, le PAM s'emploiera à atteindre ses objectifs en matière d'alimentation scolaire de diverses manières:

- *En situation de crise ou dans un contexte humanitaire.* Le PAM étendra sa couverture et mettra en œuvre des programmes d'alimentation scolaire dans les pays qui ne disposent pas de la capacité voulue pour que les enfants vulnérables bénéficient de programmes nationaux. Dans les pays touchés par un conflit, les enfants sont plus de

deux fois plus susceptibles d'être déscolarisés que ceux qui vivent dans un pays stable, et les filles sont 2,5 fois plus susceptibles de l'être que les garçons.

- *Dans les pays où les conditions sont plus stables.* Le PAM contribuera au renforcement des systèmes et à la prestation d'une assistance technique dans les pays où de nouvelles capacités se font jour et qui s'emploient à accroître l'envergure et à améliorer la qualité des programmes nationaux. Le PAM mettra au point des stratégies viables de transfert des responsabilités et fournira aux gouvernements un appui technique et au renforcement de leurs capacités afin de faciliter leur prise en charge progressive des opérations du PAM et de leurs bénéficiaires.
- *Dans les pays à revenu intermédiaire.* Dans les pays où l'alimentation scolaire est désormais prise en charge par les gouvernements, l'assistance du PAM a contribué à appuyer la réforme et le renforcement des programmes nationaux. Le PAM continuera d'œuvrer avec les gouvernements pour que les enfants dans le besoin soient pris en charge par les programmes nationaux. Il apportera son appui aux gouvernements aux titres de l'élaboration et de l'expérimentation d'approches innovantes.

Avec ses partenaires, les donateurs, des entités régionales et les communautés, le PAM s'emploiera à forger des coalitions ayant pour vocation de venir en aide aux enfants en milieu scolaire; avec le concours de diverses communautés d'experts, il recueillera des éléments factuels et continuera de plaider pour l'investissement dans les interventions axées sur la santé et la nutrition en milieu scolaire.

Nutrition



74 pays
ont mis en œuvre des programmes spécifiquement axés sur la nutrition ou à dimension nutritionnelle



17,2 millions
de personnes ont bénéficié d'interventions spécifiquement axées sur la nutrition



80 pour cent
des PSP incluent des objectifs à dimension nutritionnelle

116. La malnutrition est l'une des principales causes de mortalité et elle a un coût individuel, social et économique considérable. En 2019, pour réduire ces pertes, le PAM et ses partenaires ont mis en œuvre dans 74 pays divers programmes axés spécifiquement sur la nutrition ou à dimension nutritionnelle. Le PAM a travaillé avec les gouvernements à l'élaboration de politiques et programmes en matière de nutrition, portant par exemple sur la distribution de repas scolaires nutritifs ou sur l'enrichissement des aliments. Il a également œuvré aux côtés de communautés et d'individus dans le but de les familiariser davantage avec les régimes et habitudes alimentaires sains.
117. En 2019, le PAM a prêté une assistance axée spécifiquement sur la nutrition à l'appui de la réalisation de l'ODD 2 à 17,2 millions de personnes – 9 pour cent de plus qu'en 2018. Près de la moitié de ces bénéficiaires se trouvaient dans des pays en situation d'urgence de niveau 2 ou de niveau 3. Dans ces circonstances difficiles, pour assurer l'efficacité de l'élaboration et de l'exécution des programmes, le PAM a mis en place des équipes d'intervention rapide spécialisées dans la nutrition dans cinq pays et procédé au suivi des interventions axées sur la nutrition dans tous les pays touchés.

118. En 2019, 10,2 millions d'enfants âgés de moins de 5 ans, 6,4 millions de filles et de femmes et 582 000 enfants d'âge scolaire ont bénéficié d'une assistance du PAM – régimes alimentaires sains, traitement contre la malnutrition et activités de prévention. Dans les situations d'urgence, la vie des femmes et des enfants est plus menacée que celle des hommes.
119. En 2019, le PAM et les professionnels de la nutrition ont expérimenté une approche innovante reposant sur des protocoles simplifiés pour le traitement de tous les types de malnutrition aiguë, indépendamment du degré de gravité de l'affection. Les activités pilotes actuellement menées en République centrafricaine et au Pakistan permettent de recueillir des éléments factuels quant à l'incidence, à la faisabilité, au rapport coût-efficacité et à la mise en œuvre des protocoles en question.
120. Les aliments nutritifs spécialisés jouent un rôle essentiel en ce qu'ils protègent les individus ciblés contre une détérioration de leur état nutritionnel. En 2019, plus de 287 000 tonnes de ces aliments ont été distribuées dans 50 pays en complément de l'assistance alimentaire générale et des transferts de type monétaire. Pour parer à la discontinuité de la mise en œuvre efficace des programmes résultant d'une rupture de la filière d'approvisionnement ou d'une pénurie d'aliments nutritifs spécialisés, des directives relatives à la substitution temporaire d'autres produits aux aliments nutritifs spécialisés ont été adressées aux bureaux de pays en 2019.

Les aliments nutritifs spécialisés peuvent réduire le coût des régimes alimentaires nutritifs

Le PAM inclut des aliments nutritifs spécialisés dans son assortiment alimentaire et ses programmes de nutrition; l'objectif est de fournir, outre des calories, des aliments à forte teneur en nutriments, efficaces lorsque la malnutrition menace des vies.

En termes d'apport en nutriments, les aliments nutritifs spécialisés présentent souvent un meilleur rapport coût-efficacité que les aliments achetés sur le marché. Les recherches menées par la Division de la nutrition du PAM au Burundi, en République démocratique du Congo, en Équateur et aux Philippines ont fait apparaître que le Super Cereal (aliment composé enrichi) fourni par le PAM coûtait jusqu'à 20 fois moins cher que les denrées alimentaires fraîches achetées sur les marchés locaux et présentant un contenu équivalent en nutriments.

121. Le PAM a diffusé des messages et mené des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements dans 44 pays, avec pour objectif d'améliorer les connaissances, les attitudes et les comportements de groupes de population vulnérables, qu'il s'agisse de la diversité du régime alimentaire, de l'hygiène et de l'assainissement ou encore des pratiques en matière de soins prodigués aux enfants. En tout, 6,6 millions de personnes ont bénéficié de ces activités au moyen d'approches interpersonnelles et 8 millions d'autres grâce à l'utilisation des médias²⁸, ce qui a contribué à remédier aux causes structurelles et sous-jacentes de la malnutrition et à la réalisation de l'ODD 3²⁹.
122. Pour remédier aux causes sous-jacentes de la malnutrition, comme l'absence d'accès à des soins et à des services sanitaires, éducatifs, d'approvisionnement en eau et d'assainissement dignes de ce nom, des objectifs à dimension nutritionnelle ont été inclus dans 80 pour cent des PSP; par exemple, l'amélioration des régimes alimentaires était un objectif du programme intégré en faveur de la résilience pour le Sahel. Le PAM s'est également employé à améliorer la qualité nutritionnelle ainsi que le volume et la rapidité de ses transferts de

²⁸ Dans certains cas, on a fait appel à la fois aux approches interpersonnelles et aux médias.

²⁹ <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg3>.

vivres à vocation générale et à faire en sorte que des produits nutritifs soient inclus en priorité dans les assortiments alimentaires destinés aux bénéficiaires recevant une partie de leur assistance sous la forme de transferts de type monétaire.

Création d'actifs et appui aux moyens d'existence



123. Au cours de 2019, 9,6 millions de personnes dans 50 pays ont participé à des programmes de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence. Dans le cadre de programmes 3A, des ménages vulnérables ont reçu 190 000 tonnes de vivres ainsi que des transferts de type monétaire et des bons-produits pour un montant de plus de 168 millions de dollars, ce qui leur a permis de satisfaire leurs besoins alimentaires immédiats et d'améliorer leur capacité de résistance aux chocs futurs.
124. Près de 127 000 hectares de terres agricoles et non agricoles ont été régénérés ou mis en valeur, plus de 7 000 hectares de forêt ont été plantés, plus de 8 700 kilomètres de routes et de pistes et plus de 50 000 équipements tels que des d'infrastructures sociales ou communautaires (points d'eau, ponts et ponceaux), ont été construits ou réparés.
125. Les activités 3A ont bénéficié en 2019 à un nombre de personnes inférieur de 4 pour cent à celui qui avait été enregistré en 2018, mais le nombre de produits s'est accru. Par exemple, la superficie totale des terres régénérées, mises en valeur ou reboisées a augmenté, passant de 126 500 hectares en 2018 à 133 976 hectares en 2019. C'est peut-être l'aboutissement des efforts déployés par le PAM pour promouvoir la résilience à long terme en prêtant assistance pendant plusieurs saisons aux mêmes ménages vulnérables, au moyen d'un ensemble intégré d'interventions, conformément à la politique du PAM en matière de résilience (2015).
126. En 2019, le PAM a appliqué dans plus de 35 pays son approche à trois niveaux pour l'élaboration de programmes 3A multisectoriels avec des partenaires, qui associe trois processus consultatifs corrélés: analyse intégrée du contexte, planification saisonnière fondée sur les moyens d'existence et planification participative à l'échelle locale. Grâce à des partenariats noués entre le PAM et des universités, des capacités nationales pour la mise en œuvre de l'approche à trois niveaux sont actuellement constituées en Ouganda, en République-Unie de Tanzanie, au Zimbabwe et dans cinq pays du Sahel.

Renforcement de la résilience dans l'optique de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le "couloir de la sécheresse" en Amérique centrale

En 2019, le PAM a tiré parti du succès de l'intervention menée en réponse à El Niño dans le "couloir de la sécheresse" en Amérique centrale (2016-2018), financée par l'Union européenne, et a continué de prêter assistance à la population de cette zone. En El Salvador, au Guatemala et au Honduras, les programmes 3A ont contribué à atténuer les répercussions de la sécheresse et à renforcer la résilience au bénéfice de ménages et de communautés représentant un total de 34 000 personnes. Au Nicaragua, le PAM a appuyé les organisations d'agriculteurs et utilisé le programme national d'alimentation scolaire en guise de filet de protection sociale réactif face aux chocs, ce qui a permis de fournir à 45 000 écoliers un deuxième repas quotidien.

Au moyen des actifs créés grâce à ce projet, des petits exploitants agricoles ont pu se concentrer sur la commercialisation de leurs produits. Parmi les activités menées, on peut citer l'aide apportée aux ménages pour qu'ils diversifient leurs moyens d'existence, l'amélioration des actifs locaux, la génération de revenus au moyen de la production de fruits et de légumes, de l'apiculture et de l'exploitation d'étangs d'élevage, ou encore la création de dispositifs de micro-irrigation et de systèmes de collecte de l'eau afin de rendre l'accès à cette ressource possible pour l'agriculture. Dans le cadre d'un ensemble intégré d'interventions, des services axés sur la gestion du changement climatique ont été fournis à un certain nombre de personnes ciblées et la mise au point de produits de micro-assurance a été engagée.

L'évaluation finale du projet a fait apparaître des résultats concrets à l'échelon des communautés – infrastructures propres à renforcer la résilience, actifs productifs et capacités communautaires et institutionnelles¹. Plus spécifiquement, la proportion de ménages présentant un niveau adéquat de consommation alimentaire dans la région a atteint près de 90 pour cent, soit une augmentation de 18 points de pourcentage par rapport aux données de référence. Lorsque l'exécution du projet est parvenue à son terme, la proportion de ménages ayant recours à des stratégies de survie préjudiciables avait diminué (de 25 pour cent à 5 pour cent). Les femmes et les filles ayant bénéficié du projet ont fait état d'une amélioration notable à deux titres: égalité des sexes et autonomisation des femmes. L'utilisation de l'approche à trois niveaux multisectionnelle a été présentée comme "le principal atout" du projet, en ce qu'elle a favorisé la participation et l'engagement des communautés.

¹ On peut consulter le résumé du rapport de l'évaluation finale (en anglais seulement) à l'adresse suivante <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000103600/download/>.

Résultats des programmes au regard des ODD 2 et 17

Produits des programmes

127. En mai 2019, le PAM s'est engagé à atteindre des cibles annuelles ambitieuses s'agissant des principaux indicateurs de produits des programmes pour la période allant jusqu'en 2021³⁰. Les indicateurs sélectionnés montrent l'utilisation faite des ressources du PAM, font apparaître la diversité et la portée des activités qu'il mène et sont pertinents tant au regard des programmes que de la gouvernance. Le fait que les cibles en question soient atteintes – ou non – est un indicateur de la performance du PAM et de l'état des ressources disponibles.

³⁰ PAM. 2019. 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 (WFP/EB.A/2019/5-A). Consultable à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104636/download/>.

128. En 2019, le PAM a fait face à un déficit de financement de 4,1 milliards de dollars, soit 34 pour cent des besoins recensés, malgré un niveau de contributions record. Le PAM n'a donc pas pu atteindre la cible consistant à distribuer 5,6 millions de tonnes de vivres, mais les 4,2 millions de tonnes qui ont été distribués représentent toutefois le volume le plus élevé de distributions en nature jamais enregistré dans l'histoire du PAM et équivaut à un taux de réalisation de 75 pour cent de la cible fixée pour l'année, comme indiqué au tableau 4.
129. Le PAM a également dû faire face à des difficultés de financement et à d'autres problèmes – par exemple, à deux reprises, l'achat et la distribution d'aliments nutritifs spécialisés destinés à des programmes spécifiquement axés sur la nutrition visant à prévenir et à traiter la malnutrition et comprenant des activités à dimension nutritionnelle pour améliorer les régimes alimentaires grâce à des distributions générales de vivres et à l'alimentation scolaire – ont posé des problèmes en matière de qualité et de sécurité sanitaire des aliments; au lieu des 747 000 tonnes prévues, seules 287 000 ont pu être fournies.
130. Avec 370 000 tonnes, la quantité d'aliments enrichis distribuée a excédé la cible fixée de 13 pour cent en moyenne, résultat qui s'explique par la grande quantité de riz enrichi distribuée et par la communication de nouvelles informations relatives aux produits tels que la farine de blé et la farine de maïs enrichies en 2019.
131. Les transferts de type monétaire – en particulier en espèces sans restriction – ont pâti d'un déficit de financement et d'autres difficultés, mais leur montant a quand même atteint le niveau record de 2,1 milliards de dollars, soit deux tiers de la cible fixée pour l'année. En République arabe syrienne, il était prévu de procéder progressivement à des transferts de type monétaire généraux, mais il a fallu repousser les distributions en question en raison de l'instabilité de la situation dans le pays. Dans 15 autres pays, moins d'un tiers, en termes de valeur, des transferts de type monétaire prévus ont pu être effectués, principalement en raison de l'insécurité et d'autres facteurs qui en ont compromis le développement envisagé à plus grande échelle. Les choix alimentaires s'offrant aux bénéficiaires s'en sont trouvés limités, tout comme le potentiel d'appui aux économies locales. En revanche, l'utilisation des bons-produits a excédé la cible fixée en raison du recours à des modalités de substitution, à l'utilisation accrue des bons-produits aux fins de l'alimentation scolaire et, en particulier, à l'utilisation de bons-produits dans le cadre d'opérations de grande envergure, comme au Yémen et au Mozambique.
132. Le PAM a investi 262 millions de dollars dans les transferts destinés au renforcement des capacités, ce qui représente 62 pour cent de la cible annuelle. La différence tient à la fois à un déficit de ressources financières et au fait que les activités de renforcement des capacités reposent sur un degré de collaboration élevé – ainsi, toute modification de la situation existante (par exemple un changement de gouvernement ou le remplacement du personnel de contrepartie) peut se traduire par un réajustement de l'échéance de mise en œuvre.
133. Avec un taux de 92 pour cent, le PAM a presque atteint la cible annuelle pour ce qui est de la proportion de passagers transportés par l'UNHAS par rapport aux demandes. Des facteurs tels que l'insécurité et des conditions météorologiques défavorables ont souvent conduit à l'annulation de vols, en particulier en Afghanistan, en Libye et au Nigéria, ce qui a eu des répercussions sur la performance mesurée par cet indicateur.
134. Comme indiqué dans la deuxième partie du tableau 4, le PAM a servi davantage de bénéficiaires directs qu'initialement prévu (97,1 millions contre 78,8 millions), ce qui s'explique par l'augmentation subite du nombre de personnes ayant nécessité une assistance humanitaire au cours de l'année – avec pour conséquence que nombre de ménages n'ont encore pas eu accès à des produits alimentaires en quantité suffisante et que

d'autres n'ont reçu aucune assistance – mais aussi par la détermination sans faille des donateurs.

135. Certes, le PAM a pu venir en aide à presque tous les écoliers qu'il avait ciblés grâce à un financement adéquat des activités liées à l'alimentation scolaire; toutefois, en raison de contraintes budgétaires et de difficultés d'accès dans de nombreux pays, les activités spécifiquement axées sur la nutrition n'ont pu être exécutées qu'au profit de 77 pour cent des bénéficiaires prévus. Au Soudan, par exemple, le nombre de personnes ayant reçu une assistance a été inférieur aux prévisions en raison de pénuries de combustibles et d'espèces, qui ont eu des répercussions sur le transport de produits nutritifs à l'échelle de zones très vastes; par ailleurs, l'insécurité a empêché certains bénéficiaires de se rendre dans les centres de santé. Cependant, en comparaison de 2018, le nombre total de bénéficiaires d'activités axées spécifiquement sur la nutrition a augmenté de 9 pour cent.
136. Pour ce qui est de la régénération et de la mise en valeur des terres ainsi que de l'approvisionnement en eau des communautés locales, le volume des produits a été supérieur à celui des années précédentes, ce qui est le reflet d'une augmentation des investissements des donateurs dans les activités 3A. En 2019, les activités 3A n'ont toutefois permis de venir en aide qu'à 88 pour cent des bénéficiaires prévus. Ce paradoxe s'explique par la poursuite de l'évolution vers des programmes d'assistance pluriannuels visant à changer la vie de bénéficiaires et à renforcer durablement la résilience.

Tableau 4: Résultats relatifs aux produits des programmes

Catégorie A: Valeurs cibles associées aux modalités de transfert			
Indicateurs	Valeurs cibles 2019	Valeurs effectives 2019	Pourcentage obtenu
Quantité totale de produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés (<i>en tonnes</i>)	5,6 millions	4,2 millions	75
Valeur totale des produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés (<i>en dollars</i>)	2,81 milliards	2,3 milliards	82
Quantité de produits alimentaires enrichis fournis (<i>en tonnes</i>)	326 000	370 000	113
Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis (<i>en tonnes</i>)	747 000	287 000	38
Valeur totale transférée au moyen de transferts de type monétaire et de bons-produits aux bénéficiaires ciblés (<i>en dollars</i>)	3,3 milliards	2,1 milliards	65
Transferts en espèces non assortis de restrictions (<i>en dollars</i>)	2,2 milliards	1,3 milliard	59
Bons (<i>en dollars</i>)	1,0 milliard	640 millions	77
Bons-produits (<i>en dollars</i>)	130 millions	234 millions	180
Valeur totale des transferts fournis au titre du renforcement des capacités (<i>en dollars</i>)	425 millions	262 millions	62
Pourcentage de passagers dont l'UNHAS a satisfait la demande par rapport au nombre de demandes	95	92	97

Catégorie B: Valeurs cibles pour les bénéficiaires			
Indicateurs	Valeurs cibles 2019	Valeurs effectives 2019	Pourcentage obtenu
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	97,1 millions	123
Nombre d'écoliers ciblés dans le cadre d'interventions d'alimentation scolaire	17,7 millions	17,3 millions	98
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'interventions spécifiquement axées sur la nutrition	22,4 millions	17,2 millions	77
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs	10,9 millions	9,6 millions	88

Effets directs des programmes

137. En 2019, toutes les opérations du PAM ont été alignées sur le Cadre révisé de résultats institutionnels ainsi que sur les données de référence communiquées, les cibles annuelles et les valeurs de suivi intéressant un certain nombre d'indicateurs d'effet direct. À l'échelle du PAM, les résultats obtenus ont été calculés en ajoutant les résultats obtenus au regard des cibles annuelles pour chaque niveau de la chaîne de résultats institutionnels: les 19 catégories d'effets directs stratégiques, les huit résultats stratégiques et les cinq objectifs stratégiques.
138. On trouvera au tableau 5 un aperçu général des résultats obtenus par le PAM par rapport aux effets directs prévus en 2019. Globalement, le PAM a bien progressé au regard des valeurs cibles annuelles moyennes pour quatre des cinq objectifs stratégiques, ce qui illustre une tendance positive des valeurs de ces indicateurs³¹. En 2018, des résultats vraiment satisfaisants n'ont été obtenus qu'au titre de l'Objectif stratégique 1 (Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation); des résultats "moyens" ont été obtenus au titre de deux objectifs stratégiques et il n'a pas été possible d'apprécier les résultats obtenus au titre des deux autres objectifs stratégiques en raison de l'insuffisance des données disponibles.

³¹ **Vert:** le PAM a "atteint" les cibles annuelles moyennes fixées pour les effets directs ou "fortement progressé" sur cette voie. **Jaune:** le PAM a fait "quelques" progrès vers les cibles annuelles moyennes fixées pour les effets directs. **Rouge:** le PAM a fait des progrès "très lents, ou n'a fait aucun progrès" vers les cibles annuelles moyennes fixées pour les effets directs. **Gris:** les données disponibles sont insuffisantes pour qu'il soit possible d'évaluer les progrès accomplis à l'échelle du PAM. Voir l'annexe III-B: Méthode d'évaluation de la performance des programmes institutionnels et des résultats transversaux.

Tableau 5: Bilan général par objectif stratégique

Objectif stratégique	Performance	
	2018	2019
1 – Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation		
2 – Améliorer la nutrition		
3 – Assurer la sécurité alimentaire		
4 – Appuyer la mise en œuvre des ODD		
5 – Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD		

139. Il est important de noter que les résultats dont il est fait état pour 2018 et pour 2019 ne sont pas en tous points comparables. En effet, la méthode d'évaluation de la performance des programmes a été modifiée en 2019 dans le souci d'améliorer la cohérence avec d'autres initiatives de communication des données institutionnelles. Ce réalignement a rendu nécessaire de fixer le seuil de l'appréciation "fortement progressé" à 80 pour cent, contre 90 pour cent en 2018. On trouvera davantage de détails sur cette question à l'annexe III-B.
140. La même méthode d'agrégation a été utilisée en 2018 et en 2019, selon laquelle les scores obtenus pour les indicateurs d'effets directs ont d'abord été ajoutés au niveau des catégories d'effets directs stratégiques, puis à celui des objectifs stratégiques³². Pour le rapport sur 2019, une analyse de la performance au niveau des résultats stratégiques a été ajoutée pour améliorer l'harmonisation avec le Cadre révisé de résultats institutionnels. Pour l'analyse de la performance au regard de chaque résultat stratégique, un score a été défini pour chacun des indicateurs, y compris ceux pour lesquels des résultats n'ont été communiqués que par un bureau de pays, ou quelques bureaux de pays seulement.
141. La section suivante fournit le détail de la performance des programmes au regard de chaque objectif stratégique.

Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation

Objectif stratégique 1: Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation	Performance	
	2018	2019
		

142. Le PAM a obtenu de bons résultats au regard de l'Objectif stratégique 1 (Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation), tout comme en 2018. Au titre de l'Objectif stratégique 1,

³² Certains indicateurs, comme le taux de malnutrition aiguë modérée et le score de consommation alimentaire, font l'objet de plusieurs mentions, au titre de plus d'un effet direct stratégique. Le cas échéant, aux fins de l'agrégation des catégories Résultats stratégiques et Objectifs stratégiques, l'appréciation de la performance a été pondérée sur la base du nombre de bureaux de pays ayant communiqué des informations.

le PAM appuie les efforts déployés collectivement pour protéger l'accès de tous, en particulier les plus vulnérables, à des aliments nutritifs et sûrs en quantité suffisante, dont ils ont besoin pour survivre et mener une vie saine et productive. Aux fins de la mesure des résultats, cet Objectif stratégique correspond au Résultat stratégique 1 du PAM (Chacun a accès à la nourriture), qui est aligné sur la cible 1 de l'ODD 2³³.

Résultat stratégique 1: Chacun a accès à la nourriture

- 143. En 2019, comme c'était le cas les années précédentes, la plupart des dépenses du PAM ont été engagées pour atteindre le Résultat stratégique 1. Les dépenses engagées à ce ont atteint près de 4,9 milliards de dollars – montant record représentant 68 pour cent du total des dépenses.
- 144. Les opérations d'urgence au Yémen, en République démocratique du Congo, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud, au Mozambique, dans le centre du Sahel et au Nigéria ont constitué une part significative des activités menées au titre du Résultat stratégique 1.
- 145. Un niveau de financement sans précédent a rendu possible la distribution, dans le cadre de 86 opérations, de 4 millions de tonnes de vivres et d'un montant total de 1,5 milliard de dollars de transferts de type monétaire et de bons-produits, principalement sous la forme de transferts non assortis de conditions qui ont contribué à répondre à des besoins alimentaires immédiats. Pour s'attaquer aux causes sous-jacentes de la malnutrition, on a inclus dans les programmes de 80 pour cent d'opérations du PAM des objectifs à dimension nutritionnelle; 34 pays ont intégré des activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence dans leurs interventions d'urgence, avec pour objectif de renforcer la capacité de résistance aux chocs futurs.
- 146. Dans des situations précaires, 67 opérations ont permis de fournir aux écoliers des repas nutritifs, des collations ou des rations à emporter – en guise de filets de sécurité essentiels pour ces enfants et leurs familles et pour contribuer à restaurer la normalité, à réduire la vulnérabilité à la faim et à protéger les moyens d'existence. Dans des contextes plus stables, le PAM a fourni aux gouvernements un appui technique et au renforcement des capacités pendant la période de transition vers la mise en place ou la transposition à plus grande échelle de programmes nationaux d'alimentation scolaire.

	<i>Performance</i>	
	<i>2018*</i>	<i>2019</i>
Résultat stratégique 1: Chacun a accès à la nourriture		
<i>Nombre de bureaux de pays ayant atteint ou dépassé la cible fixée pour 2019: 53 sur 69</i>		
Catégorie d'effets directs stratégiques 1.1: Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante		
Catégorie d'effets directs stratégiques 1.3: Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à venir en aide aux populations risquant de se retrouver en situation d'insécurité alimentaire aiguë, transitoire ou chronique		

* Dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018, la performance par résultat stratégique n'était pas évaluée.

³³ On trouvera plus de détails à l'adresse suivante: <https://indicators.report/targets/2-1/> (en anglais seulement).

147. En 2019, pour ces deux catégories d'effets directs stratégiques, les opérations du PAM ont communiqué des informations portant sur 34 indicateurs relevant du Résultat stratégique 1. Pour 27 de ces indicateurs, le PAM a atteint sa cible ou était en passe de l'atteindre; pour ce qui est de six autres indicateurs, des progrès ont été effectués, mais ils étaient insuffisants, tout particulièrement en ce qui concerne le score de consommation alimentaire des ménages³⁴; s'agissant du dernier indicateur (ressources mobilisées en faveur de systèmes axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités), la performance a été insuffisante. Toutefois, seul un pays a fait état de sa performance au regard de cet indicateur, et il n'avait pas obtenu de bons résultats.
148. Par rapport à 2018, des modifications notables ont été apportées aux indicateurs. Le nombre d'indicateurs d'effets directs au sujet desquels des informations ont été communiquées a augmenté notablement en conséquence d'un changement de méthode et de la révision du cadre de résultats institutionnels. Les résultats obtenus au titre de sept indicateurs relevant de la catégorie d'effets directs stratégiques 1.1 demeurent comparables à ceux qui avaient été obtenus en 2018. Les bons résultats obtenus pour cinq d'entre eux se sont maintenus en 2019; le résultat moyen enregistré pour ce qui est du score de consommation alimentaire est toutefois demeuré inchangé, et le score de consommation alimentaire – nutrition a accusé un déclin, passant de "progrès importants" à "progrès modérés". Treize des 26 bureaux de pays ayant communiqué des informations relatives à cet indicateur en 2019 ont obtenu de mauvais résultats ou ont réalisé des progrès modérés. On trouvera davantage de détails sur les indicateurs d'effets directs à l'annexe III-C.
149. Le PAM a obtenu des résultats satisfaisants au niveau global du Résultat stratégique 1 associé à l'Objectif stratégique 1, mais cette statistique est susceptible de passer sous silence les difficultés rencontrées et les succès enregistrés par le PAM pour parvenir à ce résultat. Aux paragraphes 150 à 162, l'action menée par le PAM pour éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation, ainsi que les indicateurs d'effet direct associés, est ventilée par domaine d'activité, ce qui donne à voir un tableau plus clair des réalisations des opérations du PAM, mais aussi des difficultés rencontrées.

Transferts de ressources non assortis de conditions

150. L'assistance alimentaire non assortie de conditions a permis à plus de 80 pour cent de bénéficiaires exposés à des situations hautement instables dans neuf pays – Colombie, Égypte, Équateur, Gambie, Iraq, Jordanie, Libye, République-Unie de Tanzanie et Rwanda – de parvenir à un niveau de consommation alimentaire acceptable. C'est la démonstration que l'assistance alimentaire fournie par le PAM est venue en aide à des personnes qui n'étaient pas en mesure de se procurer par elles-mêmes de quoi survivre.
151. Toutefois, dans le cas de nombreuses situations d'urgence "oubliées" ou de certaines zones inaccessibles, il s'est révélé difficile de fournir une aide proportionnelle aux besoins en raison d'un accès humanitaire restreint, de flux de financement insuffisants ou non confirmés et de nouveaux chocs liés au climat ou à un conflit. En conséquence, nombre de ménages n'avaient toujours pas accès à la nourriture en quantité suffisante pour leur famille dans un certain nombre de pays, tels que l'Afghanistan, la République démocratique du Congo et le Soudan du Sud. Les données de suivi collectées par le PAM dans ces pays ont montré qu'un

³⁴ Le score de consommation alimentaire correspond à l'apport calorique d'un ménage à un endroit donné et pour une période donnée, sur la base de ce que le ménage a consommé au cours des sept jours précédents, et il est soumis à des variations saisonnières. Par conséquent, si l'on n'utilise que le score de consommation alimentaire, on ne peut pas saisir toute la diversité de l'évolution de la sécurité alimentaire et nutritionnelle qui peut être attribuée aux prestations du PAM.

tiers ou plus des ménages présentaient un mode de consommation alimentaire inadéquat, ce qui les exposait à des problèmes graves sur le plan sanitaire et nutritionnel.

152. L'apport régulier d'aliments contenant des macronutriments et des micronutriments essentiels joue un rôle crucial dans la croissance, la santé et la productivité. Les données de suivi recueillies par 30 bureaux de pays et faisant état de scores de consommation alimentaire – nutrition, établis à l'aune d'un objectif à dimension nutritionnelle, ont montré que – selon des estimations – 10 pour cent des ménages ayant reçu un appui ne consommaient jamais d'aliments riches en protéines, que 41 pour cent ne consommaient jamais d'aliments riches en fer héminique, et que 10 pour cent ne consommaient jamais d'aliments riches en vitamine A. Ces résultats sont inquiétants.
153. Quarante et un bureaux de pays ont assuré un suivi des effets directs obtenus sur le plan de l'alimentation au niveau individuel et en ont rendu compte. Les informations communiquées montrent que seuls 13 pour cent des enfants âgés de 6 à 23 mois avaient un régime alimentaire conforme aux normes minimales acceptables, et que seulement 22 pour cent des filles et des femmes en âge de procréer – âgées de 15 à 49 ans – parvenaient au seuil minimum recommandé de diversité du régime alimentaire. Si des progrès notables ont été enregistrés au cours de l'année, ces résultats indicatifs font apparaître qu'à elle seule, l'assistance alimentaire prêtée par le PAM ne peut fournir aux personnes vulnérables une alimentation suffisamment nutritive et diversifiée.

Transferts monétaires à usages multiples au Liban

Au Liban, le PAM utilise ses programmes de transferts de type monétaire pour fournir des transferts monétaires à usages multiples afin d'aider les ménages de réfugiés syriens les plus vulnérables sur le plan économique à satisfaire leurs besoins essentiels. Le PAM assure un transfert non assorti de conditions ni de restrictions d'un montant de 27 dollars par personne et par mois, auquel s'ajoute un complément de 173,50 dollars par ménage à des fins de stabilisation ou d'amélioration de l'accès à l'alimentation et de la satisfaction des besoins essentiels au long d'un cycle de 12 mois. D'autres ménages syriens vulnérables reçoivent 27 dollars par personne et par mois du PAM, avec un complément de 175 dollars par ménage fourni par le HCR.

En 2019, une évaluation indépendante a conclu que le programme de transferts monétaires à usages multiples mis en œuvre au Liban présentait un bon rapport coût-efficacité, avec un ratio coût/transfert de 0,12. Ce ratio, qui représente le coût associé au projet en proportion de la valeur des transferts reçus par les bénéficiaires, est conforme aux directives de la Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes et il est aligné sur les ratios généralement observés dans le cadre d'autres interventions visant les réfugiés. L'évaluation a mis en relief d'autres gains d'efficacité: on estime que le coût annuel par bénéficiaire a diminué en 2019, passant de 61 dollars à 57 dollars; quant aux procédures de prestation mobilisées pour les transferts monétaires à usages multiples, elles ont été efficaces puisque les bénéficiaires n'ont pas eu à assumer de dépenses supplémentaires substantielles.

Les transferts de type monétaire entraînent également une multitude de gains d'efficacité. En 2019, une autre évaluation d'impact indépendante s'est appuyée sur une approche expérimentale rigoureuse pour mesurer les incidences à court et à long terme de l'assistance en espèces à usages multiples fournie par le PAM et le HCR au Liban. Cette étude a fait apparaître que l'assistance avait des effets positifs sur les multiples dimensions du bien-être et de l'accès aux services pour les bénéficiaires, et se traduisait par une amélioration notable de la consommation alimentaire et de la sécurité alimentaire; elle a également révélé que les programmes d'assistance en espèces à usages multiples à court terme avaient une incidence significative sur l'éducation formelle, qu'ils étaient viables sur le long terme tant pour les garçons que pour les filles; que les hommes avaient alors davantage de possibilités, dans les ménages bénéficiaires, d'abandonner des emplois dangereux, risqués ou illégaux; que les programmes en question avaient une incidence significative, à long terme, sur l'accès à tous les types de soins de santé primaire, ce qui constituait une indication que les ménages accordaient la priorité aux soins de santé primaire pour les membres les plus vulnérables du ménage, en particulier les enfants et les jeunes, jusqu'à l'âge de 19 ans.

Création d'actifs et appui aux moyens d'existence dans les situations d'urgence

154. Les résultats obtenus en ce qui concerne les effets directs font apparaître une amélioration de la consommation alimentaire dans tous les pays, puisque l'on dispose d'informations concernant les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence en situation de crise. Globalement, 71 pour cent des ménages présentaient un niveau de consommation alimentaire acceptable, la cible annuelle étant dépassée de 4 pour cent et les données de référence du programme de 13 points de pourcentage.
155. Dans les zones fragiles et dégradées exposées à des catastrophes récurrentes, plus de deux tiers des personnes vivant dans les communautés ayant reçu un appui ont fait savoir que les actifs créés leur avaient permis de renforcer leur production alimentaire et d'accéder plus facilement aux marchés, qu'elles rencontraient moins de difficultés ou qu'elles étaient mieux protégées contre les chocs naturels.
156. Les données de suivi ont également confirmé que les bénéficiaires avaient moins souvent recours à des stratégies de survie préjudiciables pour se procurer des vivres lors de nouvelles situations d'urgence ou de crises prolongées. Globalement, la proportion de ménages ayant recours aux types de stratégie de survie préjudiciable les plus dommageables, comme la vente d'actifs productifs, a diminué par rapport aux valeurs de référence, passant de 17 pour cent à 12 pour cent.

Alimentation scolaire dans les situations d'urgence et les contextes plus stables

157. Les programmes d'alimentation scolaire du PAM ont contribué à préserver la scolarisation des filles et des garçons en situation d'urgence – un résultat on ne peut plus important, sachant que les données factuelles montrent que les élèves sont exposés à des risques de déscolarisation en raison de facteurs tels que les coûts d'opportunité, le travail des enfants ou le mariage précoce. Le taux d'abandon moyen dans les établissements scolaires ayant bénéficié d'un appui a diminué par rapport aux données de référence du programme, passant de 7,5 pour cent à 4 pour cent en 2019.
158. Les programmes d'alimentation scolaire ont eu une autre incidence positive: le nombre de nouvelles inscriptions dans les établissements scolaires recevant un appui. En 2019, quelque 5 pour cent d'élèves supplémentaires se sont inscrits, par rapport à 2018. Même au Yémen, en proie à un conflit, les taux d'inscription ont augmenté de 4 pour cent, cependant que la

couverture du programme s'accroissait de 40 pour cent tout au long de 2018 – ce qui met en relief "l'effet d'attraction" positif des repas scolaires. Un rapport de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture sur la cible 5 de l'ODD 4 – Éliminer les inégalités entre les sexes et assurer l'égalité d'accès à l'éducation – a passé en revue 20 rapports d'évaluation du PAM et conclu que l'alimentation scolaire était l'une des interventions les plus efficaces pour promouvoir l'égalité et l'inclusion dans le domaine de l'éducation.

159. Le taux d'assiduité a également augmenté en 2019, puisque neuf élèves sur dix en moyenne ont accumulé le nombre minimum acceptable de journées de présence dans un établissement scolaire, qui représente normalement 80 pour cent ou plus du nombre total de jours d'ouverture des établissements. C'est une augmentation de 5 points de pourcentage depuis que le programme a débuté.

Innovations numériques dans le domaine de l'alimentation scolaire: PLUS School Menus, School Connect et tableaux de bord

Exploitant les possibilités offertes par la technologie, le PAM a été le premier à mettre en place trois initiatives numériques dont le but est de contribuer à rendre les repas scolaires plus nutritifs et à améliorer la disponibilité de données en temps opportun.

À la suite de l'expérimentation réussie, à la mi-2019 au Bhoutan, du programme national d'alimentation scolaire et de nutrition, le PAM a commencé à mettre en service progressivement le logiciel PLUS School Menus – application numérique visant à optimiser les menus proposés dans l'établissement scolaire en les rendant plus nutritifs et d'un meilleur coût-efficacité, tout en encourageant l'utilisation de produits d'origine locale respectueux des habitudes alimentaires propres à chaque culture. À l'aide d'algorithmes complexes et en tirant parti de divers types de données, comme les prix des produits alimentaires et les tableaux récapitulatifs du contenu des assortiments alimentaires, PLUS School Menus compose une série de repas d'une manière qui facilite le travail de ceux qui prennent les décisions relatives à l'alimentation dans les établissements scolaires et des cuisiniers.

Le premier menu de type Plus-based jamais servi, dans la région du Punakha au Bhoutan, offrait le même contenu nutritif que le menu précédemment servi dans les écoles mais coûtait 21 pour cent moins cher. Il faisait également appel à davantage de produits d'origine locale, puisque 17 pour cent du contenu était acheté directement à des agriculteurs locaux, contre à peine 10 pour cent avant l'introduction de Plus-based. En septembre 2019, le logiciel a reçu un prix récompensant les meilleures pratiques de la part des organisateurs de l'Expo 2020 à Dubaï.

Deuxième innovation mise au point par le PAM, School Connect est un logiciel permettant d'assurer un suivi des données sur le Web, qui fonctionne dans les lieux où les télécommunications ne sont pas suffisamment développées. Expérimenté par le Bureau du PAM au Burundi en 2019, School Connect peut être utilisé sur tout type d'appareil et facilite le suivi en temps réel d'indicateurs aussi importants que le taux d'assiduité scolaire, l'utilisation faite des aliments et les stocks des établissements scolaires.

Tirant profit du projet d'intégration de données School Connect, le PAM a engagé l'élaboration de tableaux de bord interactifs en ligne, grâce auxquels recueillir des données de haute qualité en temps réel qui sont destinées à ses gestionnaires de l'alimentation scolaire et aux gouvernements hôtes. Ces informations cruciales aideront le PAM à fournir des produits alimentaires de manière encore plus efficace et à prévoir visites de suivi et établissement de rapports à l'intention des partenaires et des donateurs.

- 160. Un exemple saillant des progrès réalisés en matière de planification de la transition a été l’adoption par le Gouvernement bangladais, en 2019, d’une politique nationale en matière de repas scolaires dans le cadre de son évolution vers la pleine maîtrise des activités d’alimentation scolaire. La politique en question énonce les étapes qui conduiront à servir à tous les écoliers du primaire des repas produits localement d’ici à 2030, en évoluant progressivement de la fourniture de biscuits enrichis vers celle de repas chauds au contenu diversifié, avec l’appui technique du PAM. Le Gouvernement s’est engagé à accroître son appui annuel au programme d’alimentation scolaire, établi en 2001 avec l’appui du PAM, pour en faire passer le montant de 75 millions de dollars à 910 millions de dollars (estimation).
- 161. En 2019, le Gouvernement bangladais a pris en charge l’alimentation de 15 000 enfants d’établissements préscolaires et primaires que le PAM gérait dans deux districts, et le Gouvernement arménien a inclus un programme d’alimentation scolaire dans son budget national et prend désormais en charge dans cinq provinces les activités d’alimentation scolaire antérieurement exécutées par le PAM, avec pour objectif d’en assumer la pleine maîtrise en 2023.
- 162. En 2019, plusieurs bureaux de pays ont mis en œuvre des programmes d’alimentation scolaire auxquels était associé un objectif d’alphabétisation, mais seulement trois d’entre eux – Bangladesh, Côte d’Ivoire et Népal – ont rendu compte des résultats obtenus au titre d’un nouvel indicateur (dont la prise en compte se fait sur une base volontaire) qui mesure la proportion d’élèves démontrant leur aptitude à la lecture et à la compréhension de textes d’un niveau approprié compte tenu de la classe dans laquelle ils se trouvent. Par rapport aux valeurs de référence, les taux d’alphabétisation ont progressé de quelque 20 points de pourcentage au Bangladesh (de 7 pour cent à 28 pour cent) et en Côte d’Ivoire (de 12 pour cent à 32 pour cent). Toutefois, au Népal, le taux d’alphabétisation a reculé de 5 points de pourcentage – il était déjà faible, à 7 pour cent, et s’établit désormais à 2 pour cent. Cette diminution s’explique par l’introduction d’un nouveau test d’alphabétisation que les élèves ont trouvé plus complexe et qui exige davantage de connaissances contextuelles que le test qui était utilisé précédemment.

Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition

	<i>Performance</i>	
	2018	2019
Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition		

- 163. En 2019, les résultats obtenus au regard de l’Objectif stratégique 2 – Améliorer la nutrition – ont été très satisfaisants³⁵. Il s’agit là d’une amélioration par rapport aux résultats partiels de 2018, que l’on peut l’attribuer à la combinaison de deux facteurs: l’amélioration de la performance et celle des informations communiquées. La contribution à l’élimination de toutes les formes de malnutrition, en particulier dans les zones fortement touchées ou exposées, est le pivot de l’action du PAM. La malnutrition a une incidence significative sur le développement humain, en ce qu’elle contribue à la persistance de la pauvreté et des inégalités tout au long de cycles intergénérationnels de la faim. L’Objectif stratégique 2

³⁵ Bien que plusieurs PSP incluent des activités spécifiquement axées sur la nutrition (prévention et traitement) au titre du Résultat stratégique 1, le présent rapport ne mentionne que les résultats des activités exécutées au titre du Résultat stratégique 2 dans le souci d’éviter une présentation fragmentée desdits résultats et activités.

correspond au Résultat stratégique 2 – Personne ne souffre de malnutrition – qui est lui-même lié à la cible 2 de l’ODD 2³⁶.

Résultat stratégique 2: Personne ne souffre de malnutrition

164. Dans le cadre de 74 opérations comportant à des degrés divers un programme axé sur la nutrition, le PAM et ses partenaires ont mis en œuvre des activités de traitement et de prévention dans 49 pays où les taux de malnutrition étaient particulièrement élevés. Ces activités ont inclus la distribution d’aliments nutritifs spécialisés ainsi que des activités de conseil et de communication relatives aux bonnes pratiques en matière de nutrition et de santé, souvent complétées par une assistance alimentaire générale et de type monétaire. En 2019, 47 pour cent des bénéficiaires directs des activités du PAM intéressant la nutrition se trouvaient dans des pays faisant face à des situations d’urgence de niveau 3 ou de niveau 2. Le PAM a également œuvré avec des gouvernements à l’élaboration de politiques et de programmes en matière de nutrition avec pour objectif, par exemple, de fournir de repas scolaires nutritifs ou de procéder à l’enrichissement d’aliments.

	Performance	
	2018*	2019
Résultat stratégique 2: Personne ne souffre de malnutrition		
<i>Nombre de bureaux de pays ayant atteint ou dépassé la cible fixée pour 2019: 40 sur 50</i>		
Catégorie d’effets directs stratégiques 2.1: Amélioration de la consommation de produits alimentaires de qualité et riches en nutriments chez les personnes c		
Catégorie d’effets directs stratégiques 2.2: Amélioration des chaînes d’approvisionnement en aliments de qualité riches en nutriments		
Catégorie d’effets directs stratégiques 2.3: Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à recenser, cibler et aider les populations en situation de vulnérabilité sur le plan nutritionnel		

*Dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018, la performance par résultat stratégique n’était pas évaluée.

165. La performance d’ensemble au regard du Résultat stratégique 2, mesurée à l’aide de 21 indicateurs relevant de trois catégories d’effets directs stratégiques, a été satisfaisante. Les cibles fixées pour 13 des 21 indicateurs en question ont été atteintes ou presque atteintes, notamment pour les quatre d’entre eux mesurant la performance du traitement de la malnutrition aiguë modérée, les cibles fixées ayant été dépassées dans les quatre cas. S’agissant de six autres indicateurs – pour lesquels seuls quelques bureaux de pays ont communiqué des informations –, des progrès ont été constatés, mais limités³⁷. Pour deux indicateurs – alphabétisation et assiduité scolaire –, on n’a enregistré aucun progrès, ou une régression a été constatée, mais seul un bureau de pays a rendu compte de l’action menée au titre de l’alphabétisation et seuls deux bureaux de pays ont mentionné l’assiduité scolaire. En 2019, seul un bureau de pays a communiqué des informations en ce qui concerne la catégorie d’effets directs stratégiques 2.2 et, si aucun progrès n’a été enregistré au regard

³⁶ On trouvera davantage de détails à l’adresse suivante: <https://indicators.report/targets/2-2/> (en anglais seulement).

³⁷ L’indicateur pour lequel seule une partie des résultats escomptés a été atteinte qui a fait l’objet de la remontée d’informations la plus substantielle au titre de ce résultat stratégique a été l’indicateur de renforcement des capacités récemment introduit – nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés dans le pays grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités.

des cibles fixées, le bureau de pays a engagé des discussions avec des acteurs du secteur privé pour recenser les difficultés à surmonter pour accroître la production d'aliments nutritifs.

166. Pour certains indicateurs, par exemple celui de la proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable, des améliorations ont été enregistrées en 2019 par rapport à 2018, année pour laquelle davantage d'indicateurs faisaient état de résultats moyens. Il n'est pas possible de procéder à une comparaison à l'identique entre ces deux années car, pour de nombreux indicateurs retenus en 2019, aucune information ni appréciation n'avaient été communiquées en 2018.
167. Les sections suivantes présentent le détail des résultats obtenus par domaine d'activité, en mettant en relief les réalisations mais aussi les difficultés rencontrées sur la voie de l'amélioration de la nutrition.

Traitement nutritionnel

168. Un certain nombre d'effets directs importants ont été obtenus par le PAM grâce au traitement de la malnutrition aiguë modérée chez plus de 5,7 millions d'enfants âgés de 0 à 59 mois et 3,3 millions de filles et de femmes enceintes ou allaitantes dans 39 pays. Le taux de rétablissement moyen enregistré pour les enfants inscrits parmi les bénéficiaires des programmes du PAM s'est élevé à 90 pour cent pendant l'année, pour un taux de mortalité de 0,1 pour cent – bien inférieur à la cible globalement acceptée, à savoir pas plus de 3 pour cent. En outre, tous les bureaux de pays ayant fait état de taux d'abandon du traitement et de non-réaction au traitement ont enregistré des taux bien inférieurs aux normes Sphere, acceptées à l'échelle mondiale.
169. En 2019, ces programmes de traitement ont permis de venir en aide à 60 pour cent des enfants, des femmes et des filles remplissant les conditions requises, soit un peu moins que la cible moyenne fixée à 65 pour cent³⁸. La couverture a diminué dans certains endroits, comme les zones touchées par un choc au Soudan, où le taux de traitement est passé de 99,7 pour cent en 2018 à 57 pour cent en 2019³⁹. Dans ces zones, les personnes ayant reçu une aide ont été moins nombreuses en raison de pénuries de combustible et d'espèces, qui ont rendu difficile le transport de produits nutritifs à l'échelle de superficies très vastes, où l'insécurité a de surcroît empêché certains bénéficiaires de se rendre dans les centres de santé.
170. Dans 16 pays, le PAM a apporté un appui à quelque 350 000 personnes vivant avec le VIH, ainsi qu'à des personnes sous traitement antituberculeux et à leurs familles, au moyen d'évaluations de l'état nutritionnel, de conseils et de distributions de rations alimentaires le cas échéant. Dans plusieurs de ces 16 pays, une situation d'urgence de niveau 3 ou de niveau 2 était en cours, comme au Cameroun, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, au Mozambique, au Soudan du Sud et au Zimbabwe, et dans certains autres, les conditions étaient précaires, comme en Somalie et au Rwanda.
171. En Somalie, le PAM a travaillé avec le Gouvernement pour fournir un traitement à base d'aliments nutritifs spécialisés, en complément des distributions générales de vivres, à plusieurs milliers d'hommes, de garçons, de femmes et de filles souffrant de malnutrition et suivant un traitement antirétroviral ou antituberculeux. Pour optimiser l'état nutritionnel des

³⁸ En 2019, la cible moyenne avait été fixée à 65 pour cent pour l'ensemble des PSP, mais les cibles spécifiques au contexte pour le traitement de la malnutrition aiguë modérée s'inspirent des normes Sphere pour au moins 50 pour cent des zones rurales, 70 pour cent des zones urbaines et 90 pour cent des camps.

³⁹ La couverture est toutefois demeurée conforme à la norme Sphere, à savoir au moins 50 pour cent dans les zones rurales, en dépit du caractère inquiétant de ce déclin.

personnes vivant avec le VIH en période d'intervention humanitaire, le PAM est venu en aide à 10 000 autres personnes au moyen de services de dépistage et de conseil, dans 34 centres de santé répartis dans l'ensemble du pays.

172. La plupart de ces personnes ont été enregistrées au moyen de la plateforme SCOPE, ce qui a contribué à atténuer la stigmatisation et la discrimination tout en offrant à celles qui vivaient avec le VIH et à leur famille la possibilité de recevoir des transferts spécifiques et de pouvoir bénéficier de filets de protection sociale. Les données de suivi ont indiqué que 87 pour cent des personnes bénéficiant d'un traitement nutritionnel et suivant un traitement antirétroviral ou antituberculeux en Somalie s'étaient rétablis d'un épisode de malnutrition aiguë au cours de l'année, et que le taux d'abandon enregistré dans le cadre des programmes de traitement était de 0 pour cent. Ces résultats positifs ont confirmé qu'il était fructueux de combiner assistance alimentaire et traitement ciblé pour les groupes de population particulièrement vulnérables.

Prévention de la malnutrition

173. La prévention de la malnutrition est un volet important des interventions du PAM, en particulier pendant la période décisive des 1 000 premiers jours de la vie allant de la conception jusqu'au deuxième anniversaire d'un enfant. Si les filles et les femmes enceintes ou allaitantes, ainsi que les enfants âgés de 0 à 23 mois, sont bien nourris, ils sont beaucoup plus susceptibles de mener une vie saine et productive.
174. Le PAM est venu en aide à 8,1 millions de personnes dans 47 pays au moyen de programmes de supplémentation alimentaire généralisée visant à prévenir la malnutrition générale et à réduire les taux excessifs de mortalité, en particulier au début d'une situation d'urgence ou dans le cadre d'une crise prolongée. Ces interventions visaient à appuyer tous les membres de groupes vulnérables dans des zones présentant des taux particulièrement élevés de malnutrition aiguë ou de carences en micronutriments.
175. En 2019, globalement, les programmes de prévention du PAM ont couvert 77 pour cent de la population susceptible d'en bénéficier, soit bien au-dessus du pourcentage de référence moyen de 63 pour cent et supérieur également à la cible institutionnelle de 76 pour cent en fin d'année. En outre, 74 pour cent des enfants enregistrés ont participé à un nombre adéquat de distributions, c'est-à-dire normalement au moins deux tiers de celles qui étaient prévues. Ce résultat est lui aussi supérieur à la cible institutionnelle de 72 pour cent d'adhésion au programme à la fin de 2019.
176. Les interventions de prévention ont permis d'obtenir des résultats à court terme significatifs, mais insuffisants sur le long terme. Globalement, les données de suivi ont montré que seuls 19 pour cent des enfants âgés de 6 à 23 mois avaient un régime alimentaire conforme aux normes minimales acceptables, en dépit de l'assistance alimentaire et nutritionnelle fournie par le PAM. Dans le cas de nombreux bureaux de pays, les programmes mis en œuvre ne permettent pas d'atteindre la cible ambitieuse définie par le PAM, à savoir que 41 pour cent des enfants aient un régime alimentaire acceptable à la fin de la période d'exécution d'un PSP. Ces résultats inférieurs aux normes optimales s'expliquent par un accès insuffisant à des aliments nutritifs et par des pratiques inappropriées d'alimentation des enfants et de soins aux enfants dans des pays tels que le Bénin ou le Soudan du Sud, par exemple. Toutefois, une tendance positive a été observée dans certains pays où les activités de communication visant à faire évoluer les comportements et la société sont bien implantées, comme le Tchad et l'Éthiopie.

177. En 2019, on a enregistré un nombre supérieur de femmes et de filles en âge de procréer (15 à 49 ans) présentant une diversité du régime alimentaire conforme aux normes minimales recommandées, sur la base des données de référence qui prennent en compte la consommation d'au moins cinq groupes d'aliments, sur une liste de dix, au cours des 24 heures précédentes. Globalement, 45 pour cent des femmes et des filles bénéficiaires ont atteint le seuil défini, et sont donc plus susceptibles de profiter d'un apport en micronutriments supérieur à celles qui n'avaient pas atteint ce seuil. Bien que ce résultat ait excédé les cibles fixées, la proportion de filles et de femmes qui n'ont pas pu bénéficier d'un régime alimentaire suffisamment nutritif est demeurée trop élevée.
178. Le programme exécuté en Haïti a permis d'obtenir des résultats remarquables en combinant les transferts d'espèces et les interventions de communication visant à faire évoluer la société et les comportements à l'intention de ménages ayant de jeunes enfants qui avaient été traités pour malnutrition chronique et s'étaient rétablis. Des séances de sensibilisation centrées sur l'importance que revêt un régime alimentaire diversifié et sur les avantages de l'allaitement ont été organisées, auxquelles 98,5 pour cent des bénéficiaires ayant reçu des espèces ont assisté. Parmi ces bénéficiaires, 84 pour cent ont déclaré avoir acquis de nouvelles connaissances et 83 pour cent qu'ils étaient disposés à les mettre en pratique. En outre, toutes les filles et les femmes en âge de procréer ont atteint le seuil minimal de diversité alimentaire, alors que les données de référence du projet tablaient sur une proportion d'à peine 27 pour cent.
179. Les résultats en matière de nutrition indiquent que le PAM contribue de manière effective à l'action menée sur le plan mondial pour traiter la malnutrition aiguë, même si la couverture des enfants et des femmes pourrait être améliorée. Il faut investir davantage dans les activités de prévention et à dimension nutritionnelle, et notamment accroître le recours à la communication visant à faire évoluer les comportements et la société pour aider les familles et les communautés à améliorer les pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants.

Amélioration de la nutrition, de la santé et des capacités nationales

180. Le PAM a prêté assistance aux établissements scolaires afin qu'ils servent des repas plus sains et il a aidé les gouvernements à adopter des approches multisectorielles de la nutrition, de la santé, de l'hygiène et de l'éducation. Au cours de l'année, le PAM a servi à des enfants d'âge scolaire dans 33 pays des collations et des repas nutritifs, comportant des aliments multi-enrichis et des aliments riches en micronutriments, comme le lait ou le poisson.
181. Au Népal, le PAM a aidé le Gouvernement à élaborer ses premières directives pour la mise en œuvre du programme national intégré d'alimentation scolaire, dans lesquelles ont été définies des normes en matière de nutrition et des modalités de gestion pour l'alimentation scolaire. Au Niger, où seule une fille sur dix accède au secondaire, le PAM a apporté un appui à plus de 8 000 adolescentes au moyen d'un programme axé sur l'éducation et la nutrition, en coordination avec des partenaires nationaux et internationaux. Les filles ont obtenu une bourse pour encourager l'assiduité scolaire et ont reçu une supplémentation en micronutriments pendant les vacances scolaires, afin de prévenir l'anémie.

182. Le PAM a également dynamisé les capacités nationales pour améliorer les services de santé maternelle et infantile, de nutrition et d'éducation. Par exemple, en 2019 le PAM a:
- organisé en Chine des ateliers consacrés à la nutrition – où des connaissances pratiques ont été transmises en ce qui concerne l'élaboration des menus et la diversification de l'alimentation – avec l'Institut de développement alimentaire et nutritionnel chinois, à l'intention de directeurs de crèche, d'enseignants, de cuisiniers et de parents;
 - aidé le Gouvernement indonésien à accroître la couverture de ses programmes de protection sociale et de ses activités de communication visant à faire évoluer les comportements concernant le programme national d'alimentation scolaire, avec pour objectif de lutter contre le taux élevé de prévalence du retard de croissance, de l'obésité et de l'anémie; et
 - apporté un appui au Gouvernement du Bhoutan aux fins de l'élaboration d'une stratégie nationale relative à l'alimentation scolaire et à la nutrition pour 2019-2030, une politique sanitaire nationale, un programme d'enseignement axé sur la santé et la nutrition à destination des établissements scolaires, ainsi que des directives pour une alimentation saine.
183. La transposition à plus grande échelle des interventions axées sur l'enrichissement des aliments, en partenariat avec les gouvernements, est demeurée une priorité de l'action menée pour atteindre les objectifs fixés en matière de nutrition. Des succès significatifs ont été enregistrés en République dominicaine, au Panama et au Pérou, où – à la suite du lancement de la stratégie d'enrichissement du riz en Amérique latine et aux Caraïbes de 2018 – 41 nouvelles marques commerciales de riz enrichi ont été introduites sur les marchés, au bénéfice de près de 47 millions de personnes.
184. Les gouvernements bangladais et indien se sont engagés à généraliser l'utilisation du riz enrichi dans leurs filets de protection sociale. Au Bangladesh, depuis que l'exécution du programme a débuté en 2013 et jusqu'à sa mise en œuvre intégrale en 2019, le nombre de personnes ayant accès à du riz enrichi est passé de 30 000 à près de 3 millions. Après que le PAM a encouragé l'inclusion de riz enrichi dans les filets de sécurité fondés sur l'alimentation de l'Inde, le Gouvernement a alloué 28 millions de dollars à cette fin et établi un nouveau dispositif centralisé pour l'enrichissement du riz.

Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire

	Performance	
	2018	2019
Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire		

185. En 2019, le PAM a atteint en partie les cibles liées à l'Objectif stratégique 3, un résultat similaire à celui qui avait été enregistré en 2018. Cet Objectif stratégique comprend le Résultat stratégique 3 – La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus – et le Résultat stratégique 4 – Les systèmes alimentaires sont durables. Ces résultats stratégiques sont liés aux cibles 3 et 4 de l'ODD 2, respectivement⁴⁰. Il reste une marge de progrès pour le Résultat

⁴⁰ On trouvera plus de détails aux adresses suivantes: <https://indicators.report/targets/2-3/> et <https://indicators.report/targets/2-4/> (en anglais seulement).

stratégique 3; les résultats obtenus pour les cibles fixées pour le Résultat stratégique 4 étaient satisfaisants.

186. Au cours de l'année, le PAM a travaillé directement auprès des personnes et communautés vulnérables, des petits exploitants et des partenaires dans 53 pays aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre d'activités visant à améliorer la productivité, les ventes et les revenus des bénéficiaires et à remédier aux problèmes structurels que présentaient les systèmes alimentaires.

Résultat stratégique 3: La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus

187. Le PAM a deux raisons principales de se consacrer à l'Objectif stratégique 3. La première est que les petits exploitants agricoles et les membres de leurs familles représentent plus de la moitié de l'ensemble des producteurs alimentaires dans la majeure partie de l'Afrique, de l'Asie et de l'Amérique latine, mais que nombre d'entre eux sont pauvres et exposés à l'insécurité alimentaire et que leur productivité est plus faible que celle d'autres producteurs du fait qu'ils sont dépendants de terres dégradées et de pratiques agricoles non viables et que leur accès aux marchés et aux services est limité.

	<i>Performance</i>	
	<i>2018*</i>	<i>2019</i>
Résultat stratégique 3: La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus		
<i>Nombre de bureaux de pays ayant atteint ou dépassé la cible fixée pour 2019: 14 sur 28</i>		
Catégorie d'effets directs stratégiques 3.1: Augmentation de la production et des ventes des petits exploitants		
Catégorie d'effets directs stratégiques 3.2: Accroissement des gains d'efficacité réalisés au niveau des chaînes d'approvisionnement alimentaires par les systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants		
Catégorie d'effets directs stratégiques 3.3: Accroissement de la disponibilité de biens et services publics clés favorables aux petits exploitants		

* Dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018, la performance par résultat stratégique n'était pas évaluée.

188. En tout, des informations ont été communiquées pour 18 indicateurs liés au Résultat stratégique 3, dans trois catégories d'effets directs stratégiques. Avec un résultat d'ensemble moyen en 2019, le PAM a atteint ou presque les cibles fixées pour huit des 18 indicateurs, notamment ceux qui se rapportent à la valeur et à la quantité de produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM. Une note moyenne a été obtenue pour six indicateurs, et un score faible pour quatre autres, dont deux⁴¹ n'ont fait l'objet de communication d'informations que par quelques rares opérations.

189. La performance enregistrée au titre de la catégorie d'effets directs stratégiques 3.1 est demeurée inchangée depuis 2018, des progrès modérés continuant d'être constatés. Deux des sept indicateurs pour lesquels on disposait d'informations en 2018 ont accusé un déclin

⁴¹ Ces deux indicateurs étaient les suivants: proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable; capacité économique de subvenir aux besoins essentiels.

en 2019: la part des dépenses consacrées à l'alimentation et le pourcentage de petits exploitants ciblés faisant état d'une augmentation de la production de cultures nutritives. Le nombre de bureaux de pays ayant communiqué des informations au sujet de ces deux indicateurs a également diminué, ce qui explique en partie la diminution du score obtenu en 2019. Toutefois, les trois indicateurs pour lesquels des progrès insuffisants avaient été enregistrés en 2018 sont associés à des résultats plus positifs en 2019, ce qui indique que nombre de bureaux de pays étaient sur le point d'atteindre, ou avaient déjà atteint, leurs cibles en 2019. Les résultats obtenus au titre des deux autres indicateurs sont demeurés stables.

Résultat stratégique 4: Les systèmes alimentaires sont durables

190. Les systèmes alimentaires et les pratiques agricoles résilientes sont deux éléments clés pour parvenir à la sécurité alimentaire et à l'élimination de la faim. Ce constat, associé à l'importance que revêt l'amélioration de la productivité et des revenus des petits exploitants, est la deuxième raison pour laquelle le PAM est déterminé à agir au titre de l'Objectif stratégique 3. Pour atteindre les ODD, le PAM promeut les transformations en milieu rural, la gestion intégrée des risques liés au climat et les activités axées sur le développement du capital humain et de l'infrastructure, visant à rendre les systèmes alimentaires plus inclusifs au bénéfice de ceux qui sont "laissés de côté".

	Performance	
	2018*	2019
Résultat stratégique 4: Les systèmes alimentaires sont durables		
<i>Nombre de bureaux de pays ayant atteint ou dépassé la cible fixée pour 2019: 19 sur 25</i>		
Catégorie d'effets directs stratégiques 4.1: Amélioration de l'adaptation des ménages et de leur résilience face aux chocs climatiques et autres		
Catégorie d'effets directs stratégiques 4.2: Appui à des fonctions et services commerciaux de production alimentaire ouverts à tous		

* Dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018, la performance par résultat stratégique n'était pas évaluée.

191. En 2019, comme l'attestent les résultats obtenus pour les 18 indicateurs relevant de deux catégories d'effets directs stratégiques, le PAM a obtenu un très bon score pour ce qui est du Résultat stratégique 4. Les cibles fixées pour 13 des 18 indicateurs ont été atteintes ou presque atteintes, notamment celles qui portaient sur la diversité alimentaire, les ventes des petits exploitants et les pertes après récolte. Pour deux indicateurs, le PAM a obtenu un score moyen, bien que celui qui porte sur la consommation alimentaire soit proche du seuil fixé. Seul un bureau de pays a rendu compte de l'indice des capacités de préparation aux situations d'urgence en corrélation avec le Résultat stratégique 4. Les scores obtenus pour trois indicateurs ont été mauvais, s'agissant notamment de l'indice des stratégies de survie fondé sur la consommation, dont huit pays ont rendu compte. Les deux indicateurs restants n'ont fait l'objet d'un compte rendu que de la part d'un ou deux bureaux de pays.

192. Par rapport à 2018, le résultat global obtenu au titre de la catégorie d'effets directs stratégiques 4.1 s'est amélioré. Certes, l'indice des stratégies de survie accuse une détérioration, mais les quatre indicateurs restants pour lesquels on disposait d'informations en 2018 font apparaître des progrès notables en 2019. Les cibles annuelles fixées pour sept autres indicateurs pour lesquels on ne disposait pas de données en 2018 ont été atteintes, dont trois indicateurs pour lesquels on ne disposait que de données insuffisantes en 2018.

193. Les sections suivantes présentent de façon plus détaillée les résultats obtenus par domaine d'activité, l'objectif étant de mieux mettre en relief les réalisations, tout comme les difficultés rencontrées pour parvenir à la sécurité alimentaire.

Création d'actifs et appui aux moyens d'existence dans les contextes plus stables

194. Trente-deux programmes nationaux ont inclus des interventions intégrant création d'actifs et appui aux moyens d'existence, visant à accroître la production et à renforcer l'adaptation et la résilience des ménages face aux chocs.
195. Dans le cadre de l'opération menée au Niger, adossée à la plateforme de coordination interministérielle du Gouvernement, on a commencé en 2013 à mettre progressivement en œuvre un programme axé sur la résilience. Reposant sur la création d'actifs, ainsi que sur les activités portant sur les moyens d'existence et la remise en état des terres, le projet pluriannuel est l'occasion d'exécuter des ensembles d'activités intégrées à destination des communautés et ménages vulnérables ciblés, même si bien souvent les étudiants, les agriculteurs et les personnes souffrant de malnutrition sont également ciblés.
196. Au terme de plusieurs années de mise en œuvre continue, des changements positifs ont été observés en 2019 dans les communautés recevant une assistance, puisque près de la moitié des ménages ayant participé au projet sont parvenus à s'extraire de la pauvreté et ne se considèrent plus comme très pauvres. Plusieurs enquêtes ont confirmé une tendance à la diminution des migrations: jusqu'à 60 pour cent des ménages les plus pauvres, dans certaines zones, ont indiqué qu'ils y avaient moins recours qu'avant et 10 pour cent ont fait savoir qu'ils avaient entièrement cessé de migrer. Les femmes ont également confirmé une réduction de leur charge de travail, de leurs difficultés et des tensions internes à leur ménage, du fait que les hommes migraient moins et que de nouvelles possibilités de gagner leur vie se faisaient jour.
197. L'action menée par le PAM au Niger au titre de la résilience a servi de modèle et a été transposée à plus grande échelle en 2019 dans les autres pays du Sahel – Burkina Faso, Mali, Mauritanie et Tchad. Ces pays souffrent de façon persistante d'un niveau élevé d'insécurité alimentaire et nutritionnel, d'un accès limité et inégal aux services de base, de la faible intégration des marchés et de chocs récurrents. Entre la fin de 2018 et novembre 2019, le programme intégré du PAM en faveur de la résilience pour le Sahel (2019-2023) a permis de prêter assistance à 1,3 million de personnes dans plus 1 400 villages au moyen d'un ensemble de trois à cinq activités axées sur le renforcement de la résilience, à savoir: activités 3A; alimentation scolaire; traitement et prévention de la malnutrition; communication ou conseil en matière de nutrition; appui aux petits exploitants agricoles.
198. Au Soudan du Sud, où le PAM exécute une de ses opérations de création d'actifs de grande envergure à l'appui des petits exploitants et d'autres communautés vulnérables, les interventions menées ont permis d'améliorer la consommation alimentaire de près de 600 000 personnes, et ce sont 56 pour cent des ménages qui sont parvenus à un niveau de consommation acceptable en 2019, contre 28 pour cent seulement en 2018.
199. Dans certaines provinces de la République démocratique du Congo, les cibles fixées pour les effets directs en matière de consommation alimentaire acceptable ont été atteintes ou dépassées grâce à un apport de ressources financières sans précédent qui a permis au PAM de distribuer des vivres et de procéder pour la première fois à des transferts de type monétaire au moyen d'activités de création d'actifs. Grâce à ce niveau élevé de ressources, provenant majoritairement de contributions pluriannuelles, le PAM a quasiment triplé le volume de ses activités par rapport à 2018. Au Mali, où seulement la moitié des ressources nécessaires étaient disponibles, la mise en œuvre des activités a dû être réduite et les cibles fixées en matière de consommation alimentaire n'ont pas été atteintes.

200. Une majorité écrasante – 76 pour cent – des personnes membres des communautés ayant reçu un appui ont indiqué qu’elles avaient tiré profit de l’amélioration de la base d’actifs qu’elles exploitaient pour subsister, notamment sous la forme d’une production alimentaire accrue ou diversifiée, d’une amélioration de l’accès aux marchés et aux services de base, de la diminution des difficultés auxquelles elles devaient faire face et d’une meilleure protection contre les chocs naturels. Dans certains cas, les actifs en question ont permis aux bénéficiaires d’activités 3A et à leurs communautés de devenir progressivement autonomes et non plus seulement destinataires d’une assistance alimentaire.
201. L’ensemble des sept bureaux de pays qui ont communiqué des informations relatives à la proportion de la population des communautés ciblées faisant état d’avantages sur le plan de l’environnement ont indiqué avoir atteint ou dépassé leurs cibles annuelles respectives, ajoutant que les actifs communautaires contribuaient à améliorer l’environnement. Plus particulièrement, au Burkina Faso, neuf ménages sur dix ont fait état d’améliorations des ressources naturelles en raison du recul de l’érosion et de la désertification et de la fertilité accrue des sols.
202. Certains progrès ont été enregistrés en ce qui concerne la réduction du pourcentage global de ménages ayant recours aux stratégies de survie les plus préjudiciables, par exemple la vente d’actifs productifs, puisqu’il est passé de 15,5 pour cent en moyenne (données de référence) à 13,5 pour cent à la fin de l’année. Toutefois, ce pourcentage devra reculer beaucoup plus nettement pour que soit atteinte la cible moyenne fixée pour les opérations relevant de l’Objectif stratégique 3, à savoir 9 pour cent à la fin de la période d’exécution des PSP.

Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants

203. Le PAM a aidé de petits exploitants dans plus de 40 pays à trouver un point d’accès aux marchés structurés afin de multiplier les possibilités de génération de revenu qui leur étaient offertes, avec pour objectif ultime d’améliorer leurs moyens d’existence. Une demande croissante et prévisible du PAM et d’autres acheteurs encourage les petits exploitants à investir dans l’agriculture et stimule les investissements et la prestation de services par les gouvernements, des entités du secteur privé et des acteurs du développement.
204. Avec des variations d’un pays à l’autre, le PAM a stimulé la demande favorisant les petits exploitants, promu l’inclusivité et l’efficacité des intermédiaires-regroupeurs œuvrant de concert avec les petits exploitants agricoles, accru la capacité des agriculteurs de produire un excédent commercialisable et mis en place des conditions propices à l’accès des petits exploitants à des débouchés. À l’échelle mondiale, les petits exploitants agricoles ont vendu 58 500 tonnes de produits alimentaires pour un montant total de 19,1 millions de dollars au moyen de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM.
205. Globalement, 65 pour cent des bureaux de pays ont atteint leurs cibles s’agissant de la proportion de petits exploitants ciblés réalisant des ventes au moyen des systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM. Ces données fournissent à celui-ci des informations cruciales qui lui permettent de déterminer si les petits exploitants sont en mesure de vendre l’excédent de leur production, et la mesure dans laquelle ils profitent des possibilités d’accès aux marchés que leur fournissent des systèmes de regroupement de la production plus solides. Les problèmes de performance rencontrés dans certains pays, notamment l’État plurinational de Bolivie et le Lesotho, s’expliquent par la confirmation tardive de l’octroi de ressources et par de fortes pluies qui ont tout juste précédé les récoltes, ce qui a compromis l’exécution de certaines activités et endommagé les cultures.

206. Le PAM a utilisé son pouvoir d'achat et sa connaissance des marchés, qui sont considérables, pour acquérir des vivres localement pour ses programmes. En injectant des liquidités dans les économies locales, l'achat de produits alimentaires aux niveaux local et régional peut renforcer notablement les moyens d'existence et la durabilité des systèmes alimentaires, en particulier lorsqu'il est associé à des activités qui appuient les acteurs de la chaîne de valeur tels que les agriculteurs et les organisations d'agriculteurs, les entreprises de transformation, les intermédiaires-regroupeurs et les négociants. En 2019, le PAM a acheté 96 600 tonnes auprès de petits exploitants agricoles, pour un montant total de 37,2 millions de dollars, ce qui a directement contribué aux moyens d'existence des petits exploitants.
207. Pour ce qui est de l'offre, le PAM a aidé les petits exploitants à réduire leurs pertes après récolte afin d'accroître encore leurs excédents commercialisables. Le programme exécuté au Mozambique, qui a bénéficié de ressources financières substantielles en provenance du Gouvernement et de partenaires du secteur privé, a été l'occasion d'organiser des sessions de formation et des campagnes de sensibilisation encourageant l'utilisation de sacs d'entreposage hermétiques pour réduire les pertes provoquées par les insectes, les rongeurs et les moisissures. Le programme a également bénéficié d'une collaboration fructueuse avec des parties prenantes des secteurs public et privé aux fins du développement d'un réseau de marchés et de commerces de détail axé sur la vente de sacs hermétiques. Une enquête initiale du PAM menée au Mozambique a indiqué que les pertes de céréales après récolte se maintenaient à des niveaux acceptables, conformes aux cibles annuelles. Certes, cet indicateur n'est pas encore utilisé à grande échelle, mais trois des cinq pays qui ont communiqué les informations y relatives avaient atteint, ou presque atteint, leurs cibles en matière de réduction des pertes après récolte.
208. En novembre 2019, le Conseil d'administration a approuvé la nouvelle politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires⁴², qui vise à donner un nouvel élan aux achats locaux et régionaux du PAM ainsi qu'à ses achats favorables aux petits producteurs, et aider ainsi le PAM à s'acquitter de son mandat, qui consiste à "changer la vie". La politique met en place des principes et des paramètres supplémentaires, notamment les objectifs des programmes et l'analyse des filières locales, en complément des considérations relatives au rapport coût-efficacité qui sous-tendent les décisions du PAM en matière d'achat.

Adaptation au changement climatique et gestion des risques

209. Tirant profit de la réduction des risques obtenue grâce à des activités 3A et autres, le PAM a continué de promouvoir le transfert des risques en proposant des services de micro-assurance aux petits exploitants agricoles des zones chroniquement exposées à l'insécurité alimentaire qui pâtissent régulièrement de sécheresses et d'inondations. La protection fournie par l'assurance aide les agriculteurs à gérer les risques liés au climat et à investir dans la production agricole en meilleure connaissance de cause.
210. En 2019, le PAM a aidé plus de 93 000 agriculteurs, dont 60 pour cent de femmes, dans sept pays africains à accéder à l'équivalent de 12,2 millions de dollars sous la forme d'une couverture de type micro-assurance au moyen de l'Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales. Ultérieurement, plus de 5 000 de ces agriculteurs ont utilisé des produits d'assurance associés à cette initiative.
211. En outre, au moyen de la couverture complémentaire Replica de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, le PAM a apporté un appui à cinq gouvernements au titre d'une assurance sécheresse représentant une valeur de 33,5 millions de dollars au bénéfice de 1 million de personnes. Les efforts déployés les années précédentes pour inclure

⁴² WFP/EB.2/2019/4-C. Disponible à l'adresse: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108628/download/>.

systématiquement la protection contre les risques liés au climat dans les opérations du PAM ont commencé à donner des résultats, un nombre croissant de gouvernements exprimant leur intérêt et prenant des mesures en vue de l’incorporation d’instruments de transfert des risques dans les programmes nationaux.

- 212. Non seulement le PAM a assuré une protection aux petits exploitants contre les chocs climatiques au moyen de mécanismes de transfert des risques, mais il a aussi communiqué des informations adaptées, en ce qui concerne la météorologie et le climat, aux communautés vulnérables de trois pays. Dans le cadre de son intervention la plus vaste – le programme *Nobo Jatra* (nouveau départ) dans le sud-ouest du Bangladesh, zone où les inondations sont fréquentes –, le PAM et ses partenaires ont communiqué à 87 000 personnes des informations liées aux risques climatiques, et leur ont indiqué en particulier à quel moment leurs moyens d’existence seraient susceptibles de pâtir de phénomènes climatiques et comment s’y adapter.
- 213. Sur la base des prévisions d’inondations pour la partie septentrionale du Bangladesh publiées pendant la saison de la mousson, le PAM a utilisé le système de paiement par téléphonie mobile pour effectuer des transferts monétaires au bénéfice de 4 500 ménages vulnérables trois jours avant que ne surviennent de graves inondations qui avaient été prévues. Les participants au projet de financement fondé sur les prévisions, mis en œuvre avec les partenaires nationaux, ont utilisé ces transferts distribués par anticipation pour répondre à des besoins prioritaires – alimentation, matériaux destinés à renforcer leurs habitations et moyens de transport vers des zones sûres.
- 214. Au niveau des portefeuilles de pays, l’inclusion de mesures d’adaptation au changement climatique et de gestion des risques dans les PSP a donné des résultats positifs. Globalement, 79 pour cent des communautés ayant reçu un appui dans six pays ont fait état d’une amélioration de leur capacité de gérer les chocs et les risques liés au climat. Ces résultats suggèrent que des interventions similaires transposées à l’échelle locale pourraient renforcer les systèmes alimentaires fragiles et réduire les risques de famine à l’heure où le changement climatique contribue à accroître la fréquence et l’intensité des catastrophes.

Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD

	Performance	
	2018	2019
Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD		

- 215. Au titre de l’Objectif stratégique 4, le PAM fait porter ses efforts sur le renforcement des capacités et l’appui aux politiques qui favorisent le développement durable, ce qui permet d’avancer encore sur la voie de la réalisation des ODD. En 2019, la performance du PAM au regard de cet Objectif stratégique a été solide, ce qui est dû principalement aux résultats positifs obtenus pour les indicateurs correspondants, mais aussi à l’amélioration des informations communiquées. L’Objectif stratégique 4 comprend le Résultat stratégique 5 – Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD –, lié à la cible 9 de l’ODD 17, et le Résultat stratégique 6 – Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes –, lié à la cible 4 de l’ODD 17⁴³.

⁴³ On trouvera davantage de détails aux adresses suivantes: <https://indicators.report/targets/17-9/> et <https://indicators.report/targets/17-14/> (en anglais seulement).

Résultat stratégique 5: Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD

216. Le PAM a conscience du rôle prééminent que jouent les gouvernements dans la mise en place de systèmes nationaux axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition à l'appui de leurs populations. Toutefois, dans de nombreux pays recevant une assistance du PAM, les compétences et les capacités nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de réformes politiques et institutionnelles nécessaires et de programmes solides sont souvent embryonnaires, aussi des compétences techniques externes sont-elles requises; pour apporter ce type d'appui, le PAM a mobilisé des ressources pour financer des activités et des programmes de renforcement de la résilience, qui s'attaquent aux causes profondes de la faim, de l'insécurité alimentaire et d'autres difficultés.

	<i>Performance</i>	
	<i>2018*</i>	<i>2019</i>
Résultat stratégique 5: Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD		
<i>Nombre de bureaux de pays ayant atteint ou dépassé la cible fixée pour 2019: 30 sur 38</i>		
Catégorie d'effets directs stratégiques 5.1: Renforcement de la capacité des institutions et systèmes publics et privés, y compris les intervenants locaux, à recenser, cibler et secourir les populations en situation d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité sur le plan nutritionnel		
Catégorie d'effets directs stratégiques 5.2: Satisfaction de la demande des partenaires concernant la prestation de services de qualité		

* Dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018, la performance par résultat stratégique n'était pas évaluée.

217. Le PAM utilise 10 indicateurs en guise de principaux outils d'évaluation pour suivre les résultats relatifs aux catégories d'effets directs stratégiques 5.1 et 5.2 (voir tableau ci-dessus). En 2019, le PAM a atteint, ou était en passe d'atteindre, ses cibles pour sept de ces indicateurs. En 2019, des informations ont été communiquées pour la première fois au sujet de plusieurs nouveaux indicateurs, faisant apparaître pour deux d'entre eux des progrès insuffisants. Ces deux indicateurs étaient le nombre de programmes nationaux améliorés grâce à une coopération Sud-Sud ou triangulaire menée avec l'appui du PAM et les ressources mobilisées en faveur de systèmes axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités. De mauvais résultats ont été obtenus au regard d'un indicateur mesurant la proportion de communautés ciblées dans lesquelles la capacité de gérer les chocs et les risques climatiques s'est manifestement améliorée.

218. Il n'a pas été rendu compte de l'appréciation de la performance au regard du Résultat stratégique 5 en 2018 en raison de l'absence de données en quantité suffisante et du nombre peu élevé d'indicateurs d'effets directs utilisés. En conséquence, les possibilités de procéder à une analyse comparative des résultats de 2019 par rapport à ceux de 2018 étaient limitées.

Renforcement des capacités

219. En application de ses principes fondamentaux en matière de renforcement des capacités des pays⁴⁴, le PAM œuvre aux côtés de ses partenaires et des autres parties prenantes au recensement des capacités existantes pertinentes et des besoins des parties prenantes, et s'appuie sur les informations recueillies pour élaborer et exécuter des interventions de renforcement des capacités des pays validées et fondées sur la demande.
220. Le PAM a été en mesure de renforcer les politiques, programmes et composantes de systèmes de sécurité alimentaire et de nutrition dans 45 pays, atteignant ou dépassant plus de 80 pour cent des cibles qu'il s'était fixé en matière de renforcement des capacités des pays.
221. Au Kenya, le PAM a renforcé les capacités gouvernementales dans de nombreux secteurs. Par exemple, il a tiré parti du transfert réussi de la maîtrise des interventions dans le domaine de l'alimentation scolaire au Gouvernement en 2018 et s'est attaché à améliorer l'élaboration et l'exécution du programme correspondant en assurant une formation à plus de 1 400 fonctionnaires à la gestion du programme d'alimentation scolaire, à la composition des menus et à la communication en matière de nutrition et de santé. Le PAM a appuyé la constitution de comités de coordination nationaux et provinciaux et a fourni des équipements comme du matériel de cuisine et de cuisson, des fours économes en combustible et du matériel de suivi, pour un montant total de près de 500 000 dollars, dans le but d'améliorer l'efficacité et la responsabilisation des institutions. Le PAM a également contribué au lancement d'une politique nationale en matière de santé scolaire, qui énonce la conception à long terme du Gouvernement en la matière.
222. En Inde, le PAM a apporté son appui au système de distribution publique ciblée du Gouvernement – le filet de sécurité alimentaire le plus développé au monde puisqu'il vient en aide à 800 millions de personnes vulnérables chaque mois. L'appui apporté par le PAM au titre de l'analyse et de la numérisation des données a permis à 17 États indiens de renforcer l'efficacité et l'efficience du programme, notamment en améliorant le ciblage et la sensibilisation des communautés, mais aussi en optimisant les chaînes d'approvisionnement. Un examen conjoint des systèmes et de leur coordination a permis au Gouvernement de réduire les erreurs commises lors des virements bancaires de 2 pour cent à 0,2 pour cent du total des transactions, d'où une meilleure application du principe de responsabilité à l'échelle institutionnelle. En outre, le PAM a mis les petits exploitants agricoles, en particulier les femmes, en contact avec les services gouvernementaux appropriés, ce qui a eu pour conséquence de rendre leurs moyens d'existence plus durables.
223. À l'appui des activités menées au titre du renforcement des capacités des pays à l'échelle de son portefeuille mondial, le PAM a conçu un logiciel autonome, la base de données pour le renforcement des capacités des pays, qui rassemble des données quantitatives et qualitatives issues d'interventions complexes de renforcement des capacités des pays. Cette base de données aide les bureaux de pays du PAM qui mettent en œuvre leurs activités liées aux PSP en collaboration avec les gouvernements, partenaires et autres parties prenantes

⁴⁴ Le renforcement des capacités des pays est défini comme le processus grâce auquel des individus, des organisations et des sociétés obtiennent, renforcent et maintiennent leurs capacités de fixer et d'atteindre leurs propres objectifs de développement sur une période donnée. Il s'agit de tirer parti des compétences, connaissances, systèmes et institutions existants pour donner aux gouvernements les moyens de prendre en charge l'investissement dans des solutions visant à remédier à la faim et d'en assurer la gestion. Les interventions intégrées du PAM dans le domaine du renforcement des capacités des pays s'articulent sur la promotion de politiques et de textes législatifs portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition; le renforcement de l'efficacité et de la mise en jeu des responsabilités institutionnelles; l'appui à la planification stratégique et au financement; le perfectionnement de l'élaboration, de l'exécution et du suivi des programmes; et la promotion de la participation des communautés, de la société civile et du secteur privé.

locaux à réunir des informations au sujet de l'intégralité du cycle du programme de renforcement des capacités des pays et à en assurer le suivi. En 2019, le PAM a expérimenté la base de données avec succès en Mauritanie, à Sao Tomé-et-Principe et en Ouganda, en préparation de sa mise en service généralisée.

Préparation aux situations d'urgence

224. Parmi les autres activités menées par le PAM au titre du renforcement des capacités, on peut citer la poursuite de son action en vue du renforcement des capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise des pays, pour lesquelles les cibles ont été atteintes dans les cinq pays qui ont communiqué des résultats au sujet de l'indice des capacités de préparation aux situations d'urgence⁴⁵. En Mauritanie, le PAM a élaboré un plan d'intervention national et intensifié son appui au mécanisme d'alerte rapide du Gouvernement. Ce pays a été l'un des premiers à bénéficier de la formule d'assurance contre les risques climatiques du PAM. Au Pérou, le plan national pour les opérations d'urgence et le plan d'organisation des secours en cas de séisme et de tsunami à Lima et Callao ont été mis au point et approuvés. Selon les résultats d'une étude de 2019 sur l'indice des capacités de préparation aux situations d'urgence, les capacités du Gouvernement péruvien en la matière se sont accrues de 26 pour cent par rapport à 2016.

Coopération Sud-Sud

225. En 2019, le PAM a tenu une réunion mondiale stratégique qui a été l'occasion de faire le point sur l'expérience acquise en matière de facilitation de la coopération Sud-Sud et triangulaire et de décider des grandes lignes des futures options en matière de stratégie dans le but de renforcer son action en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire à l'appui des programmes nationaux. Des projets pilotes de coopération Sud-Sud et triangulaire visant à renforcer la résilience et à améliorer les moyens d'existence des petits exploitants agricoles ont été lancés au Congo, en Équateur, au Kenya et à Sri Lanka en collaboration avec la FAO. Ces projets sont progressivement mis en œuvre dans le cadre de l'initiative mondiale du PAM d'appui sur le terrain pour la coopération Sud-Sud et triangulaire, avec une contribution financière du Ministère de l'agriculture et des affaires rurales de la Chine. Tout en encourageant la coopération Sud-Sud et triangulaire, avec pour objectif de renforcer la capacité des gouvernements hôtes d'atteindre l'objectif Faim Zéro, ces projets ont été l'occasion pour les bureaux de pays de parfaire leurs compétences s'agissant de l'appui apporté aux gouvernements hôtes dans le cadre de la mise en œuvre de projets de coopération Sud-Sud et triangulaire.

⁴⁵ L'indice des capacités de préparation aux situations d'urgence évalue six éléments de la préparation aux situations d'urgence, afin qu'il soit possible de mesurer l'efficacité de l'action menée par le PAM auprès des gouvernements en vue de l'établissement et de la gestion des interventions de préparation en prévision des catastrophes. Les éléments en question sont l'analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité; la planification de l'assistance alimentaire; la gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire; les télécommunications d'urgence; l'analyse des risques et l'alerte rapide à l'appui de la sécurité alimentaire; et l'état de préparation et la capacité d'intervention au niveau national. Plutôt que sur la qualité, l'indice met l'accent sur la prise en charge de ces éléments de préparation, ce qui est lié à la durabilité.

226. En 2019, les centres d'excellence du PAM ont aidé certains pays à élaborer et mettre en œuvre 15 politiques nationales de lutte contre la faim et à mobiliser 2,3 millions de dollars pour mettre en œuvre de projets de terrain axés sur la coopération Sud-Sud et triangulaire. Par l'entremise du centre d'excellence du PAM au Brésil, le Gouvernement ougandais s'est familiarisé avec les sources de financement durable multisectorielles accessibles au Brésil, avec les liens qui y favorisent le développement des petites exploitations agricoles et avec la participation efficace des communautés sur place. Le centre d'excellence du PAM en Chine a aidé les agriculteurs et techniciens équatoriens à acquérir des connaissances en matière de production de riz et de diversification des revenus des petits exploitants. Le centre d'excellence régional contre la faim et la malnutrition de Côte d'Ivoire a facilité un échange technique entre le Bénin, le Congo et la Côte d'Ivoire aux fins de la mise en place d'une filière alimentaire pour le manioc.
227. Les bureaux du PAM en Inde et au Costa Rica ont échangé des connaissances en matière d'enrichissement du riz. Conscients de l'importance que revêt l'alimentation pour remédier aux troubles engendrés par la déficience en micronutriments, de hauts responsables du Gouvernement indien ont effectué une visite d'apprentissage au Costa Rica, où l'ensemble du riz produit est enrichi. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a également encouragé la coopération entre bureaux de pays. Cuba, Haïti, le Nicaragua et la République dominicaine ont mis en commun une plateforme d'échange de données d'expérience et de connaissances liées à l'alerte rapide et à la réduction des risques de catastrophe.

Résultat stratégique 6: Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes

228. Le Résultat stratégique 6 regroupe des résultats relevant de l'Objectif stratégique 4. Pour atteindre le Résultat stratégique 6, le PAM encourage les réformes institutionnelles présentant une réelle utilité et applique des politiques cohérentes visant à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. Il faut pour cela accorder la priorité aux partenariats et à l'action menée avec les parties prenantes pour faciliter les progrès du développement durable aux niveaux local, régional et national.
229. En 2019, 840 000 dollars ont été mobilisés au titre du Résultat stratégique 6, soit une augmentation de plus de 300 pour cent par rapport à 2018. Au cours de l'année, l'appui s'est exclusivement concentré sur des initiatives de renforcement des capacités, notamment en matière d'analyse des besoins, d'assistance financière et technique, et d'aide aux gouvernements concernant l'élaboration et le perfectionnement des politiques axées sur l'élimination de la faim et d'autres activités.
230. Parmi les principaux risques institutionnels recensés par le PAM, on peut citer la difficulté rencontrée pour s'adapter efficacement aux initiatives découlant de la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement, comme l'application du nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Pour atténuer ce risque, des initiatives ont été prises pour renforcer la stratégie institutionnelle afin de mettre l'accent sur la planification et l'élaboration de directives qui permettent aux diverses unités compétentes du PAM de mettre en œuvre les changements procédant de la réforme. La stratégie ainsi renforcée donnera également aux bureaux de pays du PAM les moyens de transformer et de conduire leur participation aux activités d'autres organismes des Nations Unies et à des initiatives de réforme aux niveaux local et régional.

	Performance	
	2018*	2019
Résultat stratégique 6: Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes		
<i>Nombre de bureaux de pays ayant atteint ou dépassé la cible fixée pour 2019: 4 sur 4</i>		
Catégorie d'effets directs stratégiques 6.1: Appui aux processus de réformes de fond inclusifs et durables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition		
Catégorie d'effets directs stratégiques 6.2: Hiérarchisation et mise en œuvre des réformes de fond en matière de sécurité alimentaire et de nutrition		

* Dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018, la performance par résultat stratégique n'était pas évaluée.

- 231. Le bilan des activités menées au titre du Résultat stratégique 6 a été positif, mais seuls quatre bureaux de pays ont inclus des indicateurs liés à ce résultat stratégique dans leur cadre logique, aussi la capacité du PAM de procéder à une évaluation détaillée de la performance a-t-elle été limitée. De nouveaux indicateurs relatifs au renforcement des capacités ont été inclus dans le Cadre révisé de résultats institutionnels pour aider à régler ce problème. Il est rendu compte en détail des nouveaux indicateurs à l'annexe III-C.
- 232. En 2019, globalement, des résultats positifs ont été enregistrés pour les nouveaux indicateurs d'effet direct, l'ensemble des quatre pays les ayant appliqués – Afghanistan, Ghana, Mali et Nigéria – ayant atteint ou dépassé leurs cibles respectives.
- 233. En Afghanistan, un appui a été apporté aux fonctionnaires gouvernementaux pour renforcer la cohérence de la politique nationale relative à l'élimination de la faim. Le succès de cet appui a conduit à étendre le champ d'application des dispositions de la politique portant sur la protection sociale et il a été reconnu que les activités menées pour atteindre l'objectif Faim Zéro constituaient une possibilité de promouvoir le développement. En outre, une part des 630 000 dollars mobilisés au cours de l'année a été utilisée pour expérimenter un projet de filets de protection sociale à l'intention de 4 000 des ménages les plus vulnérables touchés par la sécheresse. Les enseignements tirés de ce projet pilote ont conduit à l'approbation d'un prototype de système d'alerte rapide en matière de sécurité alimentaire. Le PAM a également appuyé la constitution de 16 comités provinciaux chargés de la sécurité alimentaire et de la nutrition, qui sont venus s'ajouter aux 26 qui existaient déjà dans tout le pays.

Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD

	Performance	
	2018	2019
Objectif stratégique: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD		

- 234. Les résultats du PAM au titre de l'Objectif stratégique 5 – Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD – ont été bons, puisque près de 100 pour cent des pays ayant communiqué des données ont atteint ou dépassé 80 pour cent des cibles définies. Ce bon résultat montre que l'évaluation des résultats du PAM s'est améliorée au cours de l'année, grâce notamment à la communication de données sur tous les résultats,

indépendamment du nombre de pays qui mesurent chacun d'entre eux, et à une nouvelle méthode de mesure des indicateurs d'effet direct, qui n'était pas utilisée en 2018. Dans l'optique de l'information sur les résultats, cet Objectif stratégique comprend le Résultat stratégique 7 – Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement – et le Résultat stratégique 8 – Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD. Ces résultats stratégiques sont liés à la cible 3 de l'ODD 17 et à la cible 16 de l'ODD 17, respectivement⁴⁶.

Résultat stratégique 7: Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement

235. Le Résultat stratégique 7 correspond à l'action menée par le PAM avec d'autres parties prenantes pour que les ODD soient atteints en améliorant l'accès des pays en développement à des ressources financières qu'ils puissent investir dans le développement. Bien que les résultats enregistrés aient été positifs, seul le Bureau du PAM en Chine a inclus des activités relevant du Résultat stratégique 7 dans son cadre logique, ce qui n'a pas permis au PAM de procéder à une évaluation complète de la performance. Les ressources disponibles ont atteint un montant de 426 000 dollars, couvrant 73 pour cent des besoins recensés pendant l'année; elles ont été principalement utilisées pour remédier aux causes profondes de la faim. Néanmoins, les efforts déployés par le PAM au titre du Résultat stratégique 7, sous la conduite du Bureau du PAM en Chine, sont de grande envergure et montrent ce qui peut être accompli lorsque des ressources communes sont déployées à l'appui de l'aide au développement.

	<i>Performance</i>	
	<i>2018*</i>	<i>2019</i>
<p>Résultat stratégique 7: Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement</p> <p><i>Nombre de bureaux de pays qui ont atteint ou dépassé la cible fixée pour 2019: 1 sur 1</i></p>		
<p>Catégorie d'effets directs stratégiques 7.1: Accroissement de l'accès du gouvernement à des ressources financières (à la faveur de partenariats publics, privés et mixtes)</p>		

* Dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018, la performance par résultat stratégique n'était pas évaluée.

236. Tout au long de 2019, le PAM a enregistré des progrès en matière de renforcement des partenariats et de mobilisation de ressources pour la sécurité alimentaire et la nutrition. À la fin de l'année, deux types de mesures ont été effectuées pour évaluer la capacité du PAM de nouer et d'officialiser des partenariats, et pour déterminer à quel point il avait favorisé l'appui renforcé fourni par le Gouvernement chinois. Dans les deux cas, le PAM a atteint sa cible (100 pour cent). L'amélioration des résultats enregistrés au titre de la catégorie d'effets directs stratégiques 7.1 s'explique en partie par la décision prise en 2019 de procéder à des évaluations globales de la performance indépendamment du nombre de pays communiquant des informations au sujet de chaque indicateur pris individuellement.

⁴⁶ On trouvera plus de détails aux adresses suivantes: <https://indicators.report/targets/17-3/> et <https://indicators.report/targets/17-16/> (en anglais seulement).

Accroître l'accès aux ressources financières

237. Le PAM a pu recueillir 22,9 millions de dollars sous forme de contributions de l'Agence chinoise de coopération internationale pour le développement au titre de l'assistance alimentaire destinée au Congo, au Lesotho, au Mozambique, à la Namibie, à la République dominicaine, au Yémen et au Zimbabwe. En outre, le Ministère de l'agriculture et des affaires rurales de Chine a apporté une contribution de 7,6 millions de dollars au titre de programmes menés en Chine, au Congo, en Équateur, au Kenya, au Lesotho, au Soudan du Sud, à Sri Lanka et au Timor-Leste, ainsi que pour le Compte d'intervention immédiate et le programme des administrateurs auxiliaires.
238. L'action menée pour mobiliser des ressources auprès du secteur privé a également été couronnée de succès, puisque plus de 5,2 millions de dollars ont été levés en Chine au cours de 2019, dont plus de 900 000 dollars recueillis auprès de particuliers par l'intermédiaire de plateformes d'appui à la nutrition en Chine et au Cambodge.

Résultat stratégique 8: Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD

239. La longue expérience du PAM en matière de partenariats efficaces avec des intervenants des secteurs public et privé a montré que de tels partenariats permettaient de démultiplier les effets des activités humanitaires et de développement. Le Résultat stratégique 8 contribue à l'Objectif stratégique 5 et les indicateurs correspondants permettent au PAM de mesurer les progrès accomplis grâce à la mise en commun des connaissances, des compétences et des technologies et, partant, de renforcer les partenariats mondiaux à l'appui des efforts déployés par les pays pour atteindre les ODD. En 2019, un montant de 958 millions de dollars a été mobilisé à l'appui de l'action menée au titre des deux catégories d'effets directs stratégiques. Le Résultat stratégique 8 a représenté le deuxième poste de dépenses directes le plus élevé, mais globalement, les dépenses engagées par le PAM sont demeurées inférieures de 38 pour cent (588 millions de dollars) au montant qui aurait été nécessaire pour répondre aux besoins recensés pour l'année.
240. En 2019, 87 pour cent des ressources mobilisées ont été distribuées au moyen de deux modalités: transferts de type monétaire et prestation de services. Ces fonds ont donné à des pays tels que l'Éthiopie, le Soudan du Sud, la Turquie et le Yémen les moyens de travailler avec les organismes humanitaires, la mise en commun des ressources ayant permis d'obtenir des résultats de plus grande portée. Le PAM a également administré la preuve de sa détermination à œuvrer en partenariat avec les acteurs concernés; il a pour ce faire mis à profit son rôle de chef de file à divers titres – module de la logistique, module des télécommunications d'urgence et gestion de l'UNHAS. Tous les bureaux de pays du PAM ont dépassé leurs cibles pour ces deux catégories d'effets directs stratégiques, ce qui a contribué à améliorer l'état de préparation de la communauté d'aide humanitaire, désormais mieux à même d'intervenir là où les besoins sont les plus grands.

	Performance	
	2018*	2019
Résultat stratégique 8: Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD <i>Nombre de bureaux de pays ayant atteint ou dépassé la cible fixée pour 2019: 23 sur 24</i>		
Catégorie d'effets directs stratégiques 8.1: Amélioration des plateformes de coordination communes		
Catégorie d'effets directs stratégiques 8.2: Renforcement des partenariats stratégiques noués avec les secteurs public et privé, les autres organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires opérationnels		

* Dans le Rapport annuel sur les résultats de 2018, la performance par résultat stratégique n'était pas évaluée.

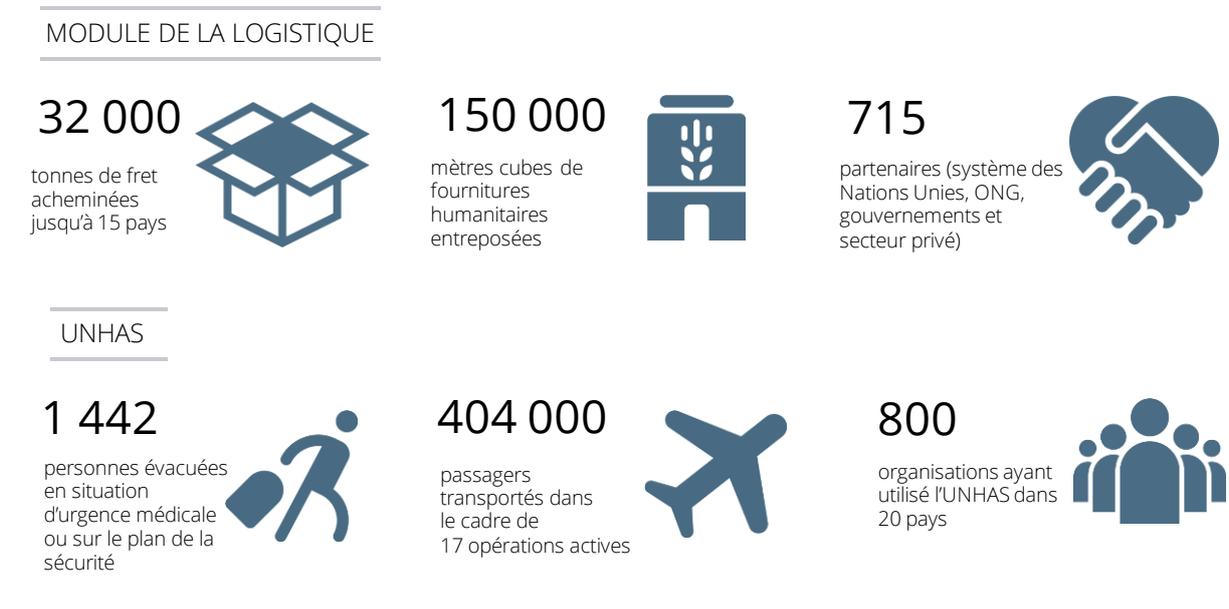
Amélioration des plateformes de coordination communes

241. Pour mesurer les résultats obtenus au titre de la catégorie d'effets directs stratégiques 8.1, le PAM a passé en revue son réseau de partenaires actifs afin d'évaluer leur degré de satisfaction, et ce dans 22 pays. Seul un bureau de pays n'a pas atteint sa cible en 2019. Cela constitue un progrès notable par rapport à 2018, année au titre de laquelle aucun des 12 pays ayant communiqué des informations sur cette catégorie d'effets directs stratégiques n'avait atteint sa cible. Ces résultats favorables sont le reflet des nombreux services de qualité que fournit le PAM, pour un montant de 340 millions de dollars, et de la confiance élevée que la communauté d'aide humanitaire place dans le PAM, chef de file dans ce domaine.

Le module de la logistique

242. Les services du module de la logistique, concernant la fourniture d'articles de secours propres à sauver des vies dans les délais et au bon endroit ont rarement été plus essentiels qu'au cours de l'année considérée, compte tenu du nombre record de situations d'urgence et d'interventions humanitaires. Comme illustré à la figure 12, le module a été exploité dans 15 pays: il a servi à organiser 52 convois interorganisations par voie routière ou fluviale; plus de 32 000 tonnes de fret ont été transportées; près de 150 000 mètres cubes d'articles de secours ont été reçus, pour entreposage pour le compte des partenaires humanitaires. Le module a également facilité le transit de plus de 8 000 camions – soit près du double qu'en 2018 – aux deux postes-frontières entre la Turquie et la République arabe syrienne. Dans le cadre des interventions menées à la suite du passage des cyclones Idai et Kenneth, un appui a été apporté à plus de 100 organisations humanitaires, par exemple sous la forme de l'entreposage de plus de 6 200 mètres cubes d'articles de secours ou du transport de près de 10 000 mètres cubes de fret humanitaire par voie routière, maritime, fluviale ou aérienne.

Figure 12: Les avancées de l'action humanitaire rendues possibles en 2019 par le module de la logistique et l'UNHAS



243. En sa qualité de chef de file des modules mondiaux, le PAM a travaillé avec plus de 700 organismes humanitaires partenaires, parmi lesquels des entités des Nations Unies, des ONG, des organisations nationales, des institutions universitaires, des entités du secteur privé et des gouvernements, pour coordonner la prestation de services de transport aérien, maritime et terrestre ainsi que d'entreposage. Le renforcement de l'état de préparation grâce à l'amélioration de la capacité de résistance des chaînes d'approvisionnement nationales et à la promotion de méthodes communes de préparation logistique a également constitué une priorité dans plusieurs pays exposés à des risques élevés. L'équipe mondiale du module de la logistique a supervisé les opérations y associées, mis au point des supports et méthodes de formation, qui ont été utilisés pour former 2 245 personnes, et a passé plus de 800 jours déployée sur le terrain en 2019. Parmi les autres réalisations notables enregistrées, on peut citer la conception d'une unité d'entreposage respectueuse de la chaîne du froid, gonflable et mobile pour stocker des médicaments et certains appareils dans des zones dépourvues d'approvisionnement régulier en électricité; le doublement du montant des contributions d'UPS, partenaire du secteur privé, porté à 950 000 dollars, pour le transport par voie aérienne de produits destinés à être distribués en nature et pour des activités de préparation, au bénéfice de 312 parties prenantes.

Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS)

244. En 2019, l'UNHAS a continué d'être l'une des principales structures facilitant l'accès humanitaire dans les zones touchées par une situation d'urgence soudaine ou prolongée. Principal service de transport du personnel médical, du personnel humanitaire et utilisé pour l'acheminement de vaccins qui sauvent des vies, l'UNHAS permet au personnel des organismes d'aide humanitaire de prêter assistance aux populations dans le besoin, en étant lui-même mieux protégé. Au cours de l'année, ces services se sont révélés encore plus précieux car ils ont assuré le transport d'un nombre accru de passagers du fait de l'élargissement de leur réseau d'itinéraires, servant ainsi un plus grand nombre d'organisations qu'en 2018. En 2019, l'UNHAS a relié 20 pays grâce à son réseau comportant 300 sites, sachant que 90 pour cent des itinéraires desservis offrent un profit insuffisant pour

les opérateurs aériens commerciaux, et il a transporté en toute sécurité plus de 400 000 passagers et assuré 1 442 évacuations sanitaires ou évacuations pour raisons de sécurité.

245. Au Soudan du Sud, les activités menées à l'appui de la catégorie d'effets directs stratégiques 8.1 ont bénéficié d'un financement très satisfaisant, puisque 122 pour cent du budget prévu ont été reçus. Le conflit en cours, les difficultés économiques et une infrastructure insuffisamment développée ont gravement compromis la prestation de services, aussi les ressources financières fournies par les donateurs se sont-elles révélées essentielles pour permettre à l'UNHAS de faciliter l'accès à des sites essentiels à l'appui de programmes visant à sauver des vies. En 2019, l'UNHAS a servi un nombre accru d'organisations, permettant au personnel de plus de 300 organisations humanitaires de prêter assistance aux personnes les plus vulnérables sur 62 sites répartis dans l'ensemble du pays.

Module des télécommunications d'urgence

246. Le module des télécommunications d'urgence a mobilisé les compétences combinées de 28 organisations humanitaires, gouvernementales et du secteur privé pour que les pays soient prêts à mettre en place des services de communication et des solutions technologiques efficaces en cas de catastrophe. Le module a également renforcé les capacités nationales en matière de préparation et de planification des situations d'urgence. Douze des 56 personnes ayant reçu une formation en 2019 ont été déployées dans le cadre d'une opération relevant du module, certaines exerçant des responsabilités de premier plan.
247. En 2019, le module des télécommunications d'urgence a appuyé plus de 50 organisations humanitaires en intervenant dans le cadre de neuf situations d'urgence et il a facilité le renforcement de l'état de préparation aux situations d'urgence dans 12 pays particulièrement exposés. Par exemple, à la suite du passage des deux cyclones qui ont dévasté le Mozambique, le module a aidé l'Institut national de gestion des catastrophes à utiliser des drones pour cartographier les dégâts et les besoins dans la ville de Beira (44 km²) et plusieurs villes et villages environnants. À l'échelle mondiale, 88 pour cent des utilisateurs ont été satisfaits des services fournis par le module pendant l'année, la cible de 80 pour cent ayant donc été dépassée.

Renforcement des partenariats stratégiques

248. En Turquie, le PAM a procédé à des transferts de type monétaire d'un montant de 490 millions de dollars à l'appui de son partenariat avec le Gouvernement, le Croissant-Rouge turc et d'autres ONG, qui sont venus en aide à 1,8 million de réfugiés syriens vivant dans le pays. Plus de 99,5 pour cent des transferts de type monétaire réalisés par le PAM ont été utilisés par les bénéficiaires, ce qui témoigne du niveau élevé des besoins et de l'importance que revêt cette forme d'assistance pour les bénéficiaires.
249. Un investissement complémentaire de 7 millions de dollars dans des activités de renforcement des capacités a été acheminé par l'entremise de la structure de gestion conjointe du PAM et du Croissant-Rouge turc à Ankara. Les activités menées ont facilité la gestion du programme de filets de protection sociale d'urgence et l'apprentissage par la pratique.
250. Après plus de trois ans de mise en œuvre du programme de filets de protection sociale d'urgence, le PAM a défini les principales étapes du transfert de la responsabilité du programme à la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en 2020, dont l'exécution lui a été confiée par la Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes pour la prochaine phase de la mise en œuvre. Le PAM continuera d'apporter son appui aux résidents des camps tout

en procédant à une refonte de son rôle, puisqu'il fournira également une assistance à l'importante population de réfugiés syriens et non syriens qu'abrite la Turquie ainsi qu'à la population d'accueil vulnérable.

251. Globalement, depuis l'introduction du programme de filets de protection sociale d'urgence, les effets directs pour les bénéficiaires se sont notablement améliorés jusqu'à ce que le niveau record d'inflation de 2018 réduise le pouvoir d'achat et conduise à une utilisation accrue de stratégies de survie, se traduisant notamment par une réduction de la consommation alimentaire. Toutefois, les résultats enregistrés pour les indicateurs concernés montrent que ces tendances se sont stabilisées et sont en voie d'amélioration, avec des scores de consommation actuellement plus élevés qu'ils ne l'étaient en 2017, avant qu'une assistance soit fournie.
252. Le Bureau du PAM en Éthiopie a consacré 18 pour cent de son budget annuel – 69 millions de dollars – à la mise en place de partenariats efficaces avec le Gouvernement et d'autres acteurs humanitaires. Le PAM a appuyé le Gouvernement en fournissant des services tout au long de la chaîne d'approvisionnement, qu'il s'agisse des achats, du transport par voie maritime, des formalités douanières ou encore de la livraison de 200 000 tonnes de blé à destination des sites d'interventions de secours dans plusieurs régions vulnérables. Preuve de la capacité du PAM de nouer les partenariats et d'exploiter les possibilités qui seront offertes à l'avenir à ce titre, l'Agence nationale chargée de la sécurité des réseaux d'information a signé un mémorandum d'accord avec l'UNHAS portant sur l'utilisation de drones légers dans les contextes humanitaires. Le PAM a facilité la formation à l'utilisation de ces drones qui a été dispensée à 13 organismes fédéraux, ainsi que la sensibilisation et la préparation à leur utilisation en situations de crise.

Résultats transversaux

Autres ODD

253. En 2019, le PAM a suivi l'état d'avancement de ses contributions directes à la réalisation des ODD autres que ceux couverts par son plan stratégique, en recueillant des données sur les indicateurs liés à ces autres ODD, qui ont été incorporés dans le Cadre révisé de résultats institutionnels et formulés de façon neutre, sans référence à telle ou telle entité en particulier. Les indicateurs liés aux ODD regroupent des informations des portefeuilles de PSP, principalement pour ce qui est des produits, et donnent à voir les résultats obtenus au titre de tout l'éventail des contributions que le PAM entend apporter à l'action menée au niveau national. Tous les bureaux de pays n'ont pas communiqué d'informations sur leur contribution aux autres ODD, aussi n'a-t-il pas été possible de brosser un tableau complet pour 2019. On s'efforcera de trouver des moyens, tout au long de l'année 2020, de rendre mieux compte de la contribution aux autres ODD dans le Rapport annuel sur les résultats de 2020.
254. S'agissant de l'ODD 1 – Éliminer la pauvreté –, deux bureaux de pays (Chine et Lybie) ont fait état d'une contribution ayant pris la forme d'un appui aux systèmes nationaux de protection sociale. Toutefois, un plus grand nombre de bureaux de pays sont susceptibles d'avoir contribué à cet ODD, en particulier les 48 bureaux de pays qui ont procédé à des transferts de ressources non assortis de conditions.
255. Par leur nature même, les programmes d'alimentation scolaire peuvent concerner plusieurs ODD. Tous les programmes d'alimentation scolaire visent à améliorer la qualité de l'éducation (ODD 4 – Éducation de qualité), mais la plupart d'entre eux contribuent également aux objectifs en matière de santé et de nutrition (ODD 3 – Bonne santé et bien-être) et de protection sociale (ODD 1 – Éliminer la pauvreté); 39 bureaux de pays

mettent en œuvre des programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale, avec des effets directs et indirects sur l'agriculture et les systèmes alimentaires locaux. Pour obtenir d'autres éléments factuels quant à sa contribution à l'accomplissement des autres ODD, le PAM a noué un partenariat avec l'Université de Harvard en vue d'élaborer un modèle économique qui lui permette d'estimer l'incidence de ses programmes d'alimentation scolaire pour les groupes d'objectifs les plus couramment utilisés concernant l'éducation, la santé et la nutrition, la protection sociale et l'agriculture. Selon cette analyse, l'alimentation scolaire génère des profits économiques pouvant aller jusqu'à 20 dollars pour chaque dollar investi, grâce à deux grandes catégories de résultats: renforcement du capital humain (ce qui contribue aux ODD 3 et 4) et stimulation des économies locales (ce qui contribue aux ODD 2, 8, 10 et 12⁴⁷).

256. Le PAM prend en considération la problématique femmes-hommes dans tous ses programmes et interventions humanitaires, certains bureaux de pays ayant mis en œuvre des initiatives consacrées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes en 2019, qui ont contribué à l'ODD 5. Parmi ces programmes, ceux de l'Équateur, du Liban et du Sri Lanka ont aidé à promouvoir la santé sexuelle et procréative et les droits qui y sont associés pour les femmes et les filles pendant et après un conflit.

Protection

257. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 repose sur une approche axée sur la personne humaine et fondée sur les besoins, qui procède de la ferme détermination du PAM à défendre les principes humanitaires. Une telle ambition exige que la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées soient plus systématiquement assurées dans toutes les opérations du PAM.
258. La stratégie relative à la protection et à la responsabilité à l'égard des populations touchées pour 2019-2021 vise à garantir que les personnes en situation de vulnérabilité en raison d'un choc ou d'inégalités structurelles puissent satisfaire leurs besoins alimentaires de manière sûre et digne, respectueuse de leur intégrité. L'engagement et la responsabilité envers les personnes touchées sont deux facteurs cruciaux pour les effets directs liés à la protection.
259. Neuf pays⁴⁸ choisis parmi ceux qui ont été considérés comme prioritaires par le Département des services concernant les opérations, figurant sur la liste des situations d'urgence de niveau 3 et de niveau 2 et sélectionnés à l'issue de consultations menées avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, seront les principaux bénéficiaires de la mise en œuvre de la stratégie. L'exécution progressive de celle-ci dans les pays en question n'offrira pas seulement la garantie que les opérations faisant face aux difficultés les plus pressantes en matière de protection et de responsabilité à l'égard des populations touchées seront les premières à recevoir un appui, mais permettra aussi de tirer des enseignements qui éclaireront la formulation d'une politique de protection actualisée. En 2019, des recherches et des consultations ont été menées au sujet de la stratégie au Bangladesh, au Honduras et au Soudan du Sud.

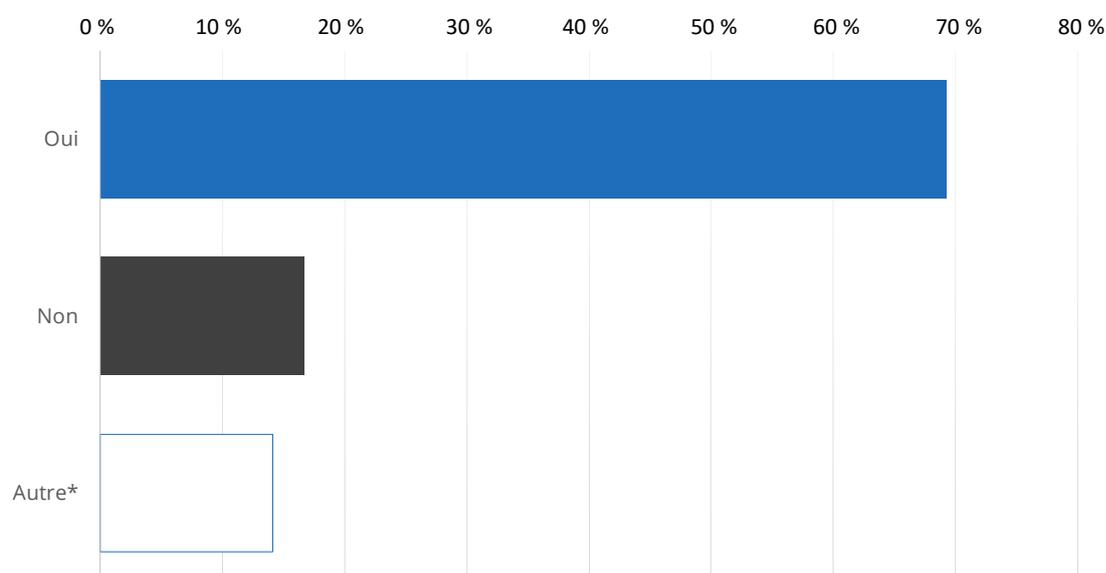
⁴⁷ ODD 2: éliminer la faim; ODD 8: travail décent et croissance économique; ODD 10: inégalités réduites; ODD 12: consommation et production responsables.

⁴⁸ Au moment de l'établissement du présent document, la liste provisoire des pays en question était la suivante: Bangladesh, Mali, Myanmar, Nigéria, République arabe syrienne, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Soudan du Sud et Yémen.

260. En 2019, l'ensemble des 41 pays⁴⁹ ayant communiqué des informations relatives à la proportion de personnes ciblées ayant accès à l'assistance sans rencontrer de problèmes de sécurité ont atteint leurs cibles annuelles respectives. Ces résultats indiquent qu'en dépit de l'accroissement de l'envergure des opérations menées à l'échelle mondiale, le PAM a été en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre les programmes sans exposer les bénéficiaires ciblés à des risques supplémentaires en matière de protection.
261. Trente-sept bureaux de pays ont atteint leurs cibles en veillant à ce que le PAM et ses partenaires adoptent des comportements et des approches qui préservent la dignité des bénéficiaires tout au long de l'élaboration et de l'exécution des programmes. Le Bureau du PAM au Burundi offre un bon exemple à cet égard. Le PAM achemine des vivres vers des centres de santé préalablement à leur distribution aux bénéficiaires afin de réduire au minimum les délais de livraison. Les communautés ont été consultées et informées avant les distributions et des mécanismes de remontée de l'information ont été inclus au stade de l'élaboration du programme. Les distributions de vivres et les transferts de type monétaire ont été organisés de bonne heure les jours concernés de telle sorte que les bénéficiaires puissent retourner chez eux avant la tombée de la nuit.
262. En dépit d'une situation mondiale inquiétante, le PAM s'est employé à maintenir et à adapter les mesures de protection et de facilitation d'accès. Trente et un des 33 pays ayant communiqué les informations relatives à la proportion des personnes ciblées ayant librement accès aux programmes du PAM avaient aussi garanti l'accès aux points de distribution (notamment des banques) ou aux agents chargés du décaissement des transferts de type monétaire, aux établissements scolaires, aux dispensaires et aux sites des activités 3A (destinées aux communautés ou aux ménages) ou aux sites des projets de formation ou des projets agricoles (par exemple Achats au service du progrès).
263. Le PAM encourage l'inclusion des personnes handicapées; il applique pour ce faire sa politique révisée en matière de protection humanitaire et sa feuille de route pour la prise en compte du handicap, qui constitue une réponse à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, élaborée à l'initiative du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en 2019. En application du Cadre révisé de résultats institutionnels, les bureaux de pays sont tenus de rendre compte du nombre de bénéficiaires handicapés tels que définis dans le bref questionnaire du Groupe de Washington sur le handicap. Cela a permis au PAM d'estimer le nombre de personnes handicapées recevant un appui dans le cadre de ses interventions.
264. Une enquête portant sur les directeurs de pays du PAM, menée dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, a conclu que la majorité des pays hôtes disposaient d'une politique ou d'une stratégie destinée à améliorer l'inclusion des personnes handicapées et à répondre à leurs besoins spécifiques, comme indiqué à la figure 13.

⁴⁹ Pour plus de détails, on se référera à l'annexe III-C, qui fait apparaître le nombre de bureaux de pays communiquant les informations au sujet de l'indicateur visé, accompagnées de données relatives au suivi, ainsi que le pourcentage de mesures effectuées sur la base de données de suivi complètes par rapport au nombre total de mesures effectuées au titre de cet indicateur en 2019.

Figure 13: Le pays hôte dispose-t-il d'une politique ou d'une stratégie visant à améliorer l'inclusion des personnes handicapées et à répondre à leurs besoins spécifiques?



* "Autre" inclut les réponses données par des pays qui n'avaient pas connaissance de l'existence d'une telle politique et/ou d'une stratégie au moment où l'enquête a été menée.

265. Cinquante-quatre des 78 opérations du PAM ayant fait l'objet de l'enquête répondent aux besoins des personnes handicapées. Au Népal, par exemple, des membres de comités locaux sont formés pour recenser les personnes handicapées, entrer en contact avec elles et veiller à ce qu'elles soient représentées au sein des comités exécutifs et des groupes participant à des activités rémunératrices. Dans le cadre d'autres opérations, on s'emploie à améliorer l'enregistrement des personnes handicapées, notamment en ventilant les données par âge, sexe et situation au regard du handicap. Le processus de sélection des familles migrantes prend en compte la présence de personnes handicapées, auxquelles la priorité est accordée.

Responsabilité à l'égard des populations touchées

266. La responsabilité à l'égard des populations touchées est un principe fondamental des opérations du PAM. C'est la démonstration de sa détermination à se mobiliser pour les personnes touchées tout au long du cycle de gestion des projets, en faisant en sorte qu'elles prennent part à la prise de décisions et aux évaluations de la pertinence des programmes.

267. Au PAM, on considère que l'attention portée aux questions liées à la protection et à la responsabilité à l'égard des populations touchées sont deux exigences étroitement liées et complémentaires. En 2017, un manuel comportant des directives techniques à ce sujet a été conçu et, en 2018, un projet de normalisation des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information a été expérimenté dans quatre pays, ce qui a été l'occasion d'utiliser des méthodes de sensibilisation des bénéficiaires à l'existence de ces mécanismes pour qu'ils hésitent moins à les utiliser et de mettre en place des outils normalisés pour la gestion des plaintes.

268. En 2019, le PAM a publié un guide des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information. Ce guide contient des définitions et expose un certain nombre de concepts, présente les exigences minimales pour le bon fonctionnement de ces mécanismes et

formule des recommandations pour la rationalisation de la gestion des réclamations et des commentaires dans le cycle des programmes. Trente-huit pays ont communiqué les commentaires reçus des bénéficiaires et les ont analysés, puis s'en sont servi pour apporter des améliorations à leurs programmes, ce qui leur a permis d'atteindre leur cible annuelle.

269. La stratégie du PAM en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées vise à faire en sorte que celles-ci participent aux décisions concernant les programmes d'assistance alimentaire du PAM, et influent sur ces décisions. Sur un total de 55 pays, 46 ont indiqué qu'ils avaient fourni des informations au sujet du programme à une proportion élevée des personnes ayant reçu une assistance et qu'ils avaient atteint leurs cibles respectives en la matière.
270. En Lybie, plus de 2 000 personnes – 50 pour cent d'hommes et 50 pour cent de femmes – âgées de 18 à 59 ans en moyenne ont eu recours à la ligne directe confidentielle. Les principales demandes portaient sur des informations liées à l'enregistrement ou à la distribution; le deuxième groupe d'appelants signalait des erreurs concernant l'inclusion dans les programmes d'assistance alimentaire du PAM ou l'exclusion de tels programmes. À la suite de plusieurs appels émanant de femmes et de personnes handicapées ayant fait savoir qu'elles rencontraient des difficultés pour accéder en toute sécurité aux sites de distribution, certains points de distribution ont été déplacés et installés sur des sites plus proches des communautés concernées.

Problématique femmes-hommes

271. La capacité du PAM d'atteindre ses objectifs stratégiques dépend de son aptitude à dispenser une assistance alimentaire qui répond aux besoins et priorités respectifs des femmes, des hommes, des filles et des garçons auxquels il vient en aide. On ne pourra éliminer la faim dans le monde que lorsque chacun se verra offrir des chances égales, un accès égal aux ressources et pourra faire entendre sa voix sur un pied d'égalité lors de la prise de décisions ayant des répercussions sur sa vie, son ménage, sa communauté et sa société. Pour le PAM, œuvrer en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est un aspect essentiel de son mandat.
272. À sa session annuelle de 2019, un point sur la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)⁵⁰ a été présenté au Conseil d'administration.
273. Le programme de transformation des relations entre les sexes est le programme de prise en compte de la problématique femmes-hommes à l'échelle du PAM qui s'inspire de la Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020). Il vise à encourager la prise en compte des considérations liées à cette problématique dans la programmation, dans le cadre des opérations et sur le lieu de travail. En 2019, le programme a été mis en œuvre avec succès par les bureaux du PAM en Égypte, au Kenya, au Nicaragua et au Soudan.
274. Le PAM a continué d'inclure la problématique femmes-hommes dans ses politiques et plans institutionnels, y compris les PSP. Tous les PSP doivent intégrer pleinement les préoccupations intéressant la problématique femmes-hommes pour satisfaire aux critères associés au score 3 du marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge (problématique femmes-hommes pleinement intégrée). Certains PSP prennent aussi en compte les considérations liées à l'âge.
275. En 2019, dans le cadre de l'enquête mondiale réalisée par l'Institut Gallup, l'indicateur "égalité des sexes au service de la sécurité alimentaire" a été appliqué dans 10 pays supplémentaires, à la suite de son expérimentation dans sept pays en 2018. Cet indicateur

⁵⁰ Point sur la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020). WFP/EB.A/2019/5-E.

permet d'examiner le lien entre autonomisation et sécurité alimentaire. Il combine les données recueillies grâce à l'utilisation de l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue et 18 marqueurs de l'autonomisation telle que ressentie par un individu. Les données en provenance de 17 pays indiquent que l'égalité des sexes est une condition essentielle de l'élimination de la faim car l'autonomisation réduit la probabilité pour une personne de connaître l'insécurité alimentaire; le lien entre autonomisation et sécurité alimentaire se vérifie aussi bien pour les femmes que pour les hommes; les femmes sont moins autonomes que les hommes et sont plus susceptibles de souffrir d'insécurité alimentaire⁵¹.

276. En 2019, le PAM a continué d'inclure de plus en plus systématiquement des femmes dans le cadre des processus et organes décisionnels. Elles siègent dans de nombreux comités communautaires chargés de la sélection des actifs; leur participation y a été facilitée, par exemple, par l'adaptation des normes de travail de manière à tenir compte des soins et des travaux domestiques qu'elles accomplissent sans rémunération.
277. En Somalie, ce sont principalement les femmes qui décident au sein du ménage et qui reçoivent l'assistance du PAM, quelle que soit la modalité de transfert. Le PAM a également encouragé les hommes à participer activement à la prise de décisions relative à l'utilisation des aliments, afin que cette tâche ne soit pas perçue comme incombant en premier lieu aux femmes.
278. Dans de nombreux pays, l'absence de représentation des femmes et de participation de celles-ci aux décisions tient principalement à des normes structurelles et socioculturelles discriminatoires. Le PAM a encouragé les femmes à s'enregistrer sur la plateforme SCOPE, soit comme chef de famille, soit comme autre bénéficiaire. Il en est résulté une augmentation notable de la proportion de ménages dans lesquels les décisions portant sur l'utilisation des aliments ou des transferts de type monétaire sont prises à la fois par les femmes et les hommes, plutôt que par les hommes seuls.
279. Dans certains pays, la sensibilisation à l'importance que revêt l'égalité des sexes est désormais incluse dans les activités de communication visant à faire évoluer les comportements et la société. En Ouganda, le programme de santé et de nutrition maternelles et infantiles inclut des messages et a organisé des réunions au sein des communautés au sujet de la problématique femmes-hommes, de la violence sexiste, de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ou encore de l'importance de la prise de décisions conjointe dans les ménages.
280. Selon une étude consacrée à l'égalité des sexes dans l'optique des transferts de type monétaire⁵², selon leur conception, les programmes utilisant les transferts de type monétaire à des fins d'assistance peuvent avoir une incidence favorable en termes d'équité et d'autonomisation pour les femmes et les hommes, comme pour les filles et les garçons. Dans des pays comme le Bangladesh, l'Égypte, El Salvador, la Jordanie, le Mali et le Rwanda, les considérations liées à la problématique femmes-hommes ont été intégrées aux activités d'assistance menées par le PAM au moyen de transferts de type monétaire, ce qui a conduit, selon les informations communiquées, à une réduction ou à une prévention de la violence, à une autonomie et une mobilité renforcées, à l'accroissement des compétences et des connaissances et à un recul de l'exclusion sociale dont pâtissent les femmes et les filles.

⁵¹ PAM. 2020. *The power of gender equality for food security. Closing another gender data gap with a new quantitative measure.* <https://www.wfp.org/publications/power-gender-equality-food-security> (en anglais seulement).

⁵² PAM. 2020. *The potential of cash-based interventions to promote gender equality and women's empowerment. A multi-country study.* <https://www1.wfp.org/publications/gender-and-cash-wfp-study> (en anglais seulement).

281. Lorsqu'il a utilisé les transferts de type monétaire, le PAM a versé une partie de la somme à chacune des femmes dans les ménages polygames, afin qu'elles puissent participer sur un pied d'égalité à la prise de décisions relatives à l'alimentation et à la nutrition et aux soins à dispenser pour répondre aux besoins élémentaires de leurs enfants.
282. Les femmes rurales sont des agents essentiels des changements économiques, environnementaux et sociaux nécessaires pour promouvoir un développement durable. Un accès limité aux services financiers, aux soins de santé et à l'éducation compte parmi les nombreuses difficultés auxquelles elles font face et celles-ci ont été aggravées par les crises économiques et alimentaires récentes ainsi que par le changement climatique. Le programme conjoint d'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales est une initiative de portée mondiale de la FAO, du FIDA, de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et du PAM. Son principal objectif est de garantir des moyens d'existence et le respect de leurs droits aux femmes rurales dans le contexte du développement durable.
283. En Éthiopie, au Guatemala, au Kirghizistan, au Libéria, au Népal, au Niger et au Rwanda, le programme est venu en aide à plus de 58 000 femmes rurales⁵³ et à 384 000 membres de leurs familles respectives depuis 2014. Globalement, des revenus de plus de 2,54 millions de dollars⁵⁴ ont été générés par la vente des produits des participantes et 2 000 fonctionnaires gouvernementaux, à tous les niveaux, ont perfectionné leurs compétences en ce qui concerne la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes, de la budgétisation tenant compte de cette problématique et les droits des femmes. Les gouvernements éthiopien, guatémaltèque et népalais ont également appuyé l'élaboration et la mise en œuvre de politiques en matière de problématique femmes-hommes dans le secteur agricole.

Environnement

284. Pour qu'il soit possible de parvenir à la sécurité alimentaire, il est essentiel que les écosystèmes soient sains et que les ressources naturelles soient viables. Il est pris acte de ce principe dans la politique environnementale du PAM, qui décrit brièvement trois outils: les normes environnementales; une approche de la gestion des risques liés à l'environnement (analyse) pour les activités menées dans le cadre de programmes; et un système de gestion environnementale pour les fonctions d'appui. Ces outils, complétés par des normes concernant la viabilité sociale et des dispositions relatives à l'analyse environnementale, constituent des garanties environnementales et sociales pour le PAM. Il est prévu de mettre en place ces dispositifs, ainsi que des formations en la matière en 2020.
285. Les normes environnementales et sociales du PAM définissent ses obligations internes et internationales ainsi que les exigences minimales auxquelles il faut satisfaire en matière de durabilité environnementale et sociale.
286. L'analyse et la gestion des risques environnementaux et sociaux auxquelles les activités de programme peuvent être exposées sont importantes pour que le PAM soit en mesure de protéger les bénéficiaires et l'environnement contre d'éventuelles incidences indésirables de ses activités, et de préserver ainsi sa capacité de fonctionner efficacement. L'approche

⁵³ Outre les femmes rurales recevant une assistance dans le cadre du programme, les hommes ruraux sont également des bénéficiaires directs. Lorsque ceux-ci sont pris en compte, le nombre total de bénéficiaires directs depuis 2014 s'élève à 75 440 personnes.

⁵⁴ Ce montant ne représente que les ventes réalisées dans les six pays visés en 2019. Le montant total des ventes n'a pas encore été calculé.

appliquée par le PAM en matière d'analyse et de gestion des risques est incorporée aux stades de l'élaboration et de la mise en œuvre des activités menées dans le cadre des programmes, de manière à éviter ou atténuer toute répercussion indésirable éventuelle.

287. En 2019, le PAM a mis en service son système de gestion environnementale⁵⁵ en Éthiopie, au Ghana, au Panama, au Rwanda et au Sénégal, sur la base du projet initialement expérimenté au Kenya. Il est prévu de le mettre en place sur d'autres sites encore, notamment au Siège à Rome, en 2020. La Stratégie de gestion de la durabilité dans le système des Nations Unies (2020-2030)⁵⁶, approuvée par les chefs de secrétariat en 2019, engage l'ensemble des organismes des Nations Unies à mettre en place des systèmes de gestion environnementale d'ici à 2030.
288. Le PAM est résolu à incorporer systématiquement la gestion environnementale à l'ensemble de ses activités. En 2019, 24 des 27 bureaux de pays concernés ont atteint pleinement ou partiellement la cible fixée pour la proportion d'activités pour lesquelles des risques environnementaux ont été analysés et des mesures d'atténuation prises si nécessaire.
289. Dans le cadre de ses programmes 3A, le PAM s'emploie à rendre le milieu naturel plus sain au moyen de projets qui aident l'environnement à mieux "respirer". Parmi les réalisations enregistrées en 2019, le PAM a remis en valeur 127 000 hectares de terres et planté 7 000 hectares de forêts, qui contribueront à absorber l'excès de dioxyde de carbone dans l'atmosphère, celui-ci étant l'un des principaux facteurs de la pollution de l'air et du réchauffement climatique.
290. Le PAM encourage la distribution de fourneaux à meilleur rendement énergétique et, chaque fois qu'il le peut, un changement au profit de l'adoption de combustibles modernes propres, comme le gaz et l'électricité. Parmi les autres possibilités offertes d'apporter un appui aux petits exploitants agricoles pour qu'ils évoluent vers l'utilisation de l'énergie verte, on peut citer la promotion de solutions faisant appel aux énergies renouvelables pour la production, la transformation et la conservation des aliments.
291. En 2019, Djibouti est devenu le premier pays à fournir 100 pour cent d'énergie durable dans tous les camps de réfugiés installés sur place. Le bureau de pays du PAM a collaboré avec les principaux organismes humanitaires partenaires et le gouvernement hôte aux fins de l'évaluation des besoins énergétiques, avec pour objectif de remplacer les groupes électrogènes diesel par des systèmes photovoltaïques au cours des trois prochaines années. Cette transformation constituera un précédent encourageant et montrera que le potentiel des énergies renouvelables de réduire le coût énergétique des interventions humanitaires et les incidences négatives sur l'environnement qui en découlent, sous la forme d'émissions de gaz à effet de serre et de pollution provenant de la consommation de combustibles fossiles, ne cesse de se développer.
292. Le PAM continue de procéder à une évaluation annuelle de l'empreinte écologique de ses opérations et adresse des rapports aux partenaires extérieurs au sujet de l'utilisation de l'énergie, des émissions de gaz à effet de serre, de la production et de l'élimination de déchets, de l'utilisation de l'eau et des pratiques d'achats durables dans le cadre de ses

⁵⁵ Un système de gestion environnementale est un cadre qui sert de guide à une organisation à mesure qu'elle évalue, hiérarchise, gère de manière systématique les incidences de ses activités sur l'environnement et en rend compte de manière transparente – il peut s'agir de répercussions sur l'utilisation faite de l'énergie et de l'eau, sur la gestion des déchets, sur les émissions de gaz à effet de serre et autres formes de pollution de l'air, ou mettant en jeu la procédure relative aux achats durables et la biodiversité. Il s'agit de faire en sorte que l'ensemble d'une organisation adopte de bonnes pratiques au regard de l'environnement et se fixe pour ambition une amélioration continue à ces divers titres.

⁵⁶ Disponible à l'adresse suivante: https://unemg.org/wp-content/uploads/2019/09/INF_3_Strategy-for-Sustainability-Management-in-the-UN-System.pdf (en anglais seulement).

opérations. Le PAM a réduit ses émissions de gaz à effet de serre et autres formes de pollution de l'air dans le cadre des opérations qu'il mène au Soudan. Récemment encore, le troisième émetteur de dioxyde de carbone parmi toutes les opérations du PAM, le Bureau du PAM au Soudan exploite désormais des systèmes d'approvisionnement en énergie renouvelable sur 17 sites difficiles d'accès, et il est prévu de mettre de tels systèmes en service sur d'autres sites en 2020.

293. En 2019, le PAM a cessé d'utiliser des sacs plastiques jetables à son Siège, et ce sont ainsi 650 000 sacs de ce type qui ne sont pas utilisés chaque année. Les bureaux du PAM au Kenya et en Éthiopie recyclent des millions de sacs alimentaires en polypropylène par l'entremise d'une société qui achète ces sacs au PAM, ce qui couvre généralement le coût du transport, de telle sorte que, globalement, l'élimination de ces sacs n'entraîne aucun coût net pour le PAM.

Environnement et autonomisation des femmes en Côte d'Ivoire

En Côte d'Ivoire comme dans d'autres pays, les femmes sont touchées de façon disproportionnée par les effets du changement climatique. Elles représentent plus de 70 pour cent de la main-d'œuvre agricole mais ont un accès limité, voire inexistant aux ressources. Le PAM a fourni aux petites exploitantes agricoles, qui représentent 93 pour cent des membres des groupes d'agriculteurs ciblés, une formation à des pratiques et techniques agricoles adaptées aux aléas climatiques aux fins de la gestion des pertes après récolte. Cet ensemble d'activités d'assistance visant à transformer les relations entre les sexes inclut des activités de communication visant à faire évoluer les comportements et la société qui mettent l'accent sur les bonnes pratiques en matière de nutrition, d'hygiène et de protection de l'environnement. Par exemple, les agricultrices ont été informées des répercussions négatives de pratiques agricoles non viables, comme les cultures sur brûlis ou l'utilisation inappropriée d'engrais chimiques. Elles ont également été encouragées à planter davantage d'arbres et à utiliser moins de plastique dans leurs activités quotidiennes.

Le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix

294. Une forte proportion des besoins humanitaires mondiaux résulte d'un conflit. Le PAM joue un rôle significatif en remédiant aux conséquences des conflits qui sont liés à l'insécurité alimentaire tout en contribuant au relèvement et à la mise en place de conditions favorables au retour de la paix, comme indiqué dans sa politique relative à la consolidation de paix dans les situations de transition (2013)⁵⁷
295. En 2016, des organismes des Nations Unies ont plaidé pour une nouvelle façon de travailler qui relie les acteurs et les actions intéressant les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix. Pour mieux comprendre la nature de ce travail et constituer un système fondé sur des éléments factuels pour guider l'action future, le PAM a noué un partenariat de mutualisation des savoirs avec l'Institut international de recherches sur la paix de Stockholm. En 2018 et 2019, les deux organismes ont mené des études en El Salvador, en Iraq, au Kirghizistan et au Mali, dont l'objet était de déterminer de quelle manière les programmes du PAM contribuaient à la paix. Ces études initiales ont permis de recueillir des données factuelles au cours de la "première phase", qui ont permis de tirer parti des théories du changement pour démontrer que les activités du PAM pouvaient contribuer à améliorer

⁵⁷ PAM. 2013. Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition. https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc062856.pdf?_ga=2.187864680.155792264.1592208141-1183259207.1592115301.

les perspectives de paix⁵⁸ en investissant dans les moyens d'existence, en améliorant les liens entre les États et les citoyens, en utilisant la planification participative à base communautaire et en encourageant la gestion des ressources naturelles. Au cours de la deuxième phase du partenariat, la base de données factuelles sera élargie en menant d'autres recherches à l'échelle des pays et en incluant des domaines d'action privilégiés comme le changement climatique, l'assistance sous forme monétaire, la problématique femmes-hommes et la stabilisation. En 2020, les activités se concentreront sur la mesure des diverses contributions du PAM à l'amélioration des perspectives de paix.

296. En République démocratique du Congo, le PAM et la FAO mettent en œuvre conjointement un programme de renforcement de la résilience, articulant les activités menées sur le plan humanitaire, en faveur du développement et au service de la paix. Dans la région du Kivu, le programme associe des interventions économiques, sociales, techniques et financières pour revitaliser les économies et les moyens d'existence locaux. Cela contribue à apaiser les tensions entre les communautés et renforce la cohésion sociale, ce qui joue en faveur de la prévention de nouvelles flambées d'affrontements. Ce programme apporte actuellement un appui à 30 500 ménages. Parmi les principales réalisations enregistrées, on peut citer l'accroissement des rendements (tant en quantité qu'en qualité), qui résulte de l'amélioration des techniques agricoles; une diversité alimentaire accrue et une réduction de la malnutrition; l'amélioration des conditions d'entreposage et de la manutention après récolte; l'augmentation des revenus et un meilleur accès au crédit, ainsi que la diversification des ressources; et une cohésion sociale accrue.

Règlement des conflits au moyen de la coopération transfrontalière pour une paix et un développement durables

Les différends portant sur les ressources naturelles qui opposent le Kirghizistan et le Tadjikistan – s'agissant en particulier de canaux d'irrigation terrestres revendiqués par les deux pays – sont une source de conflit de longue date. Avec la FAO, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'UNICEF et ONU-Femmes, le PAM a mis en œuvre en 2015 un projet transfrontalier visant à atténuer les motifs de conflit, qui menaçaient les moyens d'existence et la sécurité alimentaire des personnes vulnérables dans les deux pays. Dans le cadre d'un programme 3A, les communautés ont pris part à la remise en état de canaux et de conduites d'irrigation dans les territoires faisant l'objet d'un différend. On a ensuite recueilli des éléments factuels attestant une amélioration de l'accès à l'eau d'irrigation et l'apaisement du conflit intercommunautaire portant sur l'eau, ce qui a réchauffé les relations entre les communautés locales. Un rapport de l'Institut international de recherches sur la paix de Stockholm a conclu que le PAM avait renforcé les perspectives de paix grâce à l'envergure unique de ses opérations et de sa présence sur le terrain, à l'utilisation de l'assistance alimentaire pour instaurer la confiance au niveau local, à son accès à des sites reculés et au travail effectué à tous les niveaux de la gouvernance.

Source: Institut international de recherches sur la paix de Stockholm et PAM. 2019. *The World Food Programme's contribution to improving the prospects for peace in Kyrgyzstan*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000111019/download/> (uniquement en anglais).

⁵⁸ PAM. 2019. *Triple nexus – WFP's contributions to peace*. Beyond the Annual Performance Report 2018 Series. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000111108/download/?_ga=2.135278260.460424905.1582456829-91557747.1561911030 (en anglais seulement).

Partie IV: Performance en matière de gestion

La partie IV offre une analyse de la performance générale du PAM en matière de gestion, et évalue les résultats obtenus par les unités fonctionnelles du PAM, les services assurés par les bureaux régionaux et le Siège ainsi que les résultats enregistrés dans les domaines prioritaires définis par la haute direction. On trouvera à l'annexe IV-A des informations plus détaillées sur les différents indicateurs de performance clés et la dynamique de la performance. Cette partie examine également les principales constatations des évaluations.

Vue d'ensemble: Progrès accomplis globalement en matière de gestion



Rapports sur le Cadre révisé de résultats institutionnels et le Plan de gestion du PAM



Sur la base des IPC et en approfondissant les domaines prioritaires pour évaluer la performance en matière de gestion



Taux de réalisation moyen à élevé pour la plupart des indicateurs

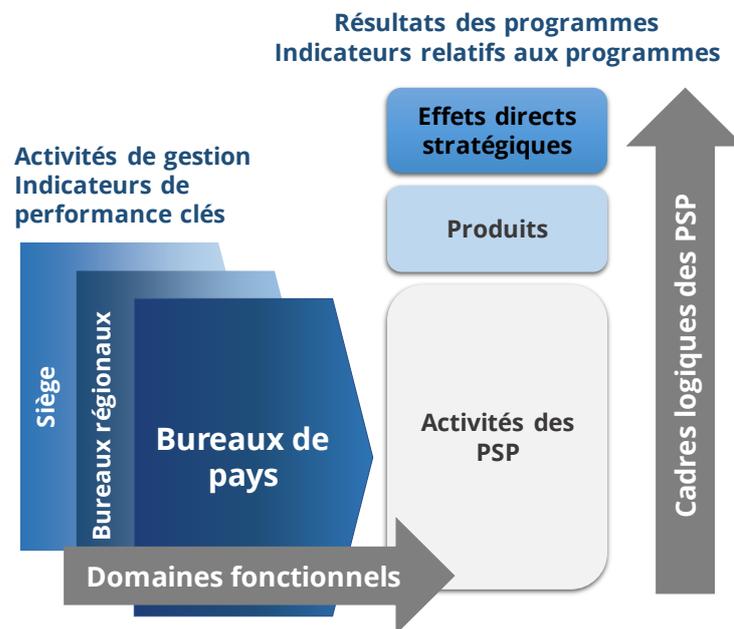
297. La partie IV présente une évaluation de la performance du PAM en matière de gestion, qui repose sur le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021⁵⁹. Cette performance est mesurée tous les ans en rendant compte des progrès accomplis au regard des valeurs cibles définies dans le document intitulé "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". Ces valeurs cibles et ces indicateurs de performance⁶⁰ servent à évaluer l'appui que la direction apporte à la mise en œuvre des PSP. Les indicateurs de performance en matière de gestion mesurent *comment* le PAM procède pour parvenir aux résultats obtenus dans le cadre de ses programmes⁶¹. La figure 14 illustre la distinction entre les indicateurs de performance clés (IPC) de l'activité de gestion et les indicateurs relatifs aux activités réalisées et aux produits et effets directs obtenus au cours de l'exécution des programmes. Rendre compte des progrès accomplis au regard des valeurs cibles consiste à évaluer dans quelle mesure les services de gestion assurés par le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont contribué à l'efficacité et à l'efficience de la mise en œuvre des programmes.

⁵⁹ WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

⁶⁰ Le Cadre révisé de résultats institutionnels comprend trois indicateurs de performance clés agrégés: l'IPC 1, progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays; l'IPC 2, efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise; et l'IPC 3, réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion.

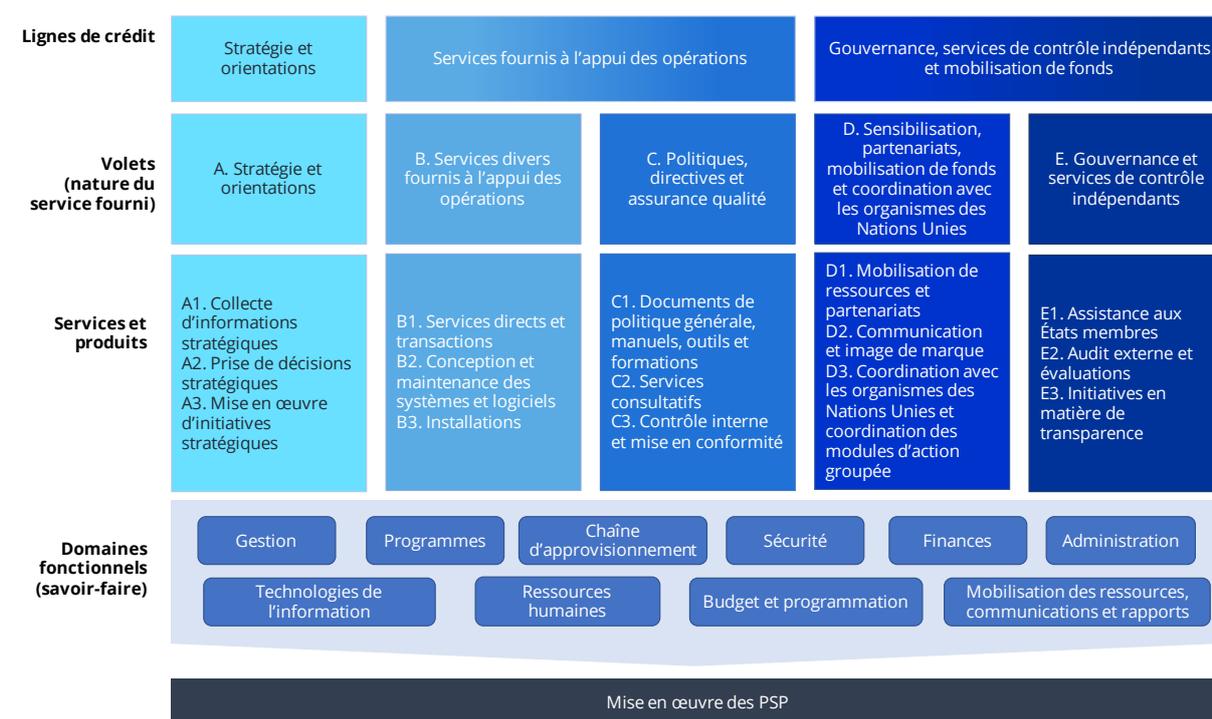
⁶¹ Toutes les activités de gestion doivent contribuer à l'obtention des résultats prévus dans les programmes en appuyant la mise en œuvre des PSP.

Figure 14: Structure de la performance en matière de programmes et de gestion figurant dans le Cadre révisé de résultats institutionnels



298. Les services de gestion sont classés en **dix domaines fonctionnels** et **cinq volets** dans le Cadre révisé de résultats institutionnels. Dans les bureaux de pays, les unités chargées des différents domaines fonctionnels aident directement à mettre en œuvre les PSP, tandis que les services des bureaux régionaux et du Siège fournissent un appui indirect à cette mise en œuvre en donnant l'orientation stratégique et des directives et en assurant le contrôle des domaines fonctionnels dans l'ensemble du PAM. Ces services et produits indirects sont regroupés en cinq volets. Les IPC et les mesures concernant la performance en matière de gestion sont donc organisés par domaine fonctionnel et par volet. On trouvera la représentation détaillée des cinq volets et des dix domaines fonctionnels à la figure 15.

Figure 15: Classement des activités et des services de gestion



299. Le Rapport annuel sur les résultats de 2019 s'appuie sur les éditions précédentes du rapport – en particulier le Rapport annuel sur les résultats de 2018 dans lequel le concept mentionné ci-dessus de gestion de la performance a été présenté – pour faire apparaître les tendances et analyser l'évolution de la performance lorsque cela est possible. L'analyse des données de gestion par domaine fonctionnel et par volet (avec les cibles et les indicateurs correspondants) permet de prendre en compte, dans toute discussion sur la **performance en matière de gestion**, l'appui fourni à *tous* les niveaux du PAM pour faciliter le travail de programmation et l'exécution des PSP, et de ne pas se référer uniquement à l'appui apporté par le Siège. On peut ainsi examiner le rôle de catalyseur que jouent les responsables à tous les niveaux du PAM.
300. À la suite des modifications apportées au Cadre révisé de résultats institutionnels, seuls les IPC et les paramètres approuvés par le Conseil d'administration en 2018 sont documentés, et certaines mesures utilisées dans les éditions précédentes ne sont donc plus présentées dans le Rapport annuel sur les résultats. Ces modifications sont normales dans le domaine de l'évaluation des résultats et sont la preuve que l'évaluation de la performance en matière de gestion s'adapte à l'évolution des besoins et des priorités du PAM.
301. La présente partie du rapport relative à la performance en matière de gestion se subdivise en cinq sections, qui donnent une vue d'ensemble des résultats du PAM. La section I montre l'état d'avancement de la mise en œuvre des PSP. La section II présente une évaluation de la performance en matière de gestion par domaine fonctionnel et rend compte de la majorité des activités que mène le PAM⁶². La section III mesure la performance, pour les cinq volets,

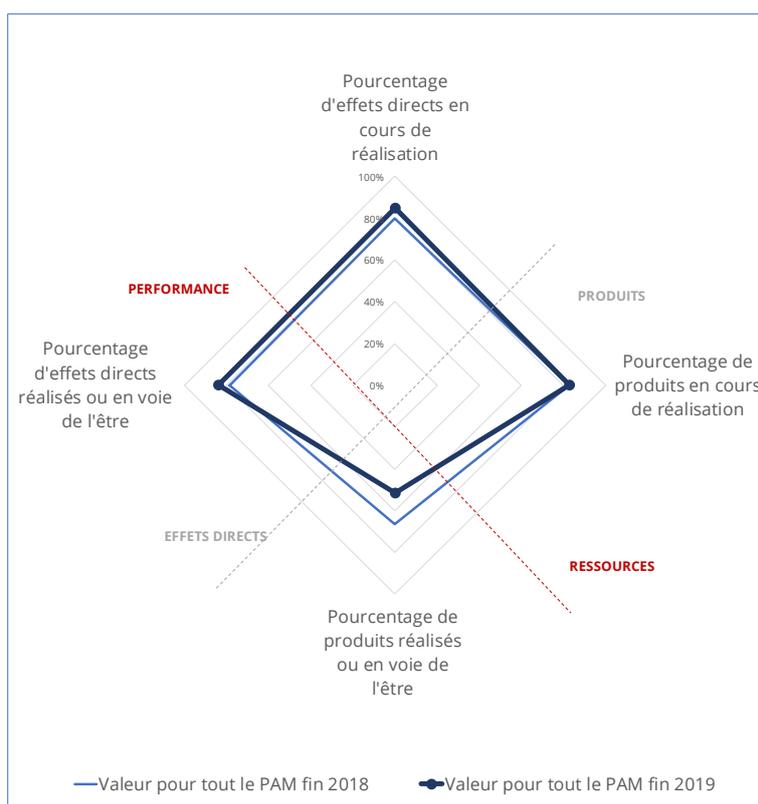
⁶² La plupart des activités relevant des domaines fonctionnels sont exécutées par les bureaux de pays et financées par les budgets de portefeuille de pays, lesquels représentent 94,9 pour cent du budget du PAM.

des services et des produits qui constituent l'appui fourni par les bureaux régionaux et le Siège⁶³. Les sections IV et V examinent la performance obtenue dans les domaines prioritaires définis par la haute direction du PAM. Une analyse approfondie des résultats obtenus au regard des indicateurs de performance clés est présentée à l'annexe IV-A.

Section I: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays (IPC 1)

302. L'ensemble de l'appui que le Siège et les bureaux régionaux fournissent aux bureaux de pays est assuré dans le cadre des PSP. Le degré de mise en œuvre satisfaisante de ces PSP et l'aptitude des bureaux de pays à obtenir les produits et les effets directs donnent des indications importantes sur la capacité des responsables à faciliter les opérations des bureaux de pays. Ils sont mesurés en déterminant la proportion d'indicateurs de produit et d'indicateurs d'effet direct pour lesquels les activités prévues ont été mises en œuvre ainsi que la proportion de ces indicateurs dont les cibles ont été atteintes ou sont sur le point de l'être⁶⁴. Le premier de ces pourcentages montre dans quelle mesure la disponibilité des ressources, la hiérarchisation ultérieure des activités et des programmes et d'autres facteurs se répercutent sur le niveau d'exécution d'une opération.

Figure 16: IPC 1 – Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays



⁶³ Ces services et ces produits sont le plus souvent financés au moyen du budget AAP, qui représente moins de 5,1 pour cent du budget total du PAM.

⁶⁴ Seuls sont pris en compte les indicateurs de produit et les indicateurs d'effet direct pour lesquels des dépenses ont été engagées pendant la période considérée et dont le bureau compétent a assuré la planification et le suivi des activités.

303. En 2019, les bureaux de pays du PAM ont obtenu de bons résultats en ce qui concerne le nombre moyen d'indicateurs de produit et d'indicateurs d'effet direct au titre desquels des activités ont été mises en œuvre. Ils ont aussi obtenu des résultats positifs au regard du nombre moyen d'indicateurs de produit et d'indicateurs d'effet direct pour lesquels la performance a été bonne. La proportion globale d'indicateurs de produit dont les produits ont été réalisés ou sont en voie de l'être (52 pour cent) est faible par rapport à la proportion globale d'indicateurs d'effet direct dont les effets directs ont été réalisés ou sont en voie de l'être (83 pour cent), car les effets directs visent des résultats à plus long terme et seront vraisemblablement considérés "en voie d'être réalisés" au cours de la période de cinq ans couverte par les PSP. La performance associée aux indicateurs de produit risque davantage de fluctuer, car ces indicateurs portent sur des périodes plus courtes et ont une probabilité plus grande d'être considérés comme étant soit réalisés soit non réalisés.

Section II: Services de gestion globale – performance par domaine fonctionnel

304. L'état d'avancement global de l'application des normes de performance en matière de gestion est évalué au moyen de l'IPC 3⁶⁵, qui est un ensemble d'indicateurs mesurant l'efficacité avec laquelle les bureaux du PAM gèrent les ressources humaines, matérielles et financières disponibles pour faciliter la mise en œuvre des activités des PSP. Les composantes des IPC sont des paramètres essentiels pour chacun des dix domaines fonctionnels et, étant donné que les besoins des programmes évoluent, les composantes de l'IPC 3 évoluent eux aussi. Les indicateurs composant les IPC constituent les normes de performance en matière de gestion pour l'année considérée (voir l'annexe IV-A) et suivent l'évolution des priorités de gestion. Il est important de tenir compte de cette évolutivité dans l'analyse des tendances et les comparaisons.
305. Pour donner un aperçu de la performance en matière de gestion, on utilise un graphique en radar qui illustre les valeurs institutionnelles de tous les domaines fonctionnels⁶⁶. La figure 17 regroupe l'ensemble des données communiquées par les bureaux de pays. On trouvera à l'annexe IV-A plus d'informations sur la façon dont les données sont agrégées.
306. Lorsque les indicateurs de domaine fonctionnel apparaissent dans la zone verte, comme ceux relatifs aux finances ou à la sécurité, cela signifie que la performance a été bonne au regard de la valeur cible fixée, et que la marge d'amélioration est minime; lorsqu'ils tombent dans la zone jaune, comme celui associé aux ressources humaines, cela indique qu'il existe des possibilités d'amélioration; et lorsqu'ils sont dans la zone rouge, cela indique que les domaines fonctionnels ne respectent pas les normes définies et font courir des risques au PAM. En 2019, aucun indicateur ne se trouvait dans la zone rouge.

⁶⁵ L'IPC 2 est examiné dans la partie III du présent Rapport annuel sur les résultats.

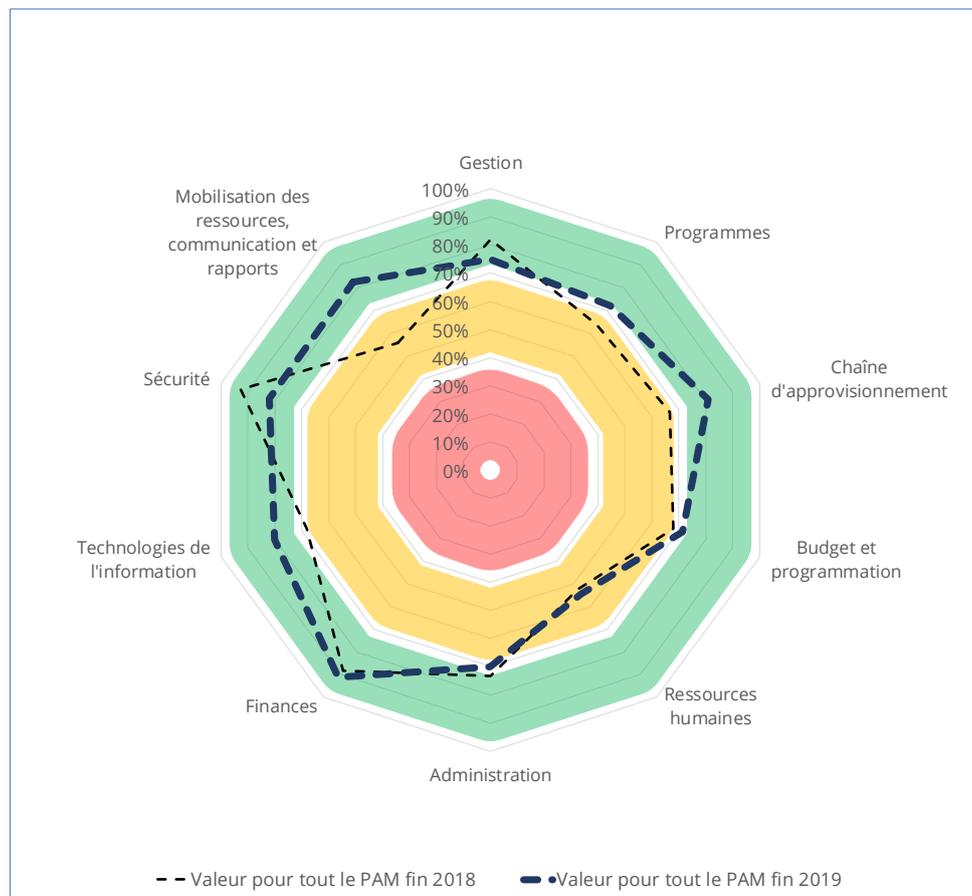
⁶⁶ Chacun des domaines fonctionnels et des indicateurs composant les IPC est associé à une valeur cible et à un seuil de tolérance distincts, qui sont utilisés pour établir le classement par couleur (vert-jaune-rouge) et qui ont été lissés à la figure 17 pour faciliter la lecture du graphique. Cela signifie que la performance associée à chaque valeur cible et à chaque seuil a été évaluée au moyen du barème utilisé pour mesurer l'indicateur correspondant, et convertie en un pourcentage qu'il est ensuite possible de comparer aux pourcentages des autres IPC.

Vert – Le PAM a atteint sa valeur cible ou est en voie de l'atteindre.

Jaune – Le PAM a fait des progrès, mais les valeurs cibles n'ont pas été atteintes ou la progression vers ces valeurs cibles est jugée lente.

Rouge – Le PAM a enregistré des progrès très lents ou n'a fait aucun progrès, voire a régressé.

Gris – Les données disponibles sont insuffisantes pour permettre de suivre les progrès à l'échelle du PAM.

Figure 17: IPC 3 – Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion

307. La figure 17 ne donne qu'un aperçu simplifié des indicateurs du PAM et n'inclut pas certains détails importants. Ainsi, la **sécurité** obtient une note globale élevée, mais un grand nombre de bureaux de pays n'ont pas atteint leurs valeurs cibles annuelles dans ce domaine. La figure sous-estime aussi les résultats obtenus dans certains domaines fonctionnels, comme les **technologies de l'information**, dont le taux de réalisation était de 99 pour cent à l'échelle institutionnelle en 2019, et ne rend pas compte des nuances dans d'autres domaines. Par exemple, le taux de réalisation dans le domaine des **ressources humaines** en 2019 semble être identique à celui de l'année dernière, mais cette valeur ne rend pas compte du fait que le taux d'achèvement du cycle du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) a légèrement régressé, passant de 79 pour cent à 74 pour cent, tandis que le taux relatif aux formations obligatoires a nettement augmenté, passant de 49 pour cent à 75 pour cent⁶⁷. Même si ces deux taux peuvent être jugés acceptables, ils sont inférieurs aux valeurs cibles, si bien que lorsque les notes sont lissées sur l'ensemble des domaines fonctionnels, l'indicateur associé aux ressources humaines apparaît dans la zone jaune.

⁶⁷ Les deux indicateurs ne sont pas pondérés de la même façon: une diminution des taux d'achèvement PACE influe considérablement sur la valeur finale, alors qu'une forte augmentation du taux de suivi des formations obligatoires a beaucoup moins d'effet. Pour plus d'informations, se reporter à l'annexe IV-A.

308. La performance du PAM s'est nettement améliorée dans deux domaines fonctionnels: **chaîne d'approvisionnement** et **mobilisation des ressources, communication et rapports**. En 2019, la valeur de l'IPC pour le domaine fonctionnel chaîne d'approvisionnement faisait apparaître une amélioration des processus de gestion des achats, des entrepôts, du transport et des stocks dans l'ensemble du PAM. Seulement 33 pour cent des bureaux de pays ont atteint la valeur cible fixée pour le volume traité, mais 94 pour cent l'ont atteint pour les pertes après livraison et 89 pour cent pour le volume n'ayant pas fait l'objet d'un rapprochement. C'est pour le domaine fonctionnel mobilisation des ressources, communication et rapports que l'augmentation semble être la plus spectaculaire entre 2018 et 2019, mais cette apparente progression est vraisemblablement due au manque de données en 2018, car la valeur de l'indicateur a été calculée au début de la mise en œuvre des PSP.

Section III: Services assurés par les bureaux régionaux et le Siège – performance par volet

309. Alors que les services de gestion assurés par les bureaux de pays contribuent à la mise en œuvre des PSP, les services fournis par les bureaux régionaux et le Siège sont subdivisés en cinq volets en fonction de leur nature (voir figure 15). Les sous-sections ci-après décrivent ces volets et donnent des exemples d'activités menées au titre de chaque volet contribuant à l'efficacité et à l'efficacité des opérations. On trouvera à l'annexe IV-B des tableaux comprenant les données de référence utilisées pour mesurer les indicateurs composant les IPC.

Volet A: Stratégie et orientations

310. Ce volet comprend trois types de services et de produits fournis aux bureaux de pays: la collecte d'informations stratégiques; l'élaboration de documents internes facilitant la prise de décisions stratégiques; et la mise en œuvre d'initiatives stratégiques telles que la feuille de route intégrée. Toutes les activités correspondantes sont évaluées au moyen de trois indicateurs qui mesurent: les progrès de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée; les progrès de la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil d'administration; et la mobilisation des employés. Le PAM n'a pas utilisé l'intégralité du budget de 58,4 millions de dollars prévu pour ce volet, les fonds non utilisés s'élevant à moins de 1 pour cent.

311. Étant donné qu'un seul indicateur – celui mesurant les progrès de la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil d'administration – a changé en 2019, il est difficile de dire quelle a été la performance du PAM pour ce volet. Premièrement, tous les bureaux de pays ont fonctionné en utilisant un PSP ou un PSPP approuvé par le Conseil ou un PSPP-T approuvé par le Directeur exécutif, ce qui fait de 2019 la deuxième année au cours de laquelle le taux de mise en œuvre de la feuille de route intégrée a été de 100 pour cent. De fait, la feuille de route intégrée étant à présent appliquée avec succès et de manière systématique, il est prévu d'abandonner en 2020 l'indicateur qui en mesure sa mise en œuvre. Deuxièmement, les données sur la mobilisation des employés sont recueillies au moyen d'une enquête mondiale auprès du personnel réalisée par Gallup tous les deux ans, qui n'a pas eu lieu en 2019. En 2018, la dernière année pour laquelle on dispose de données, le taux de mobilisation des employés du PAM était de 3,75 sur 5,00. La prochaine enquête est programmée en 2020.

312. La mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil d'administration est évaluée au regard de la réalisation de cinq objectifs d'étape⁶⁸ qui correspondent aux différentes phases de l'application progressive de ces politiques. Lorsqu'une politique est adoptée, les responsables doivent atteindre le premier objectif d'étape au cours de la première année de mise en œuvre, le deuxième lors de la deuxième année, et ainsi de suite. Cette progression se retrouve dans les valeurs cibles associées aux objectifs d'étape définis pour chaque politique, valeurs qui sont regroupées en une valeur cible globale. Sur les 11 politiques⁶⁹ prises en compte dans l'indicateur de 2019, le pourcentage moyen de mise en œuvre a été de 64 pour cent, soit un niveau tout juste supérieur à la valeur cible fixée à 63 pour cent. Cela étant, un examen plus approfondi révèle que les valeurs cibles associées au degré de mise en œuvre des politiques ont été atteintes pour seulement 50 pour cent de celles-ci, même si certaines politiques ont été appliquées à un rythme remarquablement rapide, comme la **politique en matière de gestion globale des risques**, la **politique environnementale** et la **politique en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise**. Dans le même temps, les cinq politiques pour lesquelles la valeur cible fixée était de 100 pour cent n'ont pas atteint cet objectif, seule la **politique en matière d'évaluation** s'étant approchée de ce niveau avec une taux de mise en œuvre de 96 pour cent.

Volet B: Services divers fournis à l'appui des opérations

313. Ce volet regroupe les services fournis au nom des bureaux de pays en vertu de pouvoirs délégués ou en tirant parti d'économies d'échelle ou d'un savoir-faire technique. Les activités correspondant à ce volet englobent la majeure partie des dépenses des bureaux régionaux et du Siège, ainsi que la plupart des activités de développement et de maintenance de logiciels menées au PAM ainsi que l'utilisation des installations. En 2019, la performance de ce volet a été mesurée par trois indicateurs se rapportant à la quantité, à la qualité et au respect des délais de livraison des produits alimentaires, aux délais d'exécution des transferts de type monétaire et au recours aux fichiers de réserve en vue du déploiement du personnel dans les situations d'urgence. En 2019, le PAM a dépassé de 3 pour cent le budget de 166,7 millions de dollars prévu pour ce domaine.

314. Les résultats du PAM pour ce volet en 2019 ont été mitigés. Par rapport aux plans établis en partenariat, seulement 69 pour cent des produits alimentaires ont été livrés aux populations ciblées dans les délais impartis – un niveau inférieur à celui de 2018 (et à la valeur cible fixée pour 2019), qui était de 80 pour cent. La performance des transferts de type monétaire directement effectués a été bien meilleure; 93 pour cent de ces transferts ont été effectués en temps voulu à la population ciblée, la valeur cible étant 80 pour cent. Il faut noter que ce pourcentage rend compte du respect des délais de livraison, mais ne donne pas d'indications sur la qualité ni sur la qualité des produits livrés. Il est également important de souligner que cette mesure porte uniquement sur les distributions prévues dans le cadre de plans établis

⁶⁸ La mise en œuvre pleine et entière d'une politique nécessite des cadres institutionnels qui fonctionnent, l'affectation de ressources humaines et financières, l'élaboration de directives ou leur actualisation, un plan d'application et un mécanisme de suivi et d'évaluation de son impact.

⁶⁹ Les politiques prises en compte dans le calcul de cet indicateur sont les suivantes: Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) (WFP/EB.A/2015/5-A); Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C); Politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (WFP/EB.A/2015/5-D); Politique de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.A/2015/5-E/1); Politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1); Politique en matière de gestion globale des risques pour 2018 (WFP/EB.2/2018/5-C); Politique en matière de nutrition (WFP/EB.1/2017/4-C); Politique en matière de changement climatique (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1*); Politique environnementale (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1*); Politique en matière de préparation aux situations d'urgence – Renforcer la préparation pour intervenir efficacement en temps de crise (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1*); et Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires (WFP/EB.2/2019/4-C).

en partenariat, et non sur toutes les distributions de produits alimentaires effectuées en 2019. Au moment de la rédaction du présent document, on ne disposait pas de données à jour sur la proportion de personnel déployé dans des situations d'urgence ayant été identifié au moyen des fichiers de réserve.

315. L'appui direct fourni par les bureaux régionaux et le Siège se traduit par la performance des bureaux de pays qui en bénéficient. Pour plus d'informations sur cet appui direct (procédures efficaces d'achat de produits alimentaires, outils d'urgence renforcés ou gestion responsable des actifs, par exemple), se reporter à la section I de la partie IV et à l'annexe IV-B.

Volet C: Politiques, directives et assurance qualité

316. Ce volet comprend l'élaboration des documents utilisés pour mettre en œuvre les politiques. Il englobe: les directives, les outils et la formation du personnel; les services consultatifs assurés par les bureaux régionaux et les divisions du Siège; et le contrôle interne des politiques, règles et règlements divers ainsi que la mise en conformité avec ces textes. En 2019, la performance de ce volet a été mesurée au moyen de deux indicateurs, le premier évaluant la qualité des documents de PSP présentés au Directeur exécutif, et le second l'utilisation du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe. Le PAM a dépensé en 2019 90 pour cent du budget de 51,9 millions de dollars prévu pour ce domaine.
317. Le PAM a obtenu de bons résultats pour ce volet. Même si la valeur cible fixée à 100 pour cent n'a pas été atteinte, 89 pour cent des PSP, des PSPP et des plans stratégiques multipays provisoires (PSMPP) ont satisfait aux normes de qualité dès leur première présentation. La grande majorité des documents présentés n'ont pas nécessité de modifications majeures concernant la ligne de visée, le budget de portefeuille de pays ou le cadre logique, et n'ont pas non plus été révisés de manière substantielle avant leur approbation par le Directeur exécutif. Il en va de même pour la proportion de bureaux de pays utilisant le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe. La valeur cible de 100 pour cent n'a pas été atteinte, mais 95 pour cent des bureaux de pays ont utilisé le Guide, ce qui représente une amélioration par rapport à la valeur de 89 pour cent en 2018. On trouvera à l'annexe IV-B des informations supplémentaires sur les types de services et de produits fournis au titre de ce volet.

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

318. Ce volet englobe les activités du PAM se rapportant à la mobilisation de ressources et aux partenariats, à la communication et à l'image de marque, ainsi qu'à la coordination avec les autres organismes des Nations Unies et la coordination des modules d'action groupée. En 2019, la performance de ce volet a été évaluée par quatre indicateurs mesurant la satisfaction des usagers, les produits réalisés en collaboration avec les partenaires, les besoins de financement et la couverture médiatique favorable. En 2019, le PAM a dépassé de 2 pour cent le budget de 77,6 millions de dollars prévu pour les activités dans ce domaine à tous les niveaux de l'institution.
319. Le PAM a obtenu de bons résultats pour ce volet. Les enquêtes portant sur les modules de la logistique, des télécommunications d'urgence et de la sécurité alimentaire ont montré que les taux de satisfaction étaient dans les trois cas conformes à la valeur cible fixée, et que 93 pour cent des produits prévus dans le cadre de partenariats ont été réalisés. Bien que le pourcentage observé pour la couverture médiatique favorable (66 pour cent) ait été légèrement inférieur à la valeur cible fixée pour 2019, le nombre d'articles et de reportages a augmenté globalement de près de 20 pour cent, et il faut donc s'attendre à une variation

de la performance. Le PAM n'est pas parvenu à mobiliser des ressources à la hauteur de ses besoins de financement: seuls 64,3 pour cent de ses besoins bruts de financement ont été satisfaits en 2019, contre 73 pour cent en 2018. Il convient de noter que les indicateurs relatifs aux produits obtenus dans le cadre de partenariats et à la couverture médiatique favorable sont aussi mesurés par l'IPC 3. Pour obtenir des informations plus détaillées sur les initiatives spécifiques et les activités se rapportant directement à ces indicateurs, se reporter à l'annexe IV-B.

Plateforme de réservation humanitaire – La réforme du système des Nations Unies en action

Créée en 2015 pour gérer le logement du personnel du PAM dans le monde entier, la plateforme de réservation humanitaire a été étendue en 2019 et propose désormais des services de réservation et d'appui administratif au niveau mondial pour plus de 240 résidences, 100 hôtels enregistrés auprès du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (DSS), 285 liaisons aériennes assurées par l'UNHAS), 45 centres de soins des Nations Unies et 30 services d'accompagnement psychosocial dans plus de 50 pays.

- Sept entités des Nations Unies contribuent à la plateforme – HCR, UNICEF, OIM, Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Directeurs des services médicaux des organismes des Nations Unies, UNHAS et DSS –, 320 organismes d'aide humanitaires l'utilisent, et elle gère plus de 100 000 réservations par an.
- Les services de réservation et d'appui administratif destinés aux chauffeurs des Nations Unies ont été présentés officiellement à la mi-juillet 2019 et mis en place sur 80 sites dans 35 pays. Ils ont permis de faire appel à 700 chauffeurs et d'utiliser 860 véhicules pour transporter 33 800 passagers sur 19 800 trajets, dont 8,7 pour cent en covoiturage.
- Un service de réservation de chauffeur est actuellement testé gratuitement pour assurer le transport à destination de neuf bureaux de l'UNICEF et d'autres sites gérés par le PNUD, l'OIM et le FNUAP.

Toutes les procédures liées à la gestion des réservations, aux livraisons de marchandises, à la facturation et à l'établissement de rapports sont entièrement dématérialisées, ce qui accélère considérablement les délais de traitement administratif et renforce le respect de l'obligation de rendre compte des services fournis à l'échelle mondiale et au sein des organismes concernés. La plateforme permet de rendre compte des différents IPC pour tous les services assurés afin de faciliter la prise de décisions de gestion en connaissance de cause pour augmenter les gains d'efficacité.

Le recours à une plateforme de gestion commune favorise la collaboration interorganisations en facilitant la définition d'IPC comparables portant sur les services, la création de registres des actifs non utilisés tels que les résidences et les véhicules et la mise en place d'un système prêt à l'emploi de partage du parc automobile et d'optimisation des taux d'occupation des logements.

Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants

320. Ce volet comprend toutes les activités ayant trait aux travaux du Conseil d'administration, aux fonctions indépendantes de contrôle comme l'évaluation et l'audit et aux différentes initiatives en matière de transparence. En 2019, il a été évalué à l'aide de trois indicateurs mesurant le niveau d'exécution des actions requises par le Conseil d'administration, le nombre de recommandations d'audit faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre et le classement du PAM selon l'indice de la transparence de l'Initiative

internationale pour la transparence de l'aide (IITA). En 2019, le PAM a dépensé 93 pour cent du budget de 30,4 millions de dollars prévu pour ce domaine.

321. Le PAM a obtenu de très bons résultats pour les fonctions concernant la gouvernance et le contrôle indépendant. Il est arrivé premier sur plus de 1 000 organisations selon l'indice de la transparence⁷⁰ de l'IITA, obtenant la note de 99 pour cent. Il a réduit le nombre de recommandations d'audit faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre, qui est passé de 68 à 62, et a appliqué dans les délais impartis 87 pour cent des mesures demandées lors des sessions du Conseil d'administration. Ce résultat est légèrement inférieur à la valeur cible, fixée à 95 pour cent, en raison du nombre record de documents présentés au Conseil – le plus élevé jamais enregistré au PAM – qui a entraîné une augmentation de près de 50 pour cent du nombre total d'actions requises.
322. En 2019, le PAM a reçu 85 nouvelles recommandations issues d'audits internes faisant état de risques élevés, près de trois fois plus que le nombre enregistré en 2018 (voir tableau 6). Face à cette forte progression, le Directeur exécutif a tenu à rappeler qu'il fallait s'attaquer dans les plus brefs délais aux problèmes soulevés lors des audits. À la session annuelle du Conseil de 2019, il a indiqué qu'en matière de transparence et de responsabilité, le maintien du statu quo n'était pas une option. Entre juillet et novembre 2019, il a prié instamment les responsables du PAM de hiérarchiser les actions requises en vue de renforcer les contrôles internes dans leurs domaines de compétence et de les mettre en œuvre rapidement. Au cours de cette même période, le PAM a classé les dossiers de plus de 100 recommandations. Comme l'indiquait la Note du Directeur exécutif sur le rapport annuel de l'Inspectrice générale concernant l'année 2018, l'augmentation continue du nombre de constatations issues des travaux menés pour formuler des assurances offre à la direction l'occasion de s'attaquer aux difficultés mises en évidence et aux problèmes de capacité qu'elle devra peut-être résoudre pour assimiler les enseignements et appliquer les recommandations en temps voulu et de manière coordonnée. Au 31 décembre 2019, 208 recommandations issues des audits internes n'avaient pas encore été appliquées, 53 pour cent d'entre elles ayant dépassé leur délai de mise en œuvre. Sur ces recommandations, 85 avaient trait à des questions présentant des risques élevés, dont 45 pour cent avaient dépassé la date limite fixée pour leur mise en œuvre.
323. En 2019, les nouvelles questions présentant des risques élevés ont concerné les activités menées dans les domaines suivants: élaboration et mise en service de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET); gouvernance des projets liés aux technologies de l'information; achats de produits alimentaires; sécurité sanitaire et qualité des aliments; gestion des technologies de l'information et des communications dans les bureaux de pays; gestion du couloir entre Djibouti et l'Éthiopie; transferts utilisant la téléphonie mobile; évaluation et gestion des prestations professionnelles; et gestion de la vulnérabilité informatique; questions auxquelles il faut ajouter les problèmes rencontrés à l'échelle du pays par les bureaux du PAM au Honduras, au Lesotho, au Libéria, en Libye, au Niger, au Pakistan, au Pérou, en République arabe syrienne, en République centrafricaine, au Soudan, au Tchad et en Tunisie.

⁷⁰ Initiative internationale pour la transparence de l'aide. Summary Statistics. Source: http://publishingstats.iatistandard.org/summary_stats.html.

Tableau 6: État d'application des mesures convenues à l'issue d'audits internes, 2018 et 2019*

	2018	2019	2018	2019	2018	2019
	Risque élevé	Risque élevé	Risque modéré	Risque modéré	Total	Total
En instance en début d'année	34	44	168	134	202	178
Émises entre janvier et décembre	32	85	115	118	147	203
Total	66	129	283	252	349	381
Classées entre janvier et décembre**	22	50	149	123	171	173
En attente en fin d'année	44	79	134	129	178	208
En retard (dépassement du délai d'application convenu)	16	38	64	73	80	111

* À l'exclusion des avis consultatifs concernant les assurances, des examens préventifs d'intégrité et des recommandations formulées à la suite d'inspections.

** Des ajustements ont été apportés en janvier 2020 pour tenir compte des mesures considérées comme appliquées au 31 décembre 2019, dont le Bureau de l'audit interne a confirmé le classement en janvier. En conséquence, les chiffres comprennent toutes les initiatives menées en 2018 et 2019 pour classer les mesures en question.

Source: Rapport annuel de l'Inspectrice générale concernant l'année 2019.

324. Entre autres exemples de mesures prises pour s'attaquer aux problèmes associés à des risques élevés, on peut citer les suivants: mise en service d'un mécanisme de réclamation et de remontée de l'information au Bureau du PAM en Ouganda; ajout à l'accord de partenariat sur le terrain standard conclu avec les partenaires coopérants du PAM d'une annexe concernant la protection des données à caractère personnel sur les bénéficiaires; mise en place d'un dispositif de gouvernance spécifique pour COMET; élaboration d'une stratégie de développement des moyens disponibles en interne au service des activités de renforcement des capacités dans les bureaux de pays; diffusion d'instructions relatives à la gestion des informations sur les bénéficiaires; et élaboration de nouvelles procédures opérationnelles normalisées pour les instruments de paiement utilisés dans le cadre des transferts de type monétaire par le Bureau du PAM au Nigéria.
325. À la mi-mai 2020, plusieurs problèmes anciens à haut risque demeuraient, notamment ceux relevés dans un rapport de 2016 sur le renforcement des capacités des pays (une recommandation), dans un rapport de 2017 sur la gestion des bénéficiaires (une recommandation) et dans un rapport de 2017 sur les indicateurs de performance et les systèmes d'information utilisés pour en rendre en compte (une recommandation). Les progrès de la gestion de ces problèmes de longue date continueront d'être communiqués au Groupe de haut niveau chargé de la gestion et au Comité d'audit lors des points réguliers consacrés aux questions relatives à l'obligation redditionnelle.

Section IV: Priorités de la haute direction pour 2018-2019 – performance au regard des indicateurs de la catégorie II

326. En plus de mesurer la performance par domaine fonctionnel et par volet, la haute direction détermine les domaines prioritaires dans lesquels le PAM doit faire des progrès. Ces domaines sont définis tous les ans, et comme les indicateurs qui leur sont associés sont susceptibles d'être modifiés et adaptés plus souvent que les autres IPC, ils relèvent d'une catégorie distincte. Les indicateurs de la catégorie II ci-après ont été approuvés par la haute direction du PAM au dernier trimestre de 2018 et inclus dans le Plan de gestion pour 2019-2021.

Tableau 7: Priorités de la haute direction du PAM, 2019			
Indicateurs de performance concernant le système des Nations Unies et la coordination	Valeur de 2018	Valeur cible	Valeur de 2019
Pourcentage des engagements pris dans l'Examen quadriennal complet mis en œuvre	77	100	20
Pourcentage des cibles fixées au titre du Plan d'action 2.0 à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU SWAP) atteintes	81	100	75
Pourcentage des enquêtes réalisées auprès des utilisateurs des modules sectoriels d'action groupée atteignant leurs cibles en matière de satisfaction	100	100	100
Thèmes prioritaires			
	Valeur de 2018	Valeur cible	Valeur de 2019
Pourcentage d'employés ayant achevé la formation obligatoire concernant le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir	79	100	91
Pourcentage de bureaux de pays disposant d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information	69	95	66
Pourcentage de bénéficiaires de transferts monétaires du PAM recevant l'assistance par voie numérique	37	80	71

327. En 2019, la haute direction du PAM a continué de grandement contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience collectives du système des Nations Unies pour le développement. Dans ce domaine, l'adoption de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale des Nations Unies "Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies" a confirmé le caractère ambitieux du programme pour le changement du système des Nations Unies. D'importantes initiatives en faveur du changement à l'échelle du système des Nations Unies ont été lancées en 2019 sous la houlette du Bureau de la coordination des activités de développement nouvellement créé. Le PAM a beaucoup contribué à ces initiatives interorganisations en sa qualité de membre de diverses équipes de pays des Nations Unies, et au niveau mondial en tant que coprésident, avec le HCR, du Groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles, en tant que chef de file des efforts déployés en vue du partage des locaux et en tant que membre de groupes de travail chargés de divers dispositifs (nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable; cadre de gestion et de responsabilité; l'initiative UN INFO au service de la planification, du suivi et de l'information concernant le cube de données futur destiné à l'établissement des rapports financiers; une stratégie relative aux données à l'échelle du système des Nations Unies; et la stratégie relative aux modalités de fonctionnement pour les initiatives interorganisations en faveur de l'efficience portant sur les services communs.
328. La diminution du pourcentage de réalisation des engagements pris dans l'Examen quadriennal complet, qui est passé de 77 pour cent en 2018 à 20 pour cent en 2019, tient aux modifications apportées aux instruments utilisés à l'appui de la mise en œuvre de ces engagements. Un grand nombre des instruments adoptés en 2019 sont en cours de mise en place, comme le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ou n'ont pas encore été mis en service, comme le cadre de gestion et de

responsabilité pour les équipes régionales des Nations Unies. Le niveau de concrétisation des engagements pris dans l'Examen quadriennal complet en 2019 correspond à la phase initiale du repositionnement du système des Nations Unies. À la suite de la présentation officielle de l'Examen quadriennal complet pour 2020-2023 au quatrième trimestre de 2020, le Bureau de la coordination des activités de développement diffusera une nouvelle série d'indicateurs et le PAM actualisera ceux qu'il utilise pour mesurer la mise en conformité. Pour plus d'informations sur les engagements actuels pris dans le cadre de l'Examen quadriennal complet (entre 2016 et 2019), se reporter à l'annexe IV-D.

329. L'ampleur de certaines évolutions du système des Nations Unies nécessite de mettre à jour des outils fondamentaux qui définissent la responsabilité collective, comme les théories du changement et la gestion axée sur les résultats. On espère que les investissements dans un système redynamisé des coordonnateurs résidents et le recrutement de personnel dans les bureaux de ces derniers, qui s'est accéléré au quatrième trimestre de 2019, permettront de progresser de manière significative en 2020 dans la mise en service des instruments prévus dans l'Examen quadriennal complet. Cela étant, il sera nécessaire de poursuivre les activités d'appui, de coordination et de communication pour réaliser pleinement l'ambition consistant à repositionner le système des Nations Unies au service de la mise en œuvre du Programme 2030. Le PAM déploie des efforts considérables concernant l'élaboration et la mise en service d'instruments visant à rendre le système des Nations Unies plus efficace et plus efficient. L'Examen quadriennal complet pour 2020-2023 devrait être approuvé par l'Assemblée générale des Nations Unies au quatrième trimestre de 2020.
330. Le PAM a obtenu de bons résultats pour ce qui est de la mise en œuvre des priorités définies par la haute direction. Le niveau de satisfaction rapporté lors des enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée a été très élevé pour tous les modules en 2019 (voir l'annexe IV-B pour plus d'informations), et le PAM a atteint 75 pour cent des objectifs de l'indicateur ONU-SWAP. Bien que légèrement inférieure à la valeur cible fixée à 80 pour cent, la proportion de bénéficiaires de transferts monétaires du PAM ayant reçu une assistance par voie numérique, soit 71 pour cent, a été presque deux fois supérieure à celle de 2018. Malheureusement, le pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information a reculé, passant à 66 pour cent, un niveau bien inférieur à la valeur cible établie à 95 pour cent. Cette régression par rapport à 2018 s'explique en partie par le plus grand nombre de bureaux de pays ayant participé à l'enquête en 2019 et en partie par la modification de la définition de l'indicateur, concernant notamment l'existence d'un mécanisme de réclamation et de remontée de l'information. La valeur cible pour 2020 a été abaissée à 85 pour cent pour tenir compte de ce changement de définition. En 2019, la nouvelle définition a été utilisée, mais la valeur cible est demeurée la même que celle retenue en 2018. Les comparaisons directes entre la valeur de 2019 et les valeurs des années précédentes ne sont donc pas possibles.
331. Le PAM a continué d'aborder de manière globale la protection et la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles; il a renforcé sa contribution et, le cas échéant, son rôle de chef de file dans le cadre des activités menées avec d'autres organismes, a collaboré à l'échelle du système des Nations Unies et au niveau interorganisations et a donné la priorité à l'amélioration de la situation sur le terrain pour les populations et les communautés auxquelles il vient en aide. En 2019, 91 pour cent des employés du PAM avaient suivi le module consacré à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles inclus dans la formation en ligne du PAM sur la prévention de la fraude, de la corruption et de l'exploitation et des atteintes sexuelles au PAM, un niveau proche de la valeur cible fixée à 100 pour cent. Pour que les actions de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles soient plus efficaces et aient plus d'effets, il est essentiel qu'elles soient

systematiques et qu'elles associent les parties prenantes concernées, et la collaboration est donc cruciale pour ces activités du PAM dans ce domaine.

332. La collaboration avec les parties prenantes internes⁷¹ est indispensable pour améliorer l'efficacité et l'efficience des mesures de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, mais les parties prenantes externes ont aussi cherché à obtenir l'assurance que le PAM était résolu à poursuivre son action dans ce domaine. En 2019, il est ressorti des consultations des donateurs et des membres du Conseil d'administration consacrées à l'importance de ces questions⁷² que le PAM avait un impératif moral de faire tout ce qu'il pouvait pour s'assurer que les bénéficiaires et les membres des communautés étaient à l'abri de l'exploitation et des atteintes sexuelles.
333. Des connaissances et des compétences en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles sur le terrain ont été développées dans le cadre de plusieurs projets en 2019. Ainsi, le PAM a travaillé en partenariat avec d'autres organismes pour adapter les supports de formation existants et les intégrer à un module pédagogique du Comité permanent interorganisations qui tire parti du fait que les entités des Nations Unies travaillent souvent avec les mêmes partenaires. Le PAM a travaillé avec d'autres organisations à l'élaboration d'un outil harmonisé d'analyse afin de renforcer la responsabilisation et les capacités des partenaires coopérants et des partenaires d'exécution. L'outil sera ajouté aux mécanismes d'évaluation existants des partenaires pour éviter les doubles vérifications.
334. Le PAM a été l'un des premiers organismes des Nations Unies à s'engager à désigner des employés pour les postes nouvellement créés de coordonnateurs résidents chargés des activités de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et à nommer des coordonnateurs en Afghanistan, en Colombie, au Mozambique, au Nigéria et au Soudan. Il a pris part à la réalisation et à la coordination d'actions de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, en vue notamment d'améliorer des structures existantes telles que les réseaux interorganisations mis en place dans ce domaine au niveau des pays. Dans l'un de ses bureaux de pays, le PAM a participé activement à un réseau de ce type qui a élaboré des protocoles normalisés à appliquer dans le cadre d'interventions menées par des organismes des Nations Unies présents dans le pays en cas de plaintes pour exploitation ou atteintes sexuelles. Dans un autre pays, le PAM est un membre actif d'une équipe spéciale interorganisations regroupant des organismes des Nations Unies et des ONG qui est chargée de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et qui a mis en place des mécanismes interorganisations de dépôt de plaintes à assise communautaire destinés à faciliter la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans tous les lieux d'affectation hors Siège où interviennent des organismes des Nations Unies.
335. S'appuyant sur un réseau d'environ 300 référents chargés de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles en poste dans chacun des bureaux de pays et des bureaux régionaux, le Bureau de la déontologie du PAM a mis en ligne un cours de formation à l'intention de ces référents. Nombre d'entre eux ont demandé à suivre le cours, qui est le premier de ce type et qui est disponible en anglais, en espagnol et en français. Cette formation fournit des outils et d'autres supports faciles à télécharger et à adapter pour être utilisés par les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Pour enrichir encore les

⁷¹ Y compris le Bureau de la déontologie, l'Unité des partenariats avec les ONG, la Division chargée du bien-être du personnel, l'Unité des filets de sécurité et de la protection sociale et la Division de la sécurité.

⁷² Principalement par l'intermédiaire du sous-groupe de travail sur la protection contre le harcèlement sexuel, l'exploitation et les atteintes sexuelles, qui fait partie du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination ainsi que l'exploitation et les atteintes sexuelles.

connaissances et le savoir-faire, le Bureau de la déontologie a coordonné l'organisation d'un atelier régional pilote destiné aux référents chargés de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, en collaboration avec une autre organisation. Les directeurs régionaux des deux organisations ont expliqué l'exemple que doit donner la hiérarchie, et des responsables du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ont également participé à l'atelier. On trouvera plus d'informations à ce sujet dans le rapport annuel du Bureau de la déontologie pour 2019⁷³.

336. Les travaux menés en 2019 ainsi que les enseignements tirés tout au long de l'année serviront à éclairer l'élaboration d'une stratégie de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles à l'échelle institutionnelle et du plan d'exécution correspondant, qui seront présentés au Groupe de haut niveau chargé de la gestion en 2020. La stratégie, qui est en cours de rédaction en concertation avec des parties prenantes, placera les victimes au centre de la démarche comme cela a été préconisé par l'Organisation des Nations Unies et approuvé par le Directeur exécutif.

Section V: Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle

337. En 2019, le PAM a remanié en profondeur le cycle d'élaboration des assurances fournies par le Directeur exécutif (anciennement "déclaration d'assurance"), un outil qui aide les bureaux à évaluer leurs systèmes de contrôle tout en recueillant des données aux fins de l'élaboration de la déclaration du Directeur exécutif sur le contrôle interne.
338. L'outil d'évaluation des contrôles du cycle d'élaboration des assurances fournies par le Directeur exécutif montre aux hauts responsables ce qu'est un système sûr de contrôle interne, avec des critères relatifs à des mesures spécifiques et des liens vers le cadre normatif applicable. Cette nouvelle approche a permis d'obtenir de la part des hauts responsables de nouveaux éclairages susceptibles d'être utilisés pour évaluer le système de contrôle interne du PAM et répertorier les problèmes rencontrés et les perspectives d'amélioration pour le PAM dans son ensemble ainsi que pour ses différents bureaux et services. Ce retour d'information plus riche permettra de communiquer au Conseil d'administration en juin 2020 une déclaration de meilleure qualité sur le contrôle interne.
339. Parmi les caractéristiques essentielles du cycle remanié et des évaluations du contrôle s'y rapportant, on peut citer les suivantes:
- Le processus est structuré sous forme de questions-réponses guidées, avec des critères pour orienter les responsables tout au long de l'évaluation des systèmes de contrôle interne de leur bureau. Ce processus aide les responsables à repérer les mesures susceptibles de renforcer le contrôle interne qu'il leur faudra envisager lors de la planification, de la hiérarchisation des priorités et de l'examen des risques.
 - Il comprend une section sur les perspectives en matière de gestion, qui pose des questions ouvertes sur la situation de chaque bureau et invite tous les responsables à faire part de leurs réflexions au sujet de certaines difficultés, en indiquant comment ils gèrent ces difficultés et ce qu'ils proposent pour améliorer la situation de manière pérenne.
 - Toutes les questions ont été révisées sur la base des directives disponibles et en consultant des spécialistes afin de définir des critères pragmatiques à prendre en compte dans chacun des domaines entrant dans le champ d'application du cycle d'élaboration des assurances.

⁷³ WFP/EB.A/2020/4-B.

- Le processus est adapté aux responsabilités en matière de contrôle qu'assument cinq types de participants: les bureaux de pays; les bureaux régionaux; les unités du Siège; la haute direction; et les instances chargées de donner des conseils, des assurances ou autres. Des guides spécifiques ont été élaborés pour chaque cas.
- L'enquête a été automatisée, les tâches étant organisées pour générer des approbations en fonction des liens hiérarchiques.

340. La déclaration du Directeur exécutif sur le contrôle interne est intégrée dans les états financiers du PAM. En outre, pour la première fois, le Secrétariat présente l'examen de la gestion des points importants en matière de risque et de contrôle, qui décrit et analyse huit questions majeures concernant les risques et les contrôles signalés en 2019 et appelant une attention prioritaire en 2020. L'analyse est fondée sur un examen des informations communiquées par l'ensemble des responsables dans le cadre du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif de 2019 et fait référence aux éléments factuels recueillis par les organes de contrôle interne. L'examen récapitule par ailleurs les mesures que la direction du PAM a déjà prises et va continuer de prendre pour atténuer ces risques, qui figurent dans le registre central des risques, afin d'assurer l'utilisation la plus efficace et la plus rationnelle possible des ressources du PAM et la protection de ses actifs.

Initiatives internes d'importance primordiale

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. Depuis lors, le PAM utilise ces initiatives pour renforcer ses systèmes et ses effectifs et améliorer les services fournis aux populations en situation d'insécurité alimentaire. En 2019, 69,3 millions de dollars ont été investis dans les six initiatives internes d'importance primordiale décrites dans les paragraphes qui suivent.

L'initiative pour la **feuille de route intégrée** (10 millions de dollars répartis sur un an, dont 90 pour cent ont été utilisés) a permis aux 11 bureaux de pays qui ne l'avaient pas encore fait de passer au nouveau dispositif au début de 2019. Au cours de l'année, les activités de coordination générale, de simplification et de renforcement du dispositif de la feuille de route intégrée se sont poursuivies, tout comme les travaux visant à mettre la dernière main aux délégations de pouvoir permanentes, lesquelles ont été présentées pour approbation à la première session ordinaire du Conseil en 2020. Toutes les responsabilités importantes liées au dispositif ont été transférées aux services compétents.

L'initiative **Personnel 2020** (11,1 millions de dollars répartis sur deux ans) vise à faire en sorte que le personnel du PAM soit administré comme il convient et soit capable de piloter et de mener à bonne fin les plans institutionnels et les plans stratégiques de pays. Elle aidera le PAM à anticiper les besoins futurs en personnel pour chaque fonction, à renforcer les compétences fonctionnelles, à appuyer le perfectionnement des compétences transversales et à développer son infrastructure technologique en vue de mettre en place une plateforme de gestion globale du capital humain au service de la planification et du perfectionnement du personnel et de la prise de décisions y afférente. Ces activités concertées poseront les fondements de la planification stratégique des effectifs et de l'apprentissage et du perfectionnement en continu rendus possibles par les technologies numériques.

Le **Fonds du PAM pour 2030** (15 millions de dollars répartis sur deux ans) a financé des mesures qui donnent au PAM les moyens d'exécuter des PSP porteurs de transformations, qui tiennent compte des constatations issues des examens stratégiques nationaux Faim zéro détaillés. Les propositions de financement formulées par le PAM comprenaient des activités destinées à repositionner les bureaux de pays pour qu'ils appuient le renforcement des capacités nationales, appliquent des méthodes de travail qui s'articulent autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix et entreprennent une mutation stratégique pour passer du rôle d'exécutant à celui de catalyseur au niveau des pays en menant des activités dans des domaines comme la résilience climatique. Les ressources en provenance du Fonds du PAM pour 2030 ont été affectées à 31 bureaux de pays en 2019, et dix projets supplémentaires ont été financés au début de 2020.

L'initiative axée sur **les transferts monétaires et la plateforme numérique** (20 millions de dollars répartis sur deux ans) a exploité les données et les technologies existantes pour améliorer l'assistance fournie aux personnes démunies. Elle a notamment consisté à concevoir et à expérimenter une plateforme numérique qui permet d'assurer des transferts de type monétaire plus efficaces et plus sûrs. Parmi les résultats obtenus en 2019, on peut citer: l'amélioration ou la rationalisation des évaluations des besoins des ménages; les directives et les outils permettant de sélectionner les modalités; et les mécanismes, les processus et les vérifications liées au devoir de vigilance pour la sélection des prestataires de services financiers; la professionnalisation des compétences dans des domaines où la demande est croissante, comme les paiements sous forme numérique; et l'analyse des marchés et du secteur de la vente au détail.

L'initiative relative à la **réforme du système des Nations Unies** (8,2 millions de dollars répartis sur deux ans) a renforcé la capacité du PAM à se préparer à la réforme du système des Nations Unies pour le développement voulue par le Secrétaire général et l'appuyer. En 2019, les investissements ont visé à: renforcer les moyens dont le PAM dispose pour répondre aux besoins de la réforme; appuyer son rôle de co-chef de file du Groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles dans la perspective de la mise en place de services d'appui communs et de locaux partagés; et contribuer à l'élaboration des processus, des outils et des plateformes permettant au système des Nations Unies pour le développement de recueillir et de communiquer des données sur les résultats collectifs obtenus à l'échelle du système.

L'initiative relative aux **gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information** (5 millions de dollars répartis sur un an) a permis de mettre en place une nouvelle plateforme de données (DOTS) au PAM en 2019. Cette plateforme intègre des données en provenance de l'ensemble du PAM pour permettre au personnel de prendre des décisions en connaissance de cause dans toutes les unités fonctionnelles de l'institution, d'anticiper les problèmes, de faire des économies et de fournir plus efficacement une assistance adaptée aux personnes démunies. Elle offre également une visibilité de bout en bout sur toutes les activités opérationnelles, aidant ainsi le PAM à devenir plus transparent et à rendre mieux compte de son action.

En outre, la rationalisation et l'automatisation des procédures de gestion des ressources humaines se sont poursuivies en 2019, et les prestations en libre-service destinées aux ressources humaines ont été étendues à tous les employés recrutés sur le plan local intervenant sur le terrain, ce qui a contribué à réduire globalement les délais de traitement des opérations de 60 pour cent.

Section VI: Données issues des évaluations

341. Six évaluations gérées au niveau central ont été présentées au Conseil d'administration pour examen en 2019 – deux évaluations de politiques (Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité et Stratégie du PAM en matière de personnel), une évaluation stratégique de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence, une évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée pour faire face à la sécheresse en Éthiopie, une évaluation de l'intervention d'urgence conduite par le PAM dans le nord du Nigéria et une synthèse des données issues de huit évaluations de portefeuilles de pays réalisées en Afrique. Ensemble, ces évaluations forment une riche base de données factuelles dont le PAM peut tirer des enseignements.
342. L'accent a été particulièrement mis sur l'évaluation des moyens dont le PAM a disposé pour mener des interventions d'urgence en 2019. L'évaluation stratégique de la capacité d'intervention d'urgence du PAM dans les situations d'urgence a permis de constater que les investissements réalisés et les changements apportés dans le domaine de la préparation du PAM aux interventions, notamment les systèmes d'alerte rapide, ont amélioré l'efficacité des actions menées en termes de gains de temps et d'économies. Ce constat contraste avec les données de l'évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée pour faire face à la sécheresse en Éthiopie, qui soulignait que les systèmes d'alerte rapide étaient suffisants pour prévoir la gravité des différentes sécheresses, mais que les rapports publiés ne permettaient pas d'avertir les personnes qui seraient touchées ni de déclencher une réaction rapide des organisations humanitaires ou des organisations de donateurs. Malgré cela, le rôle joué par le PAM dans l'intervention humanitaire lancée pour faire face à la sécheresse en Éthiopie a contribué à éviter une catastrophe généralisée en 2015/2016. De même, il a été reconnu que l'assistance alimentaire fournie par le PAM en Somalie et au Soudan du Sud avait aidé à éviter la famine à plusieurs reprises entre 2014 et 2017.
343. Le PAM a investi dans ses cadres de résultats, notamment en adoptant des indicateurs qui mettent davantage l'accent sur la performance des interventions d'urgence. Si cela a permis de se pencher de plus près sur l'efficacité des interventions d'urgence, cela a aussi limité l'évaluation de leur efficacité, de leur pertinence et de leur impact. Il a également été difficile d'analyser le rapport coût-efficacité des opérations menées par le PAM dans le nord du Nigéria, car les données relatives au budget et aux dépenses étaient uniquement disponibles pour les macrocatégories de coûts. La synthèse des évaluations de portefeuille de pays réalisées dans huit pays d'Afrique indiquait qu'une solide base d'analyse avait renforcé la pertinence stratégique des programmes dans de nombreux pays confrontés à des crises aiguës. De plus, le PAM a mis en œuvre des mesures destinées à répondre au besoin reconnu d'amélioration de la gestion des connaissances dans les situations d'urgence. Ces mesures ont abouti à un corpus imposant de documents sur les enseignements tirés de l'expérience acquise lors des crises, mais leur application a été irrégulière. Les auteurs de l'évaluation stratégique ont préconisé de surveiller les résultats obtenus dans le cadre des interventions d'urgence au fil du temps et de renforcer les plateformes de partage des connaissances pour améliorer, à l'échelle institutionnelle, l'accès aux enseignements tirés de l'expérience et l'exploitation de ces enseignements.
344. Il a été constaté que le PAM a diversifié ses partenariats, ce qui lui a permis de mieux secourir les victimes lors des interventions d'urgence. Le Bureau du PAM au Nigéria s'est efforcé de nouer des partenariats avec diverses parties prenantes et a collaboré avec un large éventail de dispositifs de coordination au niveau fédéral et à celui des États afin de faciliter l'intervention qu'il mène pour faire face à la crise dans le nord du pays. La coopération étroite entre les acteurs internationaux et le Gouvernement éthiopien a été largement considérée comme essentielle pour la réussite de l'action conduite par le pays pour lutter contre la

sécheresse depuis 2015. Les moyens déployés par le PAM pour assurer des services communs – notamment dans le cadre des modules de la logistique, de la sécurité alimentaire et des télécommunications d'urgence, des services de transport aérien et de l'entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies – ont grandement contribué à l'efficacité et à la couverture des interventions humanitaires. Compte tenu de l'évolution des rôles dans des domaines tels que l'urgence sanitaire et les réponses intégrées pour faire face à la vulnérabilité, et dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies, il sera nécessaire de définir de nouvelles orientations. Les auteurs de l'évaluation de la capacité d'intervention du PAM dans les situations d'urgence ont recommandé au PAM de poursuivre sa participation concrète à la réforme du système des Nations Unies pour le développement pour s'assurer que l'espace humanitaire est préservé. Ils ont également recommandé d'adopter une démarche plus équitable en matière de partenariats de façon à intégrer une gestion renforcée et harmonisée des risques qu'encourent les partenaires dans les contextes dangereux.

345. Les données factuelles sur les partenariats issues d'autres évaluations ont en outre permis de constater que le PAM (co)dirigeait les modules d'action groupée de manière efficace et efficiente dans l'ensemble. Il est ressorti de la synthèse des évaluations de portefeuilles de pays que le PAM a joué un rôle de premier plan en tant que partenaire des gouvernements hôtes, sur lesquels il a su exercer une influence, en dépit de contextes institutionnels difficiles. Les initiatives de protection sociale menées à différents niveaux ont été le fruit de partenariats solides conclus entre le PAM et d'autres acteurs, en particulier dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. Cela étant, certaines parties prenantes gouvernementales ont fait part de leur inquiétude quant à la capacité des acteurs internationaux, dont le PAM, à collaborer pour poursuivre des priorités communes en matière d'assistance sociale, ce qui crée des problèmes sur le plan de la coordination et de l'assistance technique.
346. La diversification des rôles que le PAM joue et la complexité des situations d'urgence dans lesquelles il intervient font qu'il a besoin d'un personnel doté d'un large éventail de compétences. Les auteurs de l'évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée pour faire face à la sécheresse en Éthiopie ont noté que les efforts déployés par le PAM pour renforcer l'accès aux compétences ont porté essentiellement sur les mécanismes de déploiement de renforts. Ces efforts ont donné des résultats positifs mais se sont révélés insuffisants pour répondre à tous les besoins liés aux interventions d'urgence. Durant les premiers mois de l'opération conduite dans le nord du Nigéria, les activités ont été essentiellement gérées par du personnel en mission ou affecté à titre temporaire. Les interventions d'urgence de niveau 3 menées en parallèle ont mis à rude épreuve la capacité du PAM à envoyer sur le terrain du personnel qualifié, notamment des spécialistes recrutés sur le plan international qui étaient réticents à l'idée d'être affectés dans le nord du fait de l'insécurité et des conditions de vie difficiles, si bien que le PAM a dû faire appel à des consultants. Les besoins en rapport avec le devoir de protection des employés demeurent élevés bien que des investissements aient été réalisés dans ce domaine. Les auteurs de l'évaluation stratégique ont constaté que le PAM a considérablement investi dans sa culture organisationnelle pour accéder et venir en aide aux personnes touchées, mais que ces capacités étaient sollicitées à l'excès. Ils ont recommandé au PAM d'augmenter de manière substantielle et de maintenir ensuite les investissements afin de transposer à plus grande échelle des systèmes durables de gestion des ressources humaines et d'accélérer leur développement pour pérenniser l'accès aux compétences nécessaires dans les interventions d'urgence dans divers contextes.

347. Les évaluateurs de l'intervention d'urgence menée dans le nord du Nigéria ont estimé que la réaction aux besoins recensés en matière de protection a été lente. Ils ont donc recommandé que le bureau de pays continue d'accorder une place stratégique centrale à la satisfaction des besoins immédiats des populations touchées dans le nord-est du pays. Même si une grande majorité (74 pour cent) de la population touchée en Éthiopie estimait qu'elle était traitée avec respect, les mécanismes formels de responsabilité à l'égard des populations touchées mis en place dans le cadre de l'intervention interorganisations ont révélé de nombreuses insuffisances. Les procédures interorganisations visant à renforcer cette responsabilité n'ont pas semblé donner de résultats tangibles. Il a été constaté que le PAM avait élaboré une approche concrète de la responsabilité à l'égard des populations touchées, mais que des retards non négligeables dans la définition des orientations avaient freiné le rythme de sa mise en œuvre à grande échelle. Les données de l'évaluation du point sur la politique en matière de filets de sécurité ne contenaient que peu d'éléments montrant que l'action menée par le PAM dans les domaines des filets de sécurité et de la protection sociale avait renforcé la responsabilité à l'égard des populations touchées ou que cette action était traitée correctement dans les documents de politique générale ou dans les instructions s'y rapportant. Les auteurs de la synthèse des évaluations de portefeuilles de pays en Afrique ont aussi constaté que la question de la responsabilité à l'égard des populations touchées était relativement négligée et ont recommandé des mesures pour améliorer le respect des engagements dans ce domaine, notamment l'ajout de normes claires ayant force obligatoire dans les accords de partenariat sur le terrain.
348. Bien que l'adoption du concept du "triple lien" se soit répandue après la fin de la majeure partie des évaluations de portefeuilles de pays prises en compte dans la synthèse, cinq de ces huit évaluations – Burundi, République centrafricaine, Éthiopie, Mali, Soudan du Sud – ont fait état des contributions du PAM à la consolidation de la paix. Le recours à la réorientation potentielle des ressources en cas de crise lors de l'intervention menée pour lutter contre la sécheresse en Éthiopie a aidé à relier les opérations menées dans les secteurs de l'aide humanitaire et du développement. Certains modules d'action groupée sont aussi parvenus à attirer en faveur d'interventions d'urgence des fonds de budgets initialement prévus pour le développement, mais les liens avec les interventions de développement ont fait défaut dans de nombreuses régions, en partie parce que ces interventions ne se déroulaient pas dans des zones touchées par la sécheresse. Pour augmenter le plus possible la contribution potentielle du PAM aux démarches reliant les interventions menées dans les secteurs de l'action humanitaire, du développement et de la paix, il est nécessaire d'élaborer de nouvelles lignes directrices concrètes et de nouveaux outils, d'assouplir les accords avec les partenaires et de faire en sorte que les donateurs aient une idée plus large du mandat et des "principaux" atouts du PAM. Les auteurs de la synthèse des évaluations ont également recommandé de renforcer les ressources financières et le socle de partenariats pour mener des activités axées sur les enjeux de développement et de consolidation de la paix dans la perspective de l'élimination de la faim.
349. Les évaluateurs de la Stratégie en matière de personnel ont noté que celle-ci reprenait de nombreuses bonnes pratiques mondiales concernant la gestion des ressources humaines, mais qu'elle négligeait en grande partie la problématique femmes-hommes et n'abordait guère les questions relatives à la diversité et à l'inclusion. La priorité accordée à la parité des sexes au PAM ces dernières années avait débouché sur des améliorations globales, mais on constatait des différences notables selon le grade, le lieu et la fonction. Des analyses de la problématique femmes-hommes et des initiatives visant à la prendre systématiquement en compte ont été menées dans plusieurs bureaux du PAM en Afrique inclus dans la synthèse, mais dans sept des huit bureaux concernés, ces analyses n'ont pas été exploitées lors de la conception des programmes. Des efforts accrus ont été déployés à la suite de l'approbation

de la Politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020), les données recueillies montrant une augmentation des taux de scolarisation et d'assiduité des filles, une amélioration de l'accès aux services de santé et une plus grande représentation des femmes dans les comités de gestion des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs. Dans les huit portefeuilles de pays, toutefois, on a trouvé peu d'exemples de résultats de nature à favoriser la transformation des relations entre les sexes dans les domaines de l'accès des femmes aux responsabilités, de leur influence sur les décisions ou de la maîtrise des ressources. Les auteurs du point sur la politique en matière de filets de sécurité ont trouvé peu d'éléments donnant à penser que l'action menée par le PAM dans le domaine des filets de sécurité et de la protection sociale a contribué à transformer les relations entre les sexes ou permis de répondre aux besoins des personnes handicapées. Ils ont également constaté que l'attention portée à la problématique femmes-hommes dans l'intervention menée au Nigéria était inadéquate, les directives et normes institutionnelles n'étant pas respectées et les responsabilités relatives à la question de l'égalité des sexes étant considérées comme un élément accessoire par le bureau de pays. Malgré cela, de bons résultats en matière de participation des femmes aux activités d'assistance alimentaire et sur le plan de la mixité des équipes ont été relevés dans le cadre de l'intervention conduite dans le nord du Nigéria. Lors de l'intervention interorganisations menée en Éthiopie, peu d'attention a été accordée aux questions relatives à la problématique femmes-hommes, à l'âge ou au handicap, ce qui avait déjà été souligné dans quatre évaluations précédentes.

350. On reproche souvent à l'action humanitaire internationale de créer des structures parallèles et de fragiliser les systèmes existants. L'intervention visant à lutter contre la sécheresse en Éthiopie a non seulement évité cet écueil, mais a également permis de renforcer les capacités nationales grâce au rôle moteur clair joué par le Gouvernement. Les évaluateurs de l'intervention interorganisations ont constaté que les moyens dont disposait le Gouvernement dans les domaines de la nutrition, de la logistique, de la santé, de l'eau, de l'assainissement et de l'agriculture s'étaient améliorés grâce à l'aide internationale. Dans six des portefeuilles de pays examinés dans la synthèse, les évaluateurs ont trouvé des exemples de soutien apporté aux activités nationales axées sur les filets de sécurité ou aux programmes nationaux de protection sociale, ou de mise en œuvre de ces activités ou programmes. La contribution du PAM, qui s'est adapté en fonction de la maturité des dispositifs nationaux, allait de l'aide à l'élaboration de schémas directeurs pour les dispositifs embryonnaires (en Somalie) à la prestation de services techniques pour des dispositifs plus établis (au Burundi et au Mali) et a été jugée efficace. Plus généralement, le PAM est perçu comme un acteur crédible des programmes de filets de sécurité. Ses avantages comparatifs sur le plan opérationnel et en matière d'analyse, conjugués à son expérience croissante des programmes de transferts de type monétaire et du recours aux technologies, facilitent l'action qu'il mène dans le domaine de la protection sociale. Cela étant, cette action a été quelque peu freinée par une absence de hiérarchisation des priorités institutionnelles en la matière ainsi que par l'insuffisance des systèmes de suivi, d'établissement de rapports et de gestion des connaissances qui sous-tendent la capacité du PAM à s'associer à l'élaboration des politiques en amont, à l'appui des initiatives nationales.

351. On ne peut pas sous-estimer les difficultés liées à la gestion des ressources humaines au sein d'un grand organisme mondial dont le mandat est double. Alors que des recommandations formulées dans la synthèse des évaluations de portefeuilles de pays menées en Afrique préconisaient de se pencher sur les modalités de recrutement et de gestion dans les contextes fragiles et les crises prolongées, les auteurs du point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité ont constaté que les systèmes et les investissements du PAM en matière de ressources humaines ne lui permettaient pas de renforcer son rôle dans le domaine de la protection sociale. Le recours à des consultants engagés pour une courte durée a permis aux bureaux de pays de combler certaines lacunes majeures dans ce domaine, mais ne constitue pas une méthode viable pour satisfaire les besoins en matière de ressources humaines. Les évaluateurs de la stratégie en matière de personnel ont estimé que le recours massif du PAM aux contrats de courte durée pour une grande partie de ses effectifs sur des périodes prolongées était un problème qui appelait d'urgence une attention durable. En outre, certaines données recueillies montrent que le fait de mettre l'accent sur les résultats sans vraiment se soucier des moyens utilisés pour les obtenir nuit à la culture organisationnelle du PAM, et que les responsables n'ont pas donné l'exemple d'un comportement respectueux de la déontologie. Le PAM doit d'urgence attirer, utiliser efficacement et développer constamment les compétences d'un personnel le plus performant possible, et œuvrer en ce sens en tenant compte des engagements pris par le système des Nations Unies en faveur des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la diversité et de l'inclusion et en montrant lui-même l'exemple à cet égard.

Partie V: Prochaines étapes

Cette dernière partie du rapport annuel sur les résultats se penche sur les priorités du PAM pour 2020 et au-delà. On y examine les répercussions de la COVID-19 sur les opérations du PAM en montrant comment celui-ci adapte son action pour s'assurer que les personnes auxquelles il vient en aide continuent de recevoir l'assistance vitale dont elles ont besoin. On y trouvera également les six priorités du PAM avec leurs buts, leurs effets directs et les principales activités prévues pour les atteindre.



Impact de la COVID-19 et de la réponse initiale du PAM



Priorités du PAM en matière d'action

352. En 2020, la tendance observée ces dernières années devrait se poursuivre en 2020, à savoir la multiplication et la durée plus longue des crises ainsi que l'augmentation du nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire, principalement dues aux conflits, au changement climatique et à la pandémie de COVID-19. À l'heure de la rédaction de ce rapport (avril 2020), les besoins de financement pour 2020 se situent à 12,3 milliards de dollars, dont 8,4 milliards de dollars (68 pour cent) pour faire face à des situations d'urgence de niveaux 2 et 3, compte non tenu de la situation d'urgence de niveau 3 causée par la COVID-19. Ces énormes besoins vont vraisemblablement dépasser le niveau des contributions attendues, et le PAM va donc devoir améliorer son efficacité, son rayon d'action et son ciblage, par exemple en renforçant sa chaîne d'approvisionnement, en développant l'utilisation des technologies numériques et en démontrant sa pertinence en ce qui concerne la triple articulation entre action humanitaire, développement et paix.

Répercussions de la pandémie de COVID-19 et réaction du PAM

353. **La pandémie de COVID-19**, l'un des périls majeurs d'ampleur mondiale apparu de notre temps, est en passe de devenir l'un des principaux facteurs de l'insécurité alimentaire en 2020⁷⁴. D'après les estimations du PAM, cette pandémie va entraîner pour plus d'un quart de milliard d'êtres humains une situation de faim aiguë d'ici à la fin de l'année. Les estimations les plus récentes indiquent que la vie et les moyens d'existence de 265 millions de personnes de pays à faible revenu et à revenu intermédiaire seront gravement menacés si rien n'est fait rapidement pour faire face à la pandémie, un chiffre bien supérieur aux 135 millions actuels et près du double de celui indiqué dans le Rapport mondial sur les crises alimentaires de 2020⁷⁵.

354. Le PAM s'est joint à l'action humanitaire mondiale menée pour faire face à la pandémie de COVID-19 et apporte son appui en s'alignant sur les priorités des gouvernements et des parties prenantes nationales. Ce faisant, il exploitera les enseignements qu'il a tirés de l'action cruciale menée avec l'Organisation mondiale de la Santé lors des crises récentes dues à l'Ebola. Pour s'assurer que les personnes auxquelles il vient en aide continuent de recevoir l'assistance dont elles ont besoin, le PAM adapte sa planification et ses distributions tout en investissant dans le maintien de ses opérations en cours. L'assistance technique et l'appui

⁷⁴ Réseau mondial contre les crises alimentaires et Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. *2020 Global Report on Food Crises. Joint analysis for better decisions*. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/WFP-0000114546.pdf>.

⁷⁵ *Ibid.*

- en faveur du renforcement des capacités que le PAM fournit aux gouvernements pour consolider leurs politiques et leurs systèmes nationaux de protection sociale peuvent être essentiels pour atténuer les répercussions socioéconomiques de la pandémie de COVID-19.
355. Le PAM a mis sur pied un plan d'intervention mondial visant trois objectifs prioritaires immédiats:
- Objectif 1: Maintenir les opérations du PAM.
 - Objectif 2: Faciliter l'action sanitaire et humanitaire mondiale.
 - Objectif 3: Assurer le suivi des répercussions de la pandémie pour aider à prendre les décisions.
356. Dans tous les services du Siège, tous les bureaux régionaux et toutes les opérations sur le terrain, le PAM a adapté ses modes opératoires. Au Siège et dans les bureaux régionaux, des plans de préparation à la pandémie ont été adoptés et les bureaux de pays ont veillé à ce que l'appui et l'assistance vitale fournis aux personnes les plus vulnérables ne soient pas interrompus, en recourant à des moyens créatifs pour s'assurer que l'exécution des programmes n'aggrave pas le risque d'infection pour les bénéficiaires. Dans cette optique, le PAM a déjà mis en place diverses mesures d'atténuation, notamment réduction des mouvements de foule sur les sites des distributions de vivres, limitation de l'affluence sur les marchés en abandonnant les transferts de type monétaire au profit de la distribution de rations alimentaires en nature, et mise en place de rations à emporter là où les écoles ont fermé.
357. La toute première priorité du PAM est de veiller à maintenir les programmes d'importance vitale dans le cadre des PSP et des plans d'action humanitaire existants. Il importe en particulier d'agir vite car dans un grand nombre de pays, la période annuelle de soudure approche, au cours de laquelle l'accès à la nourriture est considérablement amoindri et les taux de malnutrition augmentent. En outre, la saison des ouragans et des moussons est imminente et, dans plusieurs pays où la situation sociopolitique est déjà précaire, des élections sont prévues, qui risquent de les déstabiliser davantage. Par ailleurs, la situation est également préoccupante pour les personnes qui vivent dans des zones de conflit et pour celles qui sont forcées de quitter leur foyer pour des camps de réfugiés, notamment dans le nord-est du Nigéria, au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Yémen.
358. Plusieurs bureaux de pays développent leurs opérations de transferts de type monétaire; d'autres ont commencé à doubler la quantité de produits alimentaires distribués et à diminuer la fréquence des distributions de moitié ou à envisager d'ajuster l'assortiment alimentaire. Les disponibilités alimentaires mondiales sont adéquates et les marchés relativement stables, mais certains pays ont néanmoins imposé des interdictions et des quotas à l'exportation de produits alimentaires essentiels. Le PAM continue de plaider en faveur de l'exportation sans restriction des denrées alimentaires pour garantir le flux ininterrompu de l'assistance alimentaire humanitaire vitale.
359. Le PAM veille à ce que les détaillants qui travaillent pour lui disposent de stocks suffisants de denrées afin de pouvoir maintenir les transferts de type monétaire dans la plupart des opérations à risque en aidant à reconstituer les stocks des fournisseurs. Les distributions en nature sont maintenues grâce aux achats locaux et au prépositionnement de trois mois de réserves de produits alimentaires. Le PAM continue d'assurer un suivi étroit des prix des denrées afin d'optimiser l'assortiment alimentaire et de maintenir les niveaux d'assistance.

Réponse du PAM à moyen terme

360. Le PAM a recensé quatre domaines d'intervention qui jouent un rôle central dans l'efficacité des interventions et dans lesquels il a montré qu'il était un partenaire précieux des gouvernements et d'autres organisations: les systèmes nationaux de protection sociale; les systèmes alimentaires nationaux; les systèmes nationaux de santé; et les systèmes nationaux d'éducation et d'intervention en milieu scolaire.
361. Dans chacun de ces domaines, le PAM apportera sa contribution en intervenant au niveau de trois fonctions qui se recoupent: les données et les analyses; les conseils en matière de politiques et de programmes; et l'appui opérationnel. Il complétera les interventions nationales destinées à sauver des vies et à protéger les moyens d'existence, tout en renforçant les systèmes qui renforcent l'encadrement par les pouvoirs publics et leur responsabilité effective.

Un plan de services communs pour la réponse du PAM à la COVID-19

362. Grâce au financement des donateurs, le PAM peut jouer un rôle central pour appuyer les filets de sécurité mis en place pour atténuer l'impact de la COVID-19 et fournir des services logistiques essentiels dans le cadre de l'action humanitaire mondiale lancée pour y faire face. Si le PAM ne peut pas déployer ses outils programmatiques et logistiques essentiels, l'action menée pour faire face à la COVID-19 et la viabilité de son action dans les contextes les plus fragiles du monde seront en péril. L'incidence de la pandémie sur les budgets d'aide des pays en 2020 et au-delà est très préoccupante et va très considérablement pousser à la hausse le niveau des besoins, déjà élevé, de 2019.

Prochaines étapes: priorités de l'action du PAM

363. Lors de la réunion mondiale des cadres de janvier 2019 visant à examiner les principales réalisations, les difficultés rencontrées et les possibilités à saisir pour faire du PAM une organisation plus efficiente, six priorités ont été définies et six groupes de travail créés pour formuler des mesures concrètes en vue d'atteindre ses objectifs prioritaires. Les groupes de travail étaient composés de membres du personnel des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des services du Siège. Pour chaque priorité, un effet direct a été défini et des mesures fondamentales sont mises en œuvre.

Rôle de chef de file en situation d'urgence

Effet direct: le PAM est un partenaire de choix, reconnu en interne comme à l'extérieur en tant que chef de file de la planification et de l'exécution d'interventions d'urgence fort efficaces et efficaces, qui a recours à des stratégies prospectives, des outils de pointe, du personnel hautement qualifié et à des partenaires stratégiques nécessaires pour galvaniser l'attention mondiale et appuyer les gouvernements et les structures régionales afin que les interventions vitales mises en œuvre soient les meilleures possibles, tout en donnant aux autres intervenants les moyens de jouer leur rôle.

364. L'une des réalisations majeures de 2019 a été la création officielle de l'Unité mondiale chargée des renforts et de la coordination. Cette unité travaille avec toutes les divisions pour s'assurer qu'une main-d'œuvre abondante et très efficace soit prête à intervenir en cas d'urgence. Elle est chargée de constituer, de développer et de déployer une réserve d'intervenants de première classe spécialisés dans les secours d'urgence. Elle est notamment chargée de mettre en œuvre un système structuré qui permette au PAM de repérer, de former et d'accompagner les personnes talentueuses dont il a besoin pour les interventions d'urgence en cours ou futures. Cette unité coordonne également les réponses internes aux demandes de moyens supplémentaires en cas d'urgence, notamment

l'affectation de personnel aux situations d'urgence de façon à s'assurer que les postes soient pourvus d'une manière rapide, efficace et transparente.

365. L'Unité mondiale chargée des renforts et de la coordination veille à ce que la formation à l'intervention d'urgence au PAM tire pleinement parti du potentiel et des capacités des membres du personnel, en permettant aux agents expérimentés d'acquérir de nouvelles compétences et en préparant la prochaine génération d'intervenants d'urgence. Et ce, dans le cadre d'un plan de formation de cinq ans dont l'objectif est de préparer pleinement le personnel et de s'assurer qu'il soit à même de faire face aux situations d'urgence complexes et imprévisibles.
366. L'unité collabore avec la Division des ressources humaines et l'Équipe renforcée d'intervention logistique d'urgence et coordonne les efforts mis en œuvre pour mobiliser les capacités des ressources humaines internes du PAM. Elle conclut aussi des accords avec des partenaires de réserve afin de pouvoir parer aux besoins de compétences techniques qui ne peuvent être trouvées en interne.
367. En 2020, la simplification sera un maître mot. La complexité des processus, le manque d'harmonisation des protocoles et des procédures et la multiplicité des niveaux de responsabilité et de prise de décisions empêchent le PAM d'intervenir en cas de crise rapidement et au bon moment. Le niveau moindre d'appétence pour le risque, les contrôles et les divers poids et contrepoids mis en place nuisent à l'agilité de la riposte à une crise. L'envergure de l'intervention menée face à la COVID-19 a permis de rationaliser certains de ces processus, mais a également souligné divers autres problèmes qu'il convient de résoudre ensemble .
368. Les protocoles d'urgence sont en cours de révision de façon à prévoir des processus plus fluides en situation d'urgence. Une boîte à outils pour l'intervention d'urgence a été mise au point pour faciliter l'initiation à l'intervention d'urgence. Un ensemble de règles et de procédures moins rigoureuses est en cours d'élaboration pour la phase de réponse immédiate à une crise (au cours des trois à six premiers mois), notamment un réexamen de la délégation des pouvoirs. Le CII est passé en revue et la directive s'y rapportant est actualisée pour faciliter la reconstitution du dispositif de financement de la préparation aux situations d'urgence et des opérations d'intervention immédiate ou à titre préventif.

Partenariats et financement au service de l'élimination de la faim

Effet direct: le PAM est un solide partenaire des gouvernements, des institutions financières internationales, des organismes multilatéraux de développement, des organismes du système des Nations Unies et du secteur privé.

369. Comme les partenariats sont fondamentaux pour atteindre les ODD, la stratégie en matière de partenariats et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020-2025 guidera la collaboration avec les entités du secteur privé visant à aider le PAM à s'acquitter de son mandat fondamental et à contribuer à la réalisation de l'ODD 2. La stratégie est axée sur la mobilisation de fonds auprès des particuliers, des entreprises et des fondations du monde entier afin d'accroître les financements souples et de combler les besoins les plus criants du PAM. Elle a pour but de porter le financement provenant du secteur privé de 87 millions de dollars en 2018 à 260 millions de dollars en 2025 et à près de 1 milliard de dollars par an à compter de 2030 pour venir en aide à un plus grand nombre de personnes. Grâce à des applications en ligne telles que ShareTheMeal, cette stratégie a pour but ultime de multiplier par 10 les dons individuels au PAM par rapport à leur niveau de 2018.

370. Le budget du PAM a certes augmenté davantage et plus rapidement que celui de tout autre organisme des Nations Unies, mais l'essentiel des fonds qu'il reçoit sont versés en faveur d'un petit nombre d'interventions d'urgence complexes de grande ampleur, alors que les opérations qu'il mène dans quasiment tous les autres pays sont en compétition pour obtenir des ressources dans une conjoncture où il est difficile de mobiliser des fonds. Ces opérations dans les pays ne reçoivent pas les fonds nécessaires pour venir à bout de la faim et l'incidence du déficit de financement se ressent surtout au niveau des programmes de développement.
371. Le PAM développera encore ses partenariats avec les gouvernements des pays et les acteurs du développement, notamment les institutions financières internationales, de façon à mieux se positionner sur la scène du développement et à mobiliser de nouvelles ressources pour les opérations qu'il mène dans les pays en vue d'atteindre l'objectif Faim zéro. La collaboration stratégique axée sur l'ODD 2 se poursuivra avec les gouvernements hôtes, les institutions financières internationales, l'Union africaine et d'autres institutions régionales afin d'aider les gouvernements à réussir leur transformation rurale et à créer des marchés, des infrastructures de transport et des systèmes alimentaires viables ainsi qu'à développer leur capital humain. Les bureaux de pays recevront un appui pour engager un dialogue stratégique avec les ministères chargés des finances et de la planification, institutionnaliser les partenariats avec des institutions financières internationales et tirer parti des échanges Sud-Sud. En outre, le Fonds du PAM pour 2030 finance des actions qui permettent de mettre en œuvre des PSP porteurs de transformations qui résolvent des problèmes recensés lors des examens stratégiques Faim zéro complets.

Excellence des programmes

Effet direct: le PAM a renforcé ses capacités pour assurer la transition entre son rôle d'exécutant direct et celui de catalyseur afin d'atteindre l'objectif Faim zéro et de trouver des solutions d'approvisionnement au niveau national, s'il y a lieu.

Renforcement de l'offre programmatique du PAM

372. Le PAM a poursuivi le renforcement de son offre programmatique en recourant à une approche visant à sauver des vies et à changer la vie. Cette offre va de l'assistance alimentaire en nature et sous forme de transferts de type monétaire pour subvenir aux besoins essentiels urgents, à l'appui des activités en matière de nutrition et d'alimentation scolaire, à des activités qui favorisent un changement plus profond et à plus long terme, en passant par des activités en faveur de la protection sociale, des moyens d'existence et de la gestion du risque climatique. La pandémie de COVID-19 est un bon exemple de situation qui exige une programmation alliant secours d'urgence, action de développement et prévention des crises pour obtenir des effets directs communs à l'appui des efforts et des systèmes des pays. Le PAM entend apporter une réponse optimale à tous les stades du passage progressif des secours humanitaires à l'action de développement, en subvenant aux besoins essentiels en temps de crise, en renforçant le capital humain et la résilience des communautés pendant la période de relèvement et à l'amorce de l'action de développement, et en mobilisant ses capacités d'achat, de stockage et de manutention des denrées pour appuyer les petits producteurs et mettre en place des systèmes alimentaires durables.
373. En 2020, le PAM continuera de donner la priorité aux activités d'urgence visant à sauver des vies compte tenu de la multiplication et de la durée plus longue des crises. Il renforcera à cet effet les engagements qu'il a pris en matière de respect des principes humanitaires, d'autonomisation des femmes, de protection et d'inclusion de tous, y compris les personnes handicapées, et de responsabilité à l'égard des personnes touchées. Le PAM plaidera en

faveur d'investissements et de partenariats permettant de développer à plus grande échelle les activités de renforcement de la résilience et de préserver les acquis des interventions humanitaires, en facilitant la mise en œuvre de stratégies de retrait et la prise en main par les pays des programmes nationaux gérés par le PAM, lorsque cela sera possible. L'expérience acquise par le PAM au Sahel en 2019, où il a mené de pair une intervention face à une crise pour faire face à l'insécurité grandissante et aux déplacements accrus des populations et une action progressive de renforcement de la résilience des communautés et de réduction des besoins d'aide humanitaire – mettant en pratique la démarche visant à sauver des vies et à changer la vie – offre des exemples des avantages de cette démarche. La collaboration renforcée du PAM avec les institutions financières internationales, les banques multilatérales de développement et les organismes centraux de collaboration bilatérale des donateurs devrait également porter ses fruits en 2020 en attirant des investissements vers les pays qui déploient leurs propres efforts, et en appuyant les activités du PAM qui contribuent à ces derniers, accélérant ainsi la progression vers les ODD.

374. L'intervention d'urgence du PAM, qui est conforme aux principes humanitaires, revêt une importance cruciale mais ne suffit pas à résoudre certains des problèmes structurels sous-jacents qui maintiennent des millions d'êtres humains prisonniers du cercle vicieux intergénérationnel de la faim et de la pauvreté. Pour que son action de lutte contre la faim dans le monde ait un impact significatif, le PAM veillera à s'attaquer aux causes profondes de celle-ci en mettant davantage l'accent sur le renforcement de la résilience et le développement, que ce soit dans le cadre de ses partenariats ou de l'appui direct qu'il fournit. Il lui faudra donc déployer des efforts supplémentaires pour mieux positionner l'offre programmatique et les capacités du PAM dans le cadre global de la coopération au service du développement afin d'éliminer la faim dans le monde.

Deuxième génération de plans stratégiques de pays

375. Depuis janvier 2020, tous les bureaux de pays fonctionnent sur la base d'un PSP ou d'un PSPP approuvé par le Conseil d'administration. Le PAM a donc abandonné l'approche par projet antérieure au profit d'un portefeuille axé sur des effets stratégiques globaux, étroitement alignés sur la trajectoire et les plans de développement des pays.
376. Le PAM va amorcer en 2020 la préparation d'une deuxième et d'une troisième génération de PSP, en tirant des enseignements de chacun des pays pilotes et en repoussant l'horizon de planification à 2030. Les bureaux de pays vont intensifier leurs efforts afin de définir une orientation claire pour leurs activités jusqu'en 2030, en se fondant sur les plans des pays. Cette perspective à plus long terme qui dépasse le cycle quinquennal de planification des PSP est fondamentale, notamment pour le cycle de planification stratégique du PAM, dont toutes les activités de planification (stratégique ou programmatique) suivront une trajectoire allant jusqu'à 2030.
377. La décennie d'action lancée par le Secrétaire général pour atteindre les ODD d'ici à 2030 a débuté en 2020. Comme le PAM prolonge son horizon de planification, la nature de son action consiste désormais à aider les pays et les communautés à renforcer leur résilience et leur autosuffisance, pour qu'ils puissent prospérer à terme. La deuxième génération de PSP tirera parti des acquis de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et les renforcera, tout en s'alignant de plus près sur les cibles fixées par les pays au regard des ODD, telles que définies dans leur plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. En suivant une méthode inclusive de conception des PSP qui met à profit l'excellence et le savoir-faire collectifs du PAM, le but consiste à poursuivre la transformation stratégique et programmatique du PAM à l'échelle des pays.

Examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2017–2021⁷⁶

378. En 2019, un examen à mi-parcours des résultats de la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 a démarré. Les conclusions en seront présentées au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2020, à laquelle sera également présenté le présent Rapport annuel sur les résultats de 2019. Les recommandations détaillées de cet examen figureront dans le rapport annuel sur les résultats de 2020.

Perfectionnement du personnel

379. Le PAM investit des ressources humaines et financières importantes afin de doter les membres de son personnel des compétences nécessaires pour qu'ils puissent nouer des partenariats stratégiques et concevoir et mettre en œuvre des programmes efficaces. À ce jour, plus de 300 dirigeants potentiels ont bénéficié d'une formation via le parcours d'apprentissage sur les programmes du PAM. Le PAM va investir dans d'autres aspects du renforcement des capacités de façon à préparer son personnel à la transition entre assistance directe et activités visant à favoriser le développement, notamment en fournissant un appui axé sur l'élaboration des politiques et en collaborant davantage avec le secteur privé. Une attention spéciale sera accordée au développement de compétences en matière de renforcement des capacités des pays, les investissements de 2020 étant axés, entre autres, sur le développement d'une réserve multidisciplinaire d'experts capables d'aider les bureaux de pays à mettre en œuvre leurs engagements relatifs au renforcement des capacités nationales.

Transformation numérique

Effet direct: les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les services du Siège du PAM sont en mesure de tirer parti de l'innovation et de la technologie de façon à accéder à un ensemble intégré et cohérent d'outils numériques fondés sur les besoins, et à les utiliser pour saisir et gérer efficacement et en toute sécurité les données qui servent aux prestations de services numériques du PAM.

380. En sa qualité de chef de file du module mondial chargé des télécommunications d'urgence, le PAM se trouve à l'avant-garde en matière de connectivité sur le terrain et d'infrastructures adaptées à ses contextes d'intervention, et doit trouver un équilibre acceptable entre facilité d'utilisation et sécurité des systèmes. Une étape récente importante de la transformation numérique du PAM concerne la création d'une base de données centrale unique pour l'ensemble des données, qui regroupe les informations de tous les systèmes existants du PAM dans une plateforme DOTS. DOTS est un logiciel central d'intégration des données qui facilite l'accès à l'information, veille à ce que les séries de données soient complètes et en améliore l'analyse et la visualisation.

381. En 2020, les nouvelles approches prometteuses ci-après, dont plusieurs ont bénéficié de l'appui de l'Accélérateur d'innovations du PAM, seront étudiées de manière plus approfondie:

- *Blocks for Transport*. Une solution viable utilisant la technologie de la chaîne de blocs pour améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement moyennant le traitement dématérialisé des documents d'expédition sur papier, *Blocks for Transport*, est en cours de développement. Il s'agit de mettre fin à l'impossibilité de consulter ou de disposer au

⁷⁶ WFP/EB.A/2020/5-A.

moment voulu des documents d'expédition dans certaines situations, laquelle entraîne des retards et des difficultés de suivi des expéditions de cargaisons humanitaires.

- *SKAI*. L'Accélérateur d'innovations du PAM et le Centre aérospatial allemand développent un outil du nom de SKAI, qui utilise l'intelligence artificielle pour analyser les images satellitaires. Cet outil réduira de manière drastique le temps d'analyse des premières images, qui ne sera plus que de quelques secondes grâce à cette plateforme intelligente. SKAI permettra de scanner des images quasiment en temps réel et de les envoyer immédiatement dans les zones qui en ont besoin à un analyste humain qui les inspectera de plus près. Le PAM pourra ainsi déterminer rapidement l'impact d'une catastrophe et l'appui nécessaire.
- *Données et analyses concernant les effectifs*. Des progrès majeurs ont été réalisés dans le domaine de l'analyse et des données concernant les effectifs. Le tableau de bord analytique des ressources humaines a été mis au point pour aider les responsables à assurer une gestion proactive de leurs effectifs. Cet outil interactif fournit des données globales sur les effectifs et analyse toutes les zones géographiques et toutes les fonctions, en classant les données par type de contrat, catégorie d'employés, sexe et d'autres critères qu'utilisent les ressources humaines. Ce tableau de bord de suivi de la parité et l'outil *Gender Gap Minder* ont été mis au point pour suivre les progrès des bureaux de pays au regard des cibles fixées pour 2021 en matière de parité femmes-hommes.

Simplification et gains d'efficacité

Effet direct: le PAM tire parti des possibilités résultant de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et des autres améliorations des systèmes et des processus pour utiliser les ressources de manière optimale moyennant la reconfiguration et la simplification des processus, une transparence accrue et l'affectation des ressources au niveau des effets directs en connaissance de cause afin d'obtenir un impact maximal au niveau des bénéficiaires.

382. Les systèmes et processus renforcés introduits durant la mise en œuvre de la feuille de route intégrée ont amélioré la transparence et permis d'affecter les ressources au niveau des effets directs. En 2020, le PAM va continuer à développer la plateforme de réservation destinée au personnel humanitaire, la plateforme du centre de gestion du parc automobile et son outil de gestion globale des services, qui est désormais opérationnel sur trois sites extérieurs. En outre, Quantum, un système qui automatise les tâches locales liées aux états de paie et réduit de 42 pour cent en moyenne le temps de traitement, sera déployé dans d'autres bureaux que les 44 qui l'utilisent déjà.
383. La Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement cherche des moyens de: simplifier les procédures d'achat sur le terrain et les fluidifier; procéder à un examen approfondi des délégations de pouvoirs et des ordres de micro-achat; numériser les formulaires et les signatures; et ajouter un protocole relatif aux achats d'urgence dans le manuel pour la passation des marchés de biens et de services.
384. Le PAM va se concentrer sur son initiative Simplify 2020, qui entend optimiser le déroulement des tâches entre les unités du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays et faire en sorte que les activités et les systèmes institutionnels essentiels soient pleinement intégrés et optimisés dans trois domaines essentiels: rationaliser le processus de gestion des dons; aligner la planification sur les processus d'établissement des rapports, pour en améliorer l'efficacité; et faire en sorte que les rapports sur les résultats contiennent des éclairages et des graphiques qui permettent de prendre de meilleures décisions.

Stratégie, gouvernance et personnel

Effet direct: l'orientation inévitable, inclusive et à long terme prise par le PAM est étayée par une stratégie efficace en matière de personnel, un organigramme stable et une gestion transparente et responsable de ses effectifs.

385. Les situations d'urgence qui se prolongent, les environnements opérationnels complexes et le double mandat du PAM ont abouti à une forte demande d'assistance qui a entraîné une augmentation non négligeable de ses effectifs.
386. À la suite de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel, le Conseil d'administration a donné son aval à une proposition du PAM visant à élaborer une nouvelle politique en matière de personnel. Ce document de politique générale de haut niveau précisera la vision du PAM et son orientation en matière de gestion du personnel au cours des quatre prochaines années. Élaborée à l'issue de multiples consultations, la politique abordera les questions systémiques, les domaines prioritaires récemment recensés et les aspects qui n'ont pas été suffisamment abordés dans la stratégie en matière de personnel. La culture organisationnelle sera le thème central de la politique en matière de personnel et le nouveau document aura pour but de résoudre les problèmes liés à la diversité et à l'inclusion, y compris la discrimination, le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir.
387. Dans le cadre de l'initiative Personnel 2020, le PAM a commencé à concevoir et à mettre en œuvre une méthode de planification stratégique des effectifs par fonction et par pays, qui permet de prévoir et de fournir les talents et les compétences requis pour mettre en œuvre sa stratégie. Cette approche englobera l'ensemble des stratégies internes et les PSP individuels. Au cours des deux dernières années, la planification des effectifs à l'échelle des pays a revêtu la forme d'examens de l'harmonisation organisationnelle, réalisés par la Division des ressources humaines du Siège avec l'appui des bureaux régionaux. Sur le plan fonctionnel, le PAM a conçu un cadre interne qu'il va commencer à mettre en œuvre pour deux fonctions en 2020. Les priorités de cette initiative comprennent la prévision des besoins d'effectifs futurs pour chaque fonction, le renforcement de leurs capacités et l'appui en matière de perfectionnement des compétences interdisciplinaires.
388. En 2020, les activités des ressources humaines du PAM seront en constante adaptation pour garantir que les effectifs sont à tout moment en adéquation avec les besoins. On verra ci-après quelques-unes des initiatives qui permettront d'atteindre ce but:
 - *Acquisition de talents.* Les travaux se poursuivront en vue de renforcer l'aptitude du PAM à fournir le personnel adapté à ses opérations de manière agile et efficiente. À cet effet, le PAM va procéder à un examen des politiques, processus et systèmes relatifs au recrutement, introduire l'intelligence artificielle et de nouveaux outils de recrutement, généraliser l'utilisation des viviers de talents internationaux de demain, spécialisés dans 12 fonctions, ainsi que les initiatives de renforcement des capacités pour les ressources humaines sur le terrain, les bureaux régionaux et les unités du Siège grâce à des programmes d'apprentissage, au recrutement de spécialistes de l'établissement d'une réserve de personnel.
 - *Apprentissage et perfectionnement.* Une vaste gamme de solutions d'apprentissage, notamment de technologies renforcées d'apprentissage et de programmes d'apprentissage multidisciplinaires ou adaptés à chaque fonction, va continuer d'être déployée pour s'assurer que le personnel ait les compétences nécessaires pour offrir des prestations optimales. Dans le domaine de l'apprentissage technologique, une nouvelle fonction de WeLearn, la plateforme d'apprentissage en ligne du PAM, propose

aux employés des recommandations adaptées à leurs besoins, en fonction de leur profil. WeLearn ne cesse de se développer et est plus largement utilisée que les plateformes similaires de nombreux autres organismes.

- *PACE 2.0.* Lancée en 2020, la nouvelle plateforme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences, PACE 2.0, propose de nouveaux outils pour renforcer la culture de la gestion de la performance au PAM. Outre qu'elle rationalise davantage le processus d'évaluation des prestations professionnelles individuelles des membres du personnel, cette plateforme a permis à plus de 8 000 employés qui remplissaient auparavant leur évaluation sur papier de figurer désormais dans PACE 2.0, ce qui fait du PAM la première entité des Nations Unies qui dispose d'une plateforme en ligne unique pour tous ses employés, quel que soit le type de contrat. Cette nouvelle plateforme comporte un certain nombre de nouvelles caractéristiques qui permettent de se conformer aux meilleures pratiques, notamment l'utilisation de l'information remontant de diverses sources, des "évaluations à 180 degrés" réalisées par les supérieurs hiérarchiques⁷⁷, une responsabilité accrue des responsables en matière de gestion du personnel et un outil de remontée de l'information sur les résultats de l'équipe.
- *Parité et diversité.* Le PAM élaborera un document de politique générale qui s'inspirera de sa nouvelle stratégie en matière de personnel et abordera des sujets soulevés dans le rapport d'évaluation de 2019, notamment la discrimination fondée sur le sexe, l'appartenance ethnique ou d'autres aspects de la diversité, ainsi que la diversité globale de la main-d'œuvre et l'inclusion. En mars 2020, les femmes représentent 39 pour cent de l'effectif total du PAM, soit une augmentation de 5 pour cent par rapport à la valeur de référence établie en 2018. Le PAM est en bonne voie pour atteindre la parité femmes-hommes de son personnel international d'ici à 2021⁷⁸, en grande partie du fait qu'il promeut la participation sur un pied d'égalité de candidats qualifiés des deux sexes de pays développés et de pays en développement dans tous les processus de recrutement, y compris les viviers de talents internationaux de demain.

389. Le PAM a conscience que son personnel est son atout principal. À partir des résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel de 2018, un groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction du PAM a procédé à un examen de la culture organisationnelle et du respect des règles déontologiques afin de mieux comprendre l'ampleur et la nature du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus de pouvoir, de la discrimination et des représailles au PAM. Cet examen a révélé que les employés étaient fiers de travailler pour le PAM et de la contribution positive qu'il apportait à la vie des populations auxquelles il vient en aide, tout en signalant des inquiétudes au sujet d'un manque de compétences d'encadrement et de l'insuffisance de la culture organisationnelle globale.

390. Pour s'occuper de ces questions, une conseillère principale a été nommée pour piloter l'élaboration et l'application d'un plan d'action complet précisant les mesures que le PAM prendra pour prévenir et gérer le harcèlement, le harcèlement sexuel, les comportements abusifs et la discrimination au travail d'ici à 2020 et au-delà. Ce plan sera établi à partir des recommandations du groupe de travail conjoint et veillera à ce que toute personne travaillant au PAM ait le droit de disposer d'un environnement de travail sûr, dépourvu de

⁷⁷ Une évaluation à 180 degrés est une discussion avec le supérieur hiérarchique fondée sur un formulaire d'autoévaluation rempli par le membre du personnel concerné.

⁷⁸ La stratégie pour la parité entre les sexes à l'échelle du système des Nations Unies (2017), à laquelle le Secrétaire général a donné son aval en août 2017, définit un référentiel en matière de parité, avec des cibles précises que doivent atteindre les entités des Nations Unies en la matière (47 pour cent-53 pour cent) pour le personnel international d'ici à 2021 (classe D-1 et rang supérieur d'ici à 2024) et pour le personnel national d'ici à 2028.

toute forme de harcèlement, d'abus et de discrimination, et le devoir de promouvoir un tel environnement.

391. En 2020, la Division des ressources humaines lancera plusieurs initiatives de renforcement de la culture organisationnelle au PAM, en insistant davantage sur les compétences de gestion du personnel et sur la responsabilité accrue des responsables. Ces initiatives viseront notamment à :

- faire en sorte qu'avant toute nouvelle nomination, des vérifications soient effectuées dans les bases de données confidentielles pour éviter de recruter d'anciens membres du personnel d'autres entités des Nations Unies qui ont été licenciés pour harcèlement sexuel ou qui font l'objet d'une enquête à la suite d'allégations en la matière (processus "ClearCheck");
- rationaliser les procédures disciplinaires en consultant le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau des services juridiques pour s'assurer que les auteurs d'actes répréhensibles avérés aient à répondre de leurs actes; et
- développer l'offre actuelle d'actions de perfectionnement des cadres, telles que le programme axé sur les compétences de supervision qui a donné des résultats satisfaisants, en créant d'autres programmes, par exemple un programme d'orientation pour les directeurs de pays et les directeurs de pays adjoints, et en poursuivant les travaux en cours en vue de l'élaboration et du lancement d'un programme à l'intention des cadres intermédiaires. Toutes les offres actuelles et futures prévoient des modules conçus pour améliorer les compétences et la responsabilité en matière de gestion du personnel afin d'instaurer un environnement favorisant le respect au travail.

392. Pour le PAM, l'objectif de ces initiatives est de disposer de cadres plus efficaces, plus équitables, justes et transparents et, plus important encore, comptables de leurs décisions et de leur comportement à tous les niveaux de l'organisation.

ANNEXES	Page
ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2019	135
ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2019	137
ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2017–2019	140
ANNEXE III-A: RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX CIBLES DÉFINIES POUR LES PRODUITS DES PROGRAMMES ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS	145
ANNEXE III-B: MÉTHODE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES INSTITUTIONNELS ET DES RÉSULTATS TRANSVERSAUX	147
ANNEXE III-C: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES EFFETS DIRECTS ET RÉSULTATS TRANSVERSAUX)	150
ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)	174
ANNEXE IV-A: ANALYSE DÉTAILLÉE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS À UTILISER AU NIVEAU INSTITUTIONNEL	184
ANNEXE IV-B: ANALYSE DÉTAILLÉE DES SERVICES ASSURÉS PAR LES BUREAUX RÉGIONAUX ET LE SIÈGE (PERFORMANCE PAR VOLET)	196
ANNEXE IV-C: INFORMATIONS DÉTAILLÉES SUR LES RÉALISATIONS LIÉES AUX ACCORDS DE PARTENARIAT (VOLET D)	207
ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN OEUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET	211
ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM AU 31 DÉCEMBRE 2019	215
ANNEXE VI: MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ET DE L'ÂGE	216
ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2019	217
ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ	221
ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2017–2019	226
ANNEXE IX: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2019	228
ANNEXE X: PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AVANCEMENT DES FEMMES	229
Liste des sigles utilisés dans le présent document	231

ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2019

	2019	2018	2017
Vue d'ensemble			
Nombre de personnes ayant bénéficié directement d'une assistance sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire et de bons-produits		-	-
Dans le cadre d'opérations ¹	97,1 millions	84,9	88,9
<i>dont (en millions)</i>			
Femmes	23,0	17,4	18,7
Hommes	15,7	15,3	15,5
Filles	29,5	26,8	27,6
Garçons	28,9	25,4	27,1
Dans le cadre d'activités financées par des fonds d'affectation spéciale		1,8	2,5

	2019	2018	2017
Ventilation par activités clés			
			
10,6 (en millions) réfugiés		14,7	9,3
2,9 rapatriés		3,4	2,5
15,5 personnes déplacées		13,1	15,8
68,1 résidents		53,7	61,3
4,2 millions de tonnes d'aliments distribués		3,9	3,8
2,1 milliards de dollars: montant des transferts de type monétaire et des bons-produits distribués à 27,9 millions de personnes		24,5 millions de personnes	19,2 millions de personnes

Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture¹

	60,8	millions de personnes ont bénéficié d'une assistance alimentaire inconditionnelle sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire ou de bons-produits	52,2	62,2
Repas scolaires				
	17,3	millions d'écoliers ont reçu des repas scolaires ou des rations à emporter	16,4	18,3
		<i>dont</i>	51	50
		50 pour cent de filles		

¹ Les opérations comprennent 101 PSP et deux projets.

ANNEXE I: CHIFFRES CLÉS POUR 2019

	2019		2018	2017
Nutrition et VIH/sida				
	10,8	millions d'enfants ont bénéficié d'un soutien nutritionnel spécial	9,7	11,0
	6,4	millions de femmes ont bénéficié d'un soutien nutritionnel supplémentaire	6,1	5,3
	0,4	million de personnes touchées par le VIH et le sida ont reçu une assistance alimentaire du PAM	0,3	0,4
	18	pays ont reçu une assistance du PAM sur les 35 pays qui participent à l'initiative axée sur l'accélération de la riposte au VIH et au sida ²		
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence				
	9,6	millions de personnes ont reçu une assistance alimentaire du PAM afin de combler leurs déficits vivriers immédiats, tout en bénéficiant d'une formation et en construisant des actifs en vue de renforcer leur résilience face aux chocs et leurs moyens d'existence	10	9,9
Travail en partenariat				
	850	organisations non gouvernementales ont travaillé avec le PAM	837	869
	101	millions de dollars: valeur de l'appui apporté par des entreprises et entités privées sous forme de dons en espèces et en nature	87	84,8
	26	partenaires de réserve	23	22
	4 ³	missions d'évaluation conjointe des récoltes et de la sécurité alimentaire conduites avec la FAO	4	6
	3	missions d'évaluation conjointe conduites avec le HCR	4	4
Pays en développement et assistance du PAM				
	81 ⁴	pour cent des produits alimentaires ont été achetés dans des pays en développement	79	80
	100	pour cent des ressources multilatérales fournies pour remédier aux causes profondes ont été allouées aux pays sur lesquels le PAM concentre son action	96	90
	44	pour cent des ressources affectées au développement ont été allouées aux pays les moins avancés	53	60

² Conformément à la stratégie d'ONUSIDA consistant à accélérer la riposte pour mettre fin à l'épidémie de sida d'ici à 2030.

³ En 2019, quatre missions d'évaluation conjointe des récoltes et de la sécurité alimentaire ont été conduites avec la FAO au Myanmar, en République populaire démocratique de Corée, en République centrafricaine et en République arabe syrienne.

⁴ 81 pour cent (2 832 638 tonnes).

ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2019
(en dollars)

Donateur	Total	Contributions à affectation souple		Contributions multilatérales à emploi spécifique	
		Total	CII*	Budget de portefeuille de pays	Autres**
AFGHANISTAN	903 177			903 177	
UNION AFRICAINE	440 000			440 000	
ANDORRE	62 532			62 532	
ARMÉNIE	44 506			44 506	
AUSTRALIE	73 196 742	26 592 022		46 464 762	139 958
AUTRICHE	4 830 322			4 830 322	
BANGLADESH	3 914 540			3 914 540	
BELGIQUE	24 336 131	11 296 634	5 706 572	12 677 178	362 319
BÉNIN	18 823 293			18 823 292	
BHOUTAN	9 958			9 958	
BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE)	323 492			323 492	
BRÉSIL	427 279			360 713	66 566
BULGARIE	61 422			61 422	
BURUNDI	4 833 492			4 833 492	
CAMBODGE	3 335 500			3 335 500	
CANADA	189 933 263	20 711 404	1 699 997	152 707 185	16 514 675
CHINE	30 544 781	500 000	500 000	26 844 781	3 200 000
COLOMBIE	32 902 000			32 902 000	
CÔTE D'IVOIRE	1 500 000				1 500 000
CROATIE	25 000			25 000	
CHYPRE	4 510	4 510			
TCHÉQUIE	607 013			607 013	
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	5 146 451			5 146 451	
DANEMARK	69 381 082	30 916 844		30 126 315	8 337 923
ÉGYPTE	386 000			386 000	
EL SALVADOR	752 476			752 476	
ESTONIE	167 630			111 888	55 741
COMMISSION EUROPÉENNE	685 922 478			682 400 896	3 521 583
FINLANDE	15 472 960	9 132 420		5 218 206	1 122 334
FRANCE	21 588 330	70 852	70 852	21 218 309	299 170
GAMBIE	1 840 000			1 840 000	
ALLEMAGNE	886 533 057	36 340 495	4 477 014	827 065 268	23 127 294
GRÈCE	10 516	10 516	10 516		
GUATEMALA	149 932			149 932	

ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2019
(en dollars)

Donateur	Total	Contributions à affectation souple		Contributions multilatérales à emploi spécifique	
		Total	CII*	Budget de portefeuille de pays	Autres**
HONDURAS	19 672 789			19 672 789	
HONGRIE	10 000	10 000			
ISLANDE	1 852 473	417 920		1 434 552	
INDE	2 002 111			2 002 111	
ORGANISATION INTERNATIONALE POUR LES MIGRATIONS	824 276			823 280	996
IRLANDE	34 183 610	15 801 787	5 291	16 610 312	1 771 510
ISRAËL	20 000	20 000			
ITALIE	26 429 041			8 904 291	17 524 750
JAPON	156 921 643			149 193 967	7 727 676
KOWEÏT	31 375 084			31 375 084	
LIECHTENSTEIN	352 217	100 200	100 200	252 016	
LUXEMBOURG	11 124 225	556 174	556 174	6 631 190	3 936 861
MALAISIE	1 000 000				1 000 000
MALI	1 316 790			1 316 790	
MALTE	22 548			22 548	
MONACO	888 421	11 111		865 933	11 377
MOZAMBIQUE	16 000 000			16 000 000	
NÉPAL	936 056			936 056	
PAYS-BAS	59 291 781	40 909 091		14 265 655	4 117 034
NOUVELLE-ZÉLANDE	5 398 751	4 098 361		1 300 390	
NICARAGUA	107 032			107 032	
NIGER	1 108 255			1 108 255	
NORVÈGE	88 677 480	35 240 221		46 657 609	6 779 651
PAKISTAN	5 323 326			5 323 326	
PANAMA	179 199	1 000			178 199
PÉROU	602 188			602 188	
PHILIPPINES	3 926 740	2 500		3 924 240	
POLOGNE	249 095			249 095	
PORTUGAL	233 888	10 000		223 888	
DONATEURS PRIVÉS***	100 923 315	12 700 187		57 871 956	30 351 172
QATAR	3 363 050			3 363 050	
RÉPUBLIQUE DU CONGO	18 049			18 049	
RÉPUBLIQUE DE CORÉE	75 053 097	100 000		74 314 564	638 533
FÉDÉRATION DE RUSSIE	36 943 000			36 943 000	

ANNEXE II-A: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2019
(en dollars)

Donateur	Total	Contributions à affectation souple		Contributions multilatérales à emploi spécifique	
		Total	CII*	Budget de portefeuille de pays	Autres**
ARABIE SAOUDITE	386 676 344			386 676 344	
SIERRA LEONE	4 891 304				4 891 304
SLOVAQUIE	15 000	15 000			
SLOVÉNIE	56 117			56 117	
AFRIQUE DU SUD	1 076 040			1 076 040	
ESPAGNE	6 378 680			6 378 680	
SRI LANKA	6 889				6 889
SUÈDE	158 971 145	104 637 238		52 730 592	1 603 315
SUISSE	79 489 697	7 973 935	7 973 935	64 738 692	6 777 071
RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	396 422			240 034	156 388
THAÏLANDE	274 164			150 000	124 164
TIMOR-LESTE	22 000			22 000	
OUGANDA	2 753 412			2 753 412	
FONDS CENTRAL DES NATIONS UNIES POUR LES INTERVENTIONS D'URGENCE (CERF)	148 646 783			148 000 743	646 040
FONDS DE FINANCEMENT COMMUN DES NATIONS UNIES DANS LES PAYS	21 350 191			21 321 564	28 628
GUICHET ÉLARGI DES NATIONS UNIES POUR L'INITIATIVE UNIS DANS L'ACTION	1 767 743			1 766 445	1 297
AUTRES FONDS ET ORGANISMES DES NATIONS UNIES (À L'EXCLUSION DU CERF)	128 318 496			121 184 220	7 134 276
FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX	7 267 948			7 257 280	10 668
ÉMIRATS ARABES UNIS	272 012 640			272 012 640	
ROYAUME-UNI	698 588 945	51 746 442		641 527 998	5 314 505
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	3 389 037 074	10 000 000		3 353 224 925	25 812 149
VIET NAM	50 000			50 000	
BANQUE MONDIALE	270 000			270 000	
Total général	8 073 056 428	419 926 864	21 100 549	7 468 337 549	184 792 015

* CII: Compte d'intervention immédiate

** Autres: contributions à l'ancienne structure fondée sur les projets, aux fonds d'affectation spéciale, aux comptes spéciaux et au Fonds général.

*** Les contributions de donateurs privés ne comprennent pas les dons extraordinaires en nature tels que la publicité.

ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2017-2019 (en dollars)

Donateur	Total	2017		2018		2019	
		Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Afghanistan	18 000 125				17 096 948		903 177
Banque africaine de développement	46 400 944		3 000 000		43 400 944		
Union africaine	440 000						440 000
Andorre	169 953		48 655		58 766		62 532
Argentine	50 000		50 000				
Arménie	241 637		101 996		95 135		44 506
Australie	209 357 024	28 919 330	36 218 524	28 174 514	42 847 914	26 592 022	46 604 720
Autriche	7 239 481		533 618		1 875 541		4 830 322
Bangladesh	8 439 271		4 370 704		154 027		3 914 540
Belgique	63 525 853	5 370 569	17 765 929	10 960 631	5 092 593	11 296 634	13 039 497
Bénin	38 184 274		5 899 081		13 461 901		18 823 293
Bhoutan	15 014		5 056				9 958
Bolivie (État plurinational de)	646 984				323 492		323 492
Brésil	11 603 368		10 731 112		444 977		427 279
Bulgarie	120 454		59 032				61 422
Burundi	14 827 437		1 517 660		8 476 285		4 833 492
Cambodge	5 789 500		1 227 000		1 227 000		3 335 500
Canada	604 174 418	23 472 373	172 375 299	22 896 411	195 497 072	20 711 404	169 221 860
Chili	40 000	20 000		20 000			
Chine	137 006 919	2 100 000	71 718 109	1 200 000	31 444 030	500 000	30 044 781
Colombie	53 841 045		20 476 922		462 123		32 902 000
Congo	158 839		140 790				18 049
Côte d'Ivoire	1 748 202		248 202				1 500 000
Croatie	75 000				50 000		25 000
Chypre	13 496	4 269		4 717		4 510	0
Tchéquie	1 178 218		381 632		189 573		607 013
République populaire démocratique de Corée	258 189				258 189		
République démocratique du Congo	5 146 451						5 146 451
Danemark	193 610 260	30 916 844	37 393 134	30 916 844	25 002 355	30 916 844	38 464 238
Djibouti	217 000				217 000		
République dominicaine	2 087 225				2 087 225		

ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2017-2019 (en dollars)

Donateur	Total	2017		2018		2019	
		Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	565 000		565 000				
Égypte	772 958		386 958				386 000
El Salvador	1 084 120		331 644				752 476
Estonie	549 734		230 541		151 564		167 630
Éthiopie	742 359		742 359				
Commission européenne	2 172 523 508		376 781 794		1 109 819 235		685 922 478
Îles Féroé	200 000		200 000				
Finlande	56 400 940	10 943 912	14 044 697	9 324 009	6 615 361	9 132 420	6 340 540
France	81 509 951	84 828	32 715 054	76 625	27 045 114	70 852	21 517 479
Gambie	1 931 517		91 517				1 840 000
Allemagne	2 652 600 395	32 007 661	884 953 044	35 835 006	813 271 626	36 340 495	850 192 562
Ghana	5 323 737				5 323 737		
Grèce	10 516					10 516	
Guatemala	451 163		150 045		151 187		149 932
Guinée-Bissau	611 543		347 310		264 232		
Guinée	367 294				367 294		
Honduras	50 749 996		4 223 965		26 853 243		19 672 789
Hongrie	1 167 656	10 000	1 137 656	10 000		10 000	0
Islande	6 031 520	440 000	2 194 361	477 737	1 066 949	417 920	1 434 552
Inde	4 014 890		1 006 389		1 006 389		2 002 111
Banque interaméricaine de développement	100 000		100 000				
Organisation internationale pour les migrations	824 276						824 276
Comité international de la Croix-Rouge	582 537		582 537				
Irlande	94 805 863	18 262 632	14 167 627	15 300 546	12 891 448	15 801 787	18 381 822
Israël	60 000	20 000		20 000		20 000	
Italie	97 883 207		36 027 540		35 426 626		26 429 041
Japon	462 593 170	3 397 984	172 215 895	3 132 126	126 925 522		156 921 643
Kazakhstan	20 000		10 000	10 000			
Kenya	184 764		6 246		178 518		

ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2017-2019 (en dollars)

Donateur	Total	2017		2018		2019	
		Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Koweït	87 875 084		5 500 000		51 000 000		31 375 084
République démocratique populaire lao	447 880				447 880		
Lesotho	6 408 237				6 408 237		
Liechtenstein	1 155 337	97 561	304 318	107 181	294 061	100 200	252 016
Lituanie	85 200		50 113		35 088		
Luxembourg	31 402 696	534 898	8 590 920	617 284	10 535 369	556 174	10 568 051
Madagascar	1 194 661		800 000		394 661		
Malawi	4 629 723		4 629 723				
Malaisie	3 000 000		1 000 000		1 000 000		1 000 000
Mali	4 049 071		2 732 281				1 316 790
Malte	50 957			28 409			22 548
Mexique	1 000 000		1 000 000				
Monaco	2 519 526		911 412		719 693	11 111	877 310
Mozambique	28 140 000		12 140 000				16 000 000
Namibie	499 876				499 876		
Népal	1 919 905		538 800		445 049		936 056
Pays-Bas	211 176 486	46 712 553	33 613 425	47 199 483	24 359 245	40 909 091	18 382 690
Nouvelle-Zélande	18 601 068	4 008 016	3 532 863	4 008 016	1 653 423	4 098 361	1 300 390
Nicaragua	322 119		20 000		195 087		107 032
Niger	7 137 328		3 512 081		2 516 992		1 108 255
Nigéria	6 407 331		5 622 496		784 835		
Norvège	278 620 390	33 265 744	66 674 379	35 134 480	54 868 307	35 240 221	53 437 259
Fonds de l'OPEP pour le développement international	1 635 561		1 100 000		535 561		
Pakistan	40 879 389		19 625 573		15 930 489		5 323 326
Panama	494 148	1 000	134 750	1 000	178 199	1 000	178 199
Pérou	1 096 791				494 603		602 188
Philippines	3 973 652	10 000		10 000	26 911	2 500	3 924 240
Pologne	1 741 869		1 095 065		397 709		249 095
Portugal	567 277	205 579	58 072	10 000	59 737	10 000	223 888
Donateurs privés	268 478 002	8 260 995	75 758 353	9 706 835	73 828 503	12 700 187	88 223 128
Qatar	9 111 023		2 505 973		3 242 000		3 363 050
République de Corée	176 790 007	200 000	33 639 341	100 000	67 797 569	100 000	74 953 097

ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2017-2019 (en dollars)

Donateur	Total	2017		2018		2019	
		Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
Roumanie	60 386				60 386		
Fédération de Russie	115 525 539		33 700 000		44 882 539		36 943 000
Arabie saoudite	642 884 389		8 300 087		247 907 959		386 676 344
Sierra Leone	6 521 284		526 210		1 103 769		4 891 304
Slovaquie	291 914	15 000		15 000	246 914	15 000	0
Slovénie	216 099		102 734		57 248		56 117
Afrique du Sud	5 350 676		3 690 329		584 307		1 076 040
Soudan du Sud	30 816 242		25 750 000		5 066 242		
Espagne	17 092 199		4 703 247		6 010 271		6 378 680
Sri Lanka	21 994		8 151		6 954		6 889
Soudan	2 311 902		180 000		2 131 902		
Suède	420 207 209	70 692 679	45 174 965	96 446 701	48 921 721	104 637 238	54 333 906
Suisse	229 131 753	6 674 252	62 742 067	8 451 748	71 773 989	7 973 935	71 515 763
République-Unie de Tanzanie	756 800		360 378				396 422
Thaïlande	581 200		205 871		101 165		274 164
Timor-Leste	232 000				210 000		22 000
Turquie	106 647			6 647	100 000		
Ouganda	2 753 412						2 753 412
CERF	430 469 748		143 190 918		138 632 047		148 646 783
Fonds de financement commun des Nations Unies dans les pays	118 960 750		33 207 061		64 403 497		21 350 191
Guichet élargi des Nations Unies pour l'initiative Unis dans l'action	6 100 521		2 719 706		1 613 072		1 767 743
Autres fonds et organismes des Nations Unies (à l'exclusion du CERF)	260 637 015		48 499 037		83 819 482		128 318 496
Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix	10 271 713		1 136 465		1 867 300		7 267 948
Émirats arabes unis	503 342 517		5 114 296		226 215 581		272 012 640
Royaume-Uni	1 901 760 281	51 746 442	535 982 379	51 746 442	563 696 072	51 746 442	646 842 503

ANNEXE II-B: FINANCEMENT PAR DONATEUR, 2017-2019 (en dollars)

Donateur	Total	2017		2018		2019	
		Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique
États-Unis d'Amérique	8 438 924 516	5 000 000	2 506 579 853	10 000 000	2 528 307 588	10 000 000	3 379 037 074
Viet Nam	50 000						50 000
Banque mondiale	3 719 729		3 150 000		299 729		270 000
Zambie	1 397 594		1 124 466		273 128		
Total général	21 471 175 820	383 395 124	5 678 712 792	421 948 394	6 914 063 083	419 926 864	7 653 129 564

ANNEXE III-A: RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX CIBLES DÉFINIES POUR LES PRODUITS DES PROGRAMMES ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

Indicateurs	Valeurs cibles 2019	Valeurs effectives 2019	Pourcentage obtenu	Variation par rapport à 2018	
Catégorie A: Valeurs cibles associées aux modalités de transfert					
Quantité totale de produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés (<i>en tonnes</i>)	5,6 millions	4,2 millions	75 %	↑	8 %
Valeur totale des produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés (<i>en dollars</i>)	2,81 milliards	2,3 milliards	82 %	↑	8 %
Quantité de produits alimentaires enrichis fournis (<i>en tonnes</i>)	326 000	369 828	113 %	↑	57 %
Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis (<i>en tonnes</i>)	747 000	287 186	38 %	↓	-11 %
Valeur totale transférée au moyen de transferts de type monétaire et de bons produits aux bénéficiaires ciblés (<i>en dollars</i>)	3,3 milliards	2,1 milliards	65 %	↑	22 %
Transferts en espèces non assortis de restrictions (<i>en dollars</i>)	2,2 milliards	1,3 milliard	59 %	↑	19 %
Bons (<i>en dollars</i>)	1,0 milliard	640 millions	77 %	↑	11 %
Bons-produits (<i>en dollars</i>)	130 millions	234 millions	180 %	↑	157 %
Valeur totale des transferts fournis au titre du renforcement des capacités (<i>en dollars</i>)	425 millions	262 millions	62 %	↓	-22 %
Pourcentage de passagers dont l'UNHAS a satisfait la demande par rapport au nombre de demandes	95 %	92 %	97 %	↓	-2 %
Catégorie B: Valeurs cibles pour les bénéficiaires					
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	97,1 millions	123 %	↑	12 %
Nombre d'écoliers ciblés dans le cadre d'interventions d'alimentation scolaire	17,7 millions	17,3 millions	98 %	↑	5 %
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'interventions spécifiquement axées sur la nutrition	22,4 millions	17,2 millions	77 %	↑	9 %
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs	10,9 millions	9,6 millions	88 %	↓	-4 %
Indicateurs de performance clés relatifs à la gestion					

ANNEXE III-A: RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX CIBLES DÉFINIES POUR LES PRODUITS DES PROGRAMMES ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

Indicateurs de performance clés	Valeurs cibles 2019	Valeurs effectives 2019	Valeurs cibles 2020
Indicateur de performance clé 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du PSP	70 %	85 %	80 %
Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise	3 sur 5	1 sur 5	4 sur 5
Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion	70 %	76 %	80 %
Pourcentage d'employés ayant suivi la formation obligatoire sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et sur le harcèlement, le harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir	100 %	91 %	100 %
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information	95 %	66 %	85 %
Pourcentage de bénéficiaires de transferts monétaires du PAM recevant un appui sous forme numérique	80 %	71 %	80 %

ANNEXE III-B: MÉTHODE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES INSTITUTIONNELS ET DES RÉSULTATS TRANSVERSAUX

La performance des programmes du PAM et sa contribution aux objectifs de développement durable 2 et 17 en 2019 a été évaluée selon l'approche de la chaîne de résultats exposée dans le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021. Pour déterminer les résultats obtenus à l'aune des objectifs stratégiques et résultats stratégiques, on a pris en compte l'ensemble de la performance des opérations actives au regard des effets directs escomptés au cours de l'année considérée. L'analyse repose sur des indicateurs d'effet direct institutionnels qui ont fait l'objet d'un suivi par les bureaux de pays en 2019¹.

Évaluation de la performance des programmes du PAM

ÉTAPE 1: ÉVALUER LA PERFORMANCE À L'AUNE DES INDICATEURS D'EFFET DIRECT, PAR PAYS ET POUR CHAQUE CATÉGORIE D'EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES

- La performance des indicateurs d'effet direct portant sur les pays dans lesquels un PSP est en cours d'exécution est évaluée à l'aide d'une analyse de la performance rapportée aux cibles annuelles.
- Calcul des scores obtenus au titre des indicateurs d'effet direct par pays:
 - Les valeurs recueillies en 2019 pour un indicateur donné est comparée aux cibles annuelles fixées pour cet indicateur dans le cadre logique, afin de déterminer dans quelle mesure les résultats escomptés ont été obtenus.
 - Les pays doivent avoir procédé à 50 pour cent au moins des mesures permettant d'établir la valeur des indicateurs d'effet direct.
 - Le score attribué pour un indicateur d'effet direct correspond à l'une des trois couleurs du barème suivant:

Progrès importants	La valeur de l'indicateur atteint 80 pour cent de la cible annuelle, ce qui signifie que le pays a atteint sa cible, ou est en passe de l'atteindre.
Certains progrès	La valeur de l'indicateur est comprise entre 50 et 80 pour cent de la cible annuelle, ce qui signifie que le pays a réalisé certains progrès, mais que la cible n'a pas encore été atteinte ou que les progrès en question sont lents.
Progrès insuffisants, voire inexistant	La valeur de l'indicateur est égale à 50 pour cent au moins de la cible annuelle, ce qui signifie que le pays a progressé très lentement, n'a fait aucun progrès ou a régressé.

- Dans le cas d'indicateurs d'effet direct qui incluent des sous-catégories telles que le score de consommation alimentaire, on regroupe les résultats obtenus de manière à obtenir le score correspondant au plus haut niveau de résultats obtenu. Les mêmes règles que celles qui ont été exposées ci-dessus s'appliquent à chaque type de mesure et on établit le pourcentage moyen des résultats escomptés effectivement obtenus pour attribuer une couleur à l'indicateur d'effet direct agrégé.

¹ Deux projets sont demeurés actifs en 2019: l'opération d'urgence 201068 et l'intervention prolongée de secours et de redressement 200844. Ils sont exclus de l'analyse.

- Par exemple, un groupe cible donné, ayant reçu une assistance au titre d'une activité donnée au moyen de telle ou telle modalité de transfert, doit faire l'objet d'un suivi qui détermine quels pourcentages de ménages présentent, respectivement, un score de consommation alimentaire insuffisant, limite ou acceptable. Chaque valeur établie en fin d'année est comparée à la cible annuelle et donne lieu à une appréciation. La valeur globale du score de consommation alimentaire est ensuite établie sur la base de la moyenne des résultats obtenus pour les trois niveaux de consommation alimentaire (insuffisant, limite ou acceptable).

ÉTAPE 2: ÉVALUER LA PERFORMANCE À L'AUNE DES INDICATEURS D'EFFET DIRECT, PAR CATÉGORIE D'EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES

Pour chaque indicateur d'effet direct, on calcule un pourcentage d'accomplissement des résultats escomptés à l'échelle nationale pour déterminer la performance d'ensemble à l'échelle du PAM.

Si l'on ne peut établir de score pour aucun des pays dans lesquels un PSP est exécuté par manque de données issues de mesures, la couleur "grise" matérialise cette conclusion. Elle indique que la base de données factuelles est insuffisante pour déterminer la performance à l'échelle du PAM².

Par exemple, au titre de la catégorie d'effets directs stratégiques 1.1 (Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante), la performance par pays pour ce qui est du niveau de consommation alimentaire a été déterminée pour 51 pays, ce qui correspond à un total de 498 mesures effectuées. La performance à l'échelle du PAM est la moyenne des 51 pourcentages obtenus. Elle est matérialisée par un barème constitué de trois couleurs, comme pour l'étape 1.

ÉTAPE 3: ÉVALUER LA PROGRESSION SUR LA VOIE DE LA RÉALISATION DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

On détermine l'appréciation de la performance au regard de chaque résultat stratégique en calculant la moyenne des résultats obtenus pour les indicateurs d'effet direct qui s'y rapportent.

Si un indicateur apparaît plus d'une fois (parce qu'il est utilisé pour différentes catégories d'effets directs), on établit une moyenne pondérée sur la base du nombre de pays ayant communiqué des données.

On utilise le même barème de couleurs qu'aux étapes 1 et 2 pour déterminer la performance accomplie au regard d'une catégorie d'effets directs ou d'un résultat stratégique.

L'appréciation finale pour chaque Objectif stratégique est la moyenne des appréciations de la performance obtenues pour l'ensemble des résultats stratégiques.

² Un pays est censé rendre compte des indicateurs figurant dans le cadre de logique du PSP si l'activité correspondante est mise en œuvre.

Résultat stratégique 1: Chacun a accès à la nourriture**Catégorie d'effet direct stratégique 1.1: Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante**

Indicateur d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
1.1.1 Score de consommation alimentaire	56	52	93	498	441	89	
1.1.2.1 Indice des stratégies de survie fondé sur la consommation (pourcentage de ménages dont l'indice des stratégies de survie est en baisse)	10	8	80	44	37	84	
1.1.2.2 Indice des stratégies de survie fondé sur la consommation (moyenne)	46	43	93	118	104	88	
1.1.2.3 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (pourcentage de ménages ayant recours à des stratégies de survie)	20	16	80	216	164	76	
1.1.2.4 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (moyenne)	9	8	89	16	14	88	
1.1.3 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	31	31	100	97	86	89	

Évaluation des résultats transversaux obtenus à l'échelle du PAM

La méthode utilisée pour évaluer les résultats transversaux suit les mêmes étapes que celle qui est appliquée pour les résultats obtenus au regard des effets directs. L'étape 1 consiste à évaluer la performance au regard des indicateurs transversaux, par pays et pour chaque résultat transversal, en utilisant les mêmes règles que pour les indicateurs d'effet direct. L'étape 2 consiste à calculer une moyenne des pourcentages de réalisation des résultats correspondant à un indicateur transversal pour les pays ayant communiqué suffisamment de données pour qu'il soit procédé à des mesures, ce qui permet ensuite de déterminer la performance obtenue pour chaque indicateur transversal à l'échelle du PAM. Enfin, l'étape 3 consiste à déterminer la moyenne des résultats obtenus pour chaque indicateur transversal afin de parvenir à une estimation de la réalisation globale au niveau des résultats.

ANNEXE III-C: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES EFFETS DIRECTS ET RÉSULTATS TRANSVERSAUX)

Bilan général par Objectif stratégique

Objectifs stratégiques	Performance
1 – Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation	
2 – Améliorer la nutrition	
3 – Assurer la sécurité alimentaire	
4 – Appuyer la mise en œuvre des ODD	
5 – Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	

Résultat stratégique 1 – Chacun a accès à la nourriture

Catégorie d'effet direct 1.1: Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante

Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
1.1.1 Score de consommation alimentaire	56	52	93%	498	441	89%	
1.1.2.2 Indice des stratégies de survie fondé sur la consommation (moyenne)	46	43	93%	118	104	88%	
1.1.2.3 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (pourcentage de ménages ayant recours à des stratégies de survie)	20	16	80%	216	164	76%	
1.1.2.4 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (moyenne)	9	8	89%	16	14	88%	
1.1.3 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	31	31	100%	97	86	89%	

Catégorie d'effet direct 1.1: Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
1.1.4 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base des moyens d'existence	17	12	71%	22	16	73%	
1.1.5 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	11	7	64%	21	12	57%	
1.1.6 Score de consommation alimentaire – nutrition	30	26	87%	666	569	85%	
1.1.10 Taux de scolarisation	29	24	83%	41	31	76%	
1.1.11 Taux de fréquentation scolaire	20	16	80%	31	24	77%	
1.1.19 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	21	20	95%	42	34	81%	
1.1.20 Proportion de la population cible participant à un nombre suffisant de distributions (observance)	18	16	89%	27	21	78%	
1.1.21 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	18	15	83%	7	7	100%	
1.1.22 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de récupération	18	18	100%	28	27	96%	
1.1.23 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de mortalité	18	18	100%	28	27	96%	
1.1.24 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de non-réaction au traitement	18	18	100%	28	27	96%	
1.1.25 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux d'abandon du traitement	18	18	100%	28	27	96%	
1.1.26 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	9	9	100%	22	22	100%	

Catégorie d'effet direct 1.1: Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
1.1.31 Pourcentage de produits alimentaires du PAM achetés à des systèmes de regroupement de la production de petits exploitants	1	1	100%	2	2	100%	
1.1.37 Taux d'achèvement des études	5	3	60%	6	5	83%	
1.1.44 Valeur et quantité des produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	2	1	50%	4	2	50%	
1.1.50 Pourcentage des écoliers qui, à la fin de deux années d'études primaires, se montrent capables de lire et de comprendre un texte du niveau de leur classe	2	2	100%	2	2	100%	
1.1.53 Traitement antirétroviral: taux d'abandon	2	1	50%	2	1	50%	
1.1.56 Traitement antituberculeux: taux de récupération nutritionnelle	2	2	100%	2	2	100%	
1.1.57 Traitement antirétroviral: taux de récupération nutritionnelle	1	1	100%	1	1	100%	
1.1.60 Capacité économique de subvenir aux besoins essentiels	7	4	57%	14	9	64%	
1.1.61 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	7	7	100%	7	7	100%	
1.1.62 Nombre de programmes nationaux améliorés grâce à l'appui apporté par le PAM à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire	2	2	100%	2	2	100%	

Catégorie d'effet direct 1.1: Maintien/amélioration de l'accès des individus et des ménages à une alimentation suffisante							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
1.1.65 Ressources mobilisées (<i>en dollars</i>) en faveur de systèmes nationaux axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	1	1	100%	1	1	100%	
1.1.67 Capacité nationale de mener des programmes d'alimentation scolaire utilisant la méthode SABER	3	2	67%	3	2	67%	
1.1.68 Taux de poursuite des études/taux d'abandon des études	32	25	78%	75	54	72%	

Catégorie d'effet direct 1.3: Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à venir en aide aux populations risquant de se retrouver en situation d'insécurité alimentaire aiguë, transitoire ou chronique							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
1.3.3 Score de consommation alimentaire	4	3	75%	12	9	75%	
1.3.5 Indice des stratégies de survie fondé sur la consommation (moyenne)	3	2	67%	3	2	67%	
1.3.6 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (pourcentage de ménages ayant recours à des stratégies de survie)	3	2	67%	12	8	67%	
1.3.8 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	3	2	67%	3	2	67%	

Catégorie d'effet direct 1.3: Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à venir en aide aux populations risquant de se retrouver en situation d'insécurité alimentaire aiguë, transitoire ou chronique							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
1.3.9 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base d'actifs	1	1	100%	1	1	100%	
1.3.10 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	1	1	100%	1	1	100%	
1.3.11 Score de consommation alimentaire – nutrition	1	1	100%	9	9	100%	
1.3.12 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	2	2	100%	2	2	100%	
1.3.15 Taux de scolarisation	8	7	88%	8	7	88%	
1.3.16 Taux de fréquentation scolaire	9	9	100%	10	10	100%	
1.3.34 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	9	8	89%	12	10	83%	
1.3.35 Nombre de programmes nationaux améliorés grâce à l'appui apporté par le PAM à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire	2	2	100%	2	2	100%	
1.3.37 Proportion de transferts de type monétaire transitant par des systèmes nationaux de protection sociale grâce à l'appui fourni par le PAM en matière de renforcement des capacités	1	1	100%	1	1	100%	
1.3.39 Capacité nationale de mener des programmes d'alimentation scolaire utilisant la méthode SABER	3	2	67%	3	2	67%	

Catégorie d'effet direct 1.3: Renforcement de la capacité des services sociaux et du secteur public à venir en aide aux populations risquant de se retrouver en situation d'insécurité alimentaire aiguë, transitoire ou chronique							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
1.3.40 Taux de poursuite des études/taux d'abandon des études	5	5	100%	8	8	100%	
1.3.42 Valeur et quantité des produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	1	1	100%	2	2	100%	
1.3.50 Indice des partenariats	1	1	100%	1	1	100%	

Résultat stratégique 2: Personne ne souffre de malnutrition

Catégorie d'effet direct 2.1: Amélioration de la consommation de produits alimentaires de qualité et riches en nutriments chez les personnes ciblées							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
2.1.1 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	37	33	89%	59	54	92%	
2.1.2 Proportion de la population cible participant à un nombre suffisant de distributions (observance)	29	22	76%	38	29	76%	
2.1.3 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	33	27	82%	41	33	80%	
2.1.4.1 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de récupération	27	26	96%	52	51	98%	

Catégorie d'effet direct 2.1: Amélioration de la consommation de produits alimentaires de qualité et riches en nutriments chez les personnes ciblées							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
2.1.4.2 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de mortalité	27	25	93%	52	49	94%	
2.1.4.3 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de non-réaction au traitement	27	27	100%	52	52	100%	
2.1.4.4 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux d'abandon du traitement	27	26	96%	51	50	98%	
2.1.5 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	27	25	93%	35	31	89%	
2.1.12 Taux de fréquentation scolaire	2	2	100%	2	2	100%	
2.1.16 Traitement antirétroviral: taux de récupération nutritionnelle	2	1	50%	2	1	50%	
2.1.17 Traitement antirétroviral: taux d'abandon	4	2	50%	5	3	60%	
2.1.20 Score de consommation alimentaire	2	1	50%	9	3	33%	
2.1.32 Pourcentage des écoliers qui, à la fin de deux années d'études primaires, se montrent capables de lire et de comprendre un texte du niveau de leur classe	1	1	100%	1	1	100%	
2.1.38 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	5	4	80%	5	4	80%	

Catégorie d'effet direct 2.1: Amélioration de la consommation de produits alimentaires de qualité et riches en nutriments chez les personnes ciblées							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
2.1.39 Nombre de programmes nationaux améliorés grâce à l'appui apporté par le PAM à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire	1	1	100%	1	1	100%	
2.1.43 Taux de poursuite des études/taux d'abandon des études	3	2	67%	6	4	67%	
Catégorie d'effet direct 2.2: Amélioration des chaînes de valeur pour l'approvisionnement en aliments de qualité riches en nutriments							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
2.2.1 Pourcentage d'accroissement de la production d'aliments de qualité riches en nutriments	1	1	100%	1	1	100%	
2.2.12 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	1	1	100%	1	1	100%	

Catégorie d'effet direct 2.3: Amélioration de la consommation de produits alimentaires de qualité et riches en nutriments chez les personnes ciblées							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
2.3.2 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	1	1	100%	1	1	100%	
2.3.3 Proportion de la population cible participant à un nombre suffisant de distributions (observance)	1	1	100%	1	1	100%	
2.3.5 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de récupération	1	1	100%	1	1	100%	
2.3.6 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de mortalité	1	1	100%	1	1	100%	
2.3.7 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de non-réaction au traitement	1	1	100%	1	1	100%	
2.3.8 Traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux d'abandon du traitement	1	1	100%	1	1	100%	
2.3.9 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	2	1	50%	2	1	50%	
2.3.10 Pourcentage d'accroissement de la production d'aliments de qualité riches en nutriments	2	2	100%	2	2	100%	
2.3.19 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	9	9	100%	13	13	100%	
2.3.20 Nombre de programmes nationaux améliorés grâce à l'appui apporté par le PAM à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire	3	3	100%	3	3	100%	

Catégorie d'effet direct 2.3: Amélioration de la consommation de produits alimentaires de qualité et riches en nutriments chez les personnes ciblées							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
2.3.21 Nombre de personnes bénéficiant d'une assistance du PAM qui relèvent d'un dispositif national de protection sociale grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	1	1	100%	2	2	100%	
2.3.24 Ressources mobilisées (<i>en dollars</i>) en faveur de systèmes nationaux axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	2	2	100%	4	3	75%	
2.3.27 Valeur et quantité des produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	1	1	100%	1	1	100%	
2.3.32 Indice des partenariats	1	1	100%	1	1	100%	

Résultat stratégique 3: La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus

Catégorie d'effet direct 3.1: Augmentation de la production et des ventes des petits exploitants

Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
3.1.1 Pourcentage des petits exploitants ciblés vendant leurs produits par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	13	13	100%	15	15	100%	
3.1.2 Proportion de pertes après récolte des petits exploitants	4	3	75%	6	4	67%	
3.1.4 Pourcentage de produits alimentaires du PAM achetés à des systèmes de regroupement de la production de petits exploitants	13	13	100%	15	15	100%	
3.1.5 Score de consommation alimentaire	11	8	73%	45	36	80%	
3.1.6.2 Indice des stratégies de survie fondé sur la consommation (moyenne)	11	9	82%	13	10	77%	
3.1.6.3 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (pourcentage de ménages ayant recours à des stratégies de survie)	6	3	50%	28	16	57%	
3.1.6.4 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (moyenne)	7	6	86%	9	7	78%	
3.1.7 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	10	7	70%	15	11	73%	

Catégorie d'effet direct 3.1: Augmentation de la production et des ventes des petits exploitants								
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance	
3.1.8 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base d'actifs	9	8	89%	10	9	90%		
3.1.9 Pourcentage de petits exploitants ciblés faisant état d'une augmentation de la production de cultures nutritives, ventilé par sexe	4	3	75%	4	3	75%		
3.1.10 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	4	3	75%	6	5	83%		
3.1.11 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	2	2	100%	3	3	100%		
3.1.12 Score de consommation alimentaire – nutrition	6	5	83%	72	63	88%		
3.1.16 Pourcentage de non-exécution des contrats d'achats du PAM comportant des dispositions favorables aux petits exploitants	1	1	100%	1	1	100%		
3.1.18 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages sur le plan de l'environnement	3	2	67%	3	2	67%		
3.1.22 Valeur et quantité des produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	13	13	100%	28	27	96%		
3.1.24 Capacité économique de subvenir aux besoins essentiels	1	1	100%	1	1	100%		

Catégorie d'effet direct 3.1: Augmentation de la production et des ventes des petits exploitants							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
3.1.25 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	4	4	100%	4	4	100%	
Catégorie d'effet direct 3.2: Accroissement des gains d'efficience réalisés au niveau des chaînes de valeur alimentaires par les systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
3.2.2 Pourcentage des petits exploitants ciblés vendant leurs produits par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	1	1	100%	1	1	100%	
3.2.21 Valeur et quantité des produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	1	1	100%	2	2	100%	

Catégorie d'effet direct 3.3: Accroissement de la disponibilité de biens et services publics clés favorables aux petits exploitants							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
3.3.2 Pourcentage des petits exploitants ciblés vendant leurs produits par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	1	1	100%	1	1	100%	
3.3.5 Pourcentage de produits alimentaires du PAM achetés à des systèmes de regroupement de la production de petits exploitants	1	1	100%	1	1	100%	
3.3.6 Score de consommation alimentaire	1	1	100%	6	6	100%	
3.3.8 Indice des stratégies de survie fondé sur la consommation (moyenne)	1	1	100%	2	2	100%	
3.3.10 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (moyenne)	1	1	100%	2	2	100%	
3.3.12 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base d'actifs	1	1	100%	2	2	100%	
3.3.14 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	1	1	100%	2	2	100%	
3.3.16 Score de consommation alimentaire – nutrition	1	1	100%	18	17	94%	
3.3.24 Valeur et quantité des produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	1	1	100%	2	2	100%	

Résultat stratégique 4: Les systèmes alimentaires sont durables



Catégorie d'effet direct 4.1: Amélioration de l'adaptation des ménages et de leur résilience face aux chocs climatiques et autres



Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
4.1.1 Score de consommation alimentaire	16	14	88%	66	54	82%	
4.1.2.2 Indice des stratégies de survie fondé sur la consommation (moyenne)	10	8	80%	15	11	73%	
4.1.2.3 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (pourcentage de ménages ayant recours à des stratégies de survie)	8	7	88%	44	40	91%	
4.1.2.4 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (moyenne)	7	5	71%	9	5	56%	
4.1.3 Part des dépenses consacrées à l'alimentation	11	8	73%	15	10	67%	
4.1.4 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages découlant de l'amélioration de la base des moyens d'existence	17	12	71%	21	12	57%	
4.1.5 Proportion de la population dans les communautés ciblées faisant état d'avantages sur le plan de l'environnement	8	5	63%	10	5	50%	
4.1.6 Proportion de communautés ciblées dans lesquelles la capacité de gérer les chocs et les risques climatiques s'est manifestement améliorée	9	6	67%	9	6	67%	
4.1.7 Seuil minimal de diversité du régime alimentaire – femmes	4	2	50%	7	2	29%	
4.1.8 Score de consommation alimentaire – nutrition	12	9	75%	147	99	67%	

Catégorie d'effet direct 4.1: Amélioration de l'adaptation des ménages et de leur résilience face aux chocs climatiques et autres 

Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance 
4.1.9 Proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	2	1	50%	4	1	25%	
4.1.13 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence	1	1	100%	1	1	100%	
4.1.15 Pourcentage des petits exploitants ciblés vendant leurs produits par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	6	4	67%	6	4	67%	
4.1.22 Valeur et quantité des produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	6	5	83%	12	10	83%	
4.1.28 Capacité économique de subvenir aux besoins essentiels	2	1	50%	2	1	50%	
4.1.29 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	2	2	100%	2	2	100%	

Catégorie d'effet direct 4.2: Appui à des fonctions et services commerciaux de production alimentaire ouverts à tous 

Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
4.2.2 Score de consommation alimentaire	1	1	100%	3	3	100%	
4.2.18 Proportion de pertes après récolte des petits exploitants	1	1	100%	1	1	100%	
4.2.20 Pourcentage de petits exploitants ciblés faisant état d'une augmentation de la production de cultures nutritives, ventilé par sexe	2	2	100%	2	2	100%	
4.2.21 Pourcentage de non-exécution des contrats d'achats du PAM comportant des dispositions favorables aux petits exploitants	1	1	100%	1	1	100%	
4.2.22 Pourcentage d'accroissement de la production d'aliments de qualité riches en nutriments	2	2	100%	2	2	100%	
4.2.23 Valeur et quantité des produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM	2	2	100%	3	3	100%	

* Aucun bureau de pays n'a communiqué de données concernant l'indicateur 4.3

Résultat stratégique 5: Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD

Catégorie d'effet direct 5.1: Renforcement de la capacité des institutions et systèmes publics et privés, y compris les intervenants locaux, à recenser, cibler et secourir les populations en situation d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité sur le plan nutritionnel

Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance 
5.1.3 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence	6	5	83%	6	5	83%	
5.1.14 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	32	32	100%	41	41	100%	
5.1.15 Nombre de programmes nationaux améliorés grâce à l'appui apporté par le PAM à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire	5	5	100%	5	5	100%	
5.1.16 Nombre de personnes bénéficiant d'une assistance du PAM qui relèvent d'un dispositif national de protection sociale grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	4	4	100%	5	5	100%	
5.1.17 Proportion de transferts de type monétaire transitant par des systèmes nationaux de protection sociale grâce à l'appui fourni par le PAM en matière de renforcement des capacités	1	1	100%	1	1	100%	

Catégorie d'effet direct 5.1: Renforcement de la capacité des institutions et systèmes publics et privés, y compris les intervenants locaux, à recenser, cibler et secourir les populations en situation d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité sur le plan nutritionnel							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
5.1.18 Ressources mobilisées (<i>en dollars</i>) en faveur de systèmes nationaux axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	5	5	100%	9	9	100%	
5.1.19 Indice des partenariats	3	3	100%	3	3	100%	
5.1.21 Proportion de secteurs ciblés et d'entités gouvernementales appliquant les recommandations issues des examens stratégiques nationaux Faim zéro	2	2	100%	2	2	100%	
5.1.22 Proportion de communautés ciblées dans lesquelles la capacité de gérer les chocs et les risques climatiques s'est manifestement améliorée	1	1	100%	1	1	100%	
Catégorie d'effet direct 5.2: Satisfaction de la demande des partenaires concernant la prestation de services de qualité							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
5.2.1 Taux de satisfaction des usagers	3	2	67%	3	2	67%	
5.2.3 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	1	2	100%	0	1	100%	

Résultat stratégique 6: Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes**Catégorie d'effet direct 6.1: Appui aux processus de réformes de fond inclusifs et durables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition**

Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
6.1.2 Proportion de secteurs ciblés et d'entités gouvernementales appliquant les recommandations issues des examens stratégiques nationaux Faim zéro	2	2	100%	2	2	100%	
6.1.4 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	2	2	100%	2	2	100%	

Catégorie d'effet direct 6.2: Hiérarchisation et mise en œuvre des réformes de fond en matière de sécurité alimentaire et de nutrition

Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
6.2.4 Nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes nationaux portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités	1	1	100%	1	1	100%	

Résultat stratégique 7: Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement

Catégorie d'effet direct 7.1: Accroissement de l'accès du gouvernement à des ressources financières

Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
7.1.4 Indice des partenariats	1	1	100%	2	2	100%	

Résultat stratégique 8: Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD

Catégorie d'effet direct 8.1: Amélioration des plateformes de coordination communes

Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
8.1.1 Taux de satisfaction des usagers	24	21	88%	37	32	86%	

Catégorie d'effet direct 8.2: Renforcement des partenariats stratégiques noués avec les secteurs public et privé, les autres organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires opérationnels							
Indicateurs d'effet direct	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
8.2.2 Taux de satisfaction des usagers	3	2	67%	3	2	100%	
8.2.3 Indice des stratégies de survie fondé sur la consommation (moyenne)	2	2	100%	2	2	100%	
8.2.4 Indice des stratégies de survie fondé sur les moyens d'existence (moyenne)	1	1	100%	1	1	100%	
8.2.11 Score de consommation alimentaire	1	1	100%	6	6	100%	
8.2.14 Capacité économique de subvenir aux besoins essentiels	1	1	100%	1	1	100%	

C.2: Les populations touchées sont en mesure de bénéficier des programmes du PAM d'une manière qui assure et renforce leur sécurité, leur dignité et leur intégrité

Résultats transversaux	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
C.2.1: Proportion de personnes ciblées ayant accès à l'assistance sans rencontrer de problèmes de sécurité	56	41	73%	141	96	68%	
C.2.2: Proportion de personnes ciblées indiquant que les programmes du PAM respectent leur dignité	49	33	67%	133	88	66%	
C.2.3: Proportion de personnes ciblées ayant librement accès aux programmes du PAM	53	37	70%	128	82	64%	

C.1: Les populations touchées sont en mesure de tenir le PAM et ses partenaires comptables pour ce qui est de répondre à leurs besoins alimentaires en tenant compte de leurs avis et de leurs préférences

Indicateurs transversaux	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
C.1.1 Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance informées au sujet du programme (qui en sont les bénéficiaires, ce qu'ils vont recevoir, quelle est la durée de l'assistance)	66	55	83%	194	160	82%	●
C.1.2 Proportion d'activités pour lesquelles les avis donnés en retour par les bénéficiaires sont consignés, analysés et pris en compte pour améliorer les programmes	56	47	84%	133	109	82%	●

C.3: L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes progressent au sein des populations bénéficiant de l'assistance du PAM

Indicateurs transversaux	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
C.3.1 Proportion de ménages au sein desquels les décisions quant à l'utilisation des produits alimentaires, des espèces ou des bons sont prises par la femme, par l'homme ou par les deux, ventilée par modalité de transfert	65	55	85%	553	399	72%	●
C.3.2. Proportion de femmes parmi les membres des entités prenant les décisions concernant l'assistance alimentaire (comités, conseils, équipes, etc.)	52	46	88%	97	81	84%	●

C.3: L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes progressent au sein des populations bénéficiant de l'assistance du PAM

Indicateurs transversaux	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
C.3.3 Type de transfert (vivres, espèces, bons ou pas de rémunération) reçu par les personnes participant aux activités du PAM, ventilé par sexe et type d'activité	33	26	79%	66	49	74%	

C.4: Les communautés ciblées tirent profit des programmes du PAM sans que cela nuise à l'environnement

Indicateurs transversaux	Nombre de pays ayant communiqué des données	Nombre de pays ayant communiqué des données suffisantes	Proportion de pays ayant communiqué des données	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Performance
C.4.1 Proportion d'activités pour lesquelles les risques écologiques ont été évalués et des mesures d'atténuation définies, selon que de besoin	32	27	84%	42	33	79%	

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
CATÉGORIE DE PRODUIT A: Ressources transférées									
A.5 Quantité d'articles non alimentaires distribués	89	84	94%	26	26	100%	2 497 900	2 863 150	87%
A.6 Nombre d'institutions recevant une assistance									
Nombre d'écoles ayant bénéficié d'une assistance	86	86	100%	43	43	100%	75 148	67 633	111%
Nombre de centres de santé ayant bénéficié d'une assistance	51	48	94%	27	27	100%	12 793	14 523	88%
Nombre de sites ayant bénéficié d'une assistance	48	40	83%	25	22	88%	62 838	28 396	221%
Nombre de fourneaux améliorés/fournis	7	7	100%	7	7	100%	438	418	105%
A.7 Nombre de détaillants participant aux programmes de transferts de type monétaire	30	27	90%	20	17	85%	3 307	3 548	93%
A.8 Nombre de rations fournies	51	50	98%	20	20	100%	856 491 536	1 074 063 375	80%
A.10* Valeur totale (en dollars) des transferts au titre du renforcement des capacités	9	8	89%	5	5	100%	6 750 955	5 464 100	124%

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
CATÉGORIE DE PRODUIT B: Aliments nutritifs fournis									
B.1 Quantité de produits alimentaires enrichis fournis	65	65	100%	65	65	100%	369 828	326 000	113%
B.2 Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis	50	50	100%	50	50	100%	287 186	747 000	38%
B.3* Proportion des denrées de base distribuées sous forme d'aliments enrichis	10	10	100%	7	7	100%	75,9	100	76%
CATÉGORIE DE PRODUIT C: Activités de développement des capacités et d'appui technique réalisées									
C.1 Nombre de personnes ayant reçu une formation									
Nombre de personnes ayant reçu une formation	36	19	53%	16	11	69%	117 090	115 545	101%
Nombre de personnes ayant bénéficié directement d'activités de renforcement des capacités	44	37	84%	19	17	89%	83 546	81 220	103%
C.4* Nombre de personnes participant à des initiatives réalisées avec l'aide du PAM pour renforcer les capacités nationales des parties prenantes en matière de sécurité alimentaire et de nutrition (nouveau)	225	207	92%	64	62	97%	127 286	124 179	103%

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
C.5* Nombre d'initiatives réalisées avec l'aide du PAM pour renforcer les capacités nationales des parties prenantes en matière de sécurité alimentaire et de nutrition (nouveau)									
Nombre de sessions de formation organisées/ayant bénéficié d'un appui	172	158	92%	58	55	95%	6 384	5 916	108%
Nombre d'activités d'assistance technique organisées	158	150	95%	51	48	94%	1 383	1 322	105%
C.6* Nombre d'outils ou de produits mis au point ou révisés pour améliorer les systèmes nationaux axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition à la suite de l'appui fourni par le PAM en matière de renforcement des capacité (nouveau)									
C.7* Nombre d'institutions nationales bénéficiant de services d'experts en interne ou en détachement à la suite de l'appui fourni par le PAM en matière de renforcement des capacités (nouveau)	44	42	95%	21	19	90%	451	426	106%
C.8* Valeur (<i>en dollars</i>) des actifs et des infrastructures transférés aux parties prenantes nationales à la suite de l'appui fourni par le PAM en matière de renforcement des capacité (nouveau)	18	16	89%	12	11	92%	4 946 423	5 673 186	87%

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
CATÉGORIE DE PRODUIT D: Actifs créés									
D.1 Nombre d'actifs créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées, par type et unité de mesure									
Nombre d'hectares de terres agricoles ou autres régénérées ou mises en valeur	76	73	39%	30	29	97%	126 918,96	151 441,87	84%
Nombre d'infrastructures sociales/communautaires construites ou remises en état	68	67	41%	28	28	100%	33 961,00	32 525,00	104%
Nombre de points d'eau (étangs, puits peu profonds, réservoirs) servant à l'agriculture, à l'élevage et/ou à la pêche construits ou remis en état	50	47	46%	23	22	96%	9 694,00	12 382,00	78%
Nombre de kilomètres de voies de desserte et de pistes construits ou réparés	48	47	58%	28	28	100%	8 771,32	8 524,41	103%
Nombre d'hectares de forêts plantées	31	29	52%	16	15	94%	7 058,29	8 515,91	83%
Nombre de ponts et ponceaux construits ou remis en état	12	11	42%	5	4	80%	6 657,00	7 641,00	87%
D.2* Nombre de personnes ayant bénéficié d'actifs, de services et de technologies énergétiques	7	7	100%	3	3	100%	60 743	64 577	94%

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
CATÉGORIE DE PRODUIT E: Activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements exécutées									
E.4* Nombre de personnes ayant bénéficié d'activités de communication interpersonnelle visant à faire évoluer la société et les comportements	171	155	91%	44	41	93%	6 573 565	7 377 267	89%
E.5* Nombre de personnes ayant bénéficié d'activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements faisant appel à des médias	32	30	94%	18	18	100%	8 009 316	33 706 205	24%
CATÉGORIE DE PRODUIT F: Achats effectués auprès de petits exploitants									
F.1 Nombre de petits exploitants recevant un appui/une formation									
Nombre de petits exploitants ayant reçu une formation	32	32	100%	15	15	100%	181 396	283 504	64%
Nombre de petits exploitants ayant reçu un appui	29	29	100%	22	22	100%	383 669	442 973	87%
Nombre de systèmes de regroupement de la production de petits exploitants agricoles ayant reçu un appui	20	19	95%	11	10	91%	2 474	2 624	94%
Nombre de petits exploitants agricoles ayant bénéficié de débouchés collectifs	9	9	100%	7	7	100%	17 949	11 622	154%

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
F.2 Quantité d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et d'aliments nutritifs spécialisés achetés à des fournisseurs locaux	11	8	73%	9	7	78%	20 593	44 738	46%
CATÉGORIE DE PRODUIT G: Liens avec des ressources financières et des services d'assurance facilités									
G.3 Montant total assuré dans le cadre des interventions de gestion des risques	3	3	100%	3	3	100%	9 336 935	11 032 042	85%
G.7* Nombre d'outils mis au point pour renforcer les systèmes nationaux d'action rapide fondée sur les prévisions									
Nombre d'évaluations menées	4	4	100%	4	4	100%	26	26	100%
Nombre d'outils mis au point	8	8	100%	6	6	100%	25	24	104%
G.8 Nombre de personnes bénéficiant d'un accès direct à l'information sur les risques climatiques et météorologiques	7	5	71%	3	2	67%	123 110	110 670	111%
CATÉGORIE DE PRODUIT H: Services et plateformes partagés mis à disposition									
H.1 Nombre de services partagés fournis, par type									
Nombre d'organismes et d'organisations utilisant les services	25	25	100%	15	15	100%	1 751	1 339	131%

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
Nombre de services fournis	12	11	92%	9	8	89%	2 140	656	326%
Pourcentage de demandes de services satisfaites	9	9	100%	7	7	100%	97,3	97,9	99%
Nombre d'évaluations/d'enquêtes menées	7	7	100%	5	5	100%	25	21	119%
Nombre d'articles produits et partagés	7	7	100%	5	5	100%	113 628	113 489	100%
Nombre de membres du personnel (y compris extérieurs au PAM) ayant reçu une formation	6	6	100%	5	5	100%	14 522	10 717	136%
Espace total créé ou mis à disposition	5	5	100%	4	4	100%	2 906	2 899	100%
H.10 Nombre d'agents humanitaires recevant des services de santé, par organisme et par type	3	1	33%	2	1	50%	483	500	97%
H.11 Nombre d'organismes utilisant les plateformes communes de transferts de type monétaire	4	4	100%	4	4	100%	13	11	118%
H.2 Nombre de modules dirigés par le PAM en service, par type	13	12	92%	11	10	91%	28	30	93%
H.3 Nombre de travaux d'ingénierie achevés, par type	2	2	100%	2	2	100%	3	6	50%
H.4 Volume total des cargaisons transportées	20	20	100%	20	20	100%	52,400*	32,600**	161%
H.5 Pourcentage de la capacité de fret mise à disposition par rapport à la capacité totale demandée	8	7	88%	8	7	88%	109,4	95,0	115%

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
H.6 Pourcentage de la charge marchande utilisée par rapport à la capacité disponible	4	3	75%	4	3	75%	59,2	58,3	102%
H.7 Nombre total de passagers transportés	20	20	100%	20	20	100%	41,200*	350,000*	140%
H.8 Nombre de systèmes informatiques et de télécommunications d'urgence établis, par type									
Nombre de systèmes informatiques et de télécommunications d'urgence établis	8	7	88%	8	7	88%	155	133	117%
Nombre de plateformes en ligne de partage de l'information et de collaboration créées/actualisées	3	3	100%	2	2	100%	4	11	36%
H.9 Nombre de camps et de sites installés/entretenus	2	2	100%	2	2	100%	25	26	96%
CATÉGORIE DE PRODUIT I: Nombre de stratégies de participation à l'élaboration des politiques élaborées/mises en œuvre									
I.1 Nombre de stratégies de participation à l'élaboration des politiques élaborées/mises en œuvre	4	2	50%	3	1	33%	8	8	100%

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
CATÉGORIE DE PRODUIT J: Réformes de fond identifiées/préconisées									
J.1 Nombre de réformes de fond identifiées/préconisées	1	1	100%	1	1	100%	7	7	100%
CATÉGORIE DE PRODUIT K: Partenariats appuyés									
K.1 Nombre de partenaires recevant un appui	66	64	97%	24	22	92%	1 354	1 371	99%
CATÉGORIE DE PRODUIT L: Investissements consacrés à l'infrastructure et à l'équipement financés									
L.1 Nombre de travaux d'infrastructure mis en œuvre, par type	11	11	100%	8	8	100%	78	156	50%
L.2 Montant des investissements consacrés à l'équipement, par type	8	8	100%	6	6	100%	1 205 782	1 185 572	102%
CATÉGORIE DE PRODUIT M: Mécanismes de coordination nationaux appuyés									
M.1 Nombre de mécanismes de coordination nationaux appuyés	55	52	95%	31	29	94%	235	232	101%

ANNEXE III-D: RÉSULTATS DU PAM AU REGARD DU CADRE RÉVISÉ DE RÉSULTATS INSTITUTIONNELS (RÉSULTATS AU NIVEAU DES PRODUITS)

Indicateurs*	Nombre de mesures effectuées	Nombre de mesures complètes	Taux de notification	Nombre de Pays	Pays concernés	Proportion de pays ayant communiqué des données	Valeur effective de 2019	Valeur cible de 2019	Taux de réalisation
CATÉGORIE DE PRODUIT N: Alimentation scolaire assurée									
N.1* Nombre de jours d'alimentation en pourcentage du nombre total de jours d'école	29	29	100%	22	22	100%	79,9	93,9	85%
N.2* Nombre moyen de jours d'école par mois durant lesquels les enfants ont reçu des aliments multi-enrichis ou au moins 4 groupes d'aliments (indicateur à dimension nutritionnelle)	28	27	96%	24	23	96%	15,9	19,9	80%
N.3* Nombre d'enfants recevant un traitement anthelminthique grâce à l'aide du PAM	4	4	100%	2	2	100%	119 430	124 600	96%
N.5* Nombre d'écoles dont l'infrastructure a été restaurée ou construite	7	6	86%	5	4	80%	1 054	1 425	74%
N.6* Nombre d'enfants recevant une aide dans le cadre de l'alimentation scolaire utilisant la production locale	7	7	100%	6	6	100%	419 423	446 218	94%

* Ce produit englobe les prestations du Service du transport aérien du PAM, de l'UNHAS et les services bilatéraux.

** Comme certaines opérations telles que les ponts aériens à partir du Siège sont exécutées en réponse à une demande, il n'est pas possible de définir une valeur cible annuelle.

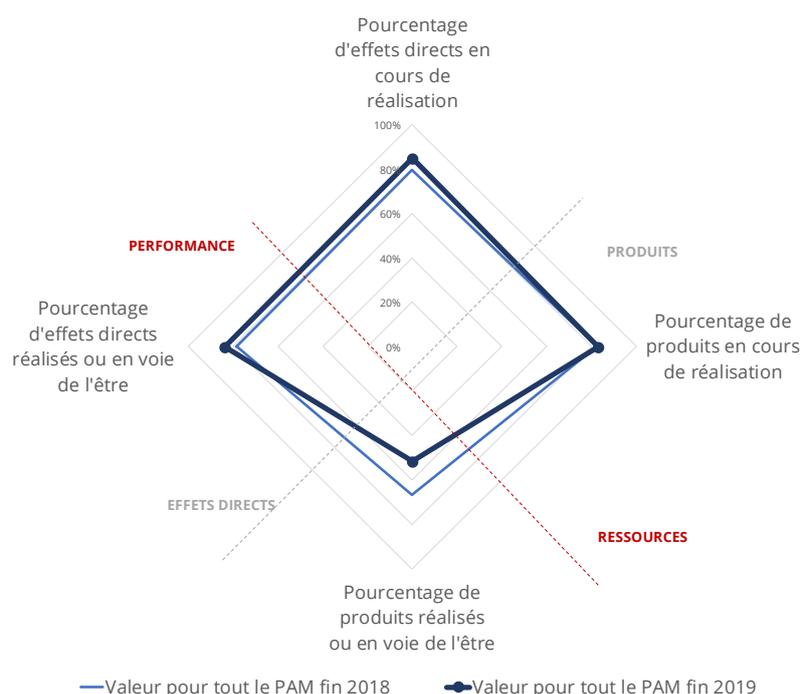
ANNEXE IV-A: ANALYSE DÉTAILLÉE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS À UTILISER AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

On trouvera ci-après des détails sur les trois indicateurs de performance clé (IPC) du PAM. Prière de se reporter à la partie IV du rapport pour consulter l'analyse de la performance globale en matière de gestion et à l'annexe IV-B pour voir la performance par volet.

Indicateur de performance clé 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays

1. L'état d'avancement global de la mise en œuvre des PSP se traduit par la proportion d'indicateurs d'effet direct et d'indicateurs de produit au titre desquels des activités ont été mises en œuvre¹ et la proportion de ces indicateurs dont les valeurs cibles ont été atteintes ou sont en voie de l'être (voir la figure 1). Le premier pourcentage correspond à la situation du financement – la part du programme de travail qui a pu être mise en œuvre compte tenu du niveau de financement obtenu et des problèmes opérationnels rencontrés. Le deuxième pourcentage indique l'efficacité de la mise en œuvre des interventions menées dans le cadre des PSP. Le tableau 1 donne des détails, par composante de l'indicateur. Pour plus de détails, voir la partie IV du rapport annuel sur les résultats.

Figure 1: Indicateur de performance clé 1 – Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays



Le carré extérieur représente la valeur maximale de chaque indicateur qui serait atteinte si un PSP était entièrement financé à hauteur du montant indiqué dans son plan fondé sur les besoins, si aucune difficulté opérationnelle d'aucune sorte n'était survenue et si tous les indicateurs du cadre logique du PSP, y compris les indicateurs d'effet direct sur lesquels influent aussi les interventions de partenaires, avaient été pleinement réalisés.

¹ Il s'agit des indicateurs de produit et des indicateurs d'effet direct pour lesquels des dépenses ont été engagées au cours de la période à l'examen et dont le bureau compétent a assuré la planification et le suivi des activités.

2. En 2019, la proportion moyenne d'indicateurs d'effet direct en cours de réalisation était de 85 pour cent, ce pourcentage étant de 84 pour cent pour les indicateurs de produit. Ces chiffres montrent comment les ressources et les conditions rencontrées ont influé sur la mise en œuvre des activités du PAM. (Ces pourcentages indiquent également le déficit moyen de financement pour les opérations mais pas l'ampleur exacte du déficit global; en effet, les bureaux de pays utilisent souvent les ressources disponibles pour mettre en œuvre des activités relevant de plusieurs effets directs stratégiques, ce qui aboutit à des pourcentages d'exécution supérieurs au pourcentage de financement disponible).
3. En 2019, les pourcentages d'indicateurs dont les valeurs cibles ont été atteintes ou sont en voie de l'être étaient en moyenne de 83 pour cent pour les indicateurs d'effet direct et de 52 pour cent pour les indicateurs de produit. Ces chiffres indiquent le degré de réalisation des résultats escomptés de la mise en œuvre des PSP. Le pourcentage inférieur de produits dont les cibles ont été atteintes ou sont en voie de l'être indique que les produits pâtiennent plus directement du manque de ressources et des difficultés opérationnelles que les effets directs. Il est également le résultat de la hiérarchisation des priorités: dans les cas où les ressources sont limitées, les bureaux de pays réduisent souvent le volume des produits, par exemple en diminuant la taille des rations ou le nombre de bénéficiaires. Il convient également de noter que les attentes sont plus fortes pour les produits en cours de réalisation que pour les effets directs, car les effets directs peuvent être en cours de réalisation pendant bien plus longtemps puisqu'ils doivent être pleinement réalisés en cinq ans. Toutefois, une faible performance des produits à court terme qui se répète au fil du temps se répercutera aussi en définitive sur la mesure des effets directs.

Tableau 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre du plan stratégique de pays

	Pourcentage d'effets directs en cours de réalisation	Pourcentage de produits en cours de réalisation	Pourcentage d'indicateurs d'effet direct dont les valeurs cibles sont atteintes ou en voie de l'être	Pourcentage d'indicateurs de produits dont les valeurs cibles sont atteintes ou en voie de l'être
Valeur cible	≥ 70	≥75	≥ 75	≥ 80
Valeur de référence (2018)	80	82	78	67
Valeur effective (2019)	85	84	83	52
Nombre de bureaux de pays ayant dépassé l'objectif	65	63	47	12

Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise

4. La partie III indique le degré de réalisation des différents critères composant l'IPC qui évaluent l'efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise. En 2019, pour cet indicateur, un critère sur cinq a été pleinement réalisé. On trouvera dans les paragraphes qui suivent des informations supplémentaires sur la performance au regard des critères définis en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise.

5. Les trois critères de l'IPC 2 relatifs à la préparation portent sur l'application des mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe, les formations dispensées dans ce domaine et l'efficacité avec laquelle les fonds destinés aux évaluations de l'état de préparation sont décaissés dans les bureaux de pays. Ce guide, dont la gestion de l'application relève de la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise au Siège, a été mis en service dans la plupart des bureaux de pays. Son degré d'application illustre les efforts mis en œuvre dans différents domaines pour que le PAM soit prêt à intervenir en cas d'urgence sans compromettre la qualité des opérations ou la sécurité du personnel. En 2019, 77 pour cent des bureaux de pays ont mis en œuvre ou actualisé dans une certaine mesure au moins 80 pour cent de leurs propres guides, ce qui constitue une nette amélioration par rapport à 2018 ainsi que depuis la révision majeure du guide de 2017.

Figure 2: Indicateur de performance clé 2 - Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise: bureaux de pays

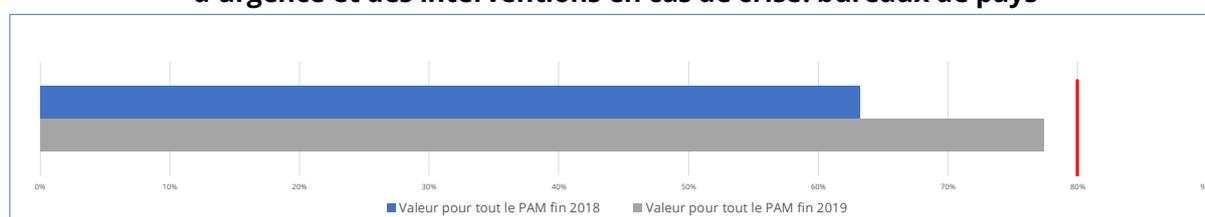


Tableau 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise: bureaux de pays

	Pourcentage de mesures minimales de préparation mises à jour ou en œuvre, ou des bureaux de pays ayant mis à jour ou en œuvre au moins 80 pour cent des mesures minimales de préparation	Nombre de formations relatives aux interventions d'urgence suivant le modèle de formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence	Nombre moyen d'heures écoulées entre la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 2 ou de niveau 3 et la mobilisation d'une équipe spéciale chargée des opérations	Nombre moyen de jours écoulés entre la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 2 ou de niveau 3 et l'achèvement de la mise au point du concept des opérations	Nombre moyen de jours écoulés entre la demande de mobilisation du Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence et la création d'un code budgétaire
Valeur cible	100	≥4	≤24	≤5	≤5
Valeur de référence (2018)	38	6	24	2	10
Valeur effective	61	3	360	4	13
Nombre de bureaux de pays ayant dépassé l'objectif	51	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.

6. Le module de formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER) aide à concevoir des formations qui permettent au personnel d'acquérir les compétences spécialisées ou générales nécessaires lors des interventions d'urgence. Les liens entre les différents niveaux de formation, les parcours professionnels et les capacités de renfort sont

établis en coopération avec la Division des ressources humaines. En 2019, les cibles fixées en matière de formation interne n'ont pas été atteintes, puisque trois formations FASTER, formations de facilitateurs et simulations de situation d'urgence destinés à des organisations nationales de gestion des catastrophes seulement ont été organisés alors que la cible était de quatre.

7. La mise en place du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe est soutenue par des mécanismes du PAM visant à fournir des fonds au moyen du Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence. Ce fonds a pour objectif de combler les déficits dès la phase de préparation et de veiller à ce que le PAM garde la souplesse d'intervention qui lui permet de faire face à des situations d'urgence prévues ou imprévues. Il fournit, par l'intermédiaire du Compte d'intervention immédiate – seul mécanisme de financement au service des activités de préparation et de renforcement des capacités en la matière – des ressources adaptées, disponibles à tout moment pour financer des activités de préparation exceptionnelles, quand aucune autre solution n'existe. La demande de fonds est émise par le bureau de pays, appuyée par le bureau régional, et instruite et approuvée au Siège avant que les fonds ne soient débloqués. Le délai moyen de traitement des demandes en 2019 était de 13 jours, mais le PAM élabore de nouvelles directives en vue de le raccourcir considérablement.
8. En application des critères retenus pour les interventions, cet IPC prend en compte le délai de déploiement d'une équipe spéciale chargée des opérations et l'élaboration d'un concept des opérations, deux ressources qui permettent au PAM d'organiser l'appui fourni par le Siège et les bureaux régionaux de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible quand une situation d'urgence est déclarée. Dès la déclaration de la situation d'urgence, une équipe spéciale chargée des opérations est constituée pour déterminer la marche à suivre pour répondre aux premiers besoins. Cette équipe a pour mission de permettre la coordination des opérations et des décisions au niveau institutionnel, l'analyse et l'appui intersectoriel. Elle est également chargée de porter à la connaissance des hauts responsables les difficultés opérationnelles rencontrées, de demander un appui technique et stratégique et de prendre les décisions. Conformément au protocole provisoire d'activation des interventions d'urgence du PAM, la première équipe chargée des opérations doit être appelée dans les 24 heures suivant la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 3. Lors de l'activation des interventions d'urgence prises en compte au titre de cet indicateur en 2019, le délai moyen de mise sur pied de l'équipe a été exactement de 360 heures.
9. Dans un délai de cinq jours à compter de l'activation de l'intervention d'urgence, ou lorsqu'un changement de situation nécessite une réorientation de l'intervention, un concept des opérations doit être rédigé ou révisé par le bureau de pays ou le bureau régional compétent; le bureau régional devra s'en charger quand il s'agit d'une intervention régionale ou que le PAM n'a pas de présence opérationnelle dans le pays. Le concept des opérations expose le détail des opérations et des priorités du PAM, notamment les activités, les produits et les effets directs prévus dans le PSP qui ont trait à l'intervention d'urgence et les engagements pris dans le cadre du système d'action groupée. Pour les interventions d'urgence prises en compte dans cet indicateur en 2019, le délai moyen de présentation du concept des opérations était de quatre jours.
10. Le déploiement de personnel qualifié à la suite de la déclaration d'une situation d'urgence peut également servir d'indicateur pour mesurer la performance d'une intervention d'urgence du PAM. Les fichiers de personnel de réserve pour les interventions d'urgence sont conçus spécifiquement pour les interventions d'urgence de niveau 3 afin de pouvoir envoyer des renforts dès le départ avant que les dispositifs habituels de déploiement de personnel prennent le relais. Le PAM dispose en outre d'un certain nombre d'autres mécanismes d'appui pour les interventions d'urgence: partenaires de réserve, Équipe

d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications, fichiers de réserve par fonction et par région, et nomination directe de membres du personnel par les responsables des interventions d'urgence. À l'heure de la rédaction du présent rapport, les données de 2019 sur le pourcentage de membres du personnel déployés en situation d'urgence à l'aide de ces fichiers n'était pas encore disponible.

Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion

11. L'IPC 3 relatif à la réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion rend compte de la façon dont les bureaux du PAM gèrent les ressources humaines, matérielles et financières disponibles pour mettre en œuvre les activités des PSP. La partie IV présente une analyse globale de cet IPC. Les paragraphes ci-après donnent plus de détails sur la performance de chacun des divers critères composant l'IPC, qui correspondent aux dix domaines fonctionnels.
12. La performance de la fonction **gestion** est mesurée par trois indicateurs: représentation équilibrée des sexes; nombre de recommandations d'audit en attente; et pourcentage de recommandations d'audit interne dont l'application accuse un retard. Ces critères ont été sélectionnés parce qu'ils sont représentatifs des compétences intersectorielles qu'assument les responsables de bureaux à tous les niveaux du PAM et de la ferme détermination du PAM en matière d'obligation redditionnelle, de gestion des risques et d'égalité des sexes.

Tableau 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction gestion			
	Représentation équilibrée des sexes	Nombre de recommandations d'audit en attente	Pourcentage de recommandations d'audit interne dont l'application accuse un retard
Importance dans la fonction	50	25	25
Valeur de référence (2018)	37	68	8
Valeur cible	Objectifs d'étape*	≤68**	≤5
Valeur effective	39***	62	25
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	43	93	79
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	51	6	7
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	6	1	13

* Les objectifs étant définis par chaque bureau de pays en fonction de son contexte opérationnel, il n'est donc pas possible d'agréger les chiffres pour obtenir une valeur globale représentative à l'échelle du PAM.

** Cette valeur a été revue afin de tenir compte du fait que les recommandations adressées aux bureaux de pays sont les seules qui sont prises en compte par cet indicateur. Elle diffère donc de celle qui était annoncée dans le Plan de gestion du PAM pour 2019-2021.

*** Ce chiffre est une valeur moyenne pour tous les bureaux de pays, et non pour l'ensemble du PAM (34,9 pour cent).

13. Pour ce qui est de la représentation équilibrée des sexes, 43 pour cent seulement des bureaux de pays ont pleinement atteint leurs objectifs d'étape annuels. Les 57 pour cent restants en ont atteint au moins 75 pour cent, indiquant que des efforts sont déployés par l'ensemble du PAM qui progresse vers l'objectif global fixé pour 2021.
14. Le nombre total de recommandations d'audit en attente au 31 décembre 2019 était de 230, dont 111 étaient adressées à des bureaux de pays. En 2019, le PAM a réduit le nombre de recommandations d'audit en attente, qui est passé de 68 à 62, et 93 pour cent des bureaux de pays ont atteint leurs cibles dans ce domaine.
15. La performance de la fonction **programme** est également mesurée à l'aide de deux indicateurs d'égale importance: conception de l'opération et apprentissage; et mise en œuvre avec les partenaires (voir le tableau 4). Bien que la cible de 100 pour cent fixée pour la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation n'ait pas été pleinement atteinte au niveau global, 90 pour cent des bureaux de pays l'ont atteinte, preuve d'une bonne performance à l'échelle de tout le PAM.

Tableau 4: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction programmes

	Pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées	Pourcentage de produits réalisés en partenariat*
Importance dans la fonction	50	50
Valeur de référence (2018)	84	71
Valeur cible	100	90
Valeur effective	95	93
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	90	37
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	4	39
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	6	24

* Il s'agit des partenariats opérationnels avec des ONG, avec des gouvernements (aux niveaux local, régional ou national) et des organismes des Nations Unies avec lesquels le PAM a conclu des accords incluant les produits des PSP.

16. L'indicateur relatif à la réalisation des produits représente un sous-ensemble de celui examiné pour l'IPC 1, pour lequel seules les activités mises en œuvre en partenariat avec des ONG, des gouvernements et d'autres organismes des Nations Unies sont prises en compte. Le pourcentage global de réalisation des produits était de 93 pour cent, soit un niveau légèrement supérieur à la valeur cible, en progression par rapport à 2018.
17. La fonction **chaîne d'approvisionnement** est l'une des principales fonctions d'appui dans la plupart des opérations du PAM où que ce soit dans le monde. Sa performance est mesurée au moyen de trois indicateurs d'égale importance: les pertes alimentaires; l'efficacité du transport dans le pays; et la quantité de produits alimentaires qui n'ont pas fait l'objet d'un rapprochement avec le système de suivi du PAM. En 2019, les pertes après livraison, à toutes les étapes de la chaîne allant de la réception des marchandises par le PAM à leur expédition aux partenaires, s'élèvent à 0,43 pour cent (en poids) de l'ensemble des produits livrés aux partenaires, soit une amélioration par rapport à 2018, bien que la proportion de 73 pour cent traitée à la date convenue soit inférieure à la valeur cible. Le

pourcentage de produits alimentaires n'ayant pas fait l'objet d'un rapprochement était aussi bien inférieur à la valeur cible (voir le tableau 5).

Tableau 5: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction chaîne d'approvisionnement			
	Pourcentage de pertes après livraison	Pourcentage du volume traité à la date convenue	Pourcentage de produits alimentaires n'ayant pas fait l'objet d'un rapprochement
Importance dans la fonction	33	33	33
Valeur de référence (2018)	0,77	87	34
Valeur cible	< 2	100	10
Valeur effective	0,43	73	5
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	93,5	33	89
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	1,5	48	8
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	5	19	3

18. Le pourcentage du volume de produits alimentaires traité à la date convenue rend compte de l'efficacité et du respect des délais du transport et, au bout du compte, de la fiabilité avec laquelle le PAM peut mettre en œuvre ses plans de distribution. L'indicateur prend en considération les difficultés d'accès, les questions liées à la capacité de transport et, le cas échéant, l'efficacité de l'organisation des transports par le PAM ou les relations avec les transporteurs dans les différents pays. La valeur pour 2019, soit 73 pour cent, est inférieure à la valeur de référence établie en 2018 (87 pour cent), et inférieure à l'objectif visé (100 pour cent). Par ailleurs, 33 pour cent seulement des bureaux de pays ont atteint l'objectif fixé, un recul par rapport au pourcentage de 59 pour cent en 2018.
19. La fonction **budget et programmation** a particulièrement ressenti les effets de l'examen du cadre de financement², qui a transformé en profondeur un grand nombre de ses processus de base, de la conception des budgets de portefeuille de pays à leur gestion au quotidien. La performance de la fonction est mesurée par un seul indicateur, qui est le nouveau dispositif normalisé qu'utilisent les bureaux de pays, à savoir le plan d'exécution. L'indicateur compare les dépenses effectives aux dépenses prévues dans le plan d'exécution. Si les dépenses sont trop élevées par rapport à celles du plan d'exécution³, le plan doit être ajusté à la hausse pour tenir compte de la réorganisation des priorités des activités à la suite d'une augmentation des contributions prévues ou d'une montée en puissance des activités. Si les dépenses sont nettement inférieures aux niveaux indiqués dans le plan d'exécution, le bureau de pays pourrait devoir revoir son plan à la baisse ou

² WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1.

³ Il convient de noter que les dépenses effectives sont comparées aux chiffres indiqués dans le plan fondé sur les besoins et non à ceux du plan d'exécution.

être confronté à des difficultés opérationnelles qui retardent l'exécution et expliquent le niveau faible des dépenses.

20. En 2019, la valeur moyenne de l'indicateur était de 84 pour cent et, au 31 décembre, 46 pour cent des bureaux de pays avait atteint l'objectif fixé.

Tableau 6: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction budget et programmation

	Pourcentage des dépenses du PSP au regard du plan d'exécution
Valeur de référence (2018)	76
Valeur cible	90*
Valeur effective	84
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	46
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	1
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	53

* Cette valeur cible a été revue afin de tenir compte des dépenses prévues dans le plan d'exécution qui sont considérées admissibles. Elle diffère par conséquent de celle qui figure dans le Plan de gestion pour 2019-2021.

21. La performance de la fonction **ressources humaines** est mesurée à l'aide de deux indicateurs utilisés depuis plusieurs années dont l'importance relative diffère (70 pour cent pour l'un et 30 pour cent pour l'autre). Le premier est lié à l'outil interne d'évaluation et de notation (individuelles), PACE, qui est considéré comme une mesure secondaire de la performance individuelle et des bonnes pratiques de gestion. Le second se rapporte aux formations obligatoires, qui témoignent des efforts déployés par le PAM pour sensibiliser sur des thèmes jugés prioritaires.
22. En 2019, les deux indicateurs affichaient des valeurs inférieures à l'objectif fixé (100 pour cent et 85 pour cent, respectivement), soit 74 pour cent pour PACE et 75 pour cent pour les formations obligatoires au 31 décembre. L'objectif a été atteint par 26 pour cent et 21 pour cent des bureaux de pays, respectivement.

Tableau 7: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction ressources humaines		
	Taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	Pourcentage de membres du personnel ayant suivi toutes les formations obligatoires
Importance dans la fonction	70	30
Valeur de référence (2018)	79	49
Valeur cible	100	85
Valeur effective	74	75
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	26	21
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	36	64
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	38	13

23. La performance de la fonction **administration** est mesurée au moyen de deux indicateurs d'égale importance (voir le tableau 8): mise en œuvre des contrôles internes dans différents secteurs de l'administration; et rapprochement des actifs. Pour les contrôles internes, la valeur moyenne était de 70 pour cent alors que la valeur cible fixée pour 2019 était de 75 pour cent; 33 pour cent des bureaux de pays ont atteint cet objectif. Pour ce qui est du rapprochement des actifs, 69 pour cent des bureaux de pays ont atteint l'objectif fixé, 97 pour cent des actifs ayant fait l'objet d'une vérification physique.

Tableau 8: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction administration		
	Pourcentage des contrôles internes en place et mis en œuvre dans l'administration	Pourcentage des immobilisations du PAM ayant fait l'objet d'un comptage physique et d'une vérification
Importance dans la fonction	50	50
Valeur de référence (2018)	67	98
Valeur cible	75	100
Valeur effective	70	97
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	33	69
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	64	14
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	4	17

24. La performance de la fonction **finances** est évaluée au moyen d'un indicateur qui mesure la proportion de procédures (paiements et virements) traitées par un bureau au cours d'une période donnée qui sont susceptibles de présenter un risque financier⁴. La valeur globale obtenue par l'ensemble des bureaux de pays à la clôture financière de décembre 2019 était de 5 pour cent, et 87 pour cent des bureaux de pays avaient atteint l'objectif fixé.

Tableau 9: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction finances	
	Pourcentage d'éléments de risques renforcés dans le tableau de bord des finances
Valeur de référence (2018)	4.5
Valeur cible	7*
Valeur effective	5
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	87
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	5
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	8

* Cette valeur cible a été revue afin de tenir compte des dépenses prévues dans le plan d'exécution qui sont considérées admissibles. Elle diffère par conséquent de celle qui figure dans le Plan de gestion pour 2019-2021.

25. La performance de la fonction **technologies de l'information** est mesurée au moyen d'un indicateur qui rend indirectement compte de plusieurs facteurs, comme la connectivité, l'achat et la maintenance de matériel informatique, la sensibilisation et la formation du personnel ou encore la protection contre des menaces potentielles. La valeur moyenne de cet indicateur est en conformité de 99 pour cent à l'ensemble des normes de sécurité informatique; 47 pour cent des bureaux de pays ont appliqué toutes les normes et 53 pour cent presque toutes. Les principaux obstacles rencontrés tenaient aux problèmes de connectivité dans les endroits isolés, au manque d'information du personnel et aux difficultés liées au renouvellement des équipements informatiques dans certains pays.

Tableau 10: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction technologies de l'information	
	Pourcentage d'application des normes de sécurité dans le domaine des technologies de l'information
Valeur de référence (2018)	93
Valeur cible	100*
Valeur effective	99
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	47

⁴ Le risque financier peut résulter de la durée de la période durant laquelle les procédures demeurent non soldées dans le système, ainsi qu'à d'autres paramètres susceptibles d'entraîner des défauts d'efficacité pour le bureau de pays et le PAM.

Tableau 10: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction technologies de l'information

	Pourcentage d'application des normes de sécurité dans le domaine des technologies de l'information
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	53
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	0

* Cette valeur cible a été modifiée et elle diffère par conséquent de celle qui figure dans le Plan de gestion pour 2019-2021.

26. Pour la fonction **sécurité**, l'indicateur sélectionné mesure la conformité de chaque bureau de pays à une série de prescriptions d'application obligatoire en matière de sécurité. Celles-ci portent sur: la sensibilisation du personnel; la liaison avec les structures nationales et celles du système des Nations Unies en matière de sécurité; et l'application de certaines des mesures de sécurité recommandées par des missions d'évaluation. En 2019, la valeur moyenne effective pour l'ensemble des bureaux de pays était de 84 pour cent et 50 pour cent des bureaux de pays respectaient pleinement les normes minimales de sécurité.

Tableau 11: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: fonction sécurité

	Pourcentage d'application des normes du Cadre général d'organisation des responsabilités pour la sécurité sur le terrain
Valeur de référence (2018)	96
Valeur cible	100*
Valeur effective	84
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	50
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	36
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	14

* Cette valeur cible a été modifiée et elle diffère par conséquent de celle qui figure dans le Plan de gestion pour 2019-2021.

27. La performance de la dernière fonction passée en revue, **mobilisation des ressources, communications et rapports**, est évaluée à l'aide de deux indicateurs qui rendent compte des contributions allouées aux bureaux de pays par rapport à leurs plans fondés sur les besoins et du pourcentage de messages favorables publiés dans les médias au sujet du PAM. En 2019, 99 pour cent des plans fondés sur les besoins concernant les opérations de pays ont été financés, un niveau bien supérieur à la cible fixée (80 pour cent). La grande majorité des bureaux de pays ont atteint cet objectif. La valeur moyenne, pour le second indicateur était 66 pour cent pour l'ensemble du PAM. Comme le mode de collecte des données a changé, des données par pays concernant cet indicateur ne sont pas disponibles.

Tableau 12: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion: mobilisation des ressources, communications et rapports

	Pourcentage du plan fondé sur les besoins financé dans le cadre des opérations du bureau de pays	Pourcentage de messages favorables publiés au sujet du PAM
Importance dans la fonction	50	50
Valeur de référence (2018)	47	71
Valeur cible	80	70
Valeur effective	99	66
Pourcentage de bureaux de pays ayant atteint l'objectif	65	n/d
Pourcentage de bureaux de pays ayant progressé vers l'objectif	29	n/d
Pourcentage de bureaux de pays ayant peu progressé vers l'objectif, voire pas du tout	6	n/d

ANNEXE IV-B: ANALYSE DÉTAILLÉE DES SERVICES ASSURÉS PAR LES BUREAUX RÉGIONAUX ET LE SIÈGE (PERFORMANCE PAR VOLET)

1. L'appui que les bureaux régionaux et le Siège fournissent aux bureaux de pays est représenté d'un point de vue conceptuel au moyen des cinq volets et des services et produits présentés à la figure 15 de la partie IV. La performance obtenue dans le cadre des différents volets est également décrite dans la partie IV, mais on trouvera dans les paragraphes ci-après des informations supplémentaires sur les indicateurs et les activités associés à chacun de ces volets.

Volet A: Stratégie et orientations			
	Pourcentage d'objectifs d'étape de la feuille de route intégrée atteints	Pourcentage de mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil d'administration	Taux de mobilisation des employés
Valeur de référence (2018)	100	68	3,75 (sur 5,00)**
Valeur cible	100	63*	s.o.
Valeur effective	100	64	s.o.

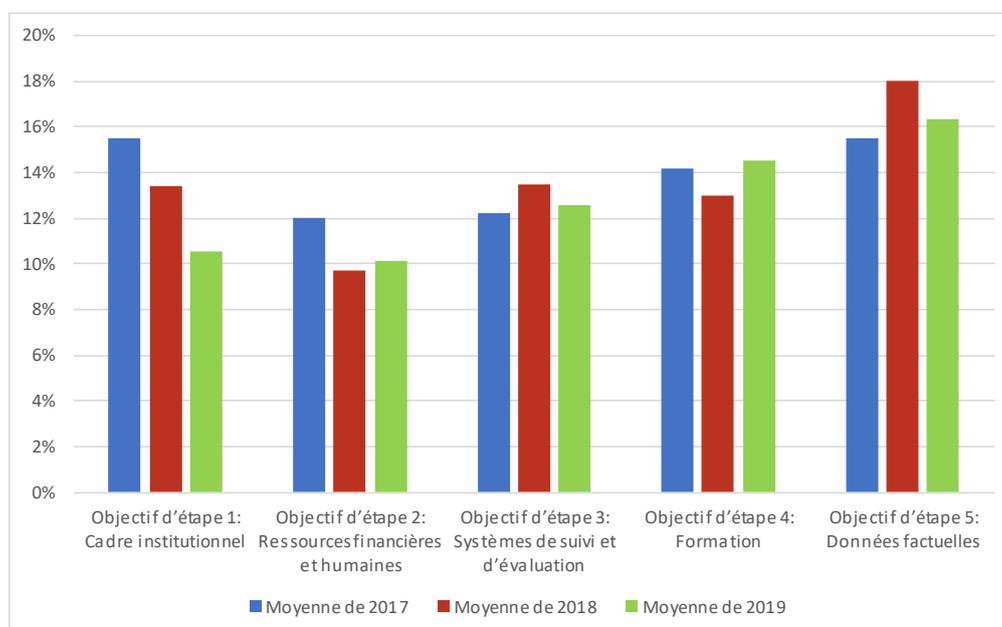
* Chaque politique est associée à une valeur cible distincte établie à partir du nombre d'années écoulées depuis son approbation. Étant donné que le nombre de politiques pris en compte dans l'indicateur varie d'une année sur l'autre, la valeur cible institutionnelle, qui représente la moyenne de l'ensemble des valeurs cibles associées aux différentes politiques chaque année, varie également.

** Les données sur la mobilisation des employés sont recueillies au moyen d'une enquête mondiale auprès du personnel menée par Gallup tous les deux ans, qui n'a pas été réalisée en 2019. En 2018, l'année la plus récente pour laquelle on dispose de données, la mobilisation des employés du PAM s'élevait à 3,75 sur 5,00. La prochaine enquête est programmée en 2020.

2. Les activités du PAM regroupées sous le volet Stratégie et orientations sont en partie mesurées au moyen de trois indicateurs: pourcentage d'objectifs d'étape de la feuille de route intégrée atteints; pourcentage de mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil d'administration; et taux de mobilisation des employés. On trouvera dans les paragraphes qui suivent certaines initiatives menées au titre de ce volet.
3. Le premier indicateur mesure les progrès accomplis dans l'application de la feuille de route intégrée. Dans le cadre de cette mise en œuvre en 2019, le dernier groupe de 36 PSP de première génération a été présenté au Conseil, ce qui a nécessité de nombreuses consultations et donné lieu à une documentation fournie. L'année 2019 est la deuxième année au cours de laquelle 100 pour cent des objectifs d'étape de la feuille de route intégrée ont été atteints, et cet indicateur devrait donc être retiré.
4. En 2019, la charge de travail globale du Conseil est demeurée importante: un nombre record de consultations, de réunions d'information et de manifestations ont été organisées, et un volume sans précédent de documents sur des questions majeures de politique générale, comme le partenariat et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé, et les achats locaux et régionaux de produits alimentaires, ont été produits. L'accès à l'information sur le site Web du Conseil a été rationalisé, et des documents portant sur le contrôle et la gouvernance ont été ajoutés à l'espace réservé aux membres. Plusieurs initiatives concernant la gouvernance ont nécessité un appui considérable. Ainsi, le groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination et ses sous-groupes de travail ont tenu 22 réunions, qui ont débouché sur une recommandation approuvée par le Conseil préconisant au PAM d'élaborer un plan d'action détaillé à examiner en 2020.

5. Le deuxième indicateur associé à ce volet rend compte du degré d'application des décisions stratégiques par le biais de la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil¹. En 2019, le taux moyen de mise en œuvre des politiques approuvées a été de 64 pour cent², alors que la valeur cible annuelle fixée pour cet indicateur était de 63 pour cent³. Pour plus d'informations, voir la partie IV du présent document.

Figure 21: Pourcentage de mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil



6. En 2019, le taux d'application des différentes politiques était compris entre 37 pour cent et 96 pour cent des objectifs d'étape fixés. Comme l'indique la figure 1, seuls les objectifs d'étape 2 et 4 ont atteint un niveau supérieur à celui de 2018, même s'il faut noter que les comparaisons directes entre années sont difficiles compte tenu du caractère fluctuant de cette mesure. Les politiques les mieux appliquées ont été la politique en matière d'évaluation, la politique en matière de gestion globale des risques et la politique environnementale. Celles qui ont été le moins bien appliquées ont été la politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, la politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition et la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires.

¹ La mise en œuvre pleine et entière d'une politique nécessite: des cadres institutionnels qui fonctionnent; l'affectation de ressources humaines et financières suffisantes; l'élaboration de directives ou leur actualisation; des projets réalisables; et un mécanisme de suivi et d'évaluation de l'impact de la politique en question.

² En 2019, les politiques prises en compte dans le calcul de cet indicateur ont été les suivantes: Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) (WFP/EB.A/2015/5-A); Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C); Politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (WFP/EB.A/2015/5-D); Politique de lutte contre la fraude et la corruption (WFP/EB.A/2015/5-E/1); Politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1); Politique en matière de gestion globale des risques (WFP/EB.2/2018/5-C); Politique en matière de nutrition (WFP/EB.1/2017/4-C); Politique en matière de changement climatique (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1*); Politique environnementale (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1*); Politique en matière de préparation aux situations d'urgence – Renforcer la préparation pour intervenir efficacement en temps de crise (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1*); et Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires (WFP/EB.2/2019/4-C).

³ La valeur cible associée à cet indicateur est la moyenne de l'ensemble des valeurs cibles relatives à la mise en œuvre de chacune des politiques considérées. La valeur cible pour chaque politique devrait augmenter progressivement tout au long de la mise en œuvre de celle-ci.

7. Les activités menées au titre du volet Stratégie et orientations se répartissent en deux grands groupes. Celles du premier groupe concernent les différents comités et groupes de travail qui exécutent des initiatives clés pour le PAM. On peut citer ici les travaux que la Division des technologies de l'information consacre au renforcement des processus et des politiques de protection des données sur les bénéficiaires pour améliorer les assurances fournies concernant la vie privée, la sécurité et la dignité des bénéficiaires. Conformément aux priorités du Directeur exécutif en matière de simplification, d'efficacité et d'impact, la Division des technologies de l'information a ainsi commencé à mettre en œuvre Easy Vista, un outil de gestion des services mondiaux. Easy Vista permettra de réunir les services assurés par différentes unités du PAM pour accélérer leur fourniture, en améliorer la qualité et garantir la cohérence des processus dans l'ensemble du PAM. On peut également mentionner la production du Cadre révisé de résultats institutionnels, qui a nécessité des consultations informelles et la création d'un groupe consultatif technique pour diriger les travaux et rédiger le document. Un ensemble de valeurs cibles institutionnelles associées à des indicateurs de produit clés a également été défini, puis approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2019.
8. Comme autre exemple, on peut citer l'approbation d'une stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020-2025 à la deuxième session ordinaire de 2019 du Conseil. Fruit d'une concertation étroite entre des unités techniques, les bureaux régionaux, plusieurs bureaux de pays et le Conseil, la stratégie guide la coopération du PAM avec les entreprises, les fondations et les particuliers, et est structurée autour des trois volets que sont l'impact, les recettes et l'innovation.
9. Comme dernier exemple d'activités appartenant à ce premier groupe, on mentionnera la participation de la Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale à l'élaboration et à l'approbation du programme de travail pluriannuel pour 2020-2023 du Comité de la sécurité alimentaire mondiale. En concertation avec ses homologues de la FAO et du FIDA et des États membres (le cas échéant), la division a apporté sa contribution tout au long du processus d'élaboration qui s'est déroulé en octobre 2019. Plus précisément, elle a coparrainé le chantier sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le contexte de la sécurité alimentaire et de la nutrition, qui a été accepté comme l'un des chantiers du Comité de la sécurité alimentaire mondiale pour les quatre prochaines années.
10. Le deuxième grand groupe d'activités relevant du volet Stratégie et orientations concerne la préparation de documents institutionnels – destinés à l'audience interne ou à un public extérieur – susceptibles de faciliter la prise de décisions et la sensibilisation sur des thèmes en rapport avec le mandat du PAM. Outre les rapports institutionnels annuels tels que le plan de gestion et le rapport annuel sur les résultats, le PAM a élaboré des documents comme la Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires, un document intitulé "*Forecast-based financing – Anticipatory actions for food security*" (Financement fondé sur les prévisions – Mesures prévisionnelles au service de la sécurité alimentaire), la Charte révisée du Bureau de l'Inspecteur général et cinq rapports rédigés en collaboration étroite avec des unités techniques pour approfondir les rapports annuels habituels dans le cadre de l'initiative "*Beyond the APR*" (Au-delà du rapport annuel sur les résultats).
11. Parmi les autres exemples d'activités de ce deuxième groupe figure le lancement de la stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030. Cette stratégie appelle à mener des actions à l'échelle mondiale afin de sensibiliser à l'importance de la santé et de la nutrition en milieu scolaire pour développer le capital humain, et renforce l'engagement pris par le PAM d'éliminer la faim chez les enfants qui vivent dans la pauvreté extrême en soutenant les programmes gouvernementaux d'alimentation scolaire.

12. La Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires vise à permettre au PAM d'augmenter ses achats locaux et régionaux ainsi que ses achats en faveur de petits exploitants. Elle aidera le PAM à arbitrer entre l'efficacité de ses programmes et les effets bénéfiques des achats locaux et régionaux, tout en favorisant l'intégration de ses programmes. La stratégie de financement fondée sur les prévisions décrit la démarche innovante adoptée par le PAM en matière d'atténuation des effets des catastrophes. En s'appuyant sur des prévisions saisonnières et météorologiques crédibles, la stratégie permet aux communautés et aux gouvernements de participer à des actions menées par anticipation qui atténuent les risques climatiques.

Volet B: Services divers fournis à l'appui des opérations			
	Pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu aux populations ciblées	Pourcentage de transferts de type monétaire effectués en temps voulu au bénéfice des populations ciblées	Pourcentage d'agents déployés dans des situations d'urgence ayant été identifiés au moyen des fichiers de réserve
Valeur de référence (2018)	80	91	24,6
Valeur cible	80	80	s.o.
Valeur effective	69	93	s.o.

13. Le soutien institutionnel aux opérations est mesuré au moyen de trois indicateurs: pourcentage de produits alimentaires de qualité livrés en quantité suffisante et en temps voulu aux populations ciblées; pourcentage de transferts de type monétaire effectués en temps voulu au bénéfice des populations ciblées; et pourcentage d'agents déployés dans des situations d'urgence ayant été identifiés au moyen des fichiers de réserve. D'importantes initiatives menées au titre de ce volet sont mises en évidence dans les paragraphes qui suivent.
14. En 2019, le Service des achats de produits alimentaires a développé au maximum le recours aux accords de fourniture de produits alimentaires pour garantir l'approvisionnement continu et sûr en produits alimentaires. En République arabe syrienne, il a ainsi contribué à réduire les délais de livraison et de traitement de 70 pour cent environ. Il a considérablement facilité les interventions d'urgence de niveau 3, en particulier en République arabe syrienne et au Yémen. Au Yémen, les conditions contractuelles de livraison ont été modifiées à l'issue de négociations efficaces, et mises à rude épreuve du fait de la demande continue de remplacement de certains types de produits. Les services de transport aérien ont été essentiels lors de l'intervention menée pour faire face au passage du cyclone Idai au Mozambique et au Zimbabwe, et ont permis à la communauté d'aide humanitaire de réagir rapidement et de se rendre en des lieux qui auraient sinon été entièrement isolés à cause des inondations.
15. Géré par la Division des opérations de secours d'urgence, OPweb, la plateforme d'information d'urgence du PAM, a été remise en service. Elle présente des points d'information quotidiens sur les opérations, des cartes interactives en direct et des chiffres à jour sur les distributions et les financements. De plus, l'Unité mondiale chargée des renforts a été créée afin de permettre au PAM d'accéder à une main-d'œuvre abondante et particulièrement efficace pour intervenir dans les situations d'urgence. L'Unité se charge des formations à l'intervention d'urgence, des renforts et des équipes constituées à partir du

fichier pour les interventions d'urgence de façon à fournir un réservoir permanent d'agents d'intervention hautement qualifiés. Les résultats de ce travail peuvent être observés au moyen de l'IPC 2 relatif à l'efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise, qui est abordé en détail dans la partie IV.

16. La Division des services de gestion a adopté une démarche de gestion responsable des actifs qui est conforme aux grandes priorités institutionnelles. Des outils et des directives concernant la gestion des actifs ont été élaborés en 2019, notamment un tableau de bord destiné à faciliter l'analyse des actifs. La plateforme de réservation humanitaire, qui a été créée pour gérer les hébergements dans le monde entier, a été étendue et propose désormais des services de réservation et de gestion administrative dans plus de 50 pays. Mi-juillet 2019, le service en ligne de réservation et d'administration des Nations Unies pour les chauffeurs a été présenté officiellement et mis en place sur 80 sites situés dans 35 pays.
17. La mise en service du module mobile de gestion centralisée des équipements (GEMS Mobile), une application interne innovante qui facilite le suivi des actifs et l'établissement de rapports en permettant aux opérateurs de numériser chaque actif au moyen d'une simple touche sur un téléphone portable, a été presque entièrement menée à bien en 2019. En décembre 2019, les données relatives à 90 pour cent environ des actifs du PAM (en valeur) ont été épurées grâce au déploiement de GEMS Mobile. Jusqu'à présent, des actifs d'une valeur totale de 785,81 millions de dollars ont été comptabilisés dans 81 bureaux, et plus de 800 utilisateurs ont été formés à la comptabilisation et au rapprochement physiques à l'aide de GEMS Mobile. Une équipe spéciale interdivisions chargée de la gestion des actifs a été constituée en 2019 pour guider l'application des recommandations formulées lors des audits ou concernant la mise en conformité des recommandations relatives à la gestion des actifs.
18. L'équipe chargée des services mondiaux de gestion des actifs a continué de fournir un soutien précieux en aidant les bureaux de pays à céder le matériel obsolète et inutilisé. La cession évite d'avoir à stocker les actifs, et réduit ainsi à la fois le risque d'utilisation inappropriée ou de vol et les coûts de la gestion des stocks, y compris d'entreposage et de personnel. Depuis 2017, le PAM a cédé des actifs d'une valeur totale d'acquisition de 22 millions de dollars. Fin 2019, l'équipe chargée des services mondiaux de gestion des actifs avait généré plus de 10 millions de dollars de recettes en organisant 32 ventes aux enchères.
19. Le Centre de gestion du parc automobile du PAM fournit actuellement, dans le cadre de 75 opérations, des services de gestion de bout en bout qui vont de la sélection des fournisseurs à la formation des employés en passant par le crédit-bail, l'assurance, la conception des parcs ou encore l'assistance à l'utilisation des systèmes. Le centre aide également les bureaux de pays à composer leur parc pour optimiser les coûts et la performance. En outre, une plateforme a été créée pour fournir des services dématérialisés de location de véhicules aux bureaux de pays, de manière à réduire les formalités administratives pour choisir des véhicules blindés légers, les réserver et assurer le traitement des factures. À ce jour, ces initiatives ont permis d'économiser 9,0 millions de dollars (3,7 millions de dollars pour la seule année 2018) grâce à la vente d'actifs (7,7 millions de dollars), dans le cadre de la location de véhicules blindés (1,3 million de dollars) et en améliorant l'appui fourni aux bureaux de pays (60 000 dollars).
20. En 2019, le PAM a commencé à faire appel à une société mondiale de gestion des voyages. Plus de 40 bureaux du PAM utilisent désormais les services de voyage proposés par un même prestataire, ce qui permet d'avoir une visibilité sur environ 80 pour cent des dépenses de voyages et facilite l'adoption et la gestion d'accords de services de transport aérien sur le terrain. Les économies obtenues à l'échelle mondiale dans le cadre des accords passés avec des compagnies aériennes se sont élevées à 610 020 dollars ces deux dernières années.

21. L'adoption de la stratégie en matière d'alimentation scolaire a débouché sur la mise au point d'outils numériques d'appui. PLUS School Menus est un outil d'optimisation des repas qui permet aux cuisiniers dans les écoles de décider le type de ration à distribuer en fonction de critères sélectionnés. L'outil School Connect a été développé pour assurer le suivi du niveau des stocks, de la fréquentation et du nombre de repas servis dans les établissements. Par ailleurs, des tableaux de bord intégrés ont été créés pour faciliter la consultation de données en temps réel sur les opérations d'alimentation scolaire.
22. La Division des finances a fourni des services financiers centralisés au PAM pour obtenir des gains d'efficacité. En 2019, un système de suivi des factures a été mis en service dans 85 pays, et de nouvelles procédures opérationnelles normalisées pour le traitement des factures et des paiements ont été mises en place dans les bureaux de pays. Le système Quantum, la solution du PAM utilisée pour dématérialiser, simplifier et rationaliser le traitement de la paie du personnel recruté localement sur le terrain, a été présenté officiellement et mis en service dans trois bureaux régionaux et 44 bureaux de pays. À la fin de l'année, 44 pour cent du personnel local sur le terrain était payé au moyen de ce système.
23. En 2019, une initiative portant sur la "couche d'intégration des données" a été lancée et permet aujourd'hui de modéliser une grande partie des données essentielles pour le Système d'appui à la gestion logistique. Cela offrira à la Division chargée des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement un moyen innovant pour simplifier ses tâches quotidiennes. Un projet de prestation de services humanitaires lancé en 2019 vise à tirer parti des atouts de la division et à faire de celle-ci un centre d'excellence pour la fourniture de services d'approvisionnement dans le cadre des interventions humanitaires. L'ajout des données provenant de COMET – l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace – dans la couche d'intégration des données a également été amorcée et facilitera l'établissement des rapports.
24. Les systèmes ont été renforcés au lancement d'un panneau de commande COMET. Ce dispositif donne aux responsables une vue d'ensemble complète des données sur les opérations ainsi que des informations sur la gestion de la performance à tous les niveaux, ce qui en fait le panneau de commande opérationnel le plus complet dont disposent les responsables de bureaux de pays et un outil de contrôle très efficace.
25. En 2019, l'Accélérateur d'innovations a contribué à l'élaboration de 13 projets destinés à lutter contre la faim, portant le portefeuille d'innovations à plus de 60 projets dans 33 pays. L'Accélérateur d'innovations est opérationnel depuis quatre ans et a fourni sur une grande échelle des solutions techniques innovantes dans le cadre des opérations menées par le PAM sur le terrain dans plusieurs pays. Il met à profit les avancées de la technologie de la chaîne de blocs, de l'intelligence artificielle, des technologies mobiles, de la nutrition, de l'agriculture, des mégadonnées et des modèles opérationnels pour aider le PAM à remplir sa mission de manière plus efficace et plus efficiente et à transformer la vie des personnes vulnérables dans le monde entier.

Volet C: Politiques, directives et assurance qualité		
	Pourcentage de PSP satisfaisant aux normes de qualité dès leur première présentation	Pourcentage de bureaux de pays utilisant l'ensemble des mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe
Valeur de référence (2018)	83	89
Valeur cible	100	100
Valeur effective	89	95

26. Dans le volet C, la performance est mesurée par deux indicateurs: pourcentage de PSP satisfaisant aux normes de qualité dès leur première présentation; et pourcentage de bureaux de pays utilisant l'ensemble des mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe. Pour plus d'informations sur ces indicateurs, se reporter à la partie IV. Les paragraphes qui suivent mettent en évidence plusieurs initiatives menées au titre de ce volet qui ont contribué à la bonne performance du PAM en 2019.
27. En 2019, 27 PSP, 7 PSPP et 2 PSMPP ont été entérinés par le Directeur exécutif avant d'être présentés au Conseil pour approbation. Sur ces plans, 89 pour cent ont été jugés conformes aux normes de qualité requises dès leur première présentation.
28. Dans le cadre de sa démarche de collaboration entre divisions, le PAM a élaboré des orientations stratégiques sur des questions essentielles liées à la réforme de l'action humanitaire et aux politiques. De par sa position aux premiers rangs de l'action humanitaire mondiale, le PAM est résolu à collaborer de manière systématique et stratégique avec des partenaires sur tous les aspects se rapportant à la coordination, à la planification et à la mise en œuvre des interventions. En 2019, il a actualisé les directives sur les aperçus des besoins humanitaires et les plans d'aide humanitaire et organisé des webinaires qui ont aidé les bureaux de pays et les bureaux régionaux à élaborer ces documents ainsi que des plans d'intervention en faveur de réfugiés. En outre, des directives révisées sur le protocole d'activation établi par le Comité permanent interorganisations ont été rédigées et diffusées.
29. En 2019, la Division chargée des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement a entrepris plusieurs actions au titre de ce volet: un nouveau manuel pour la passation de marchés de biens et de services a été achevé et présenté officiellement, et une formation correspondante a été mise en place dans trois bureaux régionaux; la rédaction d'un manuel sur la sécurité sanitaire des aliments et l'assurance de la qualité a été mise en chantier; et un manuel consacré aux expéditions a été élaboré. La Division de la nutrition et la Division chargée des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement ont collaboré pour améliorer la gestion globale des aliments nutritifs spécialisés. Ce travail a notamment consisté à diffuser un guide sur la gestion des chaînes d'approvisionnement pour ces aliments, à mettre en circulation un module de formation électronique sur la gestion des chaînes d'approvisionnement et à créer un groupe de travail conjoint sur les aliments nutritifs spécialisés chargé de renforcer la traçabilité, de diversifier la base de fournisseurs, d'accroître les capacités, d'améliorer les produits et de publier des orientations sur le remplacement des aliments nutritifs spécialisés. Des documents de stratégie ont été élaborés et diffusés dans deux domaines d'activité: "*The nutrition strategy for retail*" (la stratégie de vente au détail de produits nutritionnels); et "*Expanding WFP Nutrition's engagement in South-South cooperation – Defining the vision for 2019–2021*" (action du PAM en faveur de la nutrition dans le cadre de la coopération Sud-Sud – vision pour 2019–2021).

30. En 2019, de nets progrès ont été faits dans la mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière de suivi. La création d'un vivier des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi et de l'évaluation a permis de déployer rapidement du personnel dans le cadre des opérations du PAM. Une analyse de la main-d'œuvre a donné au PAM les moyens de bien mieux cerner son personnel chargé du suivi, de sensibiliser aux compétences dans lesquelles il était nécessaire d'investir davantage et de faire appel à des administrateurs qualifiés du vivier des talents internationaux de demain pour pallier les insuffisances d'effectifs. Ce vivier se compose de 180 administrateurs recrutés sur le plan international spécialisés dans le suivi et l'évaluation. Ces résultats représentent la mise en œuvre de l'intégralité du premier volet de la stratégie du PAM en matière de suivi pour 2018-2021. Les bureaux de pays ont bénéficié d'une aide pour réaliser l'examen à mi-parcours de leur PSP grâce à l'étude, à l'analyse et à la visualisation des données sous des formes qui précisent les liens entre les constatations issues du suivi et l'apprentissage. Ils ont également bénéficié d'orientations sur la façon d'appliquer les nouveaux éléments figurant dans le Cadre révisé de résultats institutionnels, qui ont été ajoutés à COMET en collaboration avec la Division des technologies de l'information, orientations complétées par des webinaires organisés pour communiquer des informations sur les changements au sein du PAM. Dans le cadre d'une initiative conjointe, la Division des politiques et de la planification et la Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports ont élaboré une note d'orientation révisée sur l'estimation et le comptage des bénéficiaires, qui élargit l'acception du terme "bénéficiaires de niveau 1 du PAM" pour englober les bénéficiaires des modalités de renforcement des capacités ainsi que les bénéficiaires des transferts de produits alimentaires en nature ou de type monétaire.

Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies				
	Pourcentage des enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leur objectif de satisfaction	Pourcentage de réalisation des produits dans le cadre des accords de partenariat	Pourcentage des besoins bruts de financement ayant été satisfaits	Pourcentage de messages favorables concernant le PAM dans les principaux médias
Valeur de référence (2018)	100	71	73	71
Valeur cible	100	90	100	70
Valeur effective	100	93	64,3	66

31. Les activités menées au titre du volet D sont mesurées au moyen de quatre indicateurs: pourcentage des enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leur objectif de satisfaction; pourcentage de réalisation des produits dans le cadre des accords de partenariat; pourcentage des besoins bruts de financement ayant été satisfaits; et pourcentage de messages favorables concernant le PAM dans les principaux médias.
32. Pour plus d'informations, voir la partie IV. On trouvera dans les paragraphes qui suivent des informations sur les enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée et sur la couverture médiatique, et à l'annexe IV-C des renseignements complémentaires sur certaines initiatives entreprises dans le cadre du présent volet.

Enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée

33. L'indicateur relatif aux enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée mesure le degré de satisfaction des utilisateurs des services fournis par les trois modules dirigés ou codirigés par le PAM, à savoir le module de la logistique, le module des télécommunications d'urgence et le module de la sécurité alimentaire (codirigé avec la FAO).
34. Lors des enquêtes de 2019 portant sur le module de la logistique, le taux de satisfaction moyen des 421 personnes interrogées était de 95 pour cent, alors que la valeur cible fixée pour le domaine fonctionnel relatif à la logistique était de 90 pour cent. Dans 89 pour cent des enquêtes réalisées, cette valeur cible a été atteinte.
35. Lors des enquêtes de satisfaction consacrées en 2019 aux opérations en cours du module des télécommunications d'urgence⁴, 88 pour cent des participants se sont dit satisfaits des services et de l'appui fournis, un résultat qui dépasse la valeur cible annuelle pour ce module, soit 80 pour cent. Les résultats étaient inférieurs de 3 pour cent au taux de satisfaction global enregistré en 2018 (91 pour cent pour sept opérations) et identiques à ceux enregistrés en 2017 (88 pour cent pour trois opérations).
36. La quasi-totalité des opérations a atteint le taux de satisfaction cible fixé à 80 pour cent, et la majorité des opérations (dont celles menées aux Bahamas, au Bangladesh, en Libye, au Mozambique et au Nigéria) a révélé des taux de satisfaction supérieurs à 90 pour cent, le Nigéria obtenant la meilleure note à ce jour (97 pour cent), ce qui témoigne des efforts déployés par les équipes locales pour assurer des services utiles et efficaces.
37. Globalement, toutes les opérations dans lesquelles le module (ou secteur) des télécommunications d'urgence est intervenu pendant plus d'un an ont fait apparaître des taux de satisfaction analogues à ceux rapportés en 2018. Une exception concerne la République centrafricaine, où le module a obtenu un taux de satisfaction de 72 pour cent en 2019, contre 93 pour cent en 2018. Ce recul tient à plusieurs facteurs, en particulier au nombre de participants à l'enquête qui était bien plus élevé en République centrafricaine que dans les autres pays et aux graves déficits de financement du personnel d'appui partout où le module a assuré des services. Malgré ces problèmes de financement, toutefois, ce module a lancé deux projets de grande ampleur en République centrafricaine en 2019, qui ont permis de fournir des services aux communautés en trois lieux et de renforcer les infrastructures de télécommunications pour la sécurité sur 15 sites, en partenariat avec le projet interorganisations sur les normes de sécurité en matière de télécommunications et le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Les améliorations apportées aux services de télécommunications pour la sécurité ont été citées dans les réponses à l'enquête de satisfaction auprès des utilisateurs de 2019. Les lacunes relevées au cours des enquêtes consacrées aux opérations du module seront analysées et traitées lors des activités conduites en 2020.
38. Il convient de noter que la plupart des opérations du module des télécommunications d'urgence en 2019 ont été en grande partie, voire intégralement, financées, à l'exception de celles menées en Libye (financées à hauteur de 45 pour cent) et en République centrafricaine (financées à hauteur de 68 pour cent), où l'insuffisance des financements a entravé l'exécution des activités.
39. Le module des télécommunications d'urgence entend continuer de recueillir l'avis des partenaires et des utilisateurs de ses services dans les situations d'urgence avec son dispositif de suivi et d'évaluation. En 2020, le module devrait continuer de fournir des

⁴ Le module des télécommunications d'urgence est intervenu lors de neuf interventions d'urgence dont une (en Iraq) pour laquelle le module a progressivement réduit ses opérations et y a mis fin en mars 2019. Les huit autres situations d'urgence (Bahamas, Bangladesh, Libye, Mozambique, Nigéria, République arabe syrienne, République centrafricaine et Yémen) ont été couvertes par les enquêtes.

services pour les opérations menées au Bangladesh, en Libye, au Nigéria, en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Yémen. Il continuera également de collaborer avec ses partenaires pour évaluer la qualité des services de télécommunications d'urgence proposés au cours des opérations d'urgence et s'assurer que ces services répondent aux besoins de ceux qui interviennent en situation d'urgence. Le module mettra aussi davantage l'accent sur les activités de préparation destinées à prévenir ou à réduire le plus possible l'impact des situations d'urgence sur les personnes vulnérables.

40. L'enquête annuelle réalisée en 2019 par le module mondial de la sécurité alimentaire a révélé que, pour 86 pour cent des partenaires, le module répondait à leurs attentes en matière d'appui aux programmes de sécurité alimentaire, un niveau supérieur à la valeur cible (70 pour cent). Au total, 744 partenaires ont répondu à l'enquête. Au cours des années précédentes, des problèmes relatifs à la durée de l'enquête et aux taux de réponse des partenaires étaient apparus. En 2019, le questionnaire de l'enquête a été entièrement révisé pour qu'il soit plus facile à remplir et à analyser. En outre, l'enquête a été étendue à tous les pays, l'objectif étant de couvrir 100 pour cent des pays où le module intervient.

Couverture médiatique favorable

41. Le pourcentage de mentions favorables du PAM dans les actualités et sur les médias sociaux, bien que légèrement inférieur à celui enregistré en 2018, est demeuré globalement élevé. Le nombre de mentions du PAM dans les médias, soit 146 522, a augmenté de 17,6 pour cent. Les activités menées par le PAM dans le cadre d'interventions d'urgence majeures, comme au Yémen, dans le Sahel ou à la suite du cyclone Idai, ont été couvertes par les médias. Le PAM a maintenu une présence sur le terrain tout au long de l'intervention lancée à la suite du passage du cyclone Idai et a ainsi obtenu une audience de 20 pour cent, c'est-à-dire que le PAM était mentionné dans 20 pour cent des articles et des reportages. Les opérations du PAM au Yémen ont aussi souvent été mentionnées dans les actualités, malgré les obstacles, et une campagne réussie de sensibilisation à la situation d'urgence au Sahel, en particulier au Burkina Faso, a entraîné une nette augmentation.

Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants			
	Pourcentage d'exécution aux dates convenues des actions requises lors des sessions du Conseil	Nombre de recommandations issues d'audits faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre	Classement du PAM selon l'indice de la transparence de l'IITA
Valeur de référence (2018)	98	68	1
Valeur cible	95	< 68	1
Valeur effective	87	62	1

42. Le volet E comprend toutes les activités ayant trait au fonctionnement du Conseil d'administration et aux fonctions indépendantes de contrôle, à savoir évaluation, audit externe et interne et initiatives spécifiques en faveur de la transparence. Les résultats obtenus dans le cadre de ces activités sont mesurés au moyen de trois indicateurs: pourcentage d'exécution aux dates convenues des actions requises lors des sessions du Conseil; nombre de recommandations issues d'audits faisant état de risques élevés qui n'ont pas encore été mises en œuvre; et classement du PAM selon l'indice de la transparence de l'IITA. Ces indicateurs sont décrits plus en détail dans la partie IV.

43. Les actions demandées prises en compte pour mesurer le premier de ces indicateurs provenaient de sources diverses. Au cours de la session annuelle de 2019 du Conseil, le PAM a présenté un rapport concernant une évaluation de la mise à jour de la politique du PAM en matière de filets de sécurité. L'évaluation avait pour but de présenter des données factuelles, des analyses et des recommandations relatives à la qualité de la politique mise à jour, à ses résultats et aux facteurs ayant influé sur ces résultats. Un point sur la politique en matière de problématique hommes-femmes a souligné les progrès accomplis en matière de prise en compte des questions relatives aux relations entre les sexes dans les activités du PAM, comme la concrétisation des neuf effets directs escomptés définis dans le Plan d'action concernant la problématique hommes-femmes et la mise en place des principaux mécanismes de prise en compte systématique de cette problématique. Durant la session, un point a également été fait sur la mise en œuvre de la politique de 2018 en matière de gestion globale des risques et du plan d'action du PAM en matière de lutte contre la fraude et la corruption. Deux consultations informelles consacrées à la version actualisée de la politique en matière de protection ont été organisées avec comme objectif de réaffirmer la ferme volonté du PAM de placer les questions de protection au centre de la mise en œuvre de ses programmes. À sa deuxième session ordinaire de 2019, le Conseil a approuvé la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires. Cette politique doit permettre au PAM de donner un nouvel élan à ses achats locaux et régionaux ainsi qu'à ses achats aux petits producteurs en ajoutant aux considérations relatives au rapport coût-efficacité qui sous-tendent ses décisions d'achat des principes et des paramètres supplémentaires, notamment les objectifs des programmes et l'analyse des filières locales.
44. Un examen des fonctions essentielles du Directeur financier au Siège a été effectué au dernier trimestre de 2019. L'étude portait sur les points suivants: budget et programmation; finances et trésorerie; gestion de la performance et établissement de rapports; et gestion globale des risques. Trois mesures prioritaires ont été définies en 2020: faciliter l'établissement de rapports riches d'enseignements sur la performance; rationaliser l'ensemble des processus de planification, de budgétisation et de communication de l'information; et optimiser la gestion de bout en bout des dons.
45. Le Bureau de l'évaluation a également fourni des services et des produits relevant de ce volet. Il a renforcé l'accent mis sur l'utilisation des données issues des évaluations et sur leur prise en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes en collaborant avec les responsables des unités techniques et en participant à des réunions régionales des cadres. La démarche et la méthode adoptées en matière d'évaluation ont été revues pour que la contribution du PAM à la concrétisation des effets directs stratégiques au niveau des pays soit en synergie avec le cadre fourni par le Programme 2030. Ce travail a consisté à attirer davantage l'attention sur l'évaluation de l'aptitude à mettre à profit les ressources et à générer des effets multiplicateurs en créant des synergies aussi bien internes qu'externes.
46. En 2019, une nouvelle stratégie financière pour 2019-2024 a été présentée pour aider les services chargés des finances à atteindre efficacement les objectifs essentiels concernant la compréhension, l'efficacité et le contrôle de l'ensemble de activités. La démarche est axée sur cinq thèmes stratégiques: excellence des principaux services d'appui; efficacité des opérations; excellence en matière d'établissement de rapports; transformation numérique des services des finances; et solutions de financement innovantes. La Division des finances était d'avis que les ressources humaines, l'organisation et les technologies et les données étaient des catalyseurs essentiels pour faciliter la concrétisation de ces objectifs essentiels.

ANNEXE IV-C: INFORMATIONS DÉTAILLÉES SUR LES RÉALISATIONS LIÉES AUX ACCORDS DE PARTENARIAT (VOLET D)

1. De nombreuses activités liées aux accords de partenariat sont dignes d'attention mais les indicateurs prévus pour le volet D ne permettent pas de rendre directement compte des réalisations qui en découlent. On trouvera dans les paragraphes suivants une description détaillée de certaines de ces réalisations.
2. Le Plan d'action mondial pour permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous a été lancé à la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale des Nations Unies, en 2019, avec la participation du PAM qui était représenté par son Bureau de Genève. Ce plan d'action mondial traduit l'engagement pris par 12 organisations multilatérales s'occupant de la santé, du développement et de l'action humanitaire de renforcer l'action collective visant à aider les pays à atteindre plus rapidement les ODD liés à la santé. Grâce à un partenariat établi récemment entre le PAM et Facebook, il est possible de disposer d'indications sur les tendances des déplacements et de suivre les personnes ayant accès aux réseaux de téléphonie mobile. Il sera ainsi plus facile d'établir des prévisions concernant la localisation des foyers de flambées épidémiques et les déplacements de populations provoqués par des catastrophes naturelles.
3. En 2019, le programme ShareTheMeal a permis de collecter environ 10 millions de dollars au profit des opérations du PAM et d'associer quelque 500 000 utilisateurs à sa mission. Le programme est en passe de devenir l'un des outils les plus prometteurs de mobilisation de fonds auprès des particuliers et de diversification des sources de financement du PAM. Les fonds collectés par l'intermédiaire de ShareTheMeal ne sont pas assortis de conditions, et peuvent donc être employés pour des situations d'urgence, des repas scolaires ou des programmes et des modalités d'assistance novateurs du PAM, comme les microprêts ou les transferts de type monétaire.
4. Le PAM s'est allié à d'autres organismes dans le but de résoudre les problèmes communs concernant le partage et l'intégration des données. Il travaille avec le HCR à l'élaboration d'une feuille de route commune afin que le plan de travail conjoint pour 2020 des deux organismes tienne compte des conditions opérationnelles et des besoins de données dans les pays. Le PAM collabore également avec l'UNICEF et encourage notamment celui-ci à souscrire à l'additif PAM-HCR relatif au partage des données et à l'assistance monétaire. Le PAM et la FAO s'emploient à intensifier leur collaboration en matière de transferts de type monétaire et s'attachent en particulier à accroître l'intérêt et à réduire autant que possible les doubles emplois, par exemple en renforçant la capacité d'utilisation par la FAO de la plateforme SCOPE pour mener à bien ses activités de type monétaire. Le PAM collabore aussi avec l'OIM au niveau mondial en ce qui concerne l'enregistrement biométrique et l'interopérabilité technique, et a établi un partenariat de partage de données sur le terrain avec World Vision.
5. En 2019, lors de la montée en puissance des opérations menées au Yémen, le personnel du PAM chargé de l'ingénierie a, au titre d'un accord bilatéral de services conclu avec l'OMS, équipé certains entrepôts de nouvelles technologies et installations à Aden, apporté des améliorations structurales dans 16 centres de traitement de la diarrhée, construit 36 nouveaux centres de ce type pour les situations d'urgence et remis en état 31 centres d'alimentation thérapeutique dans des hôpitaux. En vue d'améliorer le confort de ses collègues sur le terrain, l'équipe du PAM chargée de l'ingénierie a également construit et rénové des résidences et des logements à Hodeïda, à Ibb, à Sa'ada et à Sanaa et construit de nouveaux bureaux à Aden, à Ibb, à Sanaa et à Sa'ada. Les locaux communs qui ont été construits sont les centres des Nations Unies, qui comprennent des bureaux et des logements, à Hajjah et à Mokka et une résidence à Hodeïda.

6. En 2019, une nouvelle unité chargée de la communication d'urgence a été créée au sein de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing. Le principal objectif de cette unité est d'assurer la conception et la mise en œuvre optimales de produits de communication permettant de transmettre efficacement des messages aux audiences ciblées lors de situations d'urgence. L'unité est chargée d'organiser et de déployer des missions dans le cadre des opérations d'urgence, en coordonnant de manière stratégique l'intérêt médiatique, les visites du Directeur exécutif sur le terrain et les visites des médias externes lorsqu'il s'agit d'événements de portée mondiale. Elle a ainsi couvert le passage du cyclone Idai et les crises du Yémen et du Sahel. De plus, une unité chargée de l'action de sensibilisation a été établie au sein de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing pour collaborer et nouer des relations avec les autres divisions et unités du PAM, améliorer la compréhension des principes et de la mission du PAM partout dans le monde, renforcer les capacités et définir les responsabilités en ce qui concerne les aspects de son mandat consistant à faire évoluer les grandes orientations et les pratiques dans les instances mondiales et régionales, et en particulier à mobiliser l'attention collective sur les ODD pendant la Décennie d'action. Cette unité permet au PAM d'influer sur ses parties prenantes et, notamment, de faire évoluer leurs politiques et leurs pratiques de manière à ce que celles-ci contribuent à la réalisation des buts et des objectifs du PAM.
7. En 2019, les organisations ayant leur siège à Rome ont élaboré un plan d'action pour 2019-2020 qui traduit en opérations les principales dispositions du mémorandum d'accord global signé par les trois entités en 2018. Le plan d'action oriente et renforce leur collaboration, des rapports d'activité annuels fournissant à leurs organes directeurs des évaluations détaillées des progrès accomplis, des résultats obtenus et des enseignements tirés de l'expérience.
8. En 2019, le PAM et le HCR ont commencé à travailler en vue de créer un pôle pour l'excellence des programmes et le ciblage, dans le but d'améliorer les pratiques et donc de mieux répondre aux besoins essentiels, de promouvoir l'autonomie des personnes vulnérables et d'améliorer la cohérence entre les opérations humanitaires et les activités de développement à l'échelle des pays. L'objectif de l'initiative conjointe est de mettre en place une collaboration novatrice qui aide les bureaux de pays et les bureaux régionaux à mettre en œuvre les engagements mondiaux pris en matière de ciblage, de partage des données et de responsabilité à l'égard des populations touchées. L'initiative devrait aussi améliorer la programmation conjointe dont l'objectif est de réduire les besoins et de promouvoir l'autonomie en assurant une continuité entre les opérations humanitaires et les actions de développement.
9. Le portail des partenaires¹ des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies a appuyé les activités menées par l'OMS au Yémen, en facilitant l'entreposage et la constitution de stocks de troussees médicales et de matériel de laboratoire thermosensibles à Dubaï et le transport de troussees médicales vitales depuis la plateforme de l'OMS à Dubaï jusqu'à ses entrepôts au Yémen. Le portail a également appuyé l'intervention menée à la suite du passage du cyclone Idai en permettant aux équipes des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies de recevoir, de regrouper et de distribuer les cargaisons, d'évaluer les capacités d'entreposage et de gérer les entrepôts et les opérations hélicoptées.
10. De nombreux aspects de la réforme du système des Nations Unies pour le développement ont été mis en œuvre en 2019, notamment un système de coordonnateurs résidents aux pouvoirs renforcés, un cadre provisoire de gestion et de responsabilité et un plan-cadre révisé de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Le PAM a

¹ Le portail des partenaires mis en place par les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies est une plateforme en ligne conçue pour simplifier et harmoniser les procédures des Nations Unies applicables aux activités menées avec des partenaires de la société civile.

activement participé à la conception du cadre de gestion et de responsabilité et du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Lorsque ces nouveaux outils ont été déployés, en 2019, le PAM a fourni à ses équipes de pays des instructions sur la façon de les adapter.

11. La réforme du système des Nations Unies pour le développement a franchi le stade de la conception pour aborder la première phase de la mise en œuvre en 2019, un petit nombre d'activités seulement ayant été reportées sur 2020, à savoir la mise en forme définitive de sept documents d'orientation destinés à accompagner le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, un examen régional, un examen des bureaux multipays, un document de stratégie à l'échelle du système et la conception des évaluations à l'échelle du système.
12. Sous la houlette du Directeur exécutif du PAM et du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, le Groupe des résultats stratégiques sur les innovations institutionnelles a progressé en ce qui concerne l'élaboration, l'expérimentation et la mise en place des principaux éléments contribuant à rendre la réforme des Nations Unies plus efficace et efficace, comme le souhaitait le Secrétaire général. En 2019, le groupe sur les innovations institutionnelles a achevé ses travaux concernant quatre de ses sept grands axes de travail: trois fonctions favorisant les gains d'efficacité – déclaration de reconnaissance mutuelle, principes relatifs au calcul des coûts et à la tarification, et principes relatifs à la satisfaction des clients; et un outil en ligne pour l'application de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement, dont la mise en service à l'échelle mondiale a été confiée au Bureau de la coordination des activités de développement. La déclaration de reconnaissance mutuelle vise à permettre aux entités des Nations Unies signataires d'utiliser les politiques, les procédures et les contrats des autres entités signataires, ou d'y recourir, pour des fonctions telles que la passation de marchés ou la gestion des ressources humaines, en vue de faciliter les activités d'appui administratif, de réduire les coûts et d'encourager la collaboration entre entités des Nations Unies. Fin 2019, 17 entités des Nations Unies avaient signé la déclaration de reconnaissance mutuelle. Le Comité de haut niveau des Nations Unies sur la gestion s'apprête maintenant à mettre en œuvre cette reconnaissance mutuelle. D'autres innovations institutionnelles liées à l'efficacité ont été explorées en 2019, notamment la gestion d'un parc commun, la mise en place d'un centre de réservation en ligne pour les déplacements et l'hébergement, et des solutions numériques. Les travaux concernant les trois derniers axes de travail prioritaires du groupe sur les innovations institutionnelles – services administratifs communs, locaux communs et centres mondiaux de services partagés – se poursuivent en 2020.
13. Certains aspects de l'examen régional et de l'examen des bureaux multipays ont été évalués par des groupes de travail internes au cours de l'année 2019, avec des contributions du PAM. Fin 2019, les constatations de ces groupes de travail ont été présentées au Secrétaire général pour qu'il les examine et les insère dans son rapport 2020 au Conseil économique et social lors du débat consacré aux activités opérationnelles de développement. Au milieu de l'année 2019, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a présenté un document de stratégie à l'échelle du système à la Présidente du Conseil économique et social pour examen.
14. Le comité directeur opérationnel supervise la gestion et la coordination du fonds commun pour la réalisation des ODD. À New York, le Directeur de la Division du PAM chargée des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et de la collaboration multilatérale siège au comité et participe aux décisions prises qui ont notamment déterminé l'orientation du fonds et de ses deux premiers appels à propositions, pour lesquels la division a accompagné l'élaboration et la soumission de plus de 40 dossiers de bureaux de pays du PAM. Pendant toute la durée de l'examen, la division a coordonné et facilité le partage d'informations et d'instructions avec le Siècle et les bureaux régionaux. Les appels à

propositions étaient hautement compétitifs et de portée mondiale, et le PAM a obtenu de bons résultats, obtenant 8,5 millions de dollars pour appuyer des actions de protection sociale menées par les pouvoirs publics dans 13 pays. La division continue à surveiller les tendances du fonds commun pour la réalisation des ODD mais aussi d'autres fonds, notamment les fonds de financement commun dans les pays et le fonds pour la consolidation de la paix.

15. Les engagements que le PAM a pris en matière d'information des donateurs comprennent la présentation de rapports sur les résultats obtenus au regard des indicateurs institutionnels, notamment ceux qui ont trait à l'efficacité des rapports du point de vue de la production de résultats démontrables. L'efficacité est mesurée en collectant des informations sur la satisfaction des utilisateurs finals. Ces informations figurent dans les rapports annuels par pays, principaux moyens pour les bureaux de pays de rendre compte de leur action. Des enquêtes sont réalisées chaque année à partir de la page Web sur les rapports annuels par pays et couvrent les utilisateurs finals à la fois internes et externes. Le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation assure la liaison avec les utilisateurs externes, et les données sont recueillies à partir du début du processus d'élaboration des rapports annuels par pays, fin mars, jusqu'à fin septembre². Les résultats de l'enquête réalisée l'année dernière indiquent un taux de satisfaction moyen de 84 pour cent par rapport à une valeur cible de 100 pour cent (soit une note de 4,2 sur 5), ce qui correspond aux avis reçus de manière officieuse des donateurs lors de la session annuelle du Conseil, lorsque le Rapport annuel sur les résultats a été présenté.

² Étant donné que les rapports annuels par pays sont publiés le 31 mars chaque année et que le projet final de Rapport annuel sur les résultats est soumis fin avril et présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle, cet indicateur rend compte des résultats de l'enquête menée l'année précédente.

ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET

Indicateur institutionnel IV	Valeur cible 2019	IPC 2019	IPC 2018
Pourcentage d'indicateurs de l'Examen quadriennal complet pour lesquels le PAM indique avoir atteint les cibles	100%	20%	77%
Examen quadriennal complet: Adéquation avec les objectifs de développement durable	Valeur cible 2019	IPC 2019	IPC 2018
1. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur PSP, leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet indique comment le PAM entend atteindre en priorité les plus démunis	n.d.	n.d.	
2. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur PSP, leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet est conforme aux cycles nationaux de planification et de budgétisation, et au cycle du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable			
a) Oui, entièrement conforme aux cycles nationaux de planification et de budgétisation, et au cycle du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable	100%	44%	45%
b) Oui, conforme aux cycles nationaux de planification et de budgétisation		8%	44%
c) Oui, conforme au cycle du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable		15%	n.d.
d) Non		33%	0%
3. Pourcentage d'objectifs de développement du PSP conformes aux effets directs du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable			
a) Oui, entièrement conformes au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable	100%	81%	n.d.
b) Oui, en partie conformes au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable		11%	n.d.
c) Non		8%	n.d.
4. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que leur PSP, leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet indique comment le PAM entend répondre aux besoins des personnes handicapées	100%	49%	54%

ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET

5. Pourcentage de bureaux de pays déclarant que des activités de gestion/réduction des risques de catastrophe sont intégrées dans leur PSP, leur PSP provisoire ou le descriptif de leur programme de pays/projet	100%	70%	79%
Examen quadriennal complet: Efficacité et cohérence des programmes et des opérations	Valeur cible 2019	IPC 2019	IPC 2018
6. Pourcentage de bureaux de pays déclarant qu'ils appliquent les modes opératoires normalisés du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), ou certains de leurs volets	100%	41%	68%
7. Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM	100%	85%	73%
8. Pourcentage de bureaux de pays ayant facilité l'examen national mené à titre volontaire de leur pays d'accueil, le cas échéant	100%	25%	56%
9. Pourcentage de bureaux de pays qui (co-)dirigent les groupes de résultats de l'équipe de pays des Nations Unies	n.d.	n.d.	92%
10. Pourcentage de bureaux de pays qui participent aux groupes de résultats de l'équipe de pays des Nations Unies			
a) Oui, entièrement	100%	99%	n.d.
b) Oui, en partie en conformité avec le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable		1%	n.d.
c) Non		0%	n.d.
11. Groupes de résultats/thématiques de l'équipe de pays (co-)dirigés par le PAM			
stratégie relative aux pratiques opérationnelles	n.d.	29%	n.d.
réduction des risques de catastrophe	n.d.	16%	n.d.
éducation	n.d.	4%	n.d.
préparation aux situations d'urgence/intervention en cas de crise	n.d.	24%	n.d.
sécurité alimentaire	n.d.	62%	n.d.
problématique hommes-femmes	n.d.	3%	n.d.
chaîne d'approvisionnement/logistique	n.d.	19%	n.d.
protection sociale	n.d.	19%	n.d.
technologies de l'information et des communications	n.d.	24%	n.d.
nutrition	n.d.	27%	n.d.
autres	n.d.	37%	n.d.
12. Pourcentage de bureaux de pays déclarant avoir procédé conjointement avec d'autres acteurs à une mission d'évaluation préalable, un exercice de planification ou une mission de suivi et d'évaluation	100%	85%	88%

ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET

Examen quadriennal complet: Harmonisation et simplification des pratiques de fonctionnement	Valeur cible 2019	IPC 2019	IPC 2018
13. Pourcentage de bureaux de pays prenant part à la stratégie du GNUD relative aux modalités de fonctionnement, dans les pays où cette stratégie a été adoptée et où le PAM est présent	100%	89%	97%
14. Pourcentage de bureaux de pays ayant pris part à la stratégie du GNUD relative aux modalités de fonctionnement qui adoptent les diverses lignes de services de cette stratégie:			
a) Administration (y compris les services liés aux installations)	100%	80%	n.d.
b) Finances (y compris la politique harmonisée concernant les transferts de fonds)	100%	44%	67%
c) Ressources humaines	100%	49%	67%
d) Technologies de l'information et des communications	100%	61%	72%
e) Achats	100%	67%	81%
f) Logistique	100%	35%	n.d.
Examen quadriennal complet: Financement	Valeur cible 2019	IPC 2019	IPC 2018
15. Montant net des recettes en dollars provenant:	9 800 000 000	7 996 268 722 (82%)	7 363 911 092 (82%)
a) des partenaires du secteur public;	s.o.	7 895 319 256 (99%)	7 235 091 675 (98%)
b) des partenaires du secteur privé;	s.o.	100 949 466 (1%)	83 908 865 (1%)
c) de la Banque mondiale/d'autres banques de développement;	s.o.	270 000 (0,003%)	43 700 673 (0,6%)
d) de donateurs autres que les 15 principaux	s.o.	625 289 366 (8%)	722 344 983 (10%)
16. Pourcentage de ressources du PAM reçues au titre d'engagements pluriannuels (en dollars)	s.o.	1 373 087 493 (17%)	1 020 877 764 (14%)
17. Pourcentage de ressources du PAM, autres que les ressources de base, versées par des fonds de financement commun interinstitutions (en dollars)	s.o.	255 683 409 (3%)	206 515 916 (3%)
18. Pourcentage du montant total du financement du PAM en faveur des programmes communs (en dollars)	s.o.	53 671 003 (0,7%)	32 097 347 (0,4%)
Examen quadriennal complet: Questions transversales	Valeur cible 2019	IPC 2019	IPC 2018
19. Pourcentage d'indicateurs de performance ONU-SWAP 2.0 atteints ou dépassés	100%	75%	75%
20. Pourcentage de projets dont le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge est égal à 3 ou 4 au stade de la conception	100%	100%	100%

ANNEXE IV-D: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET

21. Proportion de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international	50%	46%	53%
a) P-1	50%	50%	75%
b) P-2	50%	59%	60%
c) P-3	50%	44%	42%
d) P-4	50%	44%	45%
e) P-5	50%	45%	42%
<i>parmi les administrateurs recrutés sur le plan national</i>	50%	38%	n.d.
f) de niveau A	50%	36%	37%
g) de niveau B	50%	40%	39%
h) de niveau C	50%	35%	34%
i) de niveau D	50%	57%	50%
<i>aux postes de haut niveau</i>	50%	38%	n.d.
j) D-1	50%	42%	41%
k) D-2	50%	26%	33%
l) Secrétaire général adjoint et Sous-Secrétaire général	50%	33%	20%
<i>parmi les agents des services généraux</i>	50%	36%	34%
m) G-1	50%	55%	40%
n) G-2	50%	4%	5%
o) G-3	50%	33%	21%
p) G-4	50%	41%	40%
q) G-5	50%	48%	48%
r) G-6	50%	41%	40%
s) G-7	50%	33%	44%
22. Proportion d'administrateurs recrutés sur le plan international provenant de pays dans lesquels sont menés des programmes:	50%	34%	39%
a) à tous les niveaux		39%	45%
b) P-4 et P-5		32%	39%
c) D-1 et au-dessus		31%	34%

ANNEXE V: EMPLOYÉS DU PAM AU 31 DÉCEMBRE 2019¹

Catégorie	Total	Nombre de femmes	Pourcentage de femmes
Catégories supérieures (D-2 et au-dessus)	56	15	27
Fonctionnaires du cadre organique recrutés au niveau international (P-1 à D-1)	1 582	707	45
Administrateurs auxiliaires	58	40	69
Administrateurs recrutés sur le plan international pour une courte durée et consultants	2 255	1 077	48
Stagiaires	178	134	75
Total, personnel recruté sur le plan international	4 129	1 973	48
Administrateurs nationaux	1 278	483	38
Agents des services généraux	4 474	1 590	36
Agents sous contrat de service	6 631	2 026	31
Agents des services généraux recrutés pour une courte durée ou agents recrutés au titre d'accords de services spéciaux	1 834	865	47
Total, personnel recruté sur le plan national	14 217	4 964	35
Total, employés du PAM²	18 346	6 937	38

¹ Ne comprend pas les contrats temporaires comme les contrats d'auteur, les boursiers, les volontaires du PAM et des Nations Unies et les travailleurs occasionnels. Comprend le personnel en congé sans traitement, prêté ou détaché auprès d'autres organismes des Nations Unies, ainsi que les employés de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques.

² Données extraites de WINGS II le 16 janvier 2020.

ANNEXE VI: MARQUEUR DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ET DE L'ÂGE

1. Le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge du PAM est un outil institutionnel qui permet d'attribuer une note – sur une échelle de 0 à 4 – en fonction de la mesure dans laquelle les questions de l'égalité entre les sexes et de l'âge sont intégrées dans la conception et le suivi d'un plan stratégique de pays du PAM. Pour appuyer l'application du marqueur, les bureaux de pays ont accès à une plateforme en ligne (<https://gam.wfp.org/>), qui a été complétée par une série de directives synthétiques et détaillées accessibles par l'intermédiaire de la Boîte à outils du PAM relative à la problématique hommes-femmes ([Marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge](#)).
2. Au stade de la conception, il faut au minimum que les PSP (et les PSPP) intègrent pleinement la question de l'égalité entre les sexes (marqueur égal à 3), appuyant ainsi la concrétisation des engagements institutionnels inscrits dans le Plan stratégique du PAM pour 2017–2021 et sa politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020). Sur les 31 PSP/PSPP dont le Conseil d'administration a été saisi en 2019, 27 affichaient un marqueur évalué à 3 et les quatre restants un marqueur évalué à 4.
3. En 2019, 60 bureaux de pays ont calculé les marqueurs qui s'appliquent au niveau des activités du PSP, qui sont repris dans leur rapport annuel par pays.

Indicateur de performance clé transversal	Référence	Cible 2019	Indicateur de performance clé 2019
Pourcentage de projets dont le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge est égal à 3 ou 4 au stade de la conception	n.d.	100%	100%

ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2019

	Quantités (en tonnes)	% du total	En millions de dollars	% du total
Pays en développement				
Pays les moins avancés	1 068 048	31	465 047 813	27
Autres pays à faible revenu ¹	40 118	1	13 648 033	1
Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) ²	746 836	21	405 879 849	24
Pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) ³	977 636	28	418 396 167	25
Total partiel	2 832 638	81	1 302 971 862	77
Pays développés				
Total partiel	662 508	19	389 375 740	23
Total	3 495 147	100	1 692 347 602	100

No.	Pays	En tonnes	En dollars
Pays en développement			
1	Afghanistan	70 888	28 012 534
2	Algérie	13 600	3 640 698
3	Argentine	2 134	1 753 099
4	Arménie	2 005	919 093
5	Azerbaïdjan	203	105 560
6	Bangladesh	74 564	34 587 296
7	Bénin	9 005	3 398 220
8	Brésil	9 842	4 856 317
9	Burkina Faso	72 561	28 329 668
10	Burundi	4 257	3 276 912
11	Cameroun	33 706	13 985 715
12	République centrafricaine	4 982	2 871 230
13	Tchad	5 000	1 793 194
14	Chine	50 899	28 165 363
15	Colombie	8 216	7 126 911
16	Congo	129,08	178 458
17	Côte d'Ivoire	35	21 675
18	Cuba	6	5 220
19	République démocratique du Congo	30 183	19 882 100
20	Égypte	123 750	64 488 751

ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2019

No,	Pays	En tonnes	En dollars
21	Eswatini		133 664
		332	
22	Éthiopie	54 695	19 831 190
23	Guatemala	2 788,03	2 410 908
24	Guinée	1 350,12	918 571
25	Guinée-Bissau	1 259,65	1 155 306
26	Guyana	503,10	241 488
27	Haïti	638,83	592 673
28	Honduras	14 395,55	10 774 483
29	Inde	9 548,75	6 951 249
30	Indonésie	49 380,67	36 680 826
31	Iran, République islamique d'	4 051,23	1 660 324
32	Iraq	51,20	54 768
33	Jordanie	53 308,98	22 226 160
34	Kazakhstan	16 831,23	7 587 115
35	Kenya	18 884,78	36 669 828
36	Kirghizistan	13 960,58	8 569 233
37	Lesotho	3 200,00	1 074 059
38	Libéria	377,59	213 978
39	Libye		687 832
		270,80	
40	Madagascar	2 894,79	2 654 987
41	Malawi	30 920,54	15 249 420
42	Malaisie		507 942
		683,71	
43	Mali	2 297,97	732 900
44	Mauritanie	62,00	33 495
45	Mexique	1 057,50	572 208
46	Maroc	54 324,27	38 846 903
47	Mozambique	75 331,26	42 276 671
48	Myanmar	88 696,40	26 975 233
49	Namibie	2 219,77	980 191
50	Népal		543 605
		905,68	
51	Nicaragua	3 795,91	3 469 689
52	Niger	29 656,95	14 526 576

ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2019

No,	Pays	En tonnes	En dollars
53	Nigéria	37 341,32	11 300 497
54	Pakistan	32 894,13	32 366 967
55	Philippines		208 264
		300,00	
56	Rwanda	43 463,64	45 528 417
57	Sénégal	4 634,33	2 072 315
58	Sierra Leone	21,27	9 508
59	Somalie	1 000,00	473 750
60	Afrique du Sud	212 435,25	85 908 935
61	Soudan du Sud	8 308,12	2 703 756
62	État de Palestine	6 925,27	2 634 594
63	Soudan	237 072,24	68 830 412
64	République arabe syrienne	80 961,14	55 338 153
65	Tadjikistan	31,00	2 029
66	République-Unie de Tanzanie	19 969,75	8 942 521
67	Thaïlande	3 128,98	1 919 672
68	Turquie	651 503,41	272 622 523
69	Ouganda	53 253,28	19 628 337
70	Ukraine	137 596,43	33 396 359
71	Viet Nam	70 441,80	24 306 351
72	Yémen	127 842,39	63 812 418
73	Zambie	8 755,47	4 116 560
74	Zimbabwe	40 118,33	13 648 033
Total partiel (77% en valeur monétaire)			1 302 971 862
Pays développés			
1	Belgique	88 127,89	75 926 369
2	Canada	105 953,86	66 484 662
3	France	21 059,97	47 759 960
4	Allemagne	4 104,00	1 260 714
5	Hongrie	4 224,57	4 453 723
6	Italie	62 848,60	49 100 292
7	Japon	1 297,38	6 675 715
8	Pays-Bas	10 250,00	3 362 450
9	Oman	3 892,74	4 635 964
10	Pologne	11 100,89	3 911 122
11	Roumanie	147 538,00	30 758 166

ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2019

No,	Pays	En tonnes	En dollars
12	Fédération de Russie	38 765,81	25 957 246
13	République de Corée	50 000,00	20 025 000
14	Espagne	16 258,00	7 343 207
15	Suisse	1 905,00	4 797 228
16	Émirats arabes unis	92 237,97	32 347 725
17	États-Unis d'Amérique	2 943,75	4 576 194
Total partiel (23% en valeur monétaire)			389 375 740
Total			1 692 347 602

¹ Revenu national brut (RNB) par habitant inférieur à 1 045 dollars en 2013.

² RNB par habitant situé entre 1 046 dollars et 4 125 dollars en 2013.

³ RNB par habitant situé entre 4 126 dollars et 12 745 dollars en 2013.

ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ
(en milliers de dollars)¹

		2019				2018	2017
		Intervention face à une crise	Renforcement de la résilience	Causes profondes	Coûts d'appui directs	Total	Total
Asie et Pacifique	Afghanistan	82 262	43 938		10 321	136 521	82 327
	Bangladesh	161 857	8 802	7 495	9 678	187 833	37 957
	Bhoutan		82	423	103	608	1 201
	Cambodge		471	6 716	1 246	8 433	11 824
	Chine		96	2 439	402	2 936	915
	Inde			2 104	328	2 432	59
	Indonésie		1 066	334	689	2 089	1 558
	République populaire démocratique de Corée		24 890		1 879	26 770	18 942
	République démocratique populaire lao		1 808	9 031	1 030	11 869	10 120
	Mongolie		97			97	74
	Myanmar	30 684	12 935		2 983	46 602	40 012
	Népal	906	4 699	7 521	2 328	15 455	20 073
	Pays insulaires du Pacifique		157		46	202	
	Pakistan	19 916	929	15 448	3 512	39 805	80 212
	Papouasie-Nouvelle-Guinée		163		58	221	268
	Philippines	3 843	4 698	128	1 175	9 844	10 027
	Sri Lanka	249	3 522	1 031	735	5 537	8 534
	Timor-Leste		413	215	299	927	2 865

ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ
(en milliers de dollars)¹

		2019				2018	2017
		Intervention face à une crise	Renforcement de la résilience	Causes profondes	Coûts d'appui directs	Total	Total
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	Algérie	13 242			909	14 151	15 782
	Arménie			3 117	401	3 519	3 337
	Égypte	28 983	2 052	17 718	2 220	50 973	46 246
	Iran, République islamique d'	4 450			498	4 949	3 818
	Iraq	51 181	15 844		6 847	73 873	104 800
	Jordanie	175 764	16 256		4 074	196 094	186 173
	Kirghizistan		528	8 193	512	9 233	7 517
	Liban	276 858	17 860	19 532	5 425	319 675	309 205
	Libye	15 278	162		2 330	17 771	7 691
	État de Palestine	40 565	716		2 301	43 583	41 727
	Soudan	201 931	21 255	7 679	14 327	245 193	233 087
	République arabe syrienne	365 413	39 106		13 718	418 237	337 943
	Tadjikistan		2 182	5 539	802	8 522	8 453
	Tunisie			934	132	1 067	621
	Turquie		510 379		4 477	514 856	491 176
Yémen	1 382 859	27 502		38 980	1 449 341	797 586	

ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ
(en milliers de dollars)¹

		2019				2018	2017	
		Intervention face à une crise	Renforcement de la résilience	Causes profondes	Coûts d'appui directs	Total	Total	
Afrique de l'Ouest	Bénin			8 977	404	9 381	2 222	3 566
	Burkina Faso	38 705	11 646	433	2 978	53 763	40 139	14 424
	Cameroun	46 489	12 063	121	2 711	61 384	47 191	58 079
	République centrafricaine	88 147	7 382	351	5 604	101 484	84 445	51 180
	Côte d'Ivoire	41	1 192	6 227	746	8 205	8 891	12 751
	Gambie	1 673	4 819	189	498	7 178	2 576	6 014
	Ghana		520	2 564	1 643	4 726	4 844	6 880
	Guinée		6 118	1 900	1 304	9 321	7 335	6 554
	Guinée-Bissau		460	4 768	551	5 779	5 580	6 621
	Libéria	815	4 328	2 577	747	8 467	7 709	12 347
	Mali	43 643	23 836	747	4 377	72 602	79 858	51 600
	Mauritanie	12 827	11 020		2 211	26 058	31 065	16 805
	Niger	46 838	43 840		8 455	99 133	104 330	100 105
	Nigéria	137 227	23 140	659	9 274	170 300	208 084	253 696
	Sierra Leone	15	3 386	1 166	820	5 388	6 097	9 760
	Sénégal		4 589		648	5 237	9 911	4 399
	Bureau pour l'Afrique de l'Ouest				64	64	5 652	3 014
	Sao Tomé-et-Principe			254	26	280	75	190
	Tchad	74 027	37 504	32	7 803	119 367	130 953	88 834
	Togo			17	8	25		4

ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ
(en milliers de dollars)¹

		2019				2018	2017
		Intervention face à une crise	Renforcement de la résilience	Causes profondes	Coûts d'appui directs	Total	Total
Afrique australe	Angola	3 237			402	3 640	4 113
	Comores	1 182			66	1 248	
	Congo	12 193	557	3 624	1 412	17 786	13 111
	République démocratique du Congo	235 298	11 077		12 412	258 787	236 427
	Eswatini	818	2 441	82	484	3 825	1 764
	Lesotho	4 006	2 617	4 286	585	11 494	4 687
	Madagascar	20 171	4 619	1 861	1 698	28 349	25 404
	Malawi	31 927	27 215	2 210	5 444	66 797	63 304
	Mozambique	111 068	7 324	5 858	4 973	129 222	28 254
	Namibie	814	154	952	44	1 964	618
	République-Unie de Tanzanie	29 679	1 168	4 163	3 901	38 912	45 133
	Zambie	3 192	2 479	1 256	1 295	8 222	6 763
	Zimbabwe	97 277	9 044	3 172	4 169	113 661	39 283
Afrique de l'Est	Burundi	10 857	22 810	713	3 953	38 333	36 046
	Djibouti	3 185	4 098	627	1 630	9 540	5 606
	Bureau pour l'Afrique de l'Est	268				268	185
	Éthiopie	295 341	38 411	1 865	21 071	356 689	284 935
	Kenya	75 432	30 290	3 502	7 403	116 627	144 576
	Rwanda	16 622	5 536	1 529	2 515	26 201	30 943
	Somalie	196 514	96 447		22 486	315 447	270 761
	Soudan du Sud	528 835	40 754		27 033	596 622	599 692
	Ouganda	158 030	5 070	11 575	10 314	184 989	170 229

ANNEXE VIII-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ
(en milliers de dollars)¹

		2019				2018	2017
		Intervention face à une crise	Renforcement de la résilience	Causes profondes	Coûts d'appui directs	Total	Total
Amérique latine et Caraïbes	Bahamas	2 522			91	2 613	
	Barbade		1 924		121	2 046	525
	Bolivie, État plurinational de	897	548	362	427	2 234	867
	Colombie	49 981	2 673	16 068	3 470	72 191	32 152
	Cuba	1 336	64	1 954	344	3 698	5 523
	République dominicaine		964	1 017	242	2 223	1 294
	Équateur	19 902	192	1 101	1 239	22 434	8 939
	El Salvador	2 916	2 303	321	495	6 034	5 841
	Guatemala	5 721	1 465	78	924	8 188	5 219
	Haïti	10 591	3 774	8 307	3 367	26 038	20 427
	Honduras	5 720	1 738	11 468	2 233	21 159	19 946
	Bureau pour l'Amérique latine et les Caraïbes	13 862			2 439	16 302	3 010
	Nicaragua	433	6 993	612	1 150	9 188	5 394
Pérou		480	2 182	941	3 603	2 583	
Total général		5 296 516	1 293 677	237 321	336 412	7 163 927	5 964 573
							5 374 110

¹ Comprend les dépenses opérationnelles liées aux opérations en cours (PSP et projets).

ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2017-2019
(en milliers de dollars)¹

	2017		2018		2019	
	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%
DÉVELOPPEMENT ET SECOURS:	5 374 110	100,0	5 964 573	100,0	6 827 515	100,0
PAR CATÉGORIE DE PAYS²						
Pays les moins avancés	3 103 429	57,7	3 757 148	63,0	4 485 894	65,7
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	4 017 817	74,8	4 525 463	75,9	5 173 252	75,8
PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS						
Asie et Pacifique	326 858	6,1	452 895	7,6	461 367	6,8
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	2 246 835	41,8	2 601 091	43,6	3 273 080	47,9
Afrique de l'Ouest	706 822	13,2	786 958	13,2	717 269	10,5
Afrique australe	466 247	8,7	468 936	7,9	647 020	9,5
Afrique de l'Est	1 522 476	28,3	1 542 974	25,9	1 548 312	22,7
Amérique latine et Caraïbes	104 873	2,0	111 718	1,9	180 467	2,6

ANNEXE VIII-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2017-2019 (en milliers de dollars)¹

	2017		2018		2019	
	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%	<i>En milliers de dollars</i>	%
DÉVELOPPEMENT:	301 262	100,0	296 371	100,0	237 321	100,0
PAR CATÉGORIE DE PAYS³						
Pays les moins avancés	181 874	60,4	157 641	53,2	104 740	44,1
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	217 427	72,2	197 093	66,5	122 755	51,7
PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS						
Asie et Pacifique						
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	51 962	17,2	55 438	18,7	52 885	22,3
Afrique de l'Ouest	49 373	16,4	60 677	20,5	62 712	26,4
Afrique australe	51 023	16,9	35 738	12,1	30 980	13,1
Afrique de l'Est	54 683	18,2	46 097	15,6	27 463	11,6
Amérique latine et Caraïbes	58 079	19,3	49 697	16,8	19 812	8,3

¹ Comprend les dépenses opérationnelles liées aux opérations en cours (PSP et projets), à l'exclusion des coûts d'appui directs.

² À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

³ Classement pour chaque année.

ANNEXE IX: COLLABORATION AVEC LES ONG ET LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE EN 2019

Catégories d'activité ¹	Nombre total de partenaires ²	Partenaires internationaux	Partenaires nationaux
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	694	150	544
Analyse, évaluation et suivi	1	0	1
Renforcement des capacités	65	18	47
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	33	9	24
Préparation aux situations d'urgence	7	6	1
Transferts de ressources non assortis de conditions	870	232	638
Soins et traitements liés au VIH et à la tuberculose	151	52	99
Nutrition	818	282	536
Repas scolaires	195	60	135
Prestation de services et plateformes	4	1	3
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	52	13	39

Services ³	Nombre total de partenaires	Partenaires internationaux	Partenaires nationaux
Études préalables	52	28	24
Mise en œuvre	1205	281	924
Évaluation	118	49	69
Suivi	529	154	375
Autre	47	10	37
Conception des projets	140	53	87
Entreposage	356	118	238
Transport	232	82	150

¹ Certaines activités incluses dans la version de 2019 du système COMET pour la collaboration avec les ONG partenaires ont été regroupées aux fins d'alignement sur les catégories d'activités actuelles. De nouvelles catégories ont été créées en 2019.

² Afin de broser un tableau plus complet des activités de collaboration menées en 2019, non seulement avec des ONG mais aussi avec des membres du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ces types de collaboration ont été pris en compte dans les chiffres présentés ci-dessus à titre indicatif sous la dénomination générique de "partenaires".

³ Certaines catégories de services incluses dans la version de 2019 du système COMET pour la collaboration avec les ONG partenaires ont été mises en correspondance et ajustées aux fins d'alignement sur les catégories de services actuelles. La rubrique "Distribution" a été rebaptisée "Mise en œuvre" de sorte qu'elle corresponde aux données de 2019 de COMET.

Notes:

- I. En 2019, le PAM a travaillé avec environ 850 ONG et autres partenaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ce total général ne correspond pas à la somme des nombres de partenaires indiqués dans les tableaux ci-dessus parce qu'un partenaire peut collaborer avec le PAM dans le cadre de plusieurs activités ou fournir plusieurs services différents, ce qui se traduit par des doubles comptages.
- II. Le nombre de partenaires figurant dans une cellule donnée correspond seulement au nombre total d'organisations différentes et ne rend pas compte de l'ampleur de la collaboration.

ANNEXE X: PLAN D'ACTION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AVANCEMENT DES FEMMES

En 2019, le PAM a poursuivi la mise en œuvre de la version révisée du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes – ONU-SWAP 2.0. Applicable à toutes les entités du système, ONU-SWAP 2.0 compte 17 indicateurs de performance¹. Durant la deuxième année de sa mise en œuvre, le PAM s'est maintenu au même niveau qu'en 2018, c'est-à-dire qu'il a dépassé les cibles fixées pour neuf de ces indicateurs, qu'il a atteint celles correspondant à quatre d'entre eux et qu'il s'est approché de celles établies pour trois autres indicateurs; il n'a pas communiqué de données pour un indicateur (qui était sans objet). Les résultats obtenus par le PAM en 2019 ont confirmé qu'il devait améliorer les résultats concernant la parité des sexes parmi les employés ainsi que l'affectation et le suivi des ressources financières.

Le PAM met en œuvre ONU-SWAP 2.0 en appliquant le modèle des "référents", en vertu duquel la responsabilité de la définition et de la mise en œuvre des mesures à prendre pour atteindre les indicateurs de performance correspondants est partagée entre différentes entités du Siège, notamment la Division du budget et de la programmation, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, la Division des ressources humaines, la Division des finances, la Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports, le Bureau du Directeur exécutif, le Bureau de l'évaluation, et le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle.

Note	Nombre d'indicateurs de performance	Indicateurs de performance
Supérieur	9	2 Communication des résultats obtenus au regard des ODD ayant trait à l'égalité des sexes 4 Évaluation 5 Audit 6 Politique générale 7 Encadrement 8 Gestion de la performance tenant compte de la problématique hommes-femmes 13 Culture organisationnelle 14 Évaluation des capacités 16 Connaissances et communication

¹ On trouvera des informations détaillées, notamment sur chacun des indicateurs de performance, dans le manuel intitulé "UN SWAP 2.0 Framework and Technical Guidance".

Note	Nombre d'indicateurs de performance	Indicateurs de performance
Conforme	4	1 Résultats obtenus au regard des ODD ayant trait à l'égalité des sexes 11 Structure de prise en compte de la problématique hommes-femmes 15 Développement des capacités 17 Cohérence
Proche	3	9 Suivi des ressources financières 10 Affectation des ressources financières 12 Représentation paritaire des femmes
Non communiqué ²	1	3 Résultats programmatiques en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes

² Le PAM ne rend pas compte de l'indicateur de performance 3 parce que les résultats obtenus au niveau institutionnel sont communiqués au titre des indicateurs de performance 1 et 2.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAF	assistance alimentaire pour la formation
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
DSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASTER	formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ICC	centre d'information en Iraq
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
INGC	Institut national de gestion des catastrophes
IPC	indicateur de performance clé
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
ODD	objectif de développement durable
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU-Femmes	Entité pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PACE	programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSMPP	plan stratégique multipays provisoire
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
SUN	Renforcer la nutrition
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance