



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 16-20 novembre 2020

---

Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 11 novembre 2020	WFP/EB.2/2020/5-A/1/Rev.1
Original: anglais	Ressources, questions financières et budgétaires
	Pour approbation

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

---

## Plan de gestion du PAM pour 2021-2023

### Résumé

Avant l'apparition de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), on estimait que près de 168 millions de personnes auraient besoin d'une assistance et d'une protection humanitaires en 2020, le chiffre le plus élevé des dernières décennies<sup>1</sup>. Le Rapport mondial sur les crises alimentaires de 2020<sup>2</sup> avertissait en outre que 11 millions de personnes supplémentaires se trouvaient en situation de "crise", voire pire, c'est-à-dire en phase 3 ou plus du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire<sup>3</sup>. La situation d'urgence liée à la COVID-19 a aggravé les formes de vulnérabilité préexistantes, influant sur les capacités et le comportement des acteurs locaux, nationaux et internationaux et compromettant la résilience des économies et des sociétés. En conséquence, 183 millions de personnes de plus sont sur le point de basculer en phase de "crise" si elles subissent des chocs supplémentaires<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2020. *Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2020*. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHO-2020-FR-Web.pdf>.

<sup>2</sup> Réseau mondial contre les crises alimentaires et Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. *2020 Global Report on Food Crises*. <https://www.wfp.org/publications/2020-global-report-food-crises>.

<sup>3</sup> Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, Manuel technique, Version 3.0, p. 27-61 (qui précise le degré de gravité). <http://www.ipcinfo.org/ipcinfo-website/ipc-overview-and-classification-system/ipc-acute-food-insecurity-classification/en/>.

<sup>4</sup> Réseau mondial contre les crises alimentaires et Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. Pages 2 et 23.

---

### Coordonnateurs responsables:

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

M. E. Rowe  
Directeur  
Division de la planification et de la performance  
institutionnelles  
tél.: 066513-4165

Mme B. Ka  
Directrice adjointe  
Division du budget et de la programmation  
tél.: 066513-3415

---

La pandémie de COVID-19 intervient à un moment où la sécurité alimentaire et les systèmes alimentaires sont déjà sous pression. Les retombées socioéconomiques s'en ressentiront au niveau des flux de trésorerie et des liquidités des producteurs, des petites et moyennes entreprises agro-alimentaires et des institutions financières du fait de la diminution de la capacité de production, des débouchés commerciaux, des envois de fonds et des emplois ainsi que de l'augmentation imprévue des frais médicaux. Il est également vraisemblable que la pandémie aura aussi des répercussions sur l'assistance alimentaire. Les pays les plus riches pourraient réaffecter des ressources pour faire face à la COVID-19, ce qui aurait une incidence sur leurs budgets consacrés à l'aide.

Venant encore s'ajouter à ces perspectives inquiétantes, des signes de l'imminence d'un événement climatique quasi-mondial tel que El Niño ou La Niña obligent à intensifier les activités de préparation pour que la malnutrition et l'insécurité alimentaire ne s'aggravent pas dans les pays qui pourraient être touchés.

La situation mondiale a accentué la pression sur les gouvernements et les acteurs humanitaires, y compris le PAM et ses partenaires, qui doivent mobiliser les ressources nécessaires pour faire face aux besoins opérationnels qui ne cessent de croître. À la différence de la plupart des crises auxquelles le PAM a été confronté par le passé, la pandémie frappe directement à la fois les pays qui constituent sa base de donateurs et ceux dans lesquels il intervient.

Pour relever ces multiples défis, le PAM: intensifie son action au sein de la communauté internationale dans son ensemble et assure des services communs qui permettent de mener des actions humanitaires même lorsque les frontières sont fermées et que les transports mondiaux sont en péril; se met en quête d'innovations pour faire face à l'insécurité alimentaire à tous les niveaux de la société, tout en veillant à préserver les acquis; et intensifie son action en réponse aux sollicitations des gouvernements et des communautés qui ont besoin d'un appui à la fois pour subvenir à leurs besoins immédiats et pour se relever des crises en étant plus résilients afin de pouvoir mieux résister aux crises protéiformes futures<sup>5</sup>.

Le Plan de gestion pour 2021-2023 prévoit que pour venir en aide à 101 millions de bénéficiaires en 2021, soit une augmentation du nombre de bénéficiaires de 15 pour cent par rapport au chiffre indiqué dans le Plan de gestion pour 2020-2022, le PAM a besoin de 12,3 milliards de dollars É.-U. pour répondre aux besoins opérationnels. Les mutations annoncées dans le Plan stratégique du PAM pour 2017--2021 en matière de stratégie et de programmation sont désormais profondément ancrées dans les processus de planification du PAM. La génération suivante de plans stratégiques de pays qui ont été formulés fait apparaître de plus en plus clairement les programmes et les partenariats porteurs de transformations à mettre en place pour réaliser le changement ambitieux consistant à mener des programmes qui s'appuient sur l'aide d'urgence de façon à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires.

Le déficit de financement de 4,9 milliards de dollars (40 pour cent) prévu pour 2021 réduira la capacité du PAM à concrétiser sa vision stratégique et ses engagements mondiaux et limitera les moyens dont il dispose pour venir en aide de manière adéquate à toutes les populations touchées. Ce déficit de financement reste le plus marqué pour les activités relatives aux interventions face à une crise, obligeant à donner la priorité à l'assistance vitale en faveur des populations dévastées par les conflits, les déplacements ou la sécheresse. Cette hiérarchisation des priorités risque de réduire les possibilités pour le PAM de mettre à profit les partenariats opérationnels, d'appuyer les systèmes nationaux en vue de renforcer la résilience et la cohésion sociale et de s'attaquer aux facteurs systémiques à l'origine des crises, ce qui se solderait par une augmentation des coûts à

---

<sup>5</sup> Le respect par le PAM de 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 paix suppose un engagement sans faille à réduire les risques, les vulnérabilités et les besoins humanitaires au fil du temps. <https://www.ircwash.org/resources/dac-recommendation-humanitarian-development-peace-nexus>.

long terme pour la communauté internationale à mesure que les acquis du développement s'évanouissent.

Conformément à l'évaluation stratégique récente du financement de ses activités<sup>6</sup> et pour combler l'écart persistant entre le niveau des contributions et celui des besoins opérationnels, le PAM prend des mesures décisives pour mobiliser des ressources plus importantes et cherche de nouvelles sources de financement tout en préservant et en diversifiant sa base de donateurs. Il se concentre sur le secteur privé, les institutions financières internationales, les modes de financement innovants et des partenariats renforcés entre les organismes des Nations Unies, tout en intensifiant la sensibilisation quant à l'importance des financements prévisibles et souples. Le Plan de gestion pour 2021-2023 présente le programme de travail prévu du PAM et les ressources de base qu'il est proposé d'affecter au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour appuyer ses opérations. Il présente également les propositions qu'il est envisagé de financer en faisant appel au Compte de péréquation des dépenses AAP<sup>7</sup>.

## **Besoins opérationnels du PAM**

En 2020, le PAM et ses partenaires interviennent dans le cadre de 17 situations d'urgence concomitantes à travers le monde. Sept d'entre elles sont des interventions d'urgence de niveau 3, menées au Nigéria, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud, au Yémen et dans la région du Sahel central (Burkina Faso, Mali et Niger) auxquelles s'ajoute l'intervention menée pour faire face à la pandémie de COVID-19. Le PAM mène en outre dix autres interventions d'urgence de niveau 2.

L'ampleur, la portée et l'échelonnement dans le temps des répercussions de la pandémie de COVID-19 continuent d'évoluer dans les pays d'intervention du PAM, d'où l'incertitude sans précédent qui entoure la prévision des besoins du PAM pour 2021. La prévision des besoins opérationnels du PAM pour 2021 sera actualisée vers la fin de 2020. À l'heure de la rédaction du présent document, les besoins opérationnels prévus pour 2021 sont en augmentation de 17 pour cent par rapport au niveau indiqué dans le programme de travail initial de 2020. Les conflits au Burkina Faso, en République arabe syrienne et en Somalie nécessitent de renforcer les interventions pour répondre à l'augmentation des besoins, tandis que les chocs économiques et la sécheresse au Zimbabwe ont fait basculer des millions de personnes dans une insécurité alimentaire qui atteint des niveaux inacceptables. À l'échelle mondiale, les besoins d'urgence devraient augmenter dans plus de 43 pays par rapport à 2020.

La responsabilité première du PAM, qui consiste à sauver des vies en situations d'urgence, est illustrée par le niveau des besoins des interventions face à une crise, soit 9,5 milliards de dollars, qui ont augmenté de 22 pour cent depuis 2020 et représentent 77 pour cent de l'ensemble des besoins. Dans les domaines d'action privilégiés concernant le renforcement de la résilience et les causes profondes, qui représentent 23 pour cent des besoins totaux, le PAM continue simultanément à progresser en améliorant la capacité des populations à faire face aux chocs et en investissant dans les moyens dont les gouvernements disposent pour leur apporter un soutien, le but à long terme étant de réduire la nécessité des interventions humanitaires.

À mesure que les besoins des pays évolueront, les bureaux de pays devront donc passer d'interventions menées pour faire face aux effets à court terme de la pandémie de COVID-19 à un appui aux gouvernements pour les aider à atténuer le plus possible les effets à plus long terme des bouleversements socioéconomiques prolongés qui en sont le corollaire. Le PAM ajustera

---

<sup>6</sup> WFP/EB.A/2020/7-C et WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1.

<sup>7</sup> Le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) a été créé en 2002 pour comptabiliser tout écart entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) et les dépenses AAP de l'exercice. Ces fonds peuvent être utilisés à diverses fins, y compris pour financer les propositions décrites dans le présent Plan de gestion.

régulièrement ses plans fondés sur les besoins au moyen de révisions budgétaires jusqu'à la fin de 2020 et en 2021.

Pour atteindre son objectif consistant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, le PAM fait appel à tout un éventail de modalités de transfert. En 2021, les transferts alimentaires en nature devraient représenter 50 pour cent de son assistance totale. Les transferts de type monétaire, qui représentent désormais 37 pour cent du total depuis le transfert en Turquie de la responsabilité du programme de transferts de type monétaire, seront la deuxième modalité de transfert, puisqu'ils seront utilisés en 2021 dans 71 pays, ce qui place le PAM en tête des organismes humanitaires utilisant des programmes d'assistance monétaire. Les bons-produits, qui se sont avérés particulièrement utiles dans des environnements instables, continueront de ne représenter que moins de 4 pour cent du montant total des coûts de transfert en 2021. Le renforcement des capacités (5 pour cent de l'assistance totale), en tant que modalité de transfert, peut être utilisé séparément, compléter d'autres formes de transfert dans les cas où le PAM exécute directement les programmes, ou appuyer des interventions destinées à augmenter les capacités institutionnelles.

### **Budget administratif et d'appui aux programmes de 2021**

Le budget AAP appuie indirectement les activités du PAM. L'approbation par le Conseil d'administration des crédits AAP proposés autorise le Directeur exécutif à engager les ressources du PAM. La proposition de budget AAP a été élaborée en tenant compte du niveau prévu du produit du recouvrement des coûts d'appui indirects sur les contributions attendues pour 2021. Elle tient compte de la nécessité de donner une place centrale à des fonctions cruciales, de répondre aux demandes de renforcement des contrôles et de faire face aux déficits structurels en adoptant des méthodes de travail plus efficaces du fait de la pandémie de COVID-19.

Le niveau des contributions prévues pour 2021, soit 7,40 milliards de dollars, est inférieur à la projection actuelle de 7,70 milliards de dollars pour 2020. Cette prévision, établie grâce à une collaboration constante avec les donateurs et aux analyses périodiques des tendances, est rapprochée des projections de financement établies au niveau local par les bureaux de pays. Cette prévision tient compte du degré élevé d'incertitude qui plane sur 2021 en raison de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les économies des pays donateurs.

Le Secrétariat propose pour 2021 de maintenir un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5 pour cent et d'appliquer un taux inférieur de 4 pour cent aux contributions de gouvernements en faveur de programmes menés dans leur propre pays et aux contributions de pays en développement ou de pays en transition. Compte tenu du niveau prévu des contributions en 2021, le produit des coûts d'appui indirects devrait donc s'élever à 445 millions de dollars.

Le Secrétariat propose un budget AAP de 443,5 millions de dollars pour 2021, soit une augmentation de 19,9 millions de dollars (5 pour cent) par rapport à celui de 2020, qui était de 423,6 millions de dollars, et un niveau inférieur au produit des coûts d'appui indirects attendu pour 2021. L'augmentation sera entièrement consacrée au financement de priorités internes, notamment: le contrôle, l'appui d'urgence et l'élaboration des programmes et des politiques; les besoins essentiels se rapportant aux coûts des services centralisés, notamment des technologies de l'information et de la communication et de la sécurité; la création du Bureau du Sous-Directeur exécutif chargé de la culture organisationnelle; et la création de la fonction se rapportant à la protection des données.

Les budgets des autres divisions du Siège maintiennent un niveau de croissance zéro. Il est toutefois évident que les priorités et les activités ne restent pas statiques. Il a été demandé pour 2021 aux départements du Siège et aux bureaux régionaux de réaffecter les ressources de leur allocation AAP de niveau constant de façon à financer les priorités internes et de diminuer leurs dépenses relatives aux voyages et à la formation.

## **Budgétisation stratégique ascendante**

Le processus de budgétisation stratégique ascendante lancé durant l'été 2020 prévoit une analyse approfondie des besoins récurrents relatifs à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement ainsi qu'un examen des sources de financement utilisées. Les objectifs sont notamment d'optimiser l'affectation des fonds, en veillant à ce que toutes les sources de financement correspondent constamment aux besoins des diverses activités du Siège et des bureaux régionaux. Ce travail va aussi accroître la transparence des budgets alloués au Siège et aux bureaux régionaux et déterminera comment le PAM finance sa présence essentielle dans les pays. Il devrait également permettre une utilisation plus efficiente des financements, conformément aux priorités de la gestion et des opérations.

## **Initiatives internes d'importance primordiale financées au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP**

En 2015, le Conseil a donné son aval à l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP à certaines fins, notamment pour financer des transferts à des fonds et à des réserves ou des initiatives internes d'importance primordiale, à savoir des investissements ponctuels "destinés à renforcer les capacités du PAM dans les domaines de la programmation, des opérations et de l'administration"<sup>8</sup>. Toute utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP doit être approuvée par le Conseil.

Aucune nouvelle initiative interne d'importance primordiale n'est proposée pour 2021. Le Secrétariat propose d'utiliser un montant de 32,2 millions de dollars provenant du Compte de péréquation des dépenses AAP pour appuyer les activités dans deux domaines: la création d'un fonds pour les indemnités de départ, doté de 10 millions de dollars, pour répondre aux besoins liés à la réorganisation des bureaux de pays; et la poursuite d'une initiative interne d'importance primordiale concernant la mise en œuvre de la stratégie relative au secteur privé amorcée en 2020, conformément au plan pluriannuel approuvé par le Conseil en 2019. **Le fonds pour les indemnités de départ proposé (10,0 millions de dollars)** entend aider le PAM à procéder au changement organisationnel nécessaire pour faire face aux besoins futurs. Depuis 2018, des examens d'alignement organisationnel ont été effectués dans les bureaux de pays afin de recenser les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs des plans stratégiques de pays, travailler au niveau de l'articulation entre action humanitaire, développement et paix et appuyer la mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable prévue dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies. Ce fonds permettra au PAM d'appliquer les recommandations issues des examens dont le but est de stabiliser les effectifs des bureaux de pays.

**Pour la deuxième année de l'initiative pluriannuelle concernant la stratégie relative au secteur privé (22,2 millions de dollars)**, il est prévu d'accroître les dons individuels du secteur privé, pour que le PAM puisse sauver et changer des vies en plus grand nombre. Un montant initial de 13,1 millions de dollars a été approuvé dans le Plan de gestion pour 2020-2022. Sur la base des résultats positifs obtenus au regard des étapes et des indicateurs de performance clés retenus<sup>9</sup>, il est proposé de décaisser la deuxième tranche du financement pour 2021.

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

Les fonds d'affectation spéciale au niveau régional et à celui du Siège continuent d'être utilisés pour améliorer les capacités organisationnelles et l'efficacité du PAM, et son aptitude à travailler dans certains domaines thématiques. Il est prévu en 2021 un montant de 151,9 millions de dollars

---

<sup>8</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1/Corr.1.

<sup>9</sup> Rapport trimestriel à l'intention du Conseil d'administration sur la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, deuxième trimestre: avril à juin 2020. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000119234/download/>.

au titre des fonds d'affectation spéciale, pour financer des activités dans des domaines tels que le changement climatique et la réduction des risques de catastrophe, la sécurité alimentaire, le renforcement des capacités des pouvoirs publics, la nutrition, la chaîne d'approvisionnement, l'innovation (Accélérateur d'innovations), l'alimentation scolaire ainsi que la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise.

Les comptes spéciaux permettent au PAM de financer la gestion des services internes qu'il fournit et d'appuyer des activités qui ne relèvent pas d'un plan stratégique de pays.

Le mécanisme de financement des services internes adopté en 2014 permet au PAM de fournir des services en faisant appel à trois dispositifs: le Mécanisme de budgétisation des investissements; le Centre de gestion du parc automobile; et les prestations de services facturées. Le plafond global de 82 millions de dollars établi pour les services internes sera maintenu pour 2021.

Le plafond du Mécanisme de budgétisation des investissements est fixé à 47 millions de dollars. Les montants alloués au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements sont approuvés par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources. En 2021, il est prévu de financer des demandes d'amélioration des locaux dans deux pays d'intervention du PAM, pour un montant total estimé à 11,7 millions de dollars. Ces avances seront remboursées sur les économies réalisées du fait de la diminution des loyers payés.

D'autres comptes spéciaux financent des services assurés par le PAM pour ses propres besoins ou ceux de ses partenaires. Les plus importants sont le Mécanisme de gestion globale des vivres, le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs et les comptes spéciaux pour l'auto-assurance et pour le transport aérien. Pour 2021, le niveau des recettes de ces comptes spéciaux est estimé à 284,1 millions de dollars, produit de la fourniture des services et du recouvrement des coûts compris, et celui des dépenses à 312,8 millions de dollars.

## Projet de décision\*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2021–2023, tel que présenté dans le document WFP/EB.2/2020/5-A/1/Rev.1, le Conseil:

- i) prend note du fait que le budget administratif et d'appui aux programmes pour 2021 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 7,40 milliards de dollars en 2021;
- ii) prend note du montant projeté des besoins opérationnels pour 2021, soit 12,3 milliards de dollars, comme indiqué au chapitre III du Plan de gestion pour 2021-2023;
- iii) approuve pour 2021 un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 443,5 millions de dollars qui sera affecté comme suit:

stratégie et orientations	83,7 millions de dollars
services à l'appui des opérations	246,7 millions de dollars
gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	113,1 millions de dollars
<b>Total</b>	<b>443,5 millions de dollars;</b>

---

\* 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.

- iv) approuve l'affectation d'un montant de 32,2 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes au titre d'initiatives internes d'importance primordiale;
- v) approuve pour 2021 l'application d'un taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5 pour cent à toutes les contributions, hormis les contributions fournies par des gouvernements en faveur de programmes menés dans leur propre pays et les contributions fournies par des pays en développement ou des pays en transition, tels que déterminés par le Conseil d'administration, auxquelles un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent sera appliqué en 2021;
- vi) approuve la fixation d'un plafond de 82 millions de dollars pour les avances au titre des services internes à partir de 2021 et compte revoir ce point régulièrement dans le cadre des futurs plans de gestion; et
- vii) autorise le Directeur exécutif à ajuster la composante du budget relative à l'administration et à l'appui aux programmes en fonction de la variation du niveau de recettes prévu pour l'année, dans une proportion ne pouvant excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé</b>	<b>1</b>
<b>Projet de décision</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre I: Introduction</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre III: Besoins opérationnels pour 2021</b>	<b>26</b>
<b>Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes</b>	<b>56</b>
<b>Chapitre V: Mesure de la performance en matière de gestion</b>	<b>82</b>
<b>Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux</b>	<b>91</b>
<b>Annexe I:   Projet de budget administratif et d'appui aux programmes pour 2021</b>	<b>105</b>
<b>Tableau A.I.1: Budget AAP par niveau administratif</b>	<b>107</b>
<b>Tableau A.I.2: Répartition des postes et des dépenses AAP           par bureau régional, 2019-2021</b>	<b>110</b>
<b>Tableau A.I.3: Répartition des postes et des dépenses AAP           par entité centrale, 2019-2021</b>	<b>112</b>
<b>Annexe II:   Tableau A.II.1: Analyse du budget AAP par unité administrative           et par pilier</b>	<b>117</b>
<b>Tableau A.II.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP           par unité administrative</b>	<b>122</b>
<b>Tableau A.II.3: Budget AAP par unité administrative</b>	<b>133</b>
<b>Annexe III:   Examen du Plan de gestion pour 2020-2022</b>	<b>148</b>
<b>Annexe IV:   Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2021-2023</b>	<b>153</b>
<b>Annexe V:    Évaluation interne du besoin de solvabilité</b>	<b>178</b>
<b>Annexe VI:   Terminologie</b>	<b>182</b>
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	<b>188</b>

## Chapitre I: Introduction

### Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion du PAM pour 2021-2023 présente la synthèse du programme de travail prévu pour cette période ainsi que l'appui budgétaire nécessaire à sa mise en œuvre en 2021. Les chiffres qu'il contient se rapportent aux besoins opérationnels prévus et aux prévisions concernant les ressources disponibles pour y faire face. Le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), qui est approuvé tous les ans par le Conseil d'administration, correspond aux ressources de base nécessaires pour accompagner la mise en œuvre des activités à l'échelle mondiale.
2. Le résumé, le projet de décision et l'introduction de chaque chapitre expliquent la logique du plan de gestion et mettent en exergue les principaux chiffres. Le corps de chaque chapitre contient des informations plus détaillées.

### Structure du document

3. Le Plan de gestion pour 2021-2023 comprend un résumé, un projet de décision, six chapitres et des annexes:
  - *Chapitre I: Introduction.* Ce chapitre présente la situation économique et politique mondiale et les répercussions prévues de la pandémie de COVID-19 sur des milieux déjà fragiles. Il aborde également le positionnement du PAM et le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit son plan de gestion.
  - *Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources.* Ce chapitre expose la situation financière actuelle du PAM et donne des détails sur le niveau prévu des ressources pour 2020 et 2021 ainsi qu'un aperçu de l'évolution des ressources.
  - *Chapitre III: Besoins opérationnels pour 2021.* Ce chapitre récapitule les besoins opérationnels de 2021 et les analyse. Il examine également les répercussions de l'écart entre le niveau total des besoins opérationnels communiqués par les bureaux de pays du PAM et celui des prévisions concernant les ressources disponibles à l'échelle mondiale pour y répondre. Les plans d'exécution détaillés des bureaux de pays pour 2021 seront mis à disposition sur le portail de données sur les plans stratégiques de pays (PSP) au quatrième trimestre de 2020. Ce chapitre offre par ailleurs une synthèse du cadre à moyen terme établi par le PAM pour faire face à la crise de la COVID-19 et des principales thématiques transversales.
  - *Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes.* On trouvera dans ce chapitre le budget AAP proposé pour 2021. Ce budget est présenté conformément aux lignes de crédit approuvées par le Conseil d'administration en 2018 et par volet de résultats. Ce chapitre traite également du Compte de péréquation des dépenses AAP et d'un prélèvement qu'il est proposé d'effectuer pour financer une initiative interne d'importance primordiale en cours et un fonds ponctuel pour les indemnités de départ.
  - *Chapitre V: Mesure de la performance en matière de gestion.* On trouvera dans ce chapitre les normes relatives à la performance en matière de gestion ainsi que les mesures du degré de réalisation des priorités institutionnelles définies dans le Cadre de résultats institutionnels. Des tableaux présentent les indicateurs de performance clés (IPC) relatifs à la gestion et leurs composantes, avec les valeurs de référence et les valeurs cibles, ainsi que les IPC mesurant les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des priorités institutionnelles.

- *Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux.* Ce chapitre indique les montants prévus des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle et des comptes spéciaux, et fait le point sur l'utilisation du mécanisme de financement des services internes d'un montant de 82 millions de dollars.
4. On trouvera dans les annexes des détails au sujet du budget AAP, un examen du Plan de gestion pour 2020-2022 et le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2021-2023.

## Contexte économique et politique mondial

### Perspectives économiques

5. La pandémie de COVID-19 a entraîné en 2020 une crise économique sans précédent et la reprise est incertaine. À la fin du premier semestre de 2020, 93 pour cent de la main-d'œuvre mondiale vivaient dans des pays où des mesures de fermeture des lieux de travail étaient en vigueur. Selon les estimations de l'Organisation internationale du Travail (OIT), la perte d'heures travaillées au deuxième trimestre de 2020 correspondait à une perte de 400 millions d'emplois à temps plein, et une nouvelle flambée de COVID-19 pourrait faire disparaître 340 millions d'emplois à temps plein au dernier trimestre de l'année<sup>10</sup>. Conséquence de la disparition de ces emplois, les envois de fonds internationaux devraient enregistrer en 2020 un recul de 19,7 pour cent dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. L'Organisation mondiale du commerce a prévu que le volume des échanges mondiaux de marchandises diminuerait dans une proportion allant de 13 pour cent à 32 pour cent en 2020, mais les données préliminaires disponibles à la mi-juin se rapprochaient davantage du scénario optimiste que du scénario pessimiste<sup>11</sup>. L'Economist Intelligence Unit s'attend à une baisse de la consommation mondiale de pétrole de plus de 9 pour cent en 2020 et à une reprise lente puisque de nombreux secteurs consommateurs d'énergie, en particulier ceux des voyages et du tourisme, resteront en détresse<sup>12</sup>. Les projections sont certes régulièrement actualisées mais, au moment de la rédaction du présent document, elles indiquaient que la croissance mondiale enregistrerait un recul de 4,9 pour cent en 2020 et serait de 5,4 pour cent en 2021<sup>13</sup>.
6. La contraction de la demande globale pousse d'une façon générale l'inflation à la baisse: en avril 2020, l'inflation était de 0,4 pour cent pour les économies avancées<sup>14</sup> (1,1 point de pourcentage de moins que la moyenne de 2019), alors qu'elle était de 3,9 pour cent pour les marchés émergents et les économies en développement (1,6 point de pourcentage de moins). Les prix des denrées alimentaires restent stables. Les cours de l'huile végétale, du sucre et des produits laitiers sont légèrement repartis à la hausse en juin 2020, portant l'indice des prix des produits alimentaires de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) à 93,2, soit une progression d'environ 2,1 points par rapport à mai 2020 mais un recul de 2,1 points par rapport à juin 2019. Néanmoins, certaines économies, notamment celles du Liban, de la République arabe syrienne, du Soudan, du Soudan du Sud, du Yémen et du Zimbabwe doivent faire face à une dévaluation

<sup>10</sup> Organisation internationale du Travail. 2020. [Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail. Cinquième édition. Estimations actualisées et analyses.](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/wcms_749442.pdf) 30 juin 2020. [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/wcms\\_749442.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/wcms_749442.pdf).

<sup>11</sup> Organisation mondiale du commerce, Organisation de coopération et de développement économiques et Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. 2020. [Joint summary of Reports on G20 Trade and Investment Measures \(Mid-October 2019 to Mid-May 2020\).](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/unctad_oecd2020d23_summary_en.pdf) 29 juin 2020. [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/unctad\\_oecd2020d23\\_summary\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/unctad_oecd2020d23_summary_en.pdf).

<sup>12</sup> *The Economist Intelligence Unit.* Crude Oil Industry Analysis. 1<sup>er</sup> juillet 2020.

<sup>13</sup> Fonds monétaire international (FMI). 2020. [Mise à jour des perspectives de l'économie mondiale: juin 2020.](https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020) <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>.

<sup>14</sup> Évolution d'une année sur l'autre. FMI. 2020. *IMF DataMapper: taux d'inflation et prix moyens à la consommation, données téléchargées le 3 juillet 2020.*

de leur monnaie ainsi qu'à une inflation sous-jacente et à une inflation des prix des produits alimentaires extrêmement élevées.

7. On mesure mieux l'ampleur du fléchissement de l'économie en cours et sans doute aussi la lenteur de la reprise quand on les compare à la situation de la crise financière de 2008/09 après laquelle la croissance mondiale a repris en 2009 en n'ayant reculé "que" de 0,1 pour cent. En effet, selon la Banque mondiale, "les récessions profondes dues à la pandémie devraient laisser des séquelles durables à de multiples niveaux, notamment un recul de l'investissement, une érosion du capital humain des chômeurs et un affaiblissement des échanges mondiaux et des chaînes d'approvisionnement. Ces effets pourraient bien détériorer la croissance potentielle et la productivité de la main-d'œuvre à long terme"<sup>15</sup>.
8. La Banque mondiale estime que la pandémie de COVID-19 pourrait faire basculer de 71 millions à 100 millions de personnes de plus dans l'extrême pauvreté en 2020, selon la gravité du scénario pris en compte. Dans le meilleur des cas, on estime que le nombre de personnes supplémentaires dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ou de la tranche supérieure qui passeraient sous le seuil de pauvreté défini au niveau international (5,5 dollars É.-U. par jour)<sup>16</sup> serait de 177 millions<sup>17</sup>.

### **Instabilité politique et conflits**

9. Les conflits et la violence sont parmi les principaux facteurs d'insécurité alimentaire dans le monde. Ces dernières années, neuf des dix pays où les populations dans le besoin étaient les plus nombreuses devaient faire face à un conflit ou à des déplacements forcés<sup>18</sup>.
10. Les risques liés à la pandémie de COVID-19 aggravent les formes de vulnérabilité existant dans des contextes déjà fragiles. Les mesures prises pour faire face à la COVID-19 peuvent contribuer à accentuer les tensions et la violence et se répercuter également sur les capacités et le comportement des acteurs locaux, nationaux et internationaux, ce qui peut modifier la dynamique en cours des conflits et de la paix. Dans certains cas, la crise liée à la COVID-19 peut aggraver les causes des conflits et compromettre la résilience des économies et des sociétés<sup>19</sup>.
11. La hausse du chômage (en particulier des jeunes), la perte de revenus et de moyens d'existence, la paupérisation, la progression des inégalités et de l'insécurité alimentaire peuvent amplifier les mécontentements et les fractures au sein des sociétés, en particulier dans les pays déjà en proie à des crises économiques. L'analyse indique que les troubles civils risquent de s'intensifier et d'avoir des effets plus déstabilisateurs que ces dernières années<sup>20</sup>.
12. Les migrants en situation irrégulière, les travailleurs migrants dont les moyens d'existence sont précaires ou qui travaillent dans l'économie informelle, les victimes de la traite des êtres humains et les personnes qui fuient leur foyer en raison de persécutions, de la guerre, de la violence, de violations des droits de l'homme ou de catastrophes – à l'intérieur de leur propre pays ou au-delà de ses frontières – subissent les conséquences de cette crise de manière disproportionnée. À l'échelle mondiale, un tiers des 45,7 millions de personnes

<sup>15</sup> Banque mondiale. 2020. Perspectives économiques mondiales, juin 2020. <https://www.banquemondiale.org/fr/publication/global-economic-prospects>.

<sup>16</sup> Par jour, à parité de pouvoir d'achat de 2011.

<sup>17</sup> Banque mondiale. 2020. [Projected poverty impacts of COVID-19 \(coronavirus\)](http://pubdocs.worldbank.org/en/461601591649316722/Projected-poverty-impacts-of-COVID-19.pdf), 8 juin 2020.

<sup>18</sup> Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2019. [Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2020](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHO-2020-FR-Web.pdf). <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHO-2020-FR-Web.pdf>.

<sup>19</sup> FAO et PAM. 2020. [FAO-WFP early warning analysis of acute food insecurity hotspots](https://www.wfp.org/publications/fao-wfp-early-warning-analysis-acute-food-insecurity-hotspots): juillet 2020. <https://www.wfp.org/publications/fao-wfp-early-warning-analysis-acute-food-insecurity-hotspots>

<sup>20</sup> *Ibid.*

déplacées à l'intérieur de leur pays vivent dans les 10 pays où les risques liés à la COVID-19 sont les plus grands. Il leur faut maintenant faire face à trois crises étroitement imbriquées – une crise sanitaire, une crise socioéconomique et une crise de la protection – sur fond de crise climatique qui ne cesse de s'amplifier<sup>21</sup>.

### **Insécurité alimentaire chronique et aiguë**

13. Le nombre de personnes victimes de la faim continue de progresser dans le monde. Comme l'indique *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020*, ce tournant a été amorcé en 2014 et l'on compte depuis lors près de 60 millions de personnes sous-alimentées de plus dans le monde, une situation encore aggravée par la pandémie de COVID-19. Des estimations préliminaires semblent indiquer que la pandémie pourrait ajouter en 2020 de 83 millions à 132 millions de personnes au nombre total de personnes sous-alimentées dans le monde<sup>22</sup>.

### **Impact sur les systèmes alimentaires**

14. Comme la pandémie de COVID-19 accentue les formes de vulnérabilité préexistantes, il importe d'en comprendre les répercussions non seulement sur la sécurité alimentaire individuelle et familiale, mais également sur les systèmes alimentaires nationaux, régionaux et mondiaux. En voici quelques exemples:
  - Les perspectives mondiales concernant les récoltes de cultures de base sont certes prometteuses pour les campagnes agricoles de 2020/21, mais les restrictions de déplacement imposées pour maîtriser la propagation du virus ont perturbé la récolte, le transport et la transformation des produits vivriers, et d'autres biens essentiels, ce qui a rallongé les délais de livraison et réduit les disponibilités, même d'aliments de toute première nécessité<sup>23</sup>.
  - Pour les ménages tributaires de la production vivrière et de l'élevage, les perturbations des chaînes d'approvisionnement en intrants agricoles et en produits vétérinaires ainsi que de l'accès aux marchés vont probablement entraîner une perte de revenus due à la baisse de la production et des ventes de leurs produits agricoles et animaux<sup>24</sup>.
  - Le chômage, le sous-emploi et la diminution des envois de fonds vont réduire le pouvoir d'achat. Les populations urbaines, en particulier les journaliers employés dans l'économie informelle et les employés du secteur des services risquent notamment de perdre leurs sources de revenus du fait de l'application de réglementations relatives à la distanciation physique et des restrictions imposées par les gouvernements pour réduire au minimum la propagation du virus. Les personnes qui dépendent des envois de fonds pour subvenir à leurs besoins essentiels et celles qui traversent régulièrement des frontières pour exercer des activités de subsistance vont perdre leurs sources de revenus. Avec la baisse du pouvoir d'achat des ménages, une contraction de la demande des consommateurs est tout à fait possible, en particulier celle de marchandises de valeur plus élevée, ce qui affaiblira encore les revenus des producteurs, notamment ceux de produits alimentaires de valeur<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Organisation des Nations Unies. 2020. *Note de synthèse sur la COVID-19 et les personnes en situation de déplacement*. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg\\_brief\\_c19\\_people\\_on\\_the\\_move\\_french.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_brief_c19_people_on_the_move_french.pdf).

<sup>22</sup> FAO, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2020. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020* (en anglais uniquement). <http://www.fao.org/3/ca9692en/online/ca9692en.html>.

<sup>23</sup> FAO. 2020. Nouveau coronavirus (COVID-19). <http://www.fao.org/2019-ncov/q-and-a/impact-on-food-and-agriculture/fr/>.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Nations Unies. 2020. *Note de synthèse: Impact de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire et la nutrition*. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg\\_brief\\_food\\_security\\_french.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_brief_food_security_french.pdf).

15. La pandémie est apparue à un moment où la sécurité alimentaire et les systèmes alimentaires étaient déjà sous pression. Sur le plan socioéconomique, la crise de la COVID-19 aura des répercussions sur les flux de trésorerie et les liquidités financières des producteurs, des petites et moyennes entreprises agroindustrielles et des institutions financières en raison de la capacité de production réduite, de l'accès aux marchés limité, de la perte d'envois de fonds, du manque d'emplois et des frais médicaux imprévus. Alors que les pays continuent de mettre en œuvre d'importantes mesures de secours et d'encouragement, il convient de prêter attention de toute urgence aux besoins spécifiques des acteurs des systèmes alimentaires<sup>26</sup>.

## Climat

16. Les risques climatiques et les aléas naturels sont des facteurs de malnutrition et d'insécurité alimentaire et peuvent avoir des effets tant économiques que politiques. Les signes actuels de l'imminence de la survenue d'un phénomène climatique quasi-mondial tel que El Niño ou La Niña supposent la mise en place d'un dispositif de surveillance; le lancement d'une veille "La Niña Watch" signifie que la probabilité de l'apparition d'un phénomène La Niña au cours des six à neuf prochains mois est supérieure à celle d'un phénomène El Niño, ou à des conditions neutres, même si cette probabilité est encore faible, de l'ordre de 50 à 55 pour cent.<sup>27</sup> Pour le PAM, les répercussions d'un cycle La Niña complet, s'il se produisait, varieraient selon la zone d'intervention:
- Dans la région de l'Afrique australe, les conditions liées à La Niña renforcent en général les pluies saisonnières et sont associées à de meilleurs résultats des activités agricoles et de l'élevage. Il en résulterait une amélioration de la sécurité alimentaire pour des opérations cruciales du PAM, notamment au Zimbabwe. Ce pays a enregistré une mauvaise production agricole en 2020<sup>28</sup>, dont les effets négatifs se prolongeront au cours de la période de soudure à venir de la fin de 2020 et du début de 2021. De bonnes récoltes au Zimbabwe au milieu de 2021 dues à une saison des pluies favorable amélioreraient les perspectives à la fin de 2021 et au début de 2022. Il en va de même dans les zones exposées à la sécheresse du sud du Mozambique, du sud de l'Angola et de la Namibie. Toutes ces contrées ont connu une série de mauvaises campagnes agricoles depuis les sécheresses régionales de 2014/15 et de 2015/16 causées par un vaste phénomène El Niño.
  - En Afrique de l'Est, les épisodes La Niña sont associés à des conditions plus sèches qu'à l'ordinaire qui ont entraîné des sécheresses régionales de grande ampleur ces dernières années. Les perspectives à long terme des spécialistes indiquent que les pluies seront probablement inférieures à la moyenne en Somalie durant les deux prochaines saisons des pluies d'octobre à décembre 2020 et de mars à mai 2021<sup>29</sup>, une situation qui compromettrait la sécurité alimentaire jusqu'à la fin de 2021 ou au début de 2022; ces conditions pourraient perdurer en fonction des perspectives pluviométriques pour la fin de 2021 et le début de 2022. En général, la sécheresse ne se limite pas à la Somalie, de sorte que, si cette situation voyait le jour, elle pourrait toucher les régions semi-arides du Kenya et du sud-est de l'Éthiopie (région Somali).

---

<sup>26</sup> Organisation des Nations Unies. 2020. *Global Humanitarian Response Plan COVID-19, United Nations Coordinated Appeal (April-December 2020)*. [https://www.un.org/development/desa/ageing/wp-content/uploads/sites/24/2020/05/GHRP-COVID19\\_May\\_Update.pdf](https://www.un.org/development/desa/ageing/wp-content/uploads/sites/24/2020/05/GHRP-COVID19_May_Update.pdf).

<sup>27</sup> Climate Prediction Center. 2020. *El Niño/Southern Oscillation Diagnostic Discussion*. 9 juillet 2020. [https://www.cpc.ncep.noaa.gov/products/analysis\\_monitoring/ens0\\_advisory/ensodisc.pdf](https://www.cpc.ncep.noaa.gov/products/analysis_monitoring/ens0_advisory/ensodisc.pdf).

<sup>28</sup> FAO. 2020. *Système mondial d'information et d'alerte rapide. Rapports de synthèse par pays, Zimbabwe*. 25 juin 2020. <http://www.fao.org/gIEWS/countrybrief/country.jsp?code=ZWE&lang=fr>.

<sup>29</sup> Climate Hazards Center. 2020. *Skillful very long-lead forecasts anticipate potential back-to-back-below-normal East African Rains*, mise à jour de juillet. <https://blog.chc.ucsb.edu/?p=774>.

Du côté positif, des conditions plus sèches qu'à l'habitude seraient moins propices à la multiplication et à la propagation du criquet pèlerin. On s'attend à ce que les conséquences de l'infestation de criquet pèlerin en Afrique de l'Est se limitent aux récoltes récentes ou du futur proche et ne se prolongent pas au-delà de la fin de 2020.

- En Afrique de l'Ouest, les effets du phénomène La Niña sont moins bien définis mais tendent à être associés à des conditions plus favorables. Toutefois, d'ici à la prochaine saison de végétation au Sahel, c'est-à-dire au milieu de 2021, les conditions associées à La Niña – sous réserve qu'elles se concrétisent – devraient s'être dissipées.
  - En Asie, les épisodes La Niña sont associés à des conditions plus sèches qu'à l'habitude en Indonésie et en Asie du Sud-Est, mais n'ont en général d'effets significatifs que s'ils sont puissants. En Amérique centrale, il est plus probable qu'un épisode La Niña soit associé à des conditions favorables que défavorables, mais il augmente cependant la probabilité de survenance d'orages et d'ouragans tropicaux de grande ampleur.
17. Même si un phénomène La Niña complet ne se produit pas, les conditions associées à La Niña pourraient faire apparaître l'un des scénarios décrits plus haut. Toutefois, des sécheresses ou des conditions plus humides qu'à l'habitude peuvent, bien évidemment, aussi survenir même en l'absence d'un épisode La Niña ou El Niño.

### **Conséquences pour l'assistance humanitaire internationale**

18. Avant la pandémie de COVID-19, on estimait que près de 168 millions de personnes auraient besoin d'une assistance et d'une protection humanitaires en 2020. Cela équivaut à une personne sur environ 45 dans le monde, le chiffre le plus élevé depuis des décennies<sup>30</sup>. La pandémie devrait avoir des répercussions importantes sur les personnes démunies, essentiellement en raison de la perte de leurs emplois et de la diminution des envois de fonds. Le PAM estime que 270 millions de personnes seront exposées à une insécurité alimentaire aiguë d'ici à la fin de 2020<sup>31</sup>. Les pays dont une forte proportion de la population est employée dans le secteur informel, ceux qui ont des taux de pauvreté élevés parmi les travailleurs en activité et des systèmes de protection sociale peu performants sont particulièrement exposés au risque d'insécurité alimentaire accrue. Comme, selon les données de l'OIT, plus de 2 milliards de personnes, soit 62 pour cent de la main-d'œuvre mondiale, sont employées dans l'économie informelle, des millions de personnes risquent de souffrir de la faim. Les gains des travailleurs du secteur informel devraient diminuer de 82 pour cent, l'Afrique et l'Amérique latine enregistrant les baisses les plus marquées<sup>32</sup>. Les conséquences en seront disproportionnées pour les femmes et les jeunes qui travaillent dans les secteurs les plus touchés par la crise.
19. Il est probable que la pandémie aura des répercussions importantes sur le niveau de l'assistance humanitaire. Les pays les plus riches pourraient affecter leurs ressources au financement des mesures qu'ils prennent pour faire face à la crise de la COVID-19, au détriment des budgets destinés à l'aide. Les restrictions imposées aux déplacements pourraient influencer sur la circulation des approvisionnements et du personnel et donc sur les activités menées sur le terrain. Le coût des prestations d'assistance humanitaire pourrait augmenter en conséquence.

---

<sup>30</sup> Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2019. *Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2020*. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHO-2020-FR-Web.pdf>.

<sup>31</sup> PAM. *WFP Global Response to COVID-19: June 2020*.

<sup>32</sup> OIT. 2020. *Observatoire de l'OIT: le COVID-19 et le monde du travail. Troisième édition. Estimations actualisées et analyses. 29 avril 2020*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_743155.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743155.pdf).

## Positionnement du PAM

20. Le PAM intervient en première ligne et a fait face en 2019 et en 2020 à un nombre record de situations d'urgence concomitantes, souvent causées par des catastrophes liées à un conflit ou au changement climatique. La pandémie de COVID-19 a complexifié l'environnement opérationnel du PAM en déclenchant simultanément des crises économiques et sanitaires. Elle a fait basculer plus de personnes vulnérables dans l'insécurité alimentaire et lancé de nouveaux défis au PAM en restreignant l'accès et les voyages.
21. Le PAM continuera de concentrer son action et d'intervenir autour du lien entre action humanitaire, développement et paix. Les partenariats avec les acteurs du développement et de la paix, notamment les entreprises privées et les pouvoirs publics, permettront de dégager une optique commune et de tirer parti des avantages comparatifs de chacun pour obtenir l'impact maximal sur les populations vulnérables afin qu'elles puissent mener une vie saine et accéder à des moyens d'existence productifs. Pour venir à bout de la faim, il faut à la fois répondre aux besoins d'urgence là où cela est nécessaire tout en mettant en œuvre d'autres stratégies pour s'attaquer à la vulnérabilité sans avoir nécessairement à recourir à un appui d'urgence prolongé.
22. Le PAM reste un chef de file de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, contribuant au système mondial des coordonnateurs résidents et aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. La deuxième génération de PSP et les activités que mène le PAM avec ses partenaires des Nations Unies permettront de mener une action coordonnée pour obtenir des effets collectifs qui consolideront les résultats de l'action humanitaire et du développement.

## Contexte organisationnel

23. Conformément au Plan de gestion pour 2020-2022 et à sa mise en œuvre à ce jour, le PAM continue de donner la priorité aux six domaines suivants:
  - direction des opérations dans les situations d'urgence;
  - financement et partenariats au service de l'élimination de la faim;
  - transformation numérique;
  - excellence des programmes: articulation entre action humanitaire, développement et paix;
  - libération du potentiel du PAM: simplification et efficacité; et
  - gestion du personnel.
24. Conformément à ses priorités institutionnelles, le PAM a adopté à la fin du premier semestre de 2019 un organigramme de son Siège qui correspond au rôle accru qu'il joue dans l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix ainsi qu'à la complexité croissante des opérations et des crises prolongées, dans un contexte où le niveau des ressources augmente. En juin 2020, le PAM a également réorganisé la structure de sa haute direction, notamment en portant le poste de Conseiller principal pour la culture organisationnelle au rang de sous-secrétaire général. Cette évolution souligne l'importance accordée au devoir de protection des employés du PAM et au renforcement de la culture organisationnelle afin de promouvoir un environnement de travail plus favorable où toutes les formes de harcèlement, d'abus de pouvoir et de discrimination sont combattues.
25. La transformation numérique du PAM a des répercussions sur tous les aspects de ses opérations, notamment la numérisation des processus opératoires et la création des identités numériques correspondant aux personnes avec lesquelles le PAM interagit

(bénéficiaires, partenaires, donateurs et clients/fournisseurs) et, surtout, sur une protection et une gouvernance de ces identités numériques qui soient fiables, conformes aux règles et à l'éthique. Pour appuyer cette priorité interne, une fonction relative à la protection des données sera créée, laquelle relèvera du Bureau du Chef de cabinet. Cette fonction prévoit l'élaboration d'un cadre directeur qui garantit une utilisation responsable des données au PAM, protège sa réputation dans ce domaine et rend compte de sa mise en conformité.

26. En outre, pour donner suite au rapport de l'Auditeur externe sur la décentralisation et à sa recommandation concernant le périmètre géographique des bureaux régionaux<sup>33</sup>, le PAM a passé en revue, en vue de l'optimiser, l'envergure des contrôles et des opérations dont étaient chargés les bureaux régionaux. Cet examen a porté sur le contexte, les liaisons aériennes, les communautés économiques régionales, les langues officielles et la présence d'entités des Nations Unies. Sur la base des constatations de cet examen, les Bureaux du PAM en Arménie, au Kirghizistan et au Tadjikistan ne relèveront plus de la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale mais de la région Asie et Pacifique, et le Bureau du PAM au Soudan passera de la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale à la région Afrique de l'Est.

## Gouvernance

27. Le dispositif de la feuille de route intégrée comprend quatre volets interdépendants – le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021 – qui ont tous été approuvés par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016. Le modèle de gouvernance est fondé sur les risques et offre un bon rapport coût-efficacité. Il renforce les fonctions d'approbation et de contrôle stratégique exercées par le Conseil d'administration en réduisant la fragmentation, tout en maintenant la capacité d'intervention rapide du PAM dans les situations d'urgence.
28. Lors de la première session ordinaire de 2020, qui avait été reportée, après avoir examiné les délégations de pouvoirs en vigueur de 2018 à 2019, le Conseil d'administration a approuvé les délégations de pouvoirs au Directeur exécutif qui ont pris effet au 1<sup>er</sup> mai 2020.<sup>34</sup> Le PAM va réexaminer les délégations de pouvoirs en 2025 au plus tard afin de s'assurer que le Conseil d'administration conserve son rôle fondamental d'approbation et de contrôle des activités du PAM. Cet examen portera aussi sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une deuxième génération de PSP, l'impact de la réforme du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies et le lancement des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

---

<sup>33</sup> WFP/EB.A/2017/6-G/1\* et WFP/EB.A/2017/6-G/1/Add.1/Rev.1.

<sup>34</sup> Les délégations de pouvoirs sont indiquées à l'annexe III du document WFP/EB.1/2020/4-A/1/Rev.2 et dans l'appendice au Règlement général.

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

### Introduction

29. Ce chapitre donne un aperçu du contexte financier et des hypothèses retenues pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2021, soit un montant de 7,40 milliards de dollars. Cette prévision, établie grâce à une collaboration constante avec les donateurs et à une analyse des tendances, est rapprochée des projections de financement établies au niveau local dans chaque bureau de pays du PAM. Cette prévision prudente tient compte du degré élevé d'incertitude entourant 2021 compte tenu de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les économies des pays donateurs.
30. Pour répondre aux besoins définis dans son programme de travail et conformément à son Plan stratégique pour 2017-2021 et à l'évaluation stratégique du financement de ses activités<sup>35</sup>, le PAM prend des mesures pour élargir sa base de donateurs et diversifier ses sources de financement en adoptant de nouvelles méthodes au niveau des capitales et du terrain. Il va par ailleurs poursuivre la concertation dynamique engagée avec les donateurs sur la nécessité de disposer de financements prévisibles, souples et pluriannuels pour pouvoir améliorer la continuité, l'efficacité et l'efficience des opérations. On trouvera dans le présent chapitre une vue d'ensemble de l'évolution des ressources à cet égard.

### Contexte actuel et perspectives

31. Alors que le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë a augmenté de près de 70 pour cent entre 2015 et 2019, le PAM a enregistré au cours de la même période une hausse de son niveau de financement d'une ampleur comparable, imputable dans une large mesure à l'accroissement des besoins humanitaires. Au cours de cette période, les contributions au PAM ont ainsi bondi de 60 pour cent, passant de 5 milliards de dollars en 2015 à 8 milliards de dollars en 2019. Or, en dépit de cette croissance remarquable, des déficits de financement demeurent et rendent difficile pour le PAM la mise en œuvre de l'intégralité du programme de travail prévu.
32. Les retombées économiques mondiales de la pandémie de COVID-19 ont fait monter en flèche les besoins liés à la sécurité alimentaire dans de nombreux pays déjà confrontés à une crise humanitaire, obligeant le PAM à mobiliser des ressources pour faire face aux besoins de ses opérations qui ne cessent de croître. À la différence de la plupart des crises auxquelles le PAM a été confronté par le passé, la pandémie frappe directement à la fois les pays qui constituent sa base de donateurs et ceux dans lesquels il intervient. Pendant une période relativement brève, de février à mars 2020, le monde a connu l'incertitude sur les marchés boursiers mondiaux, une déclaration de pandémie mondiale et une brusque chute des cours du pétrole qui sont à l'origine de turbulences et d'une instabilité au sein des économies tant développées qu'en développement. Alors que le PAM se trouve confronté à une "nouvelle normalité" en matière de mobilisation de ressources, il est raisonnable d'envisager que cet environnement budgétaire sous pression puisse à brève échéance entraîner des réductions des budgets consacrés à l'aide.

---

<sup>35</sup> WFP/EB.A/2020/7-C et WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1.

33. Vu l'évolution rapide de la situation, le PAM agit de manière décisive pour combler son déficit de financement persistant en prenant une série bien définie de mesures pour élargir sa base de donateurs. La récente évaluation stratégique du financement des activités du PAM a fourni des éléments cruciaux en temps utile pour guider les efforts faits par le PAM pour mobiliser des ressources plus importantes et protéger et diversifier les sources de financement, en se concentrant sur le secteur privé, les institutions financières internationales, les modes de financement innovants et des partenariats renforcés entre les organismes des Nations Unies, tout en intensifiant la sensibilisation quant à l'importance des financements prévisibles et souples.
34. En application des recommandations issues de l'évaluation, le PAM s'est engagé à formuler, en toute clarté et d'une seule voix, tous les aspects de son mandat et ses priorités, et à agir en conséquence. Tout en veillant à maintenir et à renforcer sa capacité d'intervention en situation d'urgence, le PAM élabore des stratégies qui favorisent et ajoutent de la valeur à sa mission consistant à "changer la vie" en se positionnant davantage à la croisée de l'action humanitaire, du développement et de la paix tout en renforçant ses partenariats avec des donateurs pertinents. Des investissements essentiels sont réalisés dans la fonction relative aux partenariats, lesquels aboutiront à une professionnalisation accrue de ce domaine d'activité crucial et prépareront le PAM à affronter l'avenir.

### **Incidence de la COVID-19 sur les prévisions de ressources et leur mobilisation**

35. Face à la croissance exponentielle des besoins, les prévisions de contributions pour 2020 et au-delà apparaissent relativement stables, preuves de la confiance que font les donateurs au PAM et du rôle fondamental que joue celui-ci pour s'attaquer aux nouveaux aspects de la faim. Le PAM n'en oublie pas pour autant les répercussions économiques mondiales de la crise due à la COVID-19, qui pourraient orienter les contributions à la baisse. Une telle évolution pourrait aggraver les difficultés de financement des petites opérations et des interventions menées pour faire face à des crises oubliées.
36. Dans un contexte d'incertitude sans précédent, le PAM a mené une action concertée pour prévoir le niveau de soutien auquel il peut s'attendre en 2020 et au-delà. Sur la base de l'évolution historique de son financement, des informations concernant les donateurs et des données les plus récentes disponibles sur l'incidence de la pandémie sur le système de financement de l'action humanitaire, le PAM estime que ses ressources pour 2020 s'établiront à 7,7 milliards de dollars. Ce niveau de financement représenterait à peu près 60 pour cent de son programme de travail de 2020, soit un déficit de financement s'établissant à 5,3 milliards de dollars.
37. Les donateurs ont promptement réagi dès que la portée et l'envergure de la pandémie de COVID-19 sont devenues apparentes. Le 23 mars, juste après que l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré la pandémie, le Directeur exécutif a lancé un appel aux donateurs pour qu'ils avancent leurs contributions, soulignant qu'il fallait lever 1,9 milliard de dollars de toute urgence pour sécuriser les opérations d'assistance alimentaire les plus cruciales du PAM. Cet appel a été intégralement financé en trois mois. Le document décrivant la riposte globale du PAM face à la COVID-19<sup>36</sup> a été publié le 29 juin et les détails du plan visant à assurer le maintien des opérations en cours, à intensifier l'action menée pour répondre aux besoins de bénéficiaires supplémentaires du fait de la pandémie et à aider les gouvernements et les partenaires à faire face à la pandémie en leur apportant une assistance technique. Ce plan porte le programme de travail de 2020 de 10,6 milliards de dollars à 12,7 milliards de dollars et détaille les besoins financiers nets (4,9 milliards de

---

<sup>36</sup> PAM. 2020. *WFP Global Response to COVID-19: June 2020*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000117304/download/>.

dollars) de 83 opérations entre juillet et décembre 2020. Le PAM recherchait également 965 millions de dollars de plus pour assurer le financement de services communs essentiels, notamment des services de transport aérien de passagers et de fret, dans le cadre de la riposte sanitaire et humanitaire mondiale.

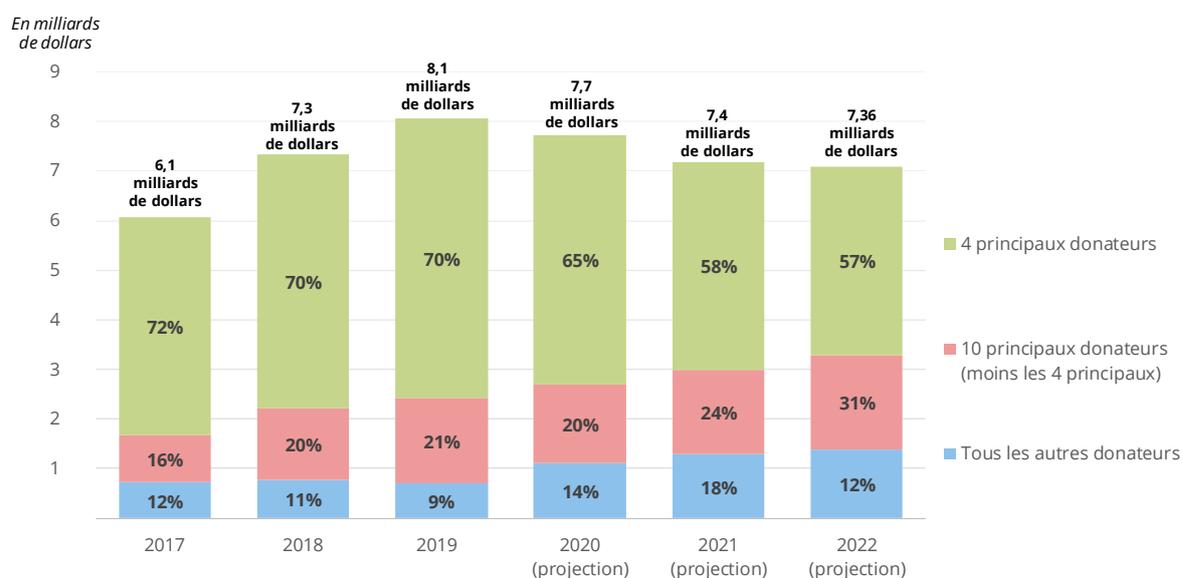
38. À la mi-juillet 2020, le PAM avait reçu environ 500 millions de dollars de contributions de plus qu'au même moment en 2019. Cette situation s'explique vraisemblablement par le fait que les donateurs ont avancé leurs contributions au PAM en réponse à l'appel du Directeur exécutif, et le rythme des contributions pourrait ralentir pour le reste de 2020. Le PAM pourrait cependant s'attendre aussi à une légère augmentation de l'appui fourni à la fin de 2020 en raison des possibilités de versement qu'ont certains donateurs en fin d'année. Dans l'ensemble, même si une bonne part des donateurs devraient maintenir un niveau d'appui stable ou légèrement supérieur en 2020, le choc sur le marché pétrolier a eu des effets négatifs sur les prévisions des montants attendus des donateurs du Conseil de coopération du Golfe à court terme, bien qu'une reprise soit anticipée en 2021.
39. Les financements provenant d'organismes des Nations Unies et d'autres institutions ont augmenté, passant de 290 millions de dollars en 2018 à 307 millions de dollars en 2019 (dont 149 millions de dollars du Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence) et devraient atteindre 480 millions de dollars en 2020. Les facteurs qui gardent une incidence positive sur le niveau des contributions sont l'augmentation non négligeable de l'appui du Fonds pour la consolidation de la paix, le lancement du Fonds commun pour les objectifs de développement durable (ODD) et l'augmentation des contributions de certains donateurs en faveur de programmes communs des Nations Unies.
40. Pour 2021, les prévisions globales les plus récentes indiquent que les contributions au PAM devraient se chiffrer à 7,4 milliards de dollars, malgré le degré d'incertitude de cette projection. De nombreux donateurs ont affirmé vouloir maintenir leur niveau actuel de financement destiné au PAM, certains envisagent une baisse et d'autres indiquent que leurs fonds pourraient être réorientés pour faire face à des besoins sanitaires ou à des besoins concurrents. La réorganisation en cours chez certains des principaux donateurs du PAM ajoute encore à l'incertitude. Globalement, s'il est possible de faire preuve d'un optimisme prudent compte tenu de la confiance que placent les donateurs dans l'action humanitaire du PAM, il est possible que le financement destiné aux activités de développement du PAM entre autres puisse en pâtir.
41. Si les perspectives pour 2021 demeurent relativement stables pour les donateurs bilatéraux, il y a lieu d'être optimiste au sujet de l'augmentation du soutien aux mesures prises pour faire face à la crise due à la COVID-19, notamment de la part des institutions financières internationales et du secteur privé.
42. La ferme volonté dont font preuve les institutions financières internationales en ce qui concerne l'atténuation des effets socioéconomiques de la pandémie de COVID-19, notamment en accordant des niveaux de financement importants, a offert de nouveaux points d'entrée au PAM et suscité un échange de données et d'analyses qui a fait progresser les partenariats avec les institutions financières internationales et accru l'impact sur le terrain. En conséquence, les contributions annuelles des institutions financières internationales devraient atteindre 300 millions de dollars d'ici à la fin de 2020, 500 millions de dollars en 2021 et 600 millions de dollars en 2022.

43. La mise en œuvre de la Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2020-2025), qui a été approuvée récemment, a bien démarré en 2020, les résultats obtenus dépassant toutes les cibles des indicateurs de performance clés définies dans la stratégie. Les recettes provenant du secteur privé devraient augmenter de 22 pour cent entre 2020 et 2021, pour atteindre 140 millions de dollars globalement, dont 73 millions de dollars de dons de particuliers<sup>37</sup>.

### Gestion du déficit de financement en élargissant et en diversifiant la base de donateurs

44. L'élargissement et la diversification des sources de financement du PAM progressent. Ces dernières années, le PAM a régulièrement mobilisé des fonds auprès de diverses nouvelles sources de financement et de nouveaux partenaires. Mais la proportion de contributions de ses 14 principaux donateurs est demeurée constante entre 2017 et 2019, tournant autour de 90 pour cent du financement total en moyenne. Globalement, l'analyse des prévisions actuelles fait état d'une tendance progressive vers une répartition plus équilibrée des contributions des divers donateurs (voir la figure II.1).

**Figure II.1. Donateurs du PAM, par niveau de contribution et en pourcentage du total des contributions (confirmées et prévues), 2017-2022**



45. Comme cela a été préconisé à l'issue de l'évaluation stratégique du financement de ses activités, le PAM s'efforce d'accroître sa base de donateurs et ses sources de financement en adoptant de nouvelles méthodes au niveau des capitales et du terrain. Il entend notamment rechercher des possibilités de recourir à des instruments de financement innovants et les rendre plus accessibles afin de mobiliser des ressources supplémentaires, de collaborer davantage avec des acteurs non gouvernementaux et non habituels et de recourir à des dispositifs d'atténuation des risques.

<sup>37</sup> Y compris les dons de particuliers à des organisations telles que World Food Program USA ou l'Association japonaise pour le PAM.

46. En 2019 et 2020, le PAM a poursuivi sa quête de nouveaux moyens de diversification et d'élargissement de sa base de ressources, notamment en lançant une concertation stratégique avec les donateurs. Cette concertation entend en priorité expliciter le positionnement du PAM en tant qu'organisme susceptible de contribuer dans une large mesure à l'articulation entre action humanitaire, développement et paix.

### **Secteur privé**

47. Depuis janvier 2020, des investissements importants ont été réalisés dans la mobilisation de ressources pour attirer de nouveaux particuliers. Des investissements au titre de l'initiative interne d'importance primordiale s'y rapportant ont été réalisés à tous les niveaux de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et de l'équipe Share the Meal, et des activités sont prévues au deuxième semestre de 2020 avec l'Association japonaise pour le PAM et World Food Program USA.
48. En 2020, le PAM a dépassé l'objectif fixé pour la plupart des indicateurs de performance clés les plus importants définis dans sa Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, à savoir lever en 12 mois 2,10 dollars pour chaque dollar investi dans la mobilisation de fonds par voie numérique. Au 30 juin, le résultat de l'intensification de la mobilisation de fonds par voie numérique rendue possible par les investissements consentis a permis de recueillir 15,2 millions de dollars auprès de particuliers, un montant supérieur à celui reçu pour toute l'année 2019 (12,2 millions de dollars). Le rapport du deuxième trimestre de 2020<sup>38</sup> a été présenté au Conseil en septembre avant d'être examiné lors d'une consultation informelle.
49. L'impact de la pandémie de COVID-19 augmente les risques qui pourraient se répercuter sur la bonne exécution de la stratégie concernant le secteur privé. Toutefois, l'appel d'urgence lié à la COVID-19 a mobilisé de nombreux dons de particuliers, notamment via l'application Share the Meal. Le choix stratégique du PAM d'utiliser des outils numériques de mobilisation de fonds, de préférence à des modalités plus traditionnelles, permettra de n'avoir pas à suspendre de nombreuses activités suite à la pandémie, qui a perturbé la mobilisation de fonds par contacts directs ou l'organisation de grands événements de collecte de fonds.
50. Dans les pays fortement touchés par la pandémie, les retombées économiques sur les entreprises pourraient mettre à mal des partenariats du PAM. Toutefois, certaines indications montrent que les sociétés accordent la priorité à leur mission communautaire et sociale ainsi qu'à leur cœur de métier. Les messages du PAM sur la nécessité du maintien de l'appui ont manifestement été entendus. En réponse à la crise, des entreprises partenaires ont apporté une aide tant financière que technique ou en nature. Les effets de la pandémie de COVID-19 vont continuer d'être surveillés et, dans la mesure du possible, atténués en adaptant les activités de mobilisation de fonds du PAM auprès du secteur privé.

### **Financements innovants, institutions financières internationales, allégement de la dette et rôle des gouvernements nationaux**

51. En 2019 et en 2020, grâce à la poursuite de l'appui généreux de ses donateurs, le PAM a progressé en matière de diversification et d'élargissement de sa base de ressources, notamment en approfondissant le dialogue avec les institutions financières internationales et les banques multilatérales, bilatérales et nationales de développement, et en instaurant des relations plus solides et plus durables avec les gouvernements nationaux et les entités régionales, par exemple l'Union africaine. Ces relations, soutenues par une solide

---

<sup>38</sup> Rapport trimestriel à l'intention du Conseil d'administration sur la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, deuxième trimestre: avril à juin 2020. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000119234/download/>.

collaboration, seront essentielles pour accroître l'appui apporté par le PAM à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques et de programmes de développement national, dont bon nombres sont financés au moyen de prêts d'institutions financières internationales ou de banques de développement.

52. Conscient que le déficit de financement important ne permettrait pas d'atteindre l'ODD 2, le PAM a décidé d'étudier tous les autres modes de financement disponibles, notamment des modalités innovantes particulièrement pertinentes. Les financements mixtes et les conversions de créances pourraient offrir au PAM des possibilités stratégiques de contribuer à la réalisation d'objectifs de développement nationaux en débloquent des financements plus importants en faveur du développement et d'interventions et de projets à fort impact, qui sans cela n'auraient pas été mobilisés en faveur des personnes dont les besoins sont les plus grands. Avec le lancement de l'Initiative conjointe en faveur des pays pauvres très endettés du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, les pays qui satisfont aux critères définis ont obtenu la possibilité de bénéficier d'un allègement de leur dette. Le PAM va adopter une gestion rigoureuse des risques pour étudier les options les plus adaptées.
53. Dans le contexte macroéconomique lié à la pandémie de COVID-19, de nombreuses parties prenantes ont demandé un allègement de la dette, ce qui devrait ouvrir de nouvelles perspectives de financement des programmes du PAM résultant de la conversion de créances, compte tenu des résultats positifs de cette approche en Égypte et au Mozambique. Les gouvernements donateurs pourraient envisager des conversions de créances dans le cadre de l'aide publique au développement et le PAM, dont les interventions portent sur la sécurité alimentaire et la protection sociale (des opérations de grande envergure et ayant de grands besoins de monnaie locale), est particulièrement bien placé pour collaborer avec les gouvernements nationaux et aider les bénéficiaires en recourant à ce type de dispositif de financement, conformément aux accords d'allègement de la dette conclus entre débiteurs et créanciers.

#### **Fonds de financement communs des Nations Unies et autres financements thématiques**

54. La création de "guichets" thématiques de financement sera une autre étape importante pour que le PAM dispose de l'espace budgétaire qui lui permette de procéder à une recherche plus stratégique d'activités et d'actions et d'engager un dialogue susceptible de donner aux responsables techniques et aux leaders d'opinion du PAM les moyens d'impulser l'innovation et de chercher de manière plus autonome des stratégies prospectives pour atteindre l'objectif Faim zéro. En 2019 et en 2020, le PAM a continué de renforcer ses partenariats existants et de collaborer avec des entités mondiales thématiques, notamment le Fonds vert pour le climat, le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et le Partenariat mondial pour l'éducation. Par exemple, après une période de collaboration dynamique, l'année 2020 est la première au cours de laquelle le PAM a reçu un financement du Fonds vert pour le climat. À ce jour, le conseil de ce fonds a approuvé cinq projets du PAM, pour un montant total estimé à 50 millions de dollars. Les guichets de financement thématiques permettront également d'investir dans des activités de démarrage de projets proposés ou négociés avec les pouvoirs publics, de nouer des partenariats de cofinancement avec des institutions financières internationales et des donateurs non habituels et d'assumer des risques financiers avec de nouveaux partenaires qui s'attendent à une implication financière du PAM, par exemple la clause de garantie des premières pertes et le partage des risques financiers ou des risques liés à l'exécution.

55. Mettant à profit la reconnaissance de l'intérêt que présentent les approches et les possibilités de financement thématiques pour éliminer la faim, le PAM continue d'intervenir dans des domaines tels que l'égalité des sexes, la nutrition, le renforcement de la résilience, l'alimentation scolaire, le changement climatique et l'articulation entre action humanitaire, développement et paix. Le PAM continuera de renforcer ses approches thématiques en se positionnant en tant qu'acteur central de cette articulation et en accédant à de nouvelles sources de financement de fonds thématiques mondiaux, régionaux ou nationaux, dont les ressources sont essentielles pour les pays en transition et qui offrent au PAM des possibilités de mobiliser des fonds initiaux et d'investir dans les changements porteurs de transformations.
56. L'action concertée de l'ensemble du système des Nations Unies et de ses diverses entités pour faire face aux besoins préexistants et aux nouveaux besoins dus à la pandémie, ainsi que la proposition de valeur sans pareille du PAM en tant que prestataire de services et organisme humanitaire devraient permettre de maintenir la tendance positive de son financement. Globalement, l'envergure des opérations du PAM, y compris sa forte présence sur le terrain, ses dispositifs utilisant diverses modalités de transfert et les moyens importants qui sont les siens dans les domaines de la logistique et des transports lui permettent d'épauler d'autres entités des Nations Unies qui rencontrent des difficultés pour livrer leur propre assistance du fait de la pandémie. Comme les rôles d'exécutant, de mobilisateur, de facilitateur et de prestataire de services du PAM sont de plus en plus sollicités, il devient de plus en plus évident qu'il faut se hâter d'encourager l'accès à d'autres ressources, ce qui souligne l'importance du rôle et de la participation du PAM aux procédures d'appel des Nations Unies.
57. Le Secrétaire-général a créé en avril 2020 un fonds fiduciaire multipartite des Nations Unies pour financer les mesures socioéconomiques immédiates prises pour faire face à la COVID-19, dont le premier appel à contributions concernait 47 pays à faible revenu et à revenu intermédiaire qui ne sont pas couverts par le Plan de réponse humanitaire global COVID-19<sup>39</sup>. Le PAM a mobilisé des fonds pour 10 propositions, d'un montant total de 3,7 millions de dollars, en faveur du Bhoutan, d'El Salvador, de l'Eswatini, de la Guinée, de la Guinée-Bissau, de l'Inde, de l'Indonésie, du Nicaragua, de Sao Tomé-et-Principe et de la Tunisie. En respectant pleinement les priorités des pays, le PAM a adopté une méthode de mobilisation de ressources fondée sur les partenariats et a ainsi levé des fonds en collaborant principalement avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, mais également avec l'Organisation mondiale de la Santé, et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, en se conformant aux nouvelles modalités de travail, qui exigent des intervenants dans les domaines de l'action humanitaire et du développement qu'ils collaborent pour obtenir des résultats communs.

## Gouvernements

58. Les contributions des gouvernements sont restées relativement stables ces dernières années, passant de 103 millions de dollars en 2018 à 128 millions de dollars en 2019 (ces chiffres ne comprennent pas les ressources d'institutions financières internationales passant par des contributions de gouvernements). Les financements assurés par l'intermédiaire de gouvernements devraient, au cours de la période 2020 à 2022, atteindre 139 millions de dollars par an en moyenne sur cinq ans mais, en raison de la pandémie de COVID-19, le PAM continuera de suivre les priorités des pays et les possibilités connexes de

---

<sup>39</sup> Organisation des Nations Unies. 2020. *Global Humanitarian Response Plan COVID-19, United Nations Coordinated Appeal (April-December 2020)*. [https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHRP-COVID19\\_July\\_update.pdf](https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHRP-COVID19_July_update.pdf).

mobilisation de ressources. Le PAM continue d'encourager les partenaires des pouvoirs publics à contribuer régulièrement à ses programmes.

59. Outre son rôle de facilitateur et de mobilisateur en ce qui concerne la prestation de services et l'appui technique, le PAM a commencé à utiliser à la fin du premier semestre de 2019 la version la plus récente du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs. Malgré la lenteur des progrès initiaux depuis la redynamisation de ce fonds, en 2019 les montants alloués se chiffraient au total à 3,4 millions de dollars, un niveau similaire à celui reçu au cours de la période de mise en œuvre précédente de cet outil (2003-2016), puisque ce montant était de 3,6 millions de dollars par an en moyenne. À l'heure de la rédaction, un montant de 2,7 millions de dollars avait été attribué en 2020 au titre de ce fonds, et 10 gouvernements nationaux avaient fourni des contributions, en nature ou de type monétaire, qui ont facilité l'appui fourni par ce fonds aux programmes nationaux.
60. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a un effet multiplicateur sur le financement. Ainsi, pour chaque dollar du Fonds qui a été alloué depuis 2019, le PAM a reçu près du double de contributions. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a également permis de livrer en temps voulu l'assistance humanitaire aux personnes touchées par des conflits, en particulier lorsque les donateurs ne disposaient pas des ressources pour financer les coûts associés aux contributions de gouvernements. Par ailleurs, le Fonds a permis à certains bureaux de pays d'intensifier leur collaboration avec les gouvernements. En El Salvador, par exemple, une contribution du gouvernement a permis au PAM de fournir une assistance technique en faveur de la production d'aliments composés à base de céréales enrichies. Ces contributions n'auraient pas pu être reçues en l'absence des ressources du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs, notamment dans les situations où l'environnement financier est difficile et où les options de financement des coûts associés sont limitées.

### **Souplesse et prévisibilité des recettes**

61. En tant qu'organisme financé par des contributions volontaires, le PAM apprécie tous les types de contributions, y compris celles qui sont préaffectées à des opérations particulières, comme le sont la plupart de celles de ses principaux donateurs. Dans le même temps, il est essentiel pour le PAM de recevoir des financements sans aucune affectation prédéfinie pour pouvoir répondre de manière souple et rapide aux besoins humanitaires, et les financements pluriannuels fournis par de plus en plus de donateurs sont essentiels pour pouvoir planifier à long terme l'action du PAM dans les domaines du renforcement de la résilience et des causes profondes. La concertation approfondie du PAM avec les donateurs sur les financements prévisibles, souples et pluriannuels, dans le but de renforcer la continuité des opérations, y compris pour sauver des vies, est une priorité.
62. L'architecture des programmes et des finances du PAM offre des possibilités de mobiliser des financements plus prévisibles, notamment sous forme de contributions pluriannuelles, qui permettent de réaliser les investissements à long terme, réguliers et ininterrompus qui sont nécessaires pour atténuer les répercussions des phénomènes défavorables et renforcer la résilience des communautés au fil du temps. Le PAM continue de définir des critères clairs en matière d'augmentation de la flexibilité et de la prévisibilité de ses financements, y compris des contributions préaffectées, afin d'accroître l'efficacité et l'efficacités. Dans bien des cas, ces contributions sont versées à l'issue de longues négociations entre le PAM et les donateurs qui permettent d'arrêter la nature exacte de ces allocations par rapport aux résultats et aux activités ainsi qu'aux échéances du pays, et en tenant compte des contributions prévues d'autres donateurs.

63. Les contributions susceptibles d'être utilisées au titre de prêts internes en faveur des projets ont augmenté, passant de 3,1 milliards de dollars en 2018 à 4 milliards de dollars en 2019, soit 53 pour cent de l'ensemble des contributions. Le PAM continuera de souligner la nature cruciale des prêts internes en faveur des projets compte tenu de la pertinence de ce dispositif dans l'environnement opérationnel actuel.
64. Le PAM recourra à une double approche pour améliorer la qualité de son financement en envisageant des mesures internes et extérieures allant dans le sens de son engagement en faveur de l'efficacité et de l'efficacité des opérations. Le PAM poursuivra le renforcement de son action de sensibilisation concernant la souplesse des financements. Il fixera des cibles pour garantir la qualité des engagements individuels des donateurs et en suivra la réalisation afin d'améliorer constamment la prévisibilité et la souplesse de ses financements et d'en dégager des enseignements. Il sera essentiel d'intensifier la communication et les échanges d'idées avec les donateurs, tant dans les capitales que sur le terrain, afin de définir une trajectoire précise de renforcement des partenariats; grâce à une meilleure compréhension des priorités budgétaires des donateurs, toutes les parties prenantes pourront en tenir compte et contribuer à la prestation de services améliorés aux bénéficiaires et à la réalisation de l'objectif Faim zéro en cohérence avec ces priorités.
65. Depuis le début de la crise mondiale due à la COVID-19, le PAM a demandé à son réseau de donateurs partenaires de fournir des financements souples en suivant des procédures simplifiées et accélérées. Tirant parti du programme de travail du PAM, ces efforts ont accentué la prise de conscience de l'acuité des besoins opérationnels et du caractère d'urgence de la réalisation de campagnes positives dans les médias, de l'apport d'un appui stratégique de haut niveau et, surtout, d'un affermissement de la volonté des donateurs de contribuer aux opérations du PAM.
66. En 2019, les financements souples ont progressé, les contributions préaffectées au niveau des activités ayant diminué, passant de 81 pour cent (4,2 milliards de dollars) du financement total en 2018 à 71 pour cent (5,3 milliards de dollars) en 2019. L'analyse en cours des contributions indique que le pourcentage des contributions sans aucune affectation pour 2020 devrait être du même ordre que celui de 2019.
67. Les financements pluriannuels ont augmenté de 36 pour cent, passant de 1 milliard de dollars en 2018 à 1,3 milliard de dollars en 2019. Pour ce qui est des mois à venir, l'analyse des informations concernant les donateurs semble indiquer que ces financements vont augmenter en 2020, un montant de 943 millions de dollars de financements pluriannuels étant confirmé en milieu d'année.
68. Les accords de partenariat stratégique sont l'un des principaux moyens dont se sert le PAM pour mobiliser des financements prévisibles et souples correspondant à un ensemble d'objectifs à relativement long terme conjointement convenus. À l'heure actuelle, le PAM a conclu 14 accords de partenariat stratégique avec des donateurs, notamment l'Australie, le Canada, le Danemark, l'Espagne, la Fédération de Russie, la Finlande, l'Irlande, l'Islande, le Luxembourg, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, la République de Corée, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et la Suède. Il examine le renouvellement d'accords qui arrivent à échéance à la fin de 2020 et est en discussion avec divers donateurs en vue d'élargir son portefeuille d'accords de partenariat stratégique, ce qui contribuera à améliorer les perspectives de financement à compter de 2021.

## Chapitre III: Besoins opérationnels pour 2021

### Aperçu

69. Au cours de trois des quatre dernières années, le nombre de personnes souffrant de faim aiguë et ayant besoin d'une assistance urgente sur le plan alimentaire et nutritionnel et en ce qui concerne leurs moyens d'existence a augmenté d'au moins 10 pour cent<sup>40</sup>. Les besoins opérationnels du PAM ont, eux aussi, augmenté régulièrement, de 5 à 15 pour cent en moyenne par an, reflet d'un monde où la violence et les conflits s'aggravent et où les chocs climatiques, les phénomènes météorologiques extrêmes et les crises économiques s'intensifient avec pour effet de plonger les ménages encore un peu plus dans la pauvreté, la faim et la malnutrition. Ce sont là des problèmes qui se posaient déjà au PAM et au monde avant la crise mondiale liée à la COVID-19.
70. Le Plan de gestion pour 2020-2022 exposait les besoins opérationnels à couvrir pour venir en aide à 88 millions de bénéficiaires en 2020, soit une augmentation de 11 pour cent par rapport aux 79 millions de bénéficiaires prévus dans le plan précédent. Le présent Plan de gestion pour 2021-2023 prévoit de prêter assistance à 101 millions de bénéficiaires en 2021, ce qui constitue une augmentation supplémentaire de 15 pour cent. Bien que ces chiffres prévisionnels tiennent compte des moyens dont le PAM dispose pour gérer dynamiquement son programme de travail, l'insuffisance des informations et les chocs exogènes exigent de la souplesse dans la façon dont le PAM intervient pour sauver des vies et changer la vie des bénéficiaires avec efficacité. Cette souplesse n'a jamais été aussi nécessaire qu'aujourd'hui. En effet, la crise mondiale liée à la COVID-19 risque de multiplier les besoins opérationnels, et le PAM est contraint d'adapter son intervention pour répondre au nombre croissant d'appels sollicitant son aide.

### Effets de la pandémie de COVID-19 sur la période de planification allant de 2021 à 2023

71. La crise mondiale liée à la COVID-19, qui a commencé au premier trimestre de 2020, continuera d'avoir de graves incidences à l'échelle des communautés ainsi qu'au niveau national et mondial en 2021. En outre, les initiatives visant à endiguer la propagation du virus et l'interaction de ces initiatives avec les inégalités et les vulnérabilités actuelles accentuent les effets de la pandémie sur les conditions de vie, les moyens d'existence et la capacité de réaction face à la crise.
72. En conséquence, l'ampleur, la portée et l'échelonnement dans le temps des répercussions de la pandémie continuent d'évoluer dans les pays où le PAM opère, d'où l'incertitude sans précédent qui entoure la prévision des besoins du PAM pour 2021. Les données relatives aux bureaux de pays fournies dans le présent Plan de gestion ont été recueillies au printemps 2020 et ne rendent pas compte de toutes les conséquences de la pandémie sur la sécurité alimentaire, qui prendront vraisemblablement plus de temps pour se manifester.
73. Dans ces conditions, et comme les effets de la pandémie mondiale sur la sécurité alimentaire se manifestent par de nouvelles formes de dénuement, le PAM relève ces défis: en assumant plus de responsabilités au sein de la communauté internationale dans son ensemble et en mettant en place des plateformes qui permettent de mener des actions humanitaires même lorsque les frontières sont fermées et que les transports mondiaux sont en péril; en se mettant en quête d'innovations pour faire face à l'insécurité alimentaire à tous les niveaux de la société, tout en veillant à préserver les acquis; et en intensifiant son

---

<sup>40</sup> Analyse effectuée par le PAM sur la base des informations communiquées par le Réseau mondial contre les crises alimentaires et le Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. *2020 Global Report on Food Crises*. <https://www.wfp.org/publications/2020-global-report-food-crises>.

action en réponse aux sollicitations des gouvernements et des communautés qui ont besoin d'un appui pour subvenir à leurs besoins immédiats tout en se relevant de la crise en étant plus résilients afin de pouvoir mieux résister aux crises protéiformes futures<sup>41</sup>.

74. Au fil de l'évolution des besoins des pays, les bureaux de pays devront donc passer d'interventions menées pour faire face aux effets à court terme de la pandémie à un soutien aux gouvernements pour les aider à atténuer le plus possible les effets à plus long terme des bouleversements socioéconomiques prolongés qui en sont le corollaire. Le PAM ajustera régulièrement ses plans fondés sur les besoins au moyen de révisions budgétaires en 2020 et en 2021. Les États membres seront informés de toutes les révisions budgétaires apportées aux PSP et aux PSP provisoires (PSPP), et les chiffres prévisionnels actualisés seront communiqués sur le portail de données sur les PSP.

## Analyse de la situation

75. Selon le Rapport mondial sur les crises alimentaires de 2020<sup>42</sup>, 11 millions de personnes supplémentaires se sont retrouvées en situation de "crise", voire pire, c'est-à-dire en phase 3 ou plus du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, en 2020 à cause de l'intensification des conflits, de la dégradation du climat et de l'aggravation des chocs économiques. En cas de choc supplémentaire, 183 millions de personnes de plus seraient sur le point de passer en phase 3 (crise), voire pire. L'Afrique compte, de loin, le plus grand nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë, les niveaux étant particulièrement élevés dans les pays touchés par des crises régionales, tels que ceux se trouvant dans le bassin du lac Tchad et au Sahel central. L'insécurité alimentaire sévit également là où les conflits armés, les violences intercommunautaires et d'autres tensions locales continuent de compromettre la paix et la sécurité, comme en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud, de nombreux ressortissants de ce dernier partant se réfugier dans des pays voisins tels que l'Éthiopie, le Kenya, l'Ouganda, la République démocratique du Congo et le Soudan. Les conflits se voient aggravés par des phénomènes météorologiques extrêmes et des infestations de criquets pèlerins qui menacent de détruire de vastes étendues de terres agricoles et de pâturages dans la Corne de l'Afrique et en Afrique australe. Les crises économiques ont elles aussi une incidence accrue sur les niveaux de sécurité alimentaire, en particulier en Haïti, au Pakistan, en République bolivarienne du Venezuela et au Zimbabwe.
76. Ce sont les personnes les plus vulnérables et les plus marginalisées – les enfants, les femmes et les populations forcées de fuir leur foyer et de se réfugier à l'étranger – qui subissent le plus durement les chocs. Quelque 144 millions d'enfants de moins de 5 ans souffrent d'un retard de croissance, soit plus d'un enfant sur cinq. D'après les prévisions, chaque nouvelle baisse du produit intérieur brut mondial d'un point de pourcentage entraînera 700 000 nouveaux cas de retard de croissance chez les enfants<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Le respect par le PAM de 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 paix suppose un engagement sans faille à réduire les risques, les vulnérabilités et les besoins humanitaires au fil du temps.

<sup>42</sup> Réseau mondial contre les crises alimentaires et Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2020. *2020 Global Report on Food Crises*. [www.wfp.org/publications/2020-global-report-food-crises](http://www.wfp.org/publications/2020-global-report-food-crises).

<sup>43</sup> Organisation mondiale de la Santé. 2020. Malnutrition. 1<sup>er</sup> avril 2020. <https://www.who.int/fr/news-room/factsheets/detail/malnutrition>.

77. Les éléments les plus récents dont on dispose laissent à penser que la crise liée à la COVID-19 se répercutera de manière disproportionnée et différente sur la vie économique et productive des femmes par rapport à celle des hommes. Partout dans le monde, les femmes gagnent généralement moins que les hommes, économisent moins, occupent des emplois plus précaires et ont une plus grande probabilité de travailler dans le secteur informel. Elles ont moins accès aux instruments de protection sociale et représentent la majorité des ménages monoparentaux<sup>44</sup>. Leur capacité d'absorption des chocs économiques est par conséquent moindre que celle des hommes.
78. Mi-2019, environ 79 millions de personnes étaient déplacées à l'échelle mondiale: 44 millions d'entre elles l'étaient à l'intérieur de leur propre pays et 20 millions avaient trouvé refuge à l'étranger, où elles bénéficiaient d'une assistance fournie au titre du mandat du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Plus de la moitié de ces réfugiés étaient accueillis dans des pays où la prévalence de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë était déjà élevée. Dans les pays où des problèmes de financement ont réduit l'assistance dans les camps de réfugiés, souvent pendant des périodes prolongées, la sécurité alimentaire des réfugiés est gravement menacée. En 2019, plus d'un quart des programmes du PAM destinés à sauver des vies entendaient répondre aux besoins de personnes déplacées contre leur gré<sup>45</sup>.

### Évolution du Plan de gestion pour 2021-2023

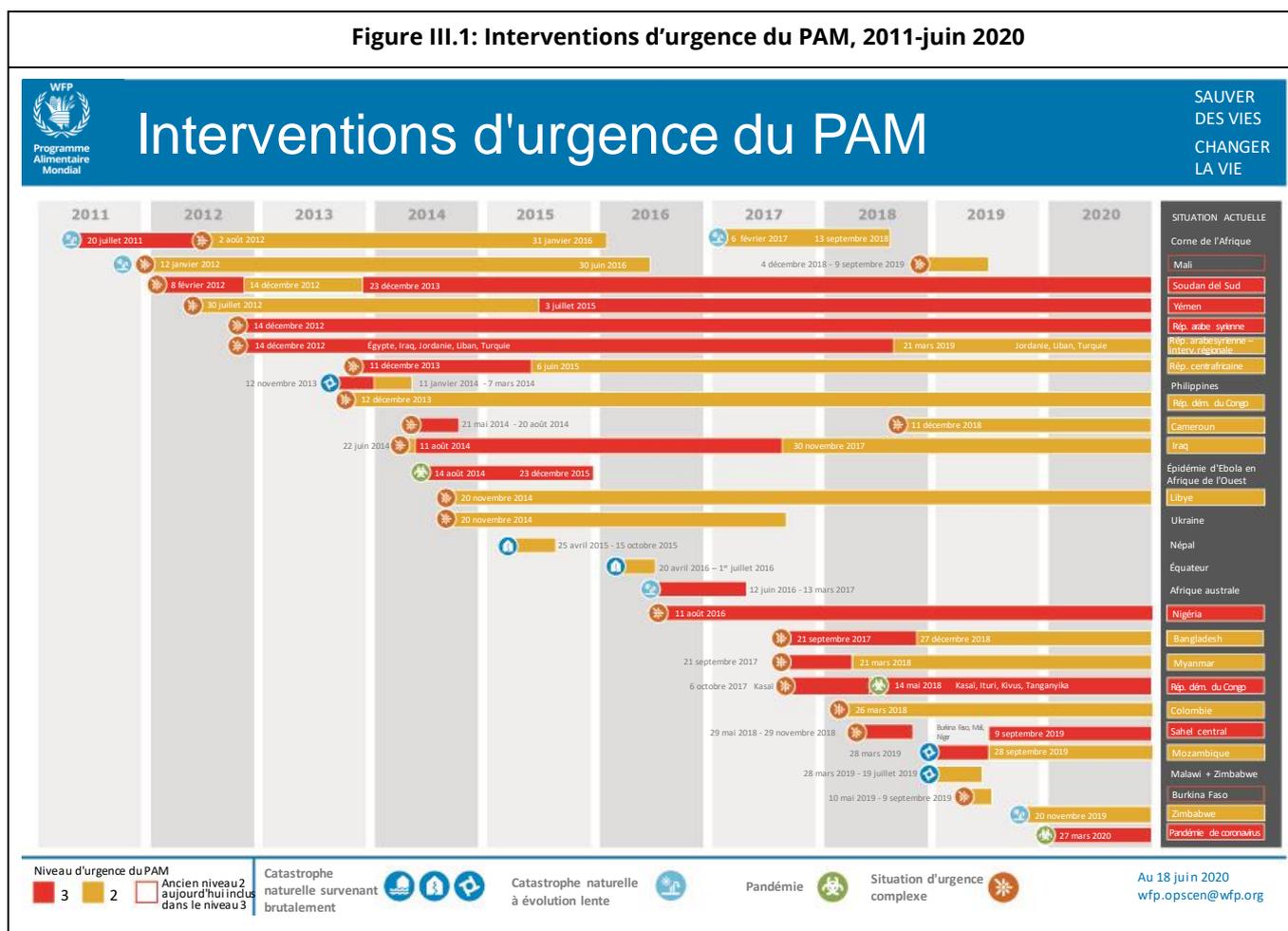
79. Au moyen de son Plan de gestion pour 2021-2023, le PAM est déterminé à faire en sorte que ses capacités et programmes convergent avec ceux des autorités nationales et des autres partenaires et puissent s'y intégrer. Le présent plan rend compte des progrès accomplis sur la voie de la concrétisation des engagements mondiaux du PAM, notamment dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
80. Le présent Plan de gestion pour 2021-2023 couvre les opérations du PAM dans 121 pays: 69 d'entre eux disposent d'un PSP approuvé, 13 ont un PSPP et 1 un PSPP de transition, 37 sont rattachés au plan stratégique multipays provisoire Pacifique ou Caraïbes et pour 1, une opération d'urgence limitée est en cours. Les mutations annoncées dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 en matière de stratégie et de programmation sont désormais profondément ancrées dans les processus de planification du PAM, et la prochaine génération de PSP fait apparaître de plus en plus clairement les programmes et les partenariats porteurs de transformations à mettre en place pour réaliser le changement ambitieux consistant à mener des programmes qui s'appuient sur l'aide d'urgence de façon à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires. Le PAM s'emploie à répondre aux besoins d'urgence avec efficacité et en temps voulu – en procédant de telle sorte qu'il ne soit pas nécessaire de solliciter une nouvelle assistance pour sauver des vies à l'avenir, lorsque cela est possible – tout en concevant des opérations pluriannuelles qui organisent de manière séquentielle et stratifiée les initiatives en faveur de la transition et du développement visant à réduire les besoins humanitaires à moyen et long terme. Cet aspect est particulièrement important lorsque les conflits, les dérèglements climatiques et les chocs économiques sont liés et difficiles à prévoir.

---

<sup>44</sup> Organisation des Nations Unies. 2020. *Note de synthèse: L'impact de la COVID-19 sur les femmes et les filles*. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/note\\_de\\_synthese\\_-\\_l'impact\\_de\\_la\\_covid-19\\_sur\\_les\\_femmes\\_et\\_les\\_filles.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/note_de_synthese_-_l'impact_de_la_covid-19_sur_les_femmes_et_les_filles.pdf).

<sup>45</sup> Rapport annuel sur les résultats de 2019. WFP/EB.A/2020/4-A.

81. En 2020, le PAM et ses partenaires mènent des interventions dans le cadre de 17 situations d'urgence concomitantes à travers le monde. Sept d'entre elles sont des interventions d'urgence de niveau 3, qui sont les opérations les plus complexes, les plus longues et les plus coûteuses en raison des difficultés d'accès et de la superposition des conflits et des chocs climatiques. Comme exemples, on peut citer les interventions d'urgence conduites au Nigéria, en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud, au Yémen et dans la région du Sahel central (Burkina Faso, Mali et Niger) ainsi que l'intervention menée pour faire face à la pandémie de COVID-19. Les dix autres interventions sont classées dans la catégorie des interventions de niveau 2. La figure III.1, qui fournit une synthèse des interventions d'urgence du PAM depuis 2011, montre l'augmentation du nombre de crises humanitaires et l'allongement de leur durée.



82. La tendance mondiale à l'augmentation du nombre de crises humanitaires (à l'exclusion de l'évolution des conséquences de la pandémie de COVID-19) est prise en compte dans l'ensemble du Plan de gestion pour 2021-2023. Les programmes du PAM demeurent fondés sur les besoins, mais compte tenu de l'augmentation du nombre de personnes devant faire face à la faim aiguë et à l'insécurité alimentaire récurrentes, il apparaît nécessaire de s'attaquer parallèlement aux racines de ces vulnérabilités. Ce travail commence par la conception d'interventions d'urgence qui non seulement ne nuisent pas, mais visent aussi à améliorer la situation. La fourniture d'une assistance équitable et inclusive, axée sur les personnes les plus marginalisées, peut renforcer des éléments majeurs de la cohésion sociale ainsi que la confiance entre les citoyens et l'État, même pendant la phase d'urgence d'une intervention. Lorsque les interventions sont conjuguées à des programmes qui

améliorent la résilience et l'autonomie des bénéficiaires, elles donnent des résultats durables qui aident progressivement à réduire les besoins humanitaires.

83. La priorité première du PAM, qui consiste à sauver des vies et à atténuer les souffrances dans les situations d'urgence, est conforme aux principes humanitaires. Devant l'augmentation constante des besoins, toutefois, il est essentiel d'établir des partenariats stratégiques et opérationnels avec les autorités nationales et locales et d'autres acteurs du développement pour donner aux populations les moyens de mieux résister aux chocs récurrents et renforcer les systèmes de sorte qu'ils fonctionnent de manière plus efficace et réduisent les besoins. Les avantages à long terme de cette démarche s'accompagneront de coûts à court terme plus élevés. Ainsi, à court terme, prévoir le renforcement de la résilience dès le début d'une intervention d'urgence risque d'être plus coûteux, mais, à long terme, cela réduit la nécessité et le coût de l'action humanitaire. Pour chaque dollar investi dans le renforcement de la résilience des populations, les donateurs peuvent s'attendre à économiser jusqu'à 3 dollars du fait de la réduction de l'aide humanitaire et des pertes évitées<sup>46</sup>, et l'investissement de 1 dollar dans la prévention de la malnutrition peut avoir un rendement atteignant 16 dollars<sup>47</sup>.

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

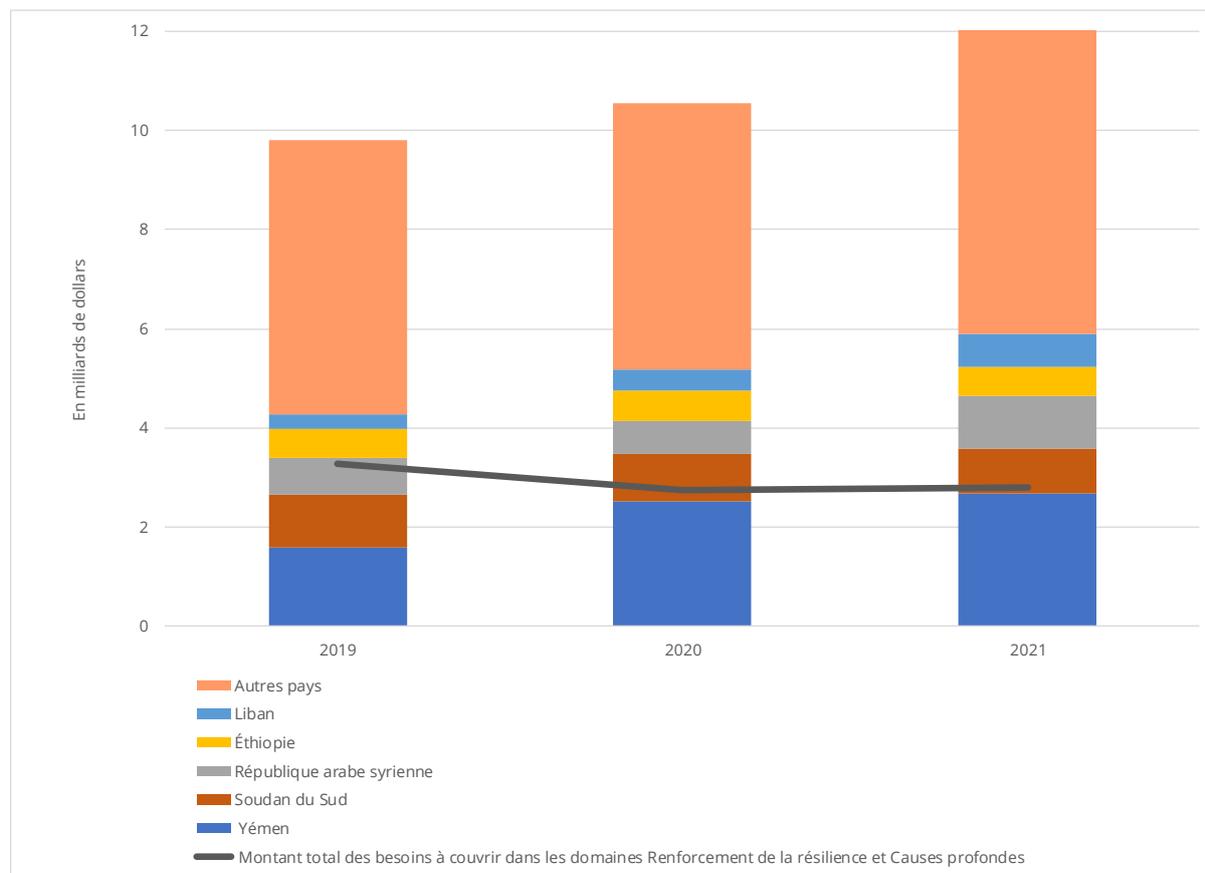
84. Pour 2021, les besoins opérationnels prévus du PAM s'élèvent à 12,3 milliards de dollars, en augmentation de 17 pour cent par rapport au plan fondé sur les besoins de 2020. Les conflits au Burkina Faso, en République arabe syrienne et en Somalie exigent de renforcer les interventions pour répondre à l'augmentation des besoins, tandis que les chocs économiques et la sécheresse au Zimbabwe ont fait basculer des millions de personnes dans des niveaux inacceptables d'insécurité alimentaire. À l'échelle mondiale, on prévoit que les besoins d'urgence augmenteront dans plus de 43 pays par rapport à ceux de 2020.
85. Près de la moitié des besoins opérationnels globaux pour 2021, soit 5,2 milliards de dollars, concernent les cinq plus grandes opérations du PAM – en Éthiopie, au Liban, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen. Dans ces cinq pays, les besoins opérationnels augmenteront de 14 pour cent (716 millions de dollars) par rapport à ceux de 2020, et concerneront plus de 4 millions de bénéficiaires supplémentaires. L'augmentation est attribuée aux effets des sécheresses, des conflits, des chocs économiques, des cyclones et des criquets, facteurs qui deviennent interdépendants et se manifestent de plus en plus souvent avec une intensité de plus en plus grande, ce qui aggrave les vulnérabilités et accroît les besoins. La figure III.2 illustre l'augmentation des besoins globaux de 2019 à 2021 et fait apparaître les ressources du PAM à prévoir pour les activités à mener dans les domaines du renforcement de la résilience et des causes profondes. Ces ressources attestent des efforts constants déployés pour mettre à profit les acquis des interventions d'urgence de façon à stopper l'engrenage du cycle des vulnérabilités et à réduire les besoins à long terme.

---

<sup>46</sup> Agence des États-Unis pour le développement international. 2018. *The economics of resilience to drought in Ethiopia, Kenya and Somalia*. <https://www.usaid.gov/resilience/economics-resilience-drought>.

<sup>47</sup> Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2015. *Rapport sur la nutrition mondiale 2015: Mesures et redevabilité en vue d'accélérer les progrès mondiaux en matière de nutrition et de développement durable*. [www.ifpri.org/node/14939](http://www.ifpri.org/node/14939).

**Figure III.2. Besoins prévus pour les cinq plus grandes opérations du PAM et pour les activités relatives au renforcement de la résilience et aux causes profondes, 2019-2021**



86. Parallèlement à l'augmentation continue des besoins, le niveau des contributions devrait demeurer relativement stable d'après les prévisions. Pour 2021, le PAM prévoit des contributions d'un montant de 7,4 milliards de dollars pour des besoins opérationnels s'élevant à 12,3 milliards de dollars. Le déficit de financement prévu, soit 40 pour cent en 2021, réduira la capacité du PAM à concrétiser sa vision stratégique et ses engagements mondiaux et limitera les moyens dont il dispose pour venir en aide de manière adéquate à toutes les populations touchées. Pour 2021, le déficit de financement devrait être le plus marqué pour les activités relatives aux interventions face à une crise, obligeant à donner la priorité à l'assistance vitale en faveur des populations dévastées par les conflits, les déplacements ou la sécheresse. Cette hiérarchisation des priorités risque de réduire les possibilités pour le PAM d'utiliser sa forte présence sur le terrain, de mettre à profit les partenariats opérationnels, d'appuyer les systèmes nationaux en vue de renforcer la résilience et la cohésion sociale et de s'attaquer aux facteurs systémiques à l'origine des crises, ce qui se solderait par une augmentation des coûts à long terme pour la communauté internationale à mesure que les acquis du développement s'évanouissent.

87. La responsabilité première du PAM consiste à sauver des vies. Sur la base de l'expérience acquise au cours des trois dernières années, on estime qu'un déficit de financement de 5 milliards de dollars équivaldrait à une diminution de 35 à 50 pour cent de l'exécution des programmes destinés à changer la vie des bénéficiaires, à réduire la vulnérabilité à long terme face aux chocs et à venir à bout de la faim et de la malnutrition aiguës récurrentes. Les incidences prévues sont les suivantes:
- réduction de l'assistance vitale destinée aux communautés déplacées et redéfinition des bénéficiaires jugés prioritaires – même les plus vulnérables – ce qui conduirait à diminuer les rations, à raccourcir la durée de l'assistance et à fournir des assortiments alimentaires incomplets, et augmenterait par conséquent le risque de malnutrition aiguë et accentuerait le recours à des stratégies de survie préjudiciables telles que le déplacement et la migration;
  - réduction des activités visant à prévenir la malnutrition, notamment celles consistant à promouvoir et à favoriser des régimes alimentaires sains et nutritifs, l'allaitement maternel, des environnements propres, la prévention des maladies et les bonnes pratiques de soins qui soulagent des systèmes de santé et des réseaux communautaires souvent fragiles;
  - suspension des activités d'analyse et d'évaluation qui contribuent à renforcer les capacités dont les gouvernements disposent pour mettre en place des systèmes de suivi de la sécurité alimentaire dans les pays afin d'évaluer et de prévoir les conséquences des chocs, et réduction du suivi en temps réel et à distance qui est essentiel pour le PAM et les gouvernements;
  - retards dans l'élaboration de systèmes nationaux de financement fondé sur les prévisions et de plans d'action prévisionnels susceptibles de réduire jusqu'à deux tiers le coût des interventions humanitaires classiques menées en réaction aux crises;
  - réduction du soutien apporté aux activités qui facilitent l'accès des petits exploitants aux marchés, notamment la formation aux bonnes pratiques agricoles et à la manutention et au stockage après récolte, la constitution de groupes d'épargne, la fourniture de matériel de traitement après récolte et les activités destinées à favoriser les liens avec des entités du secteur privé afin de réduire les pertes après récolte.
88. Au dernier trimestre de 2020, en fonction des niveaux de financement attendus pour 2021, chaque bureau de pays préparera une prévision de financement pour 2021 à partir de laquelle il établira son plan d'exécution fondé sur les ressources. En prenant en compte tous les financements prévus affectés à une fin spécifique, chaque bureau de pays décidera comment optimiser l'utilisation des ressources attendues en donnant la priorité à certaines activités par rapport à d'autres. La hiérarchisation des priorités est d'autant plus importante que l'augmentation des besoins est plus rapide que celle des contributions prévues. Les plans d'exécution détaillés des bureaux de pays pour 2021 seront mis en ligne sur le portail de données concernant les PSP au dernier trimestre de 2020.

### **Analyse des besoins opérationnels pour 2021**

89. Le PAM prévoit une augmentation globale de 17 pour cent des besoins opérationnels en 2021 par rapport à 2020. Cette augmentation tient compte de l'engagement du PAM consistant à poursuivre ses activités destinées à sauver des vies tout en continuant de faire des progrès réguliers et concrets afin d'améliorer la capacité des populations à faire face aux chocs, d'investir dans les moyens dont les gouvernements disposent pour apporter un soutien à leurs populations et, au bout du compte, de réduire la nécessité des interventions humanitaires.

### Analyse par domaine d'action privilégié

90. Le tableau III.1, qui indique les besoins opérationnels par domaine d'action privilégié, fait apparaître une augmentation de 22 pour cent (1,7 milliard de dollars) des ressources nécessaires aux activités relatives aux interventions face à une crise entre 2020 et 2021. Cette augmentation est plus marquée dans des pays comme le Burkina Faso, la Colombie, la Somalie et le Zimbabwe, où les besoins opérationnels ont plus que doublé depuis 2020. Parmi les activités concernées figurent le soutien apporté, en nature et au moyen de transferts de type monétaire, aux ménages en situation d'insécurité alimentaire grave touchés par des chocs et l'appui nutritionnel essentiel fourni aux enfants de moins de 5 ans souffrant de malnutrition ainsi qu'aux femmes et aux filles enceintes ou allaitantes.

<b>TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, 2020 ET 2021</b>			
<b>Domaine d'action privilégié</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2021</b>	<b>Écart (en pourcentage)</b>
	<i>(en millions de dollars)</i>		
Intervention face à une crise	7 830	9 545	22
Renforcement de la résilience	2 208	2 252	2
Causes profondes	527	547	4
<b>Total</b>	<b>10 566</b>	<b>12 344</b>	<b>17</b>

91. Les besoins opérationnels en matière de renforcement de la résilience en 2021 devraient augmenter de 2 pour cent (44 millions de dollars) par rapport à ceux de 2020. Les ressources nécessaires pour couvrir ces besoins en légère augmentation sont destinées aux programmes axés sur la réduction des besoins humanitaires à long terme. Ainsi, les opérations menées au Nigéria, en République centrafricaine et en Somalie bénéficieront de ressources supplémentaires dans le domaine du renforcement de la résilience même si leurs besoins liés aux interventions face à une crise augmenteront également. En Somalie, les difficultés d'accès à l'eau et l'érosion des sols compromettent sérieusement les moyens d'existence et sont aggravées par les conflits et le changement climatique. Face à ces problèmes, les communautés se lancent dans la construction de puits profonds, de barrages et de retenues d'eau et dans la remise en état de bassins-versants et de réseaux d'irrigation afin de soutenir l'agriculture et l'élevage. Les partenariats noués avec la FAO et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans le cadre de stratégies conjointes de renforcement de la résilience permettent de proposer des interventions complémentaires. Ces interventions augmentent la capacité des ménages et des communautés à s'adapter aux aléas liés au climat et aux conflits par différents moyens: services de base essentiels dans les domaines de la santé, de la nutrition, de l'approvisionnement en eau et de l'éducation; activités d'appui aux moyens d'existence, comme la remise en état des pâturages, la restauration des parcours et l'adoption de technologies de prévention des pertes après récolte; ou encore construction de routes de desserte des marchés.
92. Par rapport à 2020, le plan fondé sur les besoins des activités à mener dans le domaine d'action privilégié relatif aux causes profondes augmentera de 4 pour cent (19 millions de dollars) en 2021. Les plus fortes augmentations concernent le Liban et la République centrafricaine. Au Liban, les programmes relatifs aux causes profondes visent à aider les Libanais en situation de vulnérabilité chronique au moyen du programme national de

réduction de la pauvreté, de façon à apaiser les tensions sociales avec les réfugiés syriens se trouvant dans le pays qui reçoivent une assistance vitale.

### Analyse du nombre de bénéficiaires

<b>TABLEAU III.2: BÉNÉFICIAIRES PAR BUREAU RÉGIONAL, 2020-2021</b>			
<b>Bureau régional</b>	<b>2020*</b>	<b>2021**</b>	<b>Écart (en pourcentage)</b>
Bureau régional de Bangkok – Asie et Pacifique	9 335 591	10 804 603	16
Bureau régional du Caire – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	28 449 185	25 036 455	12
Bureau régional de Dakar – Afrique de l'Ouest	12 708 481	12 691 071	0
Bureau régional de Johannesburg – Afrique australe	12 994 247	18 026 273	39
Bureau régional de Nairobi – Afrique de l'Est	21 026 664	29 154 538	39
Bureau régional de Panama – Amérique latine et Caraïbes	3 099 343	5 051 070	63
<b>Total</b>	<b>87 613 511</b>	<b>100 764 010</b>	<b>15</b>

\* WFP/EB.2/2019/5-A/1.

\*\* Il convient de noter que les chiffres pour 2021 tiennent compte du transfert des Bureaux du PAM en Arménie, au Kirghizistan et au Tadjikistan du Bureau régional du Caire au Bureau régional de Bangkok, et de celui du Bureau du PAM au Soudan du Bureau régional du Caire au Bureau régional de Nairobi.

93. Pour 2021, on prévoit actuellement que les programmes viendront directement en aide à 101 millions de bénéficiaires, soit une augmentation de 15 pour cent (13,1 millions de personnes) par rapport aux prévisions pour 2020. Cette évolution tient à la vulnérabilité polyforme résultant de la conjugaison de conflits, de phénomènes climatiques et de crises économiques, qui sera encore aggravée par la pandémie mondiale de COVID-19. Toutes les conséquences de la pandémie ne sont pas encore connues ni prises en compte dans le présent plan de gestion, mais, en juin 2020, les besoins opérationnels pour 2020 révisés indiquaient déjà une augmentation de près de 25 pour cent au cours du deuxième semestre de 2020 pour financer l'intervention menée face à la COVID-19.
94. On constate une forte augmentation du nombre de personnes nécessitant une assistance du PAM dans la région Afrique australe et dans la région Amérique latine et Caraïbes, le nombre de bénéficiaires ayant plus que doublé au Zimbabwe et en Colombie à cause de la crise économique et des déplacements de population que cette crise a entraînés. La baisse observée dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale est due au transfert du Bureau du PAM au Soudan à la région Afrique de l'Est et des Bureaux du PAM en Arménie, au Kirghizistan et au Tadjikistan à la région Asie et Pacifique. Dans la région Afrique de l'Est, les chocs climatiques, les invasions de criquets pèlerins et la sécheresse ainsi que les conflits en cours ont contribué à l'augmentation du nombre de bénéficiaires. Dans les régions Afrique de l'Ouest et Afrique australe, l'intensification des conflits contribue à l'augmentation du nombre de bénéficiaires au Cameroun et en République démocratique du Congo. Dans la région Asie et Pacifique, l'augmentation du nombre de bénéficiaires est due en partie à une hausse du nombre de personnes nécessitant un soutien au Bangladesh à la suite de l'élargissement de l'assistance alimentaire aux communautés d'accueil touchées par la crise prolongée liée à la présence

de réfugiés. Il est toutefois important de noter que bien que les chiffres relatifs aux bénéficiaires offrent une image globale du volume de travail du PAM, ils n'indiquent pas la durée de l'appui fourni ni si les bénéficiaires reçoivent simultanément une aide de plusieurs programmes du PAM de façon à obtenir des résultats à long terme<sup>48</sup>.

95. De fait, sur la base d'analyses couvrant la période allant de 2012 à 2018, le PAM estime que le coût moyen par bénéficiaire a certes augmenté, mais la quantité de produits alimentaires et le montant des transferts de type monétaire par bénéficiaire ont aussi nettement progressé. Cela s'explique par la baisse régulière des coûts par tonne de produits alimentaires livrés, l'allongement de la durée moyenne de l'assistance fournie à chaque bénéficiaire, l'accroissement des fonds investis dans le renforcement des capacités, l'amélioration de la valeur nutritionnelle des rations et l'augmentation du nombre de situations d'urgence, qui va de pair avec la difficulté accrue d'accès aux bénéficiaires dans certains contextes.
96. Cette évolution du contexte opérationnel, de la composition des rations et des modalités utilisées a rendu difficile le calcul du coût unitaire des rations, qui ne prend actuellement pas en compte les modalités de telle sorte qu'il soit possible de réaliser les analyses dont le PAM a désormais besoin. Le coût unitaire des rations, qui constitue depuis toujours un repère essentiel pour le PAM, correspond à une estimation du montant budgétisé qui se rapporte à l'assortiment alimentaire ou au transfert de type monétaire quotidien retenu pour obtenir les résultats escomptés dans le cadre des programmes. Cette mesure est utile pour évaluer le coût des opérations et faciliter la prise de décisions lors de la recherche de gains d'efficacité et d'économies d'échelle, et le PAM est en train d'en revoir le mode de calcul afin de mieux tenir compte des évolutions qui se sont produites au sein de l'organisation depuis qu'elle a été adoptée et notamment du coût par modalité. La complexité des activités du PAM, l'amélioration de la disponibilité et du niveau de détail des données, les changements apportés aux portefeuilles d'activités et le recours accru aux transferts de type monétaire sont autant de facteurs qui nécessitent d'être examinés soigneusement s'agissant de la façon dont le coût unitaire des rations est calculé et communiqué. À cette fin, un groupe de travail interdépartemental élabore actuellement une nouvelle méthode qui devrait être mise en œuvre lors de l'établissement du Rapport annuel sur les résultats de 2020.

### **Capacité de concourir à la réalisation des ODD**

97. Bien que l'action humanitaire et la réduction des besoins à long terme figurent parmi les principales responsabilités du PAM, le Plan de gestion pour 2021-2023 tient compte de l'engagement continu consistant, d'une part, à aider les gouvernements à atteindre l'ODD 2 et, d'autre part, à réaliser l'ODD 17 au moyen de partenariats renforcés qui mettent à profit la contribution de la sécurité alimentaire à la concrétisation des cibles d'autres ODD. On trouvera au tableau III.3 les besoins opérationnels du PAM en fonction de chacun de ses cinq Objectifs stratégiques et de ses huit résultats stratégiques.

---

<sup>48</sup> Comme exemples, on peut citer les activités menées actuellement par le PAM auprès des petits exploitants. PAM. 2018. *Changing Lives for Smallholder Farmers, Beyond the Annual Performance Report 2018 Series*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000110345/download/>.

**TABLEAU III.3: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET RÉSULTAT STRATÉGIQUE, 2020 ET 2021**

ODD	Objectif stratégique	Résultat stratégique	Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)	Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)	Écart (en pourcentage)		
2	1	Éliminer la faim	1	Accès à la nourriture	8 038	10 034	25
	2	Améliorer la nutrition	2	Fin de la malnutrition	999	943	-6
	3	Assurer la sécurité alimentaire	3	Productivité et revenus des petits exploitants	231	247	7
			4	Systèmes alimentaires durables	441	444	1
17	4	Appuyer la mise en œuvre des ODD	5	Renforcement des capacités	186	146	-21
			6	Cohérence des politiques	4,09	3,75	-8
	5	Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	7	Diversification des ressources	0,26	0,80	211
			8	Renforcement des partenariats mondiaux	666	525	-21
<b>Total</b>				<b>10 566</b>	<b>12 344</b>	<b>17</b>	

### **Objectif de développement durable 2**

98. Les Objectifs stratégiques 1 (éliminer la faim) et 2 (améliorer la nutrition) représentent environ 89 pour cent (10,9 milliards de dollars) des besoins opérationnels globaux du PAM et 86 pour cent des besoins liés aux interventions face à une crise. Quarante-cinq pays prévoient une augmentation des besoins pour les activités relatives à l'Objectif stratégique 1 (éliminer la faim) et au résultat stratégique 1 (accès à la nourriture) en 2021; les plus fortes augmentations – qui s'élèvent au total à 1,3 milliard de dollars – concernent les interventions menées pour faire face aux situations d'urgence en cours au Burkina Faso, au Liban, en République arabe syrienne, en Somalie et au Zimbabwe.
99. Bien que les chiffres prévisionnels indiquent une réduction des besoins globaux pour l'Objectif stratégique 2 (améliorer la nutrition) et le résultat stratégique 2 (fin de la malnutrition), les besoins opérationnels totaux du PAM pour les activités nutritionnelles, présentés dans le tableau III.4, augmenteront de 13 pour cent. Cela s'explique par le fait que les intrants nutritionnels prendront une plus grande place dans les activités du PAM visant à sauver des vies – en augmentant de 49 pour cent par rapport à ceux de 2020 – et sont pris en compte au titre de l'Objectif stratégique 1. L'augmentation correspond aux ressources nécessaires pour s'attaquer aux taux de malnutrition aiguë, qui sont supérieurs aux niveaux d'urgence dans certaines des opérations les plus vastes axées sur l'intervention face à une crise, comme celles menées en Afghanistan, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen.
100. Au titre de l'Objectif stratégique 3 (assurer la sécurité alimentaire), on prévoit que les activités du PAM augmenteront de 18,8 millions de dollars et représenteront 6 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels du PAM en 2021. Le PAM s'attend à une augmentation limitée des ressources nécessaires au renforcement de la productivité et des revenus des petits exploitants au titre du résultat stratégique 3. Entre autres exemples, on peut citer le Honduras, le Mozambique, le Nigéria et la République centrafricaine. On prévoit une légère

augmentation (1 pour cent) des activités relatives au résultat stratégique 4 destinées à appuyer les systèmes alimentaires durables, notamment au Guatemala et au Soudan.

### Objectif de développement durable 17

101. Les activités de renforcement des capacités menées par le PAM au titre de l'Objectif stratégique 4 (appuyer la mise en œuvre des ODD) devraient diminuer de 21 pour cent, soit 40 millions de dollars. Cette évolution est due principalement à la réduction des activités prévues en Iraq et en République démocratique du Congo, où les priorités inscrites dans les plans de travail ont été redéfinies pour tenir compte de la réduction du soutien apporté aux services et aux systèmes gouvernementaux destinés à lutter contre la faim. Le PAM s'attend également à ce que les ressources<sup>49</sup> liées à l'Objectif stratégique 5 (travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD) et au résultat stratégique 8 (renforcement des partenariats mondiaux) reculent de 21 pour cent, soit 141 millions de dollars, par rapport à celles de 2020. Ce recul s'explique par le transfert de la responsabilité de la mise en œuvre du programme de filets de protection sociale d'urgence de grande ampleur en Turquie – qui était mené en partenariat avec le Croissant-Rouge turc (Kizilay) – à la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

### Analyse par catégorie d'activités

102. En 2021, le PAM prévoit que 63 pour cent de ses besoins opérationnels seront couverts par des transferts de ressources non assortis de conditions à l'intention des personnes extrêmement vulnérables. Cela comprend les transferts destinés à sauver des vies assurés dans 65 pays en faveur de réfugiés, de personnes déplacées contre leur gré et d'hommes, de femmes, de garçons et de filles touchés par des conflits, la sécheresse, des chocs économiques ou des infestations. On trouvera au tableau III.4 les besoins opérationnels prévus pour 2021 par catégorie d'activités.

<b>Catégorie d'activités</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)</b>	<b>Écart (en pourcentage)</b>
Analyse, suivi et évaluation	9	6	-36
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	1 033	1 122	9
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	86	109	26
Plateformes et services communs	684	529	-23
Renforcement des capacités individuelles	40	43	8
Renforcement des capacités institutionnelles	321	304	-5
Préparation aux situations d'urgence	18	23	29
Traitement nutritionnel	1 465	1 661	13

<sup>49</sup> En 2020, le PAM tablait sur une réduction de 46 pour cent (587 millions de dollars) des ressources nécessaires à la réalisation du résultat stratégique 8 par rapport à 2019.

<b>Catégorie d'activités</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)</b>	<b>Écart (en pourcentage)</b>
Autres	2	2	19
Activités liées à l'alimentation scolaire**	737	746	1
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	64	83	30
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	6 107	7 716	26
<b>Total</b>	<b>10 566</b>	<b>12 344</b>	<b>17</b>

\* Les besoins opérationnels présentés dans ce tableau ont été arrondis au million de dollars le plus proche. Les écarts en pourcentage rendent compte des besoins opérationnels effectifs, non arrondis.

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

103. Étant entendu que les deux tiers des besoins opérationnels du PAM pour 2021 (7,72 milliards de dollars) concernent des transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture, les besoins opérationnels restants prévus pour 2021, soit 4,63 milliards de dollars au total, portent sur les domaines essentiels suivants:
- 13 pour cent des ressources nécessaires pour couvrir ces besoins visent à réduire les hauts niveaux de malnutrition;
  - 10 pour cent sont des investissements liés aux activités concernant la création d'actifs, l'accès des petits exploitants aux marchés ainsi que l'adaptation au changement climatique et la gestion des risques;
  - 6 pour cent sont destinés à l'alimentation scolaire, qui représente la quatrième plus grande catégorie d'activités.
104. Les évolutions importantes des besoins opérationnels par catégorie d'activités par rapport à 2020 sont les suivantes:
- *Analyse, suivi et évaluation:* en 2021, les activités autonomes concernant l'analyse, le suivi et l'évaluation devraient diminuer de 36 pour cent en raison des changements survenus en République démocratique du Congo. Cette diminution masque la place plus grande qui est accordée à la collecte de données factuelles et au renforcement des capacités gouvernementales pour appuyer, par exemple, le ciblage des instruments de protection sociale et l'élaboration de systèmes nationaux d'alerte rapide dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence. Au Kirghizistan, le PAM continuera d'aider le Gouvernement à automatiser les systèmes nationaux de suivi de la sécurité alimentaire, notamment ceux portant sur la stabilité des prix. En Indonésie et au Népal, le PAM se sert de sa plateforme de suivi de l'impact et de la situation en temps réel (PRISM) afin d'aider les gouvernements à collecter et à analyser des données pour soutenir les initiatives visant à venir en aide aux personnes les plus vulnérables et à atténuer les conséquences des catastrophes et du changement climatique.

- *Création d'actifs et appui aux moyens d'existence:* à l'échelle mondiale, les ressources nécessaires pour couvrir les besoins opérationnels liés aux activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence augmenteront de 9 pour cent en 2021. Cette augmentation correspond à l'élargissement des programmes destinés à investir dans l'amélioration de la productivité des petits exploitants et à réduire la vulnérabilité face à divers chocs. Comme exemples d'activités, on peut citer celles menées au Bangladesh et en Jordanie, qui portent sur le renforcement de l'autonomie des réfugiés, ou celles conduites en Afghanistan, au Burkina Faso, au Mozambique et en Somalie, où des aides ciblées sont fournies aux personnes en situation d'insécurité alimentaire pendant la période de soudure ou pour faciliter le redressement rapide dans le cadre de programmes plus larges ayant pour but de réduire les besoins à long terme grâce au renforcement de la résilience face à la sécheresse, aux conflits et aux cyclones.
- *Adaptation au changement climatique et gestion des risques.* Entre 2020 et 2021, les besoins opérationnels liés aux activités se rapportant à l'adaptation au changement climatique et à la gestion des risques ont augmenté de 26 pour cent, passant de 86 millions de dollars à 109 millions de dollars. Cette progression est essentiellement imputable à l'augmentation des activités prévues au Bangladesh et au Malawi de 11 millions de dollars et 14 millions de dollars, respectivement.
- *Plateformes et services communs.* Les activités liées aux plateformes et services communs devraient diminuer de 23 pour cent en 2021 par rapport à 2020. Ce recul correspond à la diminution prévue des activités de renforcement des capacités au titre de l'Objectif stratégique 4 (Appuyer la mise en œuvre des ODD) résultant des nouvelles priorités des plans de travail en République démocratique du Congo et en Iraq qui font état d'une diminution de l'appui des services et systèmes publics de réduction de la faim. Le PAM prévoit aussi que les besoins se rapportant à l'Objectif stratégique 5 (Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD) et au résultat stratégique 8 (Renforcement des partenariats mondiaux) vont diminuer par rapport à 2020 en raison du transfert de la responsabilité de la mise en œuvre du dispositif de protection sociale d'urgence en Turquie. Globalement, de 2020 à 2021, les activités relatives aux plateformes et services communs en Turquie accusent un recul de 150 millions de dollars.
- *Alimentation scolaire:* les ressources nécessaires aux activités liées à l'alimentation scolaire augmenteront légèrement dans 54 pays, en particulier dans les plans fondés sur les besoins destinés au Burkina Faso, à la Colombie, au Mali, au Niger, à la Sierra Leone et à la Somalie. Cela étant, la légère augmentation globale est atténuée par la réduction des besoins dans 12 pays, dont le Rwanda, l'Éthiopie et le Lesotho. Cette réduction s'explique par le transfert en cours des programmes d'alimentation scolaire aux gouvernements nationaux et par la stratégie institutionnelle en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030, laquelle est axée sur l'appui fourni aux programmes nationaux d'alimentation scolaire, le développement des activités d'organes régionaux comme l'Union africaine et le renforcement de la fourniture de services de santé et de nutrition à l'école en collaboration avec l'UNICEF.
- *Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants:* les besoins opérationnels relatifs aux activités d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants augmenteront de 30 pour cent en 2021. L'augmentation comprend, par exemple, les activités menées au Mozambique afin de renforcer les capacités en matière de regroupement de la production, de commercialisation et de prise de décisions dont disposent les petits exploitants, en particulier les femmes, et de développer le recours aux techniques de stockage hermétique pour réduire les pertes après récolte.

## Analyse par résultat stratégique, par catégorie d'activités et par modalité de transfert

### Résultat stratégique et catégorie d'activités

105. On trouvera au tableau III.5 les besoins opérationnels prévus pour 2021 par résultat stratégique et par catégorie d'activités.

Catégorie d'activités	Résultat stratégique 1	Résultat stratégique 2	Résultat stratégique 3	Résultat stratégique 4	Résultat stratégique 5	Résultat stratégique 6	Résultat stratégique 7	Résultat stratégique 8	Total
Analyse, suivi et évaluation	1	<1	-	<1	4	-	-	<1	6
Création d'actifs et appui aux moyens d'existence	712	1	162	247	-	-	-	-	1 122
Adaptation au changement climatique et gestion des risques	14	-	2	92	1	-	-	-	109
Plateformes et services communs	5	-	-	-	3	-	-	521	529
Renforcement des capacités individuelles	24	2	8	9	1	-	-	-	43
Renforcement des capacités institutionnelles	94	28	12	42	122	4	-	2	304
Préparation aux situations d'urgence	9	-	-	6	7	-	-	-	23
Traitement nutritionnel	779	879	-	2	-	-	-	-	1 661
Autres	-	-	-	-	-	-	1	2	2
Alimentation scolaire	699	31	8	1	7	-	-	-	746
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	<1	1	56	26	<1	-	-	-	83
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	7 696	<1	-	19	-	-	-	-	7 716
<b>Total</b>	<b>10 034</b>	<b>943</b>	<b>247</b>	<b>444</b>	<b>146</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>525</b>	<b>12 344</b>

106. En 2021, plus de 80 pour cent des besoins opérationnels du PAM se rapportent au résultat stratégique 1 (accès à la nourriture) et se concentrent principalement dans quatre catégories d'activités. Au titre du résultat stratégique 3 (productivité et revenus des petits exploitants), les ressources nécessaires pour les activités de renforcement des capacités institutionnelles devraient passer de 1,5 million de dollars à 11,7 millions de dollars. Au Soudan du Sud, par exemple, le PAM entend aider le Ministère de l'agriculture et la banque agricole du Soudan du Sud à renforcer les capacités de production et de commercialisation des petits exploitants. Au titre du résultat stratégique 4 (systèmes alimentaires durables), on prévoit que les ressources nécessaires pour les activités de renforcement des capacités institutionnelles augmenteront de 12 pour cent par rapport à celles de 2020. Cette augmentation est due aux opérations menées dans des pays comme l'Égypte et le Soudan, où le PAM renforce le soutien apporté aux agriculteurs et aux institutions agricoles à l'échelon des États et au niveau national, en mettant l'accent sur l'amélioration des

techniques de stockage après récolte et la facilitation de l'accès aux fonds multilatéraux pour le climat.

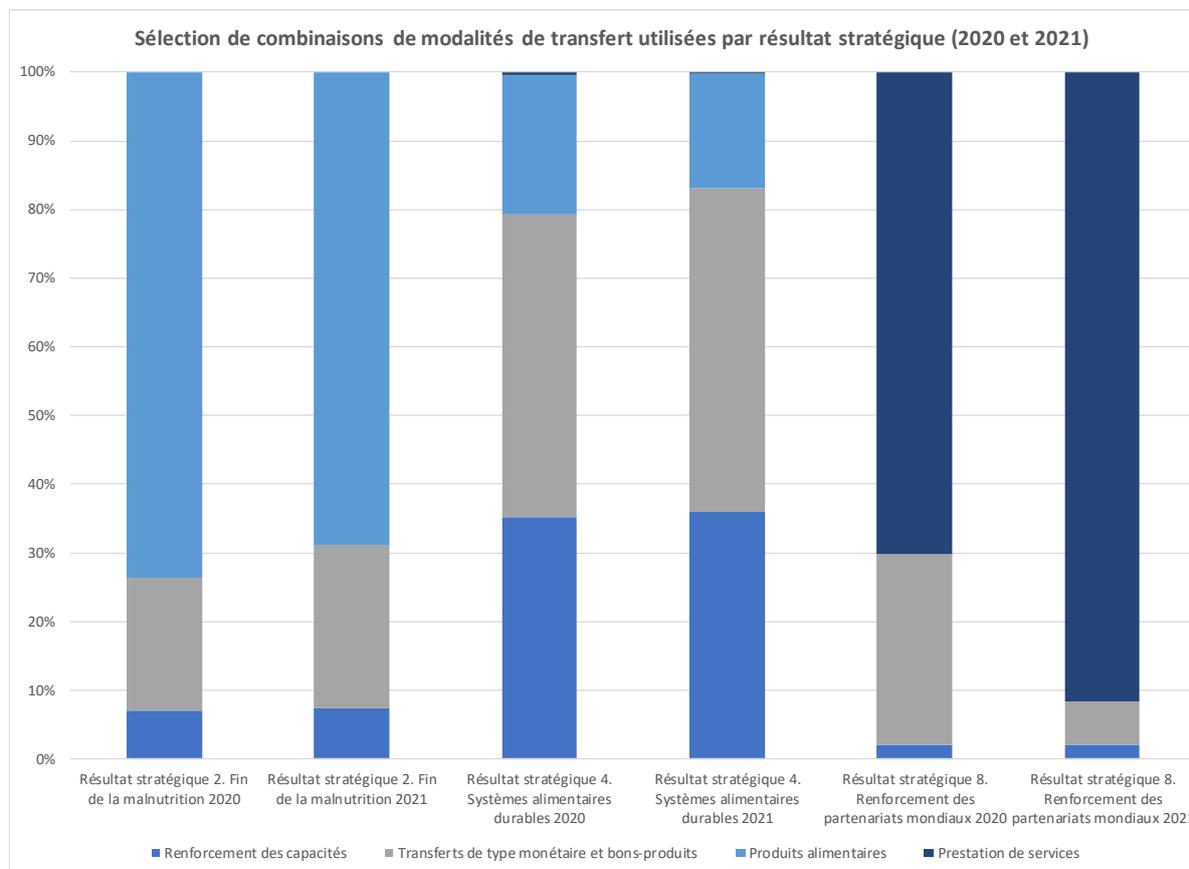
### **Modalités de transfert par domaine d'action privilégié et résultat stratégique**

107. Le Plan de gestion pour 2021-2023 met en évidence le maintien de la modalité de transfert Renforcement des capacités pour aider les gouvernements à concrétiser l'ODD 2. En tant que modalité, le renforcement des capacités peut être utilisé seul, compléter d'autres types de transfert lorsque le PAM met en œuvre des programmes directement ou appuyer les interventions dont le but est d'augmenter les capacités institutionnelles. Les transferts effectués au titre du renforcement des capacités peuvent englober des initiatives d'information, d'éducation et de communication menées dans le cadre de diverses interventions thématiques ou sectorielles destinées à combler les lacunes dans les compétences au niveau des ménages, des communautés ou des institutions. Ils peuvent également comprendre le transfert aux bénéficiaires d'outils et de matériel (pelles, etc.) et un soutien dans les domaines de la supervision technique et de l'ingénierie afin de construire et d'entretenir des équipements lors d'activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence.

<b>TABLEAU III.6: MODALITÉ PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ (en pourcentage)</b>				
	<b>Intervention face à une crise</b>	<b>Renforcement de la résilience</b>	<b>Causes profondes</b>	<b>Total</b>
Renforcement des capacités	1	20	29	<b>6</b>
Transferts de type monétaire et bons-produits	39	44	30	<b>40</b>
Produits alimentaires	55	35	41	<b>51</b>
Prestation de services	5	1	0	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

108. Comme le fait apparaître le tableau III.6, même si les transferts en nature sous forme de produits alimentaires et les transferts de type monétaire demeurent les modalités les plus employées dans les opérations du PAM, le renforcement des capacités représente 20 pour cent de l'ensemble des transferts effectués en faveur des individus, des ménages, des communautés et des partenaires gouvernementaux au titre du domaine d'action privilégié Renforcement de la résilience et 29 pour cent de ceux réalisés au titre du domaine Causes profondes.
109. En tant que modalité, les transferts de type monétaire et les bons-produits représentent 40 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels du PAM et se répartissent dans les trois domaines d'action privilégiés afin d'appuyer divers programmes et activités en utilisant des combinaisons qui permettent d'obtenir un bon rapport coût-efficacité et des résultats satisfaisants.
110. Dans le cadre des huit résultats stratégiques, les quatre modalités de transfert sont combinées de différentes façons pour garantir la contribution du PAM à la concrétisation des ODD. La figure III.3 illustre certaines des principales évolutions survenues entre 2020 et 2021 concernant la combinaison des modalités de transfert au titre des résultats stratégiques 2 (fin de la malnutrition), 4 (systèmes alimentaires durables) et 8 (renforcement des partenariats mondiaux).

**Figure III.3. Part relative des modalités de transfert utilisées au titre des résultats stratégiques 2, 4 et 8**



111. Le plan de 2021 fondé sur les besoins prévoit une augmentation de 16 pour cent du recours aux transferts de type monétaire au titre de l'Objectif stratégique 2 (améliorer la nutrition) et du résultat stratégique 2 (fin de la malnutrition). Ce changement de modalité permettra au PAM d'adapter avec souplesse ses programmes et de tirer parti des succès remportés. Au Malawi, par exemple, après qu'une enquête SMART<sup>50</sup> a fait apparaître une réduction du taux de malnutrition aiguë globale, de 2,7 pour cent à 0,5 pour cent, le PAM a révisé sa stratégie nutritionnelle pour se concentrer davantage sur une combinaison associant des activités tenant compte de la nutrition à des activités de prévention, avec des programmes destinés aux ménages qui fournissaient des transferts de type monétaire afin de promouvoir une plus grande diversité alimentaire et l'augmentation des apports en micronutriments de façon à s'attaquer aux hauts niveaux de retard de croissance.
112. En 2021, le PAM table sur une réduction de 82 pour cent des transferts de type monétaire effectués au titre du résultat stratégique 8 (renforcement des partenariats mondiaux). Cette prévision s'explique par le transfert du filet de protection sociale d'urgence à la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en Turquie – un programme qui a permis de venir en aide à 1,75 million de réfugiés vulnérables, syriens pour la plupart. De même, dans le cadre du programme du PAM destiné à soutenir les petits exploitants agricoles et à appuyer les systèmes alimentaires au titre du résultat stratégique 4 (systèmes alimentaires durables), on prévoit une augmentation de 7 pour cent des transferts de type monétaire et une diminution de 16 pour cent des transferts en nature

<sup>50</sup> SMART désigne le suivi et l'évaluation normalisés des phases de secours et de transition.

en 2021 pour les activités visant à augmenter les flux des marchés et à faciliter l'accès des petits exploitants aux marchés.

### Analyse par modalité de transfert et coûts associés

113. Pour atteindre l'objectif consistant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, le PAM fait appel à tout un éventail d'activités et de modalités de transfert. Les transferts directs aux bénéficiaires effectués sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire et de bons-produits et les transferts réalisés au titre du renforcement des capacités et de la prestation de services représentent la plupart des besoins opérationnels prévus et équivalent à 89 pour cent de l'ensemble des coûts directs<sup>51</sup>. En outre, le PAM s'emploie à améliorer les politiques, les capacités, les systèmes alimentaires et les processus à l'échelle nationale, et à améliorer ainsi indirectement la sécurité alimentaire d'un nombre bien plus grand de personnes au moyen des modalités que sont le renforcement des capacités et la prestation de services.
114. Le tableau III.7 indique les valeurs des transferts et les coûts associés pris en compte dans les besoins opérationnels du PAM pour 2020 et 2021. En 2021, les besoins opérationnels totaux devraient augmenter de 17 pour cent par rapport à ceux de 2020. Cela se traduit par une augmentation de 24 pour cent des ressources nécessaires pour couvrir les besoins liés aux transferts sous forme de produits alimentaires, de 14 pour cent s'agissant des transferts de type monétaire et de 1 pour cent pour ce qui est des transferts effectués au titre de la prestation de services.

<b>TABLEAU III.7: VALEURS DES TRANSFERTS ET COÛTS ASSOCIÉS, 2020 ET 2021</b>				
<b>Modalité de transfert et coûts associés</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)</b>	<b>Part dans le total des coûts de transfert (%)</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2021 (en millions de dollars)</b>	<b>Part dans le total des coûts de transfert (%)</b>
Produits alimentaires	4 164	47	5 204	50
Transferts de type monétaire	3 263	37	3 800	37
<i>Espèces</i>	2 315	26	2 425	24
<i>Bons-valeur</i>	948	11	1 374	13
Bons-produits	374	4	369	4
Renforcement des capacités	557	6	531	5
Prestation de services	409	5	416	4
<b>Total des coûts de transfert</b>	<b>8 767</b>	<b>100</b>	<b>10 320</b>	<b>100</b>
Coûts de mise en œuvre	689		783	
Coûts d'appui directs	465		490	
<b>Total des coûts directs</b>	<b>9 921</b>		<b>11 593</b>	
Coûts d'appui indirects	645		751	
<b>Total</b>	<b>10 566</b>		<b>12 344</b>	

<sup>51</sup> Les données sur les transferts figurant dans ce chapitre ne tiennent pas compte des coûts de mise en œuvre, des coûts d'appui directs ni des coûts d'appui indirects.

**Transferts sous forme de produits alimentaires**

115. En 2019, le PAM a acheté 3,5 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant de 1,7 milliard de dollars. Les achats ont été effectués dans 91 pays, 77 pour cent des produits provenant de pays en développement et 23 pour cent de pays développés. La valeur des produits achetés a augmenté de 6 pour cent en 2019 par rapport à 2018, année au cours de laquelle elle s'élevait à 1,6 milliard de dollars. Depuis 2012, cette valeur a augmenté de plus de 64 pour cent. En 2019, le PAM a mené sept interventions d'urgence de niveau 3, qui ont représenté environ 54 pour cent de la totalité des achats alimentaires.
116. Depuis 10 ans, le PAM augmente régulièrement la part des achats locaux de produits alimentaires. Grâce aux achats locaux, régionaux et favorables aux petits exploitants, le PAM injecte des liquidités dans les économies locales afin de renforcer les moyens d'existence de ces derniers, et investit dans la pérennisation des systèmes alimentaires et des chaînes de valeur de façon à soutenir les agriculteurs, les organisations paysannes, les groupes de transformateurs, les coopératives de producteurs et les commerçants. La politique de 2019 relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires<sup>52</sup> instaure une méthode d'achat fondée sur un certain nombre de principes et favorable aux petits exploitants, qui complète les considérations relatives au rapport coût-efficacité sous-tendant les décisions d'achat du PAM. Cela permet au PAM de tirer plus efficacement parti de l'impact de ses achats en investissant dans l'assistance en faveur des petits exploitants tout en intégrant de plus en plus souvent les achats effectués à ces derniers dans les activités en cours de nutrition, de renforcement de la résilience et d'appui aux moyens d'existence. En 2019, le PAM a acheté la moitié de ses produits alimentaires localement.
117. Le Service des achats de produits alimentaires a amélioré la souplesse, le rapport coût-efficacité et la fiabilité des achats effectués par le PAM. Les modalités d'achat et les stratégies d'approvisionnement novatrices appliquées aux produits alimentaires les plus importants ont été des outils essentiels qui ont permis de répondre à la demande croissante en 2019. Des accords de fourniture de produits alimentaires, des contrats différentiels et d'autres modalités ont permis au PAM d'acheter des produits alimentaires au bon moment lorsque les prix sur les marchés étaient à leur niveau optimal. Ces types de modalités contractuelles donnent aux fournisseurs la possibilité de mieux planifier leur production et de garantir les disponibilités.
118. En 2020, le Service des achats de produits alimentaires cherche à améliorer la productivité et l'efficacité par divers moyens: planification intégrée de l'ensemble des maillons de la chaîne d'approvisionnement et optimisation de l'utilisation des mécanismes de préfinancement comme le Mécanisme de gestion globale des vivres; application aux achats de produits alimentaires du PAM des pratiques standard du secteur; recours à l'analyse des marchés afin de s'assurer que les achats sont effectués au bon moment; et renforcement des initiatives visant à élargir la base de fournisseurs. En étroite collaboration avec la Division de la nutrition et la Division des programmes - action humanitaire et développement, le Service des achats de produits alimentaires s'appliquera à répondre aux besoins et aux goûts des bénéficiaires en développant le plus possible les achats de cultures locales et des produits les plus prisés. Aux côtés de l'Unité chargée de la sécurité sanitaire des aliments et de l'assurance qualité, le Service des achats de produits alimentaires s'emploiera également à diminuer le risque d'incidents relatifs à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments.
119. En 2021, le PAM prévoit de distribuer 5,8 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant total de 5,2 milliards de dollars, qui comprend la valeur des transferts sous forme de produits alimentaires et les coûts de transfert. La région Moyen-Orient, Afrique du

---

<sup>52</sup> WFP/EB.2/2019/4-C.

Nord, Europe orientale et Asie centrale demeurera la principale bénéficiaire des transferts effectués sous forme de produits alimentaires. Le volume prévu de vivres pour les opérations d'urgence de niveau 3 en cours devrait s'élever à 3,5 millions de tonnes environ. En 2021, les trois plus grands pays bénéficiaires devraient être le Yémen (avec des besoins en produits alimentaires d'un montant de 1,2 milliard de dollars), la République arabe syrienne (703 millions de dollars) et le Soudan du Sud (538 millions de dollars). Les céréales représentent environ 65 pour cent de la quantité totale prévue de produits alimentaires à acheter, pour un montant de 2,3 milliards de dollars.

### **Transferts de type monétaire**

120. Le PAM est l'organisme qui assure le plus de transferts de type monétaire à des fins humanitaires. Ces transferts ont progressé de manière constante ces 10 dernières années, et en 2021, le PAM envisage de leur consacrer 3,8 milliards de dollars dans 71 pays. La majorité des besoins concerne les opérations menées dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale. En 2021, le Bangladesh, la Jordanie, le Liban, la République arabe syrienne, la Somalie et le Yémen représentent 55 pour cent des besoins totaux associés aux transferts de type monétaire. En tant que modalité, les transferts de type monétaire représentent 37 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels du PAM et sont utilisés dans tous les domaines d'action privilégiés. En 2019, le PAM a distribué 2,1 milliards de dollars sous forme de pouvoir d'achat à 27,9 millions de personnes dans 64 pays<sup>53</sup>.
121. À mesure que les gouvernements s'emploient à élargir les systèmes de protection sociale pour faire face aux défis économiques et sociaux sans précédent posés par la crise liée à la COVID-19, le PAM continuera de renforcer le soutien fondé sur les transferts de type monétaire apporté pour appuyer les interventions nationales dans le cadre de solutions stratégiques à long terme adaptées aux besoins. Comme exemples, on peut citer l'Afghanistan, le Mozambique, les Philippines et le Soudan, où des initiatives de ce type sont menées pour permettre aux populations, aux systèmes et aux marchés de répondre aux besoins immédiats et de contribuer au redressement et à la résilience.
122. Le recours accru à l'analyse en temps réel à partir du suivi et de l'évaluation des marchés permet au PAM de proposer aux bénéficiaires les modalités de transfert appropriées au bon moment. Au Niger et au Soudan, par exemple, les transferts de type monétaire sont utilisés pendant les périodes d'après récolte tandis que les transferts en nature sont utilisés pendant les périodes de soudure. En 2021, on s'attend à ce que les transferts de type monétaire se développent et atteignent 2,4 milliards de dollars, soit 24 pour cent du montant total des coûts de transfert.
123. En 2021, les bons-valeurs s'élèveront à près de 1,4 milliard de dollars, soit 13 pour cent du montant total des coûts de transfert. Les bénéficiaires de cette forme d'assistance peuvent choisir quels produits acheter dans les magasins qui ont été désignés par le PAM et avec lesquels celui-ci a passé un contrat. Pour s'assurer que les produits proposés dans les magasins sous contrat sont de bonne qualité et abordables, le PAM fournit une assistance technique aux détaillants et aux grossistes. Lorsque c'est possible, il négocie avec les détaillants sous contrat afin d'augmenter le pouvoir d'achat des bénéficiaires, ce qui entraîne une baisse des prix pour tous les clients et non uniquement pour ceux qui reçoivent une assistance directe du PAM.
124. Le PAM a collaboré avec des partenaires au Liban, en République démocratique du Congo, au Tchad et en Turquie pour améliorer l'efficacité des transferts de type monétaire. En Jordanie et au Liban, la plateforme de transferts de type monétaire offre aux bénéficiaires

---

<sup>53</sup> Sur la base de l'examen interne des rapports annuels par pays de 2019, du Rapport annuel sur les résultats de 2019 et des données en provenance de l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET).

la possibilité de choisir entre l'échange de leurs bons chez les détaillants sélectionnés et un retrait en espèces à un distributeur automatique de billets. Le fait d'agir dans le cadre des filets de sécurité nationaux est l'occasion de renforcer ces dispositifs et évite d'avoir à bâtir des structures parallèles. Ces dernières années, le PAM a appliqué cette formule dans plusieurs pays, notamment en Équateur, aux Fidji, aux Philippines, en République dominicaine et à Sri Lanka, et il a l'intention de développer l'utilisation de son modèle d'assistance monétaire car celui-ci constitue un moyen efficace de faire face aux situations d'urgence, y compris à la crise liée à la COVID-19.

125. Le PAM collabore avec 70 prestataires de services financiers, dont des banques, des établissements de microcrédit, des opérateurs de transfert d'argent par téléphonie mobile et des intermédiaires effectuant des virements. Là où les prestataires de services financiers ne peuvent pas opérer, le PAM s'associe avec les pouvoirs publics, des organisations non gouvernementales (ONG) et la Croix-Rouge en s'appuyant sur sa plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE). Les transferts monétaires exercent un effet de levier sur l'économie locale. En permettant aux personnes d'acheter des biens essentiels localement, ils peuvent aider à renforcer les marchés locaux. Ils peuvent également servir à encourager les petits exploitants à produire davantage et contribuer à renforcer les capacités nationales. Des études menées au Liban, en Ouganda et au Rwanda ont montré que chaque dollar donné à un réfugié revient à injecter près de 2 dollars dans l'économie locale, car les entreprises répondent à l'augmentation de la demande<sup>54</sup>.

### **Bons-produits**

126. Les bons-produits sont une modalité de transfert distincte qui fournit aux bénéficiaires un crédit équivalent à une quantité fixe de certains aliments. Ils se sont avérés particulièrement utiles dans des environnements instables et là où les opérateurs des marchés accédaient plus facilement que les organismes humanitaires aux populations ayant besoin d'une assistance alimentaire. En 2021, les bons-produits s'élèveront à 369 millions de dollars, soit moins de 4 pour cent du montant total des coûts de transfert, et seront utilisés dans 10 pays. L'opération menée au Yémen devrait être la plus vaste utilisant des bons-produits, les ressources nécessaires prévues pour cette modalité étant chiffrées à 340 millions de dollars. Vient ensuite l'opération conduite au Mozambique, où les besoins liés aux bons-produits sont évalués à 14 millions de dollars.

### **Renforcement des capacités**

127. Les transferts assurés au titre du renforcement des capacités comprennent le matériel et les équipements, les connaissances et les compétences et d'autres ressources, qui sont fournis directement aux bénéficiaires, aux communautés, aux partenaires ou aux contreparties gouvernementales pour compléter les objectifs des transferts effectués sous forme de produits alimentaires ou de type monétaire ou appuyer leur réalisation. En 2021, des ressources d'un montant de 531 millions de dollars au total sont prévues pour couvrir les besoins opérationnels relatifs aux transferts assurés au titre du renforcement des capacités dans 85 pays, soit 5 pour cent du montant total des coûts de transfert. Par rapport à 2020, on s'attend à ce que ces transferts diminuent de 5 pour cent. Cette diminution tient à l'évolution des besoins opérationnels dans trois pays et masque l'augmentation prévue dans 42 autres. À Sri Lanka, par exemple, où le PAM transfère la responsabilité des activités d'alimentation scolaire au Gouvernement, les besoins liés au renforcement des capacités devraient augmenter de 143 pour cent pour permettre la transition.

---

<sup>54</sup> PAM, 2018. *Cash transfers factsheet*. <https://www.wfp.org/publications/2018-cash-transfers-factsheet>.

128. Les opérations menées dans sept pays (Bangladesh, Iraq, Liban République arabe syrienne, Somalie, Soudan et Yémen) représentent 30 pour cent du montant total des transferts qui seront effectués au titre du renforcement des capacités en 2021. Dans ces pays, les communautés et les ménages bénéficieront en parallèle de transferts liés au renforcement des capacités et de transferts sous forme de produits alimentaires et de type monétaire pour contribuer à améliorer la résilience des populations en situation d'insécurité alimentaire. Dans d'autres pays d'opération, toutefois, les transferts assurés au titre du renforcement des capacités constituent 100 pour cent du programme du PAM en 2021<sup>55</sup>. En Inde, par exemple, on prévoit que le renforcement des capacités comprendra la transmission de savoir-faire aux autorités des États, des initiatives connexes d'apprentissage mutuel étant organisées entre les participants de différents États, qu'il consistera à investir dans des analyses poussées, qu'il permettra d'étendre l'enrichissement du riz à d'autres États (l'opération vient déjà en aide à plus de 200 millions de bénéficiaires) et qu'il facilitera le développement futur de la collaboration avec le secteur privé.

### ***Prestation de services***

129. Au titre du résultat stratégique 8 (renforcement des partenariats mondiaux), le PAM fournit des services à la communauté d'aide humanitaire par l'intermédiaire des trois modules d'action groupée qu'il dirige ou codirige, du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et de la fourniture de services logistiques bilatéraux. En outre, il donne aux organismes partenaires accès à des systèmes et à des plateformes qui leur permettent de transférer des droits à prestation aux bénéficiaires, comme au Bangladesh, en Jordanie, au Liban et au Tchad. Le PAM tire parti de sa forte présence sur le terrain et de son avantage comparatif dans le domaine de la logistique afin de fournir les services qu'il est tenu d'assurer ou des services à la demande à la communauté internationale. En 2019, l'UNHAS a transporté plus de 400 000 passagers dans 20 pays, les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies ont apporté un soutien à 42 partenaires dans 85 pays, et le module de la logistique a appuyé plus de 700 organisations lors des opérations qu'il a menées dans 15 pays. Le PAM a également fourni sur demande des services logistiques à 47 partenaires, dont des gouvernements hôtes, dans 18 pays. En 2021, des ressources d'un montant de 416 millions dollars au total sont prévues pour couvrir les besoins opérationnels relatifs à la prestation de services.

### ***Coûts de mise en œuvre***

130. Le Plan de gestion pour 2021-2023 est le deuxième plan pour lequel des coûts de mise en œuvre pluriannuels sont présentés et peuvent être utilisés à des fins de comparaison sur cinq ans. Au vu des plans fondés sur les besoins, les coûts de mise en œuvre s'élèveront en 2021 à 783 millions de dollars, soit 6,8 pour cent du montant total des coûts directs, une proportion supérieure aux 6 pour cent prévus en 2019, mais légèrement inférieure à la proportion de 6,9 pour cent estimée pour 2020.
131. L'augmentation, en valeur absolue, de 94 millions de dollars par rapport à 2020 s'explique principalement par l'augmentation des coûts de livraison, de distribution, de suivi et d'évaluation dans des zones isolées inaccessibles en raison de conflits dans des pays tels que le Burkina Faso, la République arabe syrienne et le Soudan du Sud.

---

<sup>55</sup> Bhoutan, Chine, États insulaires du Pacifique, Inde, Indonésie, Maroc, Namibie, Pérou, São Tomé-et-Principe, Timor-Leste et Tunisie.

### Coûts d'appui directs

132. On estime que les coûts d'appui directs (CAD) se chiffreront à 490 millions de dollars, soit 4,2 pour cent du montant total des coûts directs pour 2021. Cette estimation est analogue à celle concernant les CAD pour 2019 et légèrement inférieure à celle établie pour 2020. L'augmentation, en valeur absolue, de 25 millions de dollars par rapport à 2020 est imputable aux opérations menées au Burkina Faso, en République arabe syrienne et au Soudan du Sud. Globalement, les coûts d'appui directs relatifs à ces opérations se chiffrent à 64 millions de dollars, soit 13 pour cent du montant total des coûts d'appui directs pour 2021.
133. Comme la feuille de route intégrée et le cadre de financement correspondant sont désormais appliqués dans tous les bureaux de pays et sont pleinement fonctionnels, la composition de la catégorie des coûts d'appui directs s'est stabilisée et permettra à l'avenir de réaliser une analyse des tendances.

TABLEAU III.8: PART DES COÛTS D'APPUI DIRECTS DANS LES BESOINS OPÉRATIONNELS				
Pourcentage effectif en 2017*	Pourcentage effectif en 2018	Pourcentage effectif en 2019	Pourcentage estimé pour 2020	Pourcentage estimé pour 2021
10,7	7,0	4,0	4,7	4,2

\* Les pourcentages effectifs en 2017, 2018 et 2019 sont calculés sur la base de l'État V des comptes vérifiés des exercices 2017, 2018 et 2019.

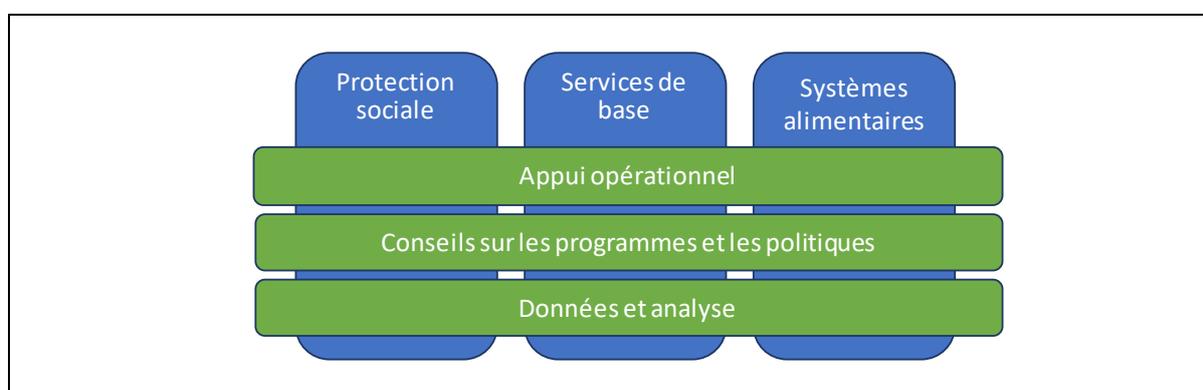
### COVID-19 et cadre de programmation à moyen terme du PAM pour faire face à la crise

134. La crise sanitaire et la crise socioéconomique liées à la pandémie de COVID-19 vont se poursuivre en 2021. Les prévisions actuelles indiquent que les répercussions sur les systèmes financiers, économiques et sociaux mondiaux seront catastrophiques. Le commerce, les moyens d'existence, les flux financiers ainsi que la sécurité et la circulation des personnes sont tous menacés. Les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire seront touchés de manière disproportionnée, que ce soit directement du fait des conséquences sanitaires et socioéconomiques de la crise ou indirectement en raison des effets conjugués des vulnérabilités et des chocs, notamment liés au changement climatique et aux conflits. Il est probable que la pauvreté et la vulnérabilité face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition vont s'aggraver au sein des groupes déjà pauvres et marginalisés et s'étendront aux populations qui parvenaient jusque-là à subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels. Plus de 130 millions de personnes dans le monde étaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë avant la crise, et ce chiffre devrait doubler.
135. Jusqu'ici, les initiatives du PAM ont consisté principalement à s'attaquer aux conséquences immédiates de la crise en préservant et en renforçant les opérations essentielles visant à sauver des vies. Au-delà de l'intervention immédiate, on s'attend partout dans le monde à ce que les répercussions de la crise, qui devraient se faire ressentir pleinement en 2021, soient sans précédent; cela étant, leur ampleur, leur portée et leur échelonnement dans le temps varieront considérablement selon les régions et les pays. À la demande de gouvernements et en complément de ses activités visant à sauver des vies, le PAM investit actuellement dans des systèmes nationaux de protection sociale, de santé et de nutrition et dans les moyens permettant de renforcer ces systèmes pour faire face aux conséquences socioéconomiques de la COVID-19 en 2021 et au-delà. Le PAM devra donc adapter ses

programmes et ses opérations pour répondre aux nouveaux besoins qui se feront jour en 2021, ce qui crée des fluctuations des chiffres prévisionnels d'une ampleur inhabituelle.

136. Pour faire face à l'ampleur et à la portée des besoins engendrés par la crise liée à la COVID-19, le PAM a élaboré un cadre de programmation à moyen terme qui offre une vision globale permettant de définir sa contribution à l'action menée à l'échelle mondiale. Ce cadre doit permettre de déterminer comment le savoir-faire et les moyens du PAM peuvent renforcer au mieux l'action des gouvernements. Comme l'illustre la figure III.4, le cadre définit trois volets interdépendants: la protection sociale; les services de base, l'accent étant mis sur les programmes nutritionnels et les programmes en milieu scolaire; et les systèmes alimentaires. Trois domaines d'appui transversaux font apparaître où et comment le PAM et ses partenaires peuvent soutenir au mieux les interventions nationales, du renforcement des bases de données factuelles et de la prise de décisions au comblement de lacunes vitales dans les opérations: les données et l'analyse; les conseils sur les programmes et les politiques; et l'appui opérationnel.

**Figure III.4: Cadre de programmation à moyen terme du PAM pour faire face à la crise**



137. Ce cadre marque un tournant dans la façon dont le PAM combinera ses capacités, ses initiatives et ses partenariats pour obtenir un impact global maximal face à l'augmentation et à l'évolution des besoins. Les volets et les domaines d'appui transversaux définis dans le cadre visent à lutter contre les effets conjugués de la crise liée à la COVID-19 au niveau des systèmes et font concorder l'action du PAM destinée à soutenir les interventions nationales avec celle menée par les partenaires habituels et non habituels, y compris les institutions financières internationales. Le cadre est un outil souple, et non un plan concret – les volets et les domaines d'appui évolueront en fonction des besoins et varieront selon les régions et les pays ainsi qu'au fil du temps. Cette évolution ne sera pas automatique – le PAM devra renforcer ses capacités, ses ressources et ses structures pour s'acquitter de ses engagements et exploiter son potentiel dans les pays.

## Domaines thématiques transversaux

### Environnement et changement climatique

138. L'instauration de la sécurité alimentaire et l'élimination de la faim exigent des écosystèmes naturels sains, une utilisation durable des ressources naturelles et une réflexion cohérente sur l'intégration dans l'action du PAM des dimensions environnementales, sociales et économiques interdépendantes énoncées dans le Programme 2030. Dans sa politique environnementale de 2017<sup>56</sup>, le PAM s'engage à protéger l'environnement, à maîtriser les

<sup>56</sup> WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1.

risques environnementaux découlant de ses activités et opérations et à tirer parti des bienfaits pour l'environnement que son assistance alimentaire peut engendrer. La protection de l'environnement et la maîtrise des risques environnementaux sont prises en compte dans les activités au moyen de procédures de sauvegarde, de fonctions d'appui opérationnel guidées par un système de gestion environnementale et de fonctions de contrôle. Sur la période 2021-2023, les procédures de sauvegarde (déjà employées dans 31 bureaux de pays en 2019) et le système de gestion environnementale (activé dans six bureaux de pays en 2019) seront considérablement renforcés grâce au soutien apporté par des conseillers régionaux et au moyen d'activités de renforcement des capacités au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

139. Le PAM continuera d'investir dans diverses approches qui répondent aux besoins spécifiques des personnes en situation d'insécurité alimentaire exposées à des risques climatiques, renforcent les institutions et les systèmes nationaux de protection contre les aléas du climat et appuient l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies gouvernementales et d'activités communautaires en matière de gestion des risques climatiques. Ces initiatives ont permis d'augmenter le nombre de pays fragiles qui bénéficient de systèmes de financement fondé sur les prévisions, de services d'information climatique et de programmes d'assurance contre les risques climatiques. Grâce à l'accès accru au financement de l'action climatique du Fonds vert pour le climat, du Fonds pour l'adaptation et de l'Initiative internationale pour le climat, ces expériences contribuent à la participation du PAM aux débats mondiaux au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

#### **Conflits et contribution du PAM à la paix**

140. Une proportion non négligeable des opérations du PAM se déroule dans des contextes de conflit. Il est donc important pour le PAM de s'assurer que ses programmes réduisent les besoins en contribuant aux perspectives de paix, et la pandémie de COVID-19 ne fait qu'accentuer l'urgence de la situation. La politique du PAM en matière de consolidation de la paix<sup>57</sup> jette des bases solides en vue de l'exécution de programmes susceptibles de soutenir l'ensemble des efforts de paix. Il sera indispensable pour le PAM d'investir des ressources institutionnelles dans l'application de la politique afin de respecter ses engagements en faveur de la réduction des vulnérabilités, des risques et des besoins. Le PAM a élaboré une stratégie sur cinq ans (2019-2023) concernant ses activités autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et une évaluation de la politique en matière de consolidation de la paix prévue en 2021 rendra compte des progrès accomplis.
141. Le PAM continue également de recueillir des données factuelles au sujet de sa contribution à la paix et de rechercher des moyens de mesurer cette contribution. Au cours de la deuxième phase du partenariat pluriannuel noué avec l'Institut international de recherches sur la paix de Stockholm, la base de données factuelles sera élargie à l'aide de nouveaux travaux de recherche menés à l'échelle des pays et d'examen thématiques approfondis axés sur le changement climatique, l'utilisation des espèces, les questions relatives aux disparités entre les sexes et la stabilisation de la situation après les conflits. Des résultats importants sont attendus en 2021 et 2022. Il sera essentiel de renforcer la collaboration interorganisations et les partenariats stratégiques et opérationnels avec les acteurs spécialisés dans la paix et la gestion des conflits pour faciliter l'exécution de programmes tenant compte des conflits et la conception d'interventions conjointes susceptibles de contribuer à la paix.

---

<sup>57</sup> WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.

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

142. En 2020, plusieurs versions de la politique du PAM en matière de protection et de responsabilité ont été examinées avec le Conseil dans le cadre de consultations informelles et d'autres réunions. La politique sera présentée pour approbation au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2020. Dans les années à venir, l'application de la politique sera appuyée par un plan de mobilisation des ressources et d'exécution et un recueil d'instructions. Ce dernier comprend un manuel de terrain soulignant l'intégration accrue des questions relatives à la protection et de la responsabilité à l'égard des populations touchées dans les systèmes de gestion des risques institutionnels, ainsi que des orientations visant à garantir le renforcement de cette responsabilité dans les évaluations et le suivi et la poursuite de la mise en place de l'initiative d'harmonisation des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information. En outre, le PAM a adopté une feuille de route sur deux ans destinée à inclure les personnes handicapées dans la conception et la mise en œuvre de ses programmes. L'ensemble de l'initiative s'accompagne également de supports de communication spécialement conçus à cet effet.
143. En 2021, le PAM travaillera en partenariat avec une entité spécialisée dans la protection de façon à faciliter le respect de ses engagements dans ce domaine. Il maintiendra sa participation à des instances interorganisations et sa contribution aux décisions d'orientation, à l'établissement de directives opérationnelles et aux activités de sensibilisation et de communication, et continuera de renforcer les capacités des employés, de recueillir des bonnes pratiques et de mettre au point des outils permettant de prendre en compte les questions relatives à la protection dans l'élaboration et la conception des stratégies, la mise en œuvre des programmes et le recrutement. Par ailleurs, le PAM continuera de renforcer la responsabilité à l'égard des populations touchées en publiant une stratégie consacrée à la participation des communautés, en poursuivant l'initiative d'harmonisation des mécanismes de réclamation et de remontée de l'information et en expliquant qu'il est important d'employer un vocabulaire approprié et de favoriser l'acquisition des notions informatiques et financières essentielles pour qu'il soit rendu compte de manière constructive de l'action menée aux populations concernées.

### **Égalité des sexes**

144. Avec le renouvellement, en 2021, de la politique en matière de problématique hommes-femmes, les initiatives que le PAM mène pour faire avancer l'égalité des sexes tout en s'acquittant de sa mission seront consolidées au moyen d'actions concrètes financées. Dans le cadre de l'ensemble de ses programmes et de ses opérations ainsi sur tous ses lieux de travail, le PAM encouragera l'adoption de pratiques visant à favoriser l'équité entre les femmes et les hommes et la conduite d'initiatives contribuant à transformer les relations entre les sexes, en mettant l'accent sur les partenariats stratégiques. Pour appliquer ces politiques et stratégies institutionnelles, les questions relatives aux disparités entre les sexes continueront d'être intégrées dans tous les PSP, de la phase d'analyse du contexte à la révision fondée sur l'apprentissage en passant par la planification des activités, la mobilisation des ressources, la mise en œuvre et le suivi. La prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes est appuyée par le programme de transformation des relations entre les sexes, le marqueur associant égalité femmes-hommes et âge (appliqué lors des phases de conception et de suivi) et le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.
145. La direction met actuellement en œuvre les huit recommandations issues d'une évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020). Cela renforcera les engagements et les actions du PAM en faveur de l'égalité des sexes au service de la sécurité alimentaire, et contribuera ainsi à la conduite d'opérations efficaces, efficientes, équitables et porteuses d'autonomie dans les situations de crise humanitaire et les

contextes de développement, y compris lors des interventions menées pour faire face à la COVID-19. Le PAM investira dans la gestion des connaissances à travers une collecte innovante de données, des travaux de recherche et des évaluations d'impact, ainsi que dans des partenariats stratégiques qui favorisent l'obtention de résultats en matière d'égalité entre les sexes dans le cadre du travail effectué sur la voie de la concrétisation de l'ODD 2 en collaboration avec des acteurs allant d'entités mondiales telles que Women Deliver et l'International Women's Development Agency à des organisations locales de défense des droits des femmes. Les principaux catalyseurs sont un personnel motivé, compétent et formé et des ressources financières adéquates. Le PAM continuera d'investir dans le renforcement des connaissances et des compétences des employés et des partenaires, notamment grâce à la plateforme didactique sur la problématique hommes-femmes (Gender Learning Channel), à la boîte à outils du PAM relative à la problématique hommes-femmes et à des possibilités adaptées aux besoins de renforcement des capacités. En complément des budgets consacrés à la problématique hommes-femmes requis dans tous les PSP, un processus pilote de suivi des dépenses relatives à l'égalité des sexes sera mis en place dans l'ensemble du PAM.

### **Protection sociale**

146. Partout dans le monde, il est essentiel pour les gouvernements de disposer de systèmes de protection sociale efficaces et équitables pour réduire la pauvreté extrême, la faim et les inégalités. En sa qualité de chef de file de la lutte contre la faim et la malnutrition, le PAM est de plus en plus souvent sollicité par les gouvernements pour aider à mettre en œuvre ou à renforcer les systèmes nationaux de protection sociale. Le PAM collabore dans le domaine de la protection sociale avec des gouvernements de plus de 70 pays, et fait de cette collaboration une partie intégrante de ses activités dans la plupart des pays où il opère.
147. Le travail effectué avec la collaboration, aux côtés ou par l'intermédiaire des systèmes nationaux de protection sociale est l'une des interventions du PAM les moins coûteuses et à plus fort impact qui permet d'aider les populations à subvenir à leurs besoins essentiels, contribue à la sécurité alimentaire et à la nutrition et réduit globalement les besoins humanitaires. Moyennant des dépenses annuelles inférieures à 700 000 dollars, le PAM a, par exemple, contribué au renforcement du système public de distribution ciblée de l'Inde – le plus vaste filet de sécurité alimentaire au monde, qui prête assistance à 800 millions de bénéficiaires – en améliorant le ciblage et la sensibilisation des communautés, en réduisant les pertes et en optimisant la chaîne d'approvisionnement. En Jordanie, le PAM vient en aide à 395 000 ménages par mois à travers le soutien qu'il apporte à la transformation numérique du Fonds national d'assistance. En Éthiopie, dans le cadre du Programme de protection sociale fondé sur des activités productives, le PAM met actuellement en place un complément en espèces à l'intention de plus de 17 000 personnes. À Madagascar, un nouveau programme gouvernemental de transferts monétaires non assortis de conditions est mis en service dans les zones urbaines pour aider les ménages vulnérables, avec l'appui financier et technique de la Banque mondiale, du Programme des Nations Unies pour le développement, de l'UNICEF et du PAM.
148. À mesure que la crise liée à la COVID-19 accentue les vulnérabilités existantes et en crée de nouvelles, les pays modifient et adaptent la mise en œuvre des interventions d'assistance sociale portant sur les conséquences socioéconomiques de la pandémie et renforcent les systèmes de protection sociale en place conçus pour faire face aux chocs. Le PAM aide les gouvernements à mieux comprendre l'évolution des besoins liée à la COVID-19 ainsi que les mesures à prendre pour y répondre, participe à la transposition à plus grande échelle des filets de sécurité existants appuyés par des aides sous forme de vivres ou de type monétaire et élargit la couverture de ces dispositifs dans les zones urbaines, et étend les nouveaux programmes gouvernementaux pour prêter assistance à des groupes qui ne sont pas couverts par les filets de sécurité en place.

### **Renforcement des capacités**

149. L'action que le PAM mène dans le domaine du renforcement des capacités bénéficie de sa forte présence sur le terrain, de sa grande connaissance des contextes régionaux, nationaux et locaux et des réseaux ainsi que des partenariats qu'il a mis en place. Le PAM met en œuvre une solide approche globale du renforcement des capacités des pays, qui consiste pour l'essentiel à promouvoir les systèmes au moyen de partenariats à long terme noués avec des parties prenantes nationales. Les activités du PAM en matière de renforcement des capacités appuient les politiques et les textes législatifs portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition, améliorent l'efficacité et l'obligation redditionnelle au niveau institutionnel, soutiennent la planification et le financement stratégiques, renforcent la conception, l'exécution et le suivi des programmes, et encouragent la participation des communautés, de la société civile et du secteur privé. Ce programme d'action devrait prendre de l'importance en 2021, car les vastes besoins qui se font jour du fait de la pandémie mondiale de COVID-19 poussent à leur limite les capacités nationales d'intervention existantes et les systèmes mis en place par les pays. Le PAM prêtera une attention accrue au renforcement des capacités de systèmes nationaux de sécurité alimentaire et de nutrition susceptibles de venir en aide à des populations vulnérables encore plus larges, tout en poursuivant ses activités opérationnelles menées directement auprès des personnes en situation d'insécurité alimentaire.

### **Coopération Sud-Sud**

150. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire élargissent la fonction du PAM, lequel passe du rôle d'agent d'exécution directe des programmes à celui de source d'assistance technique, d'intermédiaire entre les pays du Sud et de catalyseur de l'assistance humanitaire et de l'aide au développement dans toute la palette de ses activités. Sans coopération Sud-Sud, il ne sera pas possible d'atteindre l'ODD 2. La coopération Sud-Sud permet au PAM et aux gouvernements hôtes de bénéficier d'une base de partenariats et de ressources bien plus large et de mobiliser une assistance technique supplémentaire pour lutter contre la faim et la malnutrition. Entre 2015 et 2019, du fait de l'évolution des besoins, la proportion de bureaux de pays du PAM qui ont aidé les gouvernements hôtes à partager leurs connaissances, leurs savoir-faire, leurs technologies et leurs ressources avec d'autres pays en développement pour éliminer la faim est passée de 48 à 85 pour cent. En 2020, plus de 90 pour cent des PSP comprennent des projets de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire destinés à soutenir les gouvernements hôtes. En Chine, au Congo, en Égypte, en Équateur et au Pérou, par exemple, le rôle du PAM est passé de la mise en œuvre directe des activités et des programmes à la facilitation de la coopération entre pays en développement. Ce soutien a pris diverses formes: assistance technique assurée dans les domaines de la protection sociale, de l'accès des petits exploitants aux marchés, des systèmes alimentaires, de la nutrition et de la réduction des risques de catastrophe; appui apporté aux commissions économiques régionales qui ont donné la priorité à l'alimentation scolaire dans les débats menés à l'échelle continentale; et appui fourni par les centres d'excellence du PAM comme ceux se trouvant au Brésil, en Chine et en Côte d'Ivoire.

## **Systèmes alimentaires et appui apporté aux petits exploitants agricoles**

151. Les systèmes alimentaires englobent l'ensemble des acteurs et leurs activités interdépendantes qui apportent une valeur ajoutée dans les secteurs de la production et de la fourniture de produits alimentaires<sup>58</sup>. Dans les environnements fragiles, les systèmes alimentaires risquent de dysfonctionner à cause de la déconnexion entre l'offre et la demande provoquée par l'insécurité, l'endommagement des infrastructures, la détérioration des marchés, la distorsion des prix des produits alimentaires, le faible niveau de la productivité agricole, le manque d'investissement des entités des secteurs public et privé et la forte contraction du pouvoir d'achat des ménages. Comme exemple de la mobilisation du PAM en faveur des systèmes alimentaires, on peut citer le soutien qu'il apporte pour faciliter l'accès des petits exploitants aux marchés agricoles. Le PAM offre aux petits exploitants des points d'accès aux marchés, et contribue: à mettre en place des systèmes alimentaires résilients et inclusifs en tirant parti de ses achats – et, à terme, de ceux d'autres acheteurs publics et privés – auprès des petits exploitants et de son savoir-faire dans le domaine des chaînes de valeur agricoles; à produire et traiter des aliments diversifiés sur le plan nutritionnel; à établir des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants; à améliorer la gestion après récolte des petits agriculteurs; et à promouvoir durablement le développement de filières commerciales et institutionnelles.
152. En 2021, le PAM continuera de définir et de communiquer son approche du développement de la chaîne de valeur favorable aux petits exploitants et axée sur la demande, qui est exposée dans la politique de 2019 relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires<sup>59</sup>. Cette politique guidera le PAM dans ses efforts visant à donner un nouvel élan à ses achats locaux et régionaux ainsi qu'à ses achats aux petits producteurs, en ajoutant des considérations relatives au rapport coût-efficacité à celles relatives au rapport coût-efficience qui ont sous-tendu ses décisions d'achat jusqu'ici. Au niveau des petits exploitants, le PAM offre actuellement un ensemble plus large d'interventions destinées à mettre en place des systèmes alimentaires durables, notamment des investissements dans des outils numériques permettant de promouvoir les liens avec les chaînes de valeur favorables aux petits exploitants et de faciliter la collecte et la gestion des données.

## **Élaboration des programmes fondée sur des données factuelles et suivi**

153. Reconnaissant l'importance des programmes fondés sur des données factuelles, le PAM continue de surveiller la sécurité alimentaire dans le monde de façon à déceler les déséquilibres et à recommander des interventions. Dans les zones difficiles d'accès, le PAM se sert de ses moyens de suivi à distance – notamment les systèmes d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile (mVAM) et les enquêtes menées sur le Web – pour surveiller de près la sécurité alimentaire des personnes touchées. Dès l'apparition de la COVID-19, les systèmes mVAM destinés au suivi presque en temps réel ont été rapidement transposés à plus grande échelle dans plus de 30 pays afin d'analyser les conséquences de la pandémie sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence ainsi que les répercussions plus vastes sur l'accès aux services, aux marchés et aux chaînes d'approvisionnement. Ces systèmes permettent au PAM de continuer de recueillir des données en temps voulu à distance pendant la suspension de la collecte d'informations en personne en raison des restrictions imposées par de nombreux pays. Les données permettent aux décideurs à l'échelle mondiale de surveiller la situation au quotidien, de

---

<sup>58</sup> Ces activités comprennent la production, le regroupement de la production, la transformation, la distribution, la consommation et l'élimination des produits alimentaires issus de l'agriculture, des forêts ou des pêches, ainsi que certains aspects de l'environnement économique, social et naturel global dans lequel ils s'inscrivent.

<sup>59</sup> WFP/EB.2/2019/4-C.

décélérer les problèmes immédiatement et de prendre des mesures rapidement pour les atténuer. En 2021, le PAM continuera de développer ses capacités de suivi presque en temps réel et d'analyse prédictive, en se concentrant sur les pays considérés comme étant particulièrement vulnérables face aux chocs et aux crises mondiales.

### **Réduction des vulnérabilités et renforcement de l'autonomie des réfugiés**

154. Les données factuelles ont montré que la faim, les conflits et les déplacements sont étroitement corrélés. En 2020, le PAM et le HCR ont mis en place un pôle commun pour l'excellence des programmes et le ciblage afin de renforcer les pratiques destinées à 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. Cela devient de plus en plus important, car la crise liée à la COVID-19 va accentuer la vulnérabilité des réfugiés face à l'insécurité alimentaire, la pauvreté économique et les risques sur le plan de la protection. Il en résulte que la planification stratégique, la liaison entre les programmes, la collaboration avec les donateurs ainsi que le soutien mutuel et la collaboration entre le PAM et le HCR au niveau des responsables demeureront des priorités essentielles.

### **Alimentation scolaire**

155. En 2021, le PAM maintiendra l'engagement pris à l'égard des écoliers en déployant sa stratégie institutionnelle destinée à appuyer les programmes nationaux d'alimentation scolaire. Les investissements seront maintenus au Siège par l'intermédiaire du Service des programmes en milieu scolaire, et les capacités seront renforcées au niveau régional. Parmi les priorités, on peut citer le soutien apporté aux pays pour mettre en place des opérations d'alimentation scolaire dans le respect des conditions d'hygiène et de sécurité à mesure que la crise liée à la COVID-19 évolue, l'enrichissement de la base de données factuelles et l'amélioration de l'aptitude du PAM à faire la preuve des résultats obtenus dans le cadre de ses programmes d'alimentation scolaire, l'appui apporté aux organes régionaux tels que l'Union africaine, la diversification de la base de donateurs et le renforcement de la qualité des programmes gouvernementaux et des programmes du PAM. Le partenariat établi en 2020 avec l'UNICEF dans le domaine de la santé et de la nutrition à l'école continuera de compter parmi les priorités, tout comme la collaboration instaurée avec la FAO, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, la Banque mondiale, les acteurs du secteur privé et les ONG partenaires.
156. En mars 2020, 370 millions d'enfants n'ont pas pu bénéficier des repas scolaires à cause des fermetures d'écoles dues à la crise liée à la COVID-19. La crise montre que l'alimentation scolaire est un filet de sécurité important et que les activités menées en milieu scolaire peuvent permettre aux familles pauvres d'accéder à des incitations et des services financiers et non financiers. Le PAM travaille aux côtés des gouvernements de 50 pays pour trouver des solutions alternatives susceptibles de venir en aide aux enfants les plus vulnérables au moyen de rations à emporter et de bons ou d'aides sous forme d'espèces. Lorsque les établissements rouvriront, il sera crucial de transposer les programmes de santé à l'école et d'alimentation scolaire pour s'assurer que les enfants retournent en classe. Plus l'absence à l'école dure longtemps, plus la probabilité que les enfants retournent en cours est faible, surtout en ce qui concerne les filles qui sont exposées aux risques du mariage précoce, de grossesse et d'abus. Les fermetures d'écoles risquent de perdre toute une génération d'enfants, en particulier de filles qui, sans incitations, pourraient ne plus jamais retourner en classe. Le PAM et ses partenaires s'emploient à éviter que cela ne se produise et à faire en sorte qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.

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

### Introduction et vue d'ensemble

157. Le présent chapitre décrit le budget AAP proposé pour 2021. Le budget AAP a pour finalité de fournir un appui administratif et programmatique essentiel aux opérations du PAM. Il est financé grâce aux montants recouverts sur les contributions au titre des coûts d'appui indirects (CAI), en application de la politique de recouvrement intégral des coûts. Le budget AAP finance des besoins opérationnels en constante évolution ainsi que la mise en œuvre des engagements pris devant le Conseil d'administration en matière d'orientations générales.
158. Dans le Plan de gestion pour 2020-2022, le niveau prévu des contributions était de 7,45 milliards de dollars pour 2020. Les projections actuelles tablent sur un montant de 7,70 milliards de dollars pour 2020 et de 7,40 milliards de dollars pour 2021.
159. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration. Le Secrétariat propose qu'il soit maintenu à 6,5 pour cent en 2021. Le niveau de recettes prévu pour 2021, soit 7,40 milliards de dollars, devrait donc générer environ 445,0 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI.
160. Le PAM propose un budget AAP de 443,5 millions de dollars pour 2021, soit une augmentation de 19,9 millions de dollars par rapport à celui de 2020. Il est proposé que la plupart des budgets des divisions du Siège maintiennent un niveau de croissance zéro. L'augmentation de 5 pour cent du financement sera entièrement consacrée à des priorités internes, notamment: les fonctions relatives au contrôle, à l'appui d'urgence ainsi qu'à l'élaboration des programmes et des politiques; les besoins essentiels pour les crédits sous gestion centrale et les ajustements techniques correspondant aux coûts des services centralisés, notamment les technologies de l'information et de la communication et la sécurité; la création du Bureau du Sous-Directeur exécutif chargé de la culture organisationnelle; et la création de la fonction relative à la protection des données.
161. Compte tenu du solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP à la fin de 2020, il est proposé un crédit distinct de 32,2 millions de dollars provenant de ce dernier pour 2021. Ce montant appuiera les activités dans deux domaines: la poursuite d'une initiative interne d'importance primordiale pluriannuelle concernant la mise en œuvre de la stratégie relative au secteur privé, et la création d'un fonds pour les indemnités de départ qui permettra principalement de répondre aux besoins liés à la réorganisation des bureaux de pays.

### Hiérarchisation des priorités du budget AAP pour 2021 et 2022

162. L'élaboration du budget AAP de 2021 a commencé par un travail de hiérarchisation des priorités internes en avril 2020. Il s'agissait de prendre en compte les difficultés auxquelles le PAM était confronté pour fournir un appui du Siège et des bureaux régionaux aux bureaux de pays et pour mettre au point de nouvelles façons de travailler dans des environnements bouleversés par la COVID19. Depuis le début de la pandémie, le travail de fond du PAM a augmenté et s'est compliqué du fait des restrictions imposées aux déplacements, des problèmes d'accès et de la raréfaction des partenaires ou du personnel dans les pays. Le nombre de transactions ou d'échanges nécessaires pour coordonner les activités et appliquer les décisions prises a aussi augmenté. Il n'est qu'à voir les multiples mesures et vérifications nécessaires pour s'assurer que les contrôles internes requis sont bien appliqués pour pouvoir travailler à distance sans problème. Mais le personnel du PAM a adopté les nouvelles modalités de travail et remarquablement maintenu son niveau de productivité et son efficacité en cette période éprouvante. De son côté, la direction s'est activement attachée à redonner la priorité à certaines initiatives ou à ôter leur caractère

prioritaire à d'autres et à alléger les processus réguliers et annuels qui imposent une charge de travail directe sur le terrain.

163. Aux fins de l'élaboration du budget AAP, il a été demandé aux départements et à leurs divisions de présenter un budget à croissance zéro pour 2021. Mais évidemment, pour les programmes, les fonctions et les divisions dont le budget n'augmente pas, les priorités et les activités ne resteront pas statiques et il demeure nécessaire de réaffecter les ressources existantes. Les directives recommandaient de diminuer de 50 pour cent les budgets consacrés aux voyages et à la formation en 2021, ce qui libérerait quelque 7,5 millions de dollars à l'échelle de tout le PAM, montant qui devrait être réaffecté aux budgets des départements pour financer d'autres priorités internes. Le budget AAP de 2021 comprend également un montant supplémentaire de 15,5 millions de dollars pour certaines priorités institutionnelles telles que les fonctions concernant le contrôle, l'appui d'urgence et l'élaboration des programmes et des politiques.
164. L'année 2021 sera une année de transition pour le PAM alors qu'il met en œuvre son processus de budgétisation stratégique ascendante. Ce processus, lancé durant l'été 2020 prévoit une analyse approfondie des besoins récurrents relatifs à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement ainsi qu'un examen des sources de financement utilisées. Les objectifs sont notamment d'optimiser l'affectation des fonds, en veillant à ce que toutes les sources de financement correspondent constamment aux besoins des diverses activités du Siège et des bureaux régionaux. Ce travail va aussi accroître la transparence des budgets alloués au Siège et aux bureaux régionaux et déterminera comment le PAM finance sa présence essentielle dans les pays. Il devrait également permettre une utilisation plus efficiente des financements, conformément aux priorités de la gestion et des opérations.
165. Le moment choisi pour procéder à ce travail de budgétisation stratégique ascendante est judicieux puisque des modifications de la structure organisationnelle ont été approuvées à la session annuelle du Conseil de 2020 et que le PAM s'est récemment efforcé d'intégrer des fonctions cruciales, notamment l'appui d'urgence et l'élaboration des programmes et des politiques, dans le budget AAP ordinaire. Le processus de budgétisation stratégique ascendante sera une occasion de réfléchir à certains des enjeux structurels liés aux ressources AAP.
166. Des consultations informelles devraient être organisées à la fin de 2020 et au début de 2021 pour informer le Conseil de l'évolution du travail de budgétisation stratégique ascendante.

### **Budget administratif et d'appui aux programmes de 2021**

167. Le budget AAP proposé pour 2021 s'élève à 443,5 millions de dollars. Le tableau IV.1 indique les principales évolutions par rapport au budget AAP pour 2020.

<b>TABLEAU IV.1: PRINCIPAUX AJUSTEMENTS APPORTÉS AU BUDGET AAP POUR L'EXERCICE 2021 (en millions de dollars)</b>		
<b>Crédits AAP approuvés pour 2020</b>		<b>423,6</b>
Diminution des coûts standard de personnel, nette des augmentations statutaires		<b>(1,0)</b>
		-----
Montant total du budget AAP de 2020 ajusté en fonction des coûts standard de 2021		<b>422,6</b>
<b>Augmentations sollicitées pour les priorités de 2021</b>		
- Fonctions relatives au contrôle	4,0	
- Appui d'urgence	5,0	
- Élaboration des politiques et des programmes	6,0	
		<b>15,0</b>
<b>Principales charges</b>		
Ajustements techniques pour les services centralisés		
- Coûts liés aux technologies de l'information et des communications (au prorata du nombre d'utilisateurs)*	2,5	
- Coûts liés à la sécurité (Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies)	2,0	
- Crédits sous gestion centrale	0,1	
		<b>4,6</b>
<b>Création du Bureau du Sous-Directeur exécutif chargé de la culture organisationnelle</b>	0,8	<b>0,8</b>
<b>Création d'une fonction relative à la protection des données</b>	<b>0,5</b>	0,5
<b>Crédits AAP proposés pour 2021</b>		<b>443,5</b>

\* Crédit proposé en faveur de la Division des technologies pour financer une partie des déficits structurels des dépenses informatiques établies au prorata du nombre d'utilisateurs.

## Variations du budget administratif et d'appui aux programmes entre 2020 et 2021

### Baisse des coûts standard de personnel (1,0 million de dollars)

168. Le PAM utilise des taux normalisés pour budgétiser et comptabiliser les coûts standard de personnel. Ces taux sont recalculés tous les ans afin de tenir compte des dépenses salariales effectives, par classe et lieu d'affectation, des prévisions de taux de change pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome et des provisions au titre d'autres indemnités et prestations dues au personnel.
169. Les coûts standard de personnel pour 2021 sont établis à partir des dépenses effectives de 2019 corrigées de l'inflation, des dépenses encourues après la cessation de service et, pour les postes au Siège, des taux de change. Ils comprennent aussi certaines dépenses relatives à la sécurité, au bien-être du personnel ainsi qu'aux indemnités de départ.

170. Une comparaison entre le montant total des dépenses de personnel budgétisées pour 2021 sur la base des coûts standard de personnel de 2020 et le même montant prenant en compte l'actualisation des coûts standard de personnel de 2021 fait apparaître une baisse de 1 million de dollars. S'agissant de la part des dépenses salariales du Siège libellée en euros, le PAM achète à terme les montants en euros nécessaires, ce qui lui permet d'en connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars.

## **Crédits budgétaires affectés aux priorités institutionnelles**

### **Augmentation des capacités des fonctions de contrôle: 4,0 millions de dollars**

171. Compte tenu de l'accent accru mis sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité, de l'exploitation et des atteintes sexuelles, ainsi que de la fraude et de la corruption, et pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection concernant le budget du Bureau de l'Inspecteur général et atteindre l'objectif fixé dans la politique du PAM en matière d'évaluation (consacrer 0,8 pour cent des recettes à l'évaluation), le PAM a nettement augmenté les ressources qu'il consacre au contrôle. À l'instar des 8,73 millions de dollars supplémentaires prévus dans le budget AAP de 2020 pour accroître les capacités de contrôle et de suivi<sup>60</sup>, le budget AAP de 2021 prévoit une augmentation supplémentaire de 4 millions de dollars pour les fonctions de contrôle, comme on l'explique aux paragraphes 172 à 175 ci-après.
172. Le Bureau de l'Inspecteur général est chargé de veiller à l'utilisation efficace et rationnelle des ressources du PAM et d'en préserver les actifs. Le Bureau des inspections et des enquêtes du Bureau de l'Inspecteur général est chargé d'instruire les plaintes relatives à la fraude et aux comportements répréhensibles en réalisant des inspections et des enquêtes. En 2019 et 2020, il a instruit 600 dossiers en moyenne par an et 50 pour cent des plaintes reçues ont fait l'objet d'enquêtes. Les enquêteurs, qui sont actuellement au nombre de 15, ne sont pas assez nombreux pour mener à bien le nombre croissant d'enquêtes.
173. Pour faire face à la nette augmentation du nombre de plaintes reçues à l'échelle de toute l'organisation, le PAM propose d'affecter un montant supplémentaire de 2,8 millions de dollars au Bureau de l'Inspecteur général et à d'autres fonctions connexes. La majeure partie de ce crédit, soit 2,3 millions de dollars, sera affectée au renforcement des effectifs du Bureau des inspections et des enquêtes: création de postes permanents supplémentaires d'enquêteur, établissement d'un fichier d'enquêteurs-consultants et recrutement de personnel temporaire pour assurer des analyses scientifiques et techniques et la réception des éléments d'information. Le Bureau des inspections et des enquêtes utilisera un fichier central pour nommer des enquêteurs d'appoint, ce qui lui ménagera la souplesse nécessaire pour ajuster les effectifs à la baisse dès que le nombre de dossiers en souffrance diminuera. La portion restante (environ 571 000 dollars) sera allouée au Bureau de la déontologie, à la Division des ressources humaines et au Bureau des services juridiques, qui appuient l'application des mesures disciplinaires découlant des enquêtes.
174. Un montant supplémentaire de 582 000 dollars prévu dans le budget AAP de 2021 pour le Bureau de l'évaluation atteste de la volonté de la direction du PAM de maintenir la fonction d'évaluation décentralisée au fil du temps et de débloquer des fonds multilatéraux réservés à cette fin chaque année depuis l'adoption de la politique en matière d'évaluation (2016-2021)<sup>61</sup>. Le Bureau de l'évaluation appuiera des activités relatives aux évaluations d'impact et, en particulier, l'ouverture d'un nouveau guichet consacré aux évaluations

---

<sup>60</sup> L'allocation AAP de 2020 a permis d'accroître les capacités des fonctions de contrôle du Bureau de la déontologie, du Bureau de l'évaluation, du Bureau de l'Inspecteur général, du Bureau des services juridiques, de la Division de la gestion globale des risques et des bureaux régionaux. Pour de plus amples informations, voir les paragraphes 144 à 159 du Plan de gestion pour 2020-2022 (WFP/EB.2/2019/5-A/1).

<sup>61</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

d'impact des programmes menés en milieu scolaire<sup>62</sup>. Le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour la période 2021-2023 sera communiqué en annexe de la version finale du plan de gestion qui sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2020.

175. Comme le PAM a pour objectif d'accroître les capacités de ses fonctions de contrôle, une augmentation de 462 000 dollars sera accordée au Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation. Ce montant servira à poursuivre la professionnalisation pour que tous les employés puissent bénéficier des services informels de résolution des conflits, d'un accompagnement et des services de médiation sur le lieu de travail, en particulier à un moment où la crise due à la COVID-19 crée des pressions supplémentaires.

### **Intégration des activités d'appui d'urgence: 5,0 millions de dollars**

176. Jusqu'à présent, du fait des déficits chroniques du budget AAP, les activités d'appui liées aux situations d'urgence étaient systématiquement financées par des moyens extrabudgétaires, à savoir des contributions à emploi spécifique, des contributions souples ou une combinaison des deux. Or ces activités, qui sont mises en œuvre par les unités centrales du PAM chargées des interventions d'urgence, appuient une forte proportion des opérations d'urgence du PAM et devraient donc être prioritaires et occuper progressivement une place centrale dans le budget AAP du PAM. Il est donc proposé qu'un montant additionnel de 5 millions de dollars soit prévu dans le budget AAP pour les activités d'appui d'urgence en 2021, comme on l'explique aux paragraphes 177 à 179.
177. Un montant approximatif de 2,5 millions de dollars sera affecté à la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement. L'amélioration de la prévisibilité du financement qui en résultera aidera la Division à constituer un corps de spécialistes de l'intervention d'urgence. Ce crédit permettra aux unités chargées des expéditions, des achats, de la logistique et de l'appui sur le terrain de renforcer leurs capacités essentielles et de se déployer plus rapidement dans les bureaux de pays pour les épauler lors de situations d'urgence éprouvantes.
178. Un autre aspect important consiste à ancrer la présence du module de la sécurité alimentaire, notamment sur le terrain. En 2021, un montant de 1 million de dollars sera affecté à ce module. Cette allocation facilitera la création d'une réserve de coordonnateurs du module de la sécurité alimentaire sur le terrain afin de pouvoir apporter un soutien continu et de qualité aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.
179. Conformément aux recommandations formulées à l'issue d'un examen récent des diverses fonctions, un montant de 1,5 million de dollars sera affecté à la fonction se rapportant à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise. Il s'agit d'appuyer la décentralisation des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention de secours et de poster des responsables de cette fonction, recrutés sur place ou sur le plan international, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Ces spécialistes se chargeront des analyses requises pour l'alerte rapide, des plans de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise et des activités s'y rapportant.

### **Intégration des activités liées à l'élaboration des programmes et des politiques: 6 millions de dollars (dont 3 millions de dollars pour les bureaux régionaux)**

180. Plusieurs fonctions centrales du Département de l'élaboration des programmes et des politiques ont été généreusement financées avec des ressources extrabudgétaires - durant une période de huit ans pour certaines d'entre elles - afin de combler les déficits du budget AAP. Une augmentation de 6 millions de dollars du budget AAP de 2021, expliquée aux

---

<sup>62</sup> Bureau de l'évaluation. Stratégie du PAM en matière d'évaluation d'impact (2019-2026). <https://www.wfp.org/publications/wfp-impact-evaluation-strategy-2019-2026> (en anglais uniquement).

paragraphe 181 et 182, appuiera l'ajout progressif de postes dans des domaines essentiels pour que le PAM aient les moyens de tenir les engagements qu'il a pris en matière de politiques et au niveau opérationnel.

181. Au Siège, la prévisibilité de ce financement AAP permettra de créer des capacités essentielles ou de les renforcer dans des domaines d'action importants, notamment le climat, la résilience, la protection sociale, les systèmes alimentaires, la nutrition ainsi que la collecte et la gestion des données pour les activités de transferts de type monétaire.
182. Un montant d'environ 3 millions de dollars sera alloué aux bureaux régionaux. La toute première priorité est de renforcer la capacité de protection et de veiller à ce qu'elle occupe une place centrale au niveau régional. En outre, un investissement accru au niveau des bureaux régionaux augmentera la capacité régionale d'appui pour la mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire.

### **Création d'un bureau au rang de sous-secrétaire général: 0,8 million de dollars**

183. À sa session annuelle de 2020, le Conseil a approuvé la réorganisation proposée de la structure de la haute direction du PAM<sup>63</sup>. Ce réaménagement a donné lieu à la création du poste de Sous-Directeur exécutif pour la culture organisationnelle au rang de sous-secrétaire général et à une révision des rapports hiérarchiques pour les fonctions se rapportant aux employés du PAM. Le Sous-Directeur exécutif pour la culture organisationnelle orchestrera la mise en œuvre du programme relatif à la culture organisationnelle et chapeautera la Division des ressources humaines et la Division du bien-être du personnel ainsi que l'équipe chargée du plan d'action détaillé. Le Bureau de l'Ombudsman et le Bureau de la déontologie rendront directement compte au Directeur exécutif, tout en entretenant une relation fonctionnelle (ligne en pointillés) avec le Sous-Directeur exécutif pour la culture organisationnelle.
184. À ce jour, le Bureau du Sous-Directeur exécutif chargé de la culture organisationnelle a été financé au titre de l'initiative interne d'importance primordiale concernant la culture organisationnelle et le respect des règles déontologiques. Mais à compter de 2021, un financement du budget AAP sera plus adapté.

### **Création d'une fonction relative à la protection des données: 0,5 million de dollars**

185. À sa vingt-cinquième réunion, le 9 novembre 2018, le Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion a approuvé la décision de créer une fonction concernant la protection des données au PAM; un accord de partage des données signé avec le HCR en décembre 2018 prescrit que le PAM doit disposer d'un responsable de la protection des données. En outre, dans un rapport consultatif récent sur la réglementation générale de la protection des données, le Bureau de l'audit interne a indiqué que la nomination d'un responsable de la protection des données était une mesure hautement prioritaire. Les multiples facettes d'une telle fonction toucheront à tous les aspects des opérations du PAM, y compris la numérisation des processus opératoires et la création des identités numériques des personnes avec lesquelles le PAM interagit (bénéficiaires, partenaires, donateurs et clients/fournisseurs).
186. Une fonction relative à la protection des données sera essentielle dans l'organigramme du PAM afin d'élaborer un cadre général qui garantira l'utilisation responsable des données au PAM, protégera sa réputation dans ce domaine et rendra compte de sa mise en conformité. La portée de cette fonction est vaste, les principales activités concernant: l'élaboration des politiques pertinentes; le suivi de la mise en conformité; les services de conseil, la formation et les campagnes de sensibilisation; les partenariats avec d'autres entités du système des

---

<sup>63</sup> WFP/EB.A/2020/12-F.

Nations Unies, des institutions multilatérales et des gouvernements; ainsi que la gestion des réclamations des personnes concernées.

## **Besoins essentiels**

### **Ajustement technique pour les services centralisés fournis aux bureaux de pays**

187. Le budget AAP pour 2021 prévoit un montant de 45,3 millions de dollars pour les services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays. Ces dépenses récurrentes servent à appuyer les opérations menées dans les pays, mais sont administrées au niveau central. Comme on le voit au tableau IV.3, une augmentation de 4,5 millions de dollars par rapport à 2020 est prévue pour couvrir des dépenses supplémentaires liées aux technologies de l'information et des communications et les coûts de sécurité se rapportant au Département de la sûreté et de la sécurité. Les montants budgétisés pour les autres services centralisés demeurent inchangés.

### **Dépenses liées à la sécurité**

188. Le PAM participe au système de gestion de la sécurité des Nations Unies et partage les coûts afférents aux services du Département de la sûreté et de la sécurité. Celui-ci répartit le coût des services qu'il assure sur le terrain entre les organismes participants selon une formule convenue, en fonction du nombre d'employés dans des pays non membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques.
189. En raison de l'augmentation du nombre d'employés du PAM dans le monde entier, les dépenses se rapportant aux activités obligatoires du Département de la sûreté et de la sécurité vont augmenter de 2 millions de dollars par rapport à celles de 2020.

### **Dépenses liées aux technologies de l'information et des communications**

190. L'augmentation est la conséquence de l'accroissement du nombre d'employés, de systèmes et de produits du PAM ainsi que de la consommation de bande passante par personne. À l'augmentation de la connectivité minimale nécessaire au fonctionnement des services informatiques s'ajoutent les besoins de connectivité liés à certaines initiatives numériques, comme les systèmes d'information géographique (SIG), l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) et la plateforme de gestion des connaissances.
191. On prévoit une hausse du coût de transmission des données et des communications vocales par satellite en raison du plus grand nombre d'utilisateurs et de l'augmentation des transmissions par satellite sur tous les sites du PAM sur le terrain. De nombreux bureaux de pays et bureaux régionaux ainsi que le Siège ayant opté pour le télétravail afin de faire face aux difficultés posées par la COVID-19, le PAM entend garantir à tous les utilisateurs une capacité de bande passante et une vitesse de transmission par satellite accrues pour un transfert plus rapide des données.
192. D'autres plateformes internes seront aussi prises en charge dans les domaines de la gestion documentaire (GoDocs), de la cartographie (SIG), de l'inventaire numérique des actifs (GLASS), de la collecte de données grâce à la téléphonie mobile (ONA), du suivi des factures (ITS), de l'automatisation (Self-Service) et de la gestion des connaissances (manuels du PAM), tout comme la plateforme de gestion centralisée et intégrée des données sur les opérations du PAM (DOTS). Ces produits sont indispensables pour faire face à l'évolution des besoins de l'organisation.
193. Tous ces services informatiques (télécommunications et solutions numériques) sont désormais dotés d'outils de sécurité informatique perfectionnés et intègrent des stratégies de protection des données qui n'existaient pas auparavant. Ils revêtent une importance cruciale à un moment où le PAM adopte un modèle informatique qui se rapproche davantage de celui d'une institution financière, et sont essentiels pour conserver la confiance que les donateurs et les bénéficiaires accordent au PAM en matière de sécurité et

de gestion des données. La Division des technologies investit dans le renforcement des pratiques numériques essentielles du PAM en améliorant la gouvernance, la plasticité et la réactivité du développement numérique.

194. Le passage au télétravail a augmenté la demande de systèmes et de services et, par conséquent, les dépenses s'y rapportant.

<b>TABLEAU IV.2: SERVICES CENTRALISÉS DONT BÉNÉFICIENT LES BUREAUX DE PAYS</b> <i>(en millions de dollars)</i>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Département de la sûreté et de la sécurité et Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM	13,8	13,5	13,5	13,5	15,5
Bien-être du personnel	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Dépenses informatiques par personne	19,1	19,1	19,5	25,1	27,6
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Total</b>	<b>35,1</b>	<b>34,8</b>	<b>35,2</b>	<b>40,8</b>	<b>45,3</b>

### Crédits sous gestion centrale

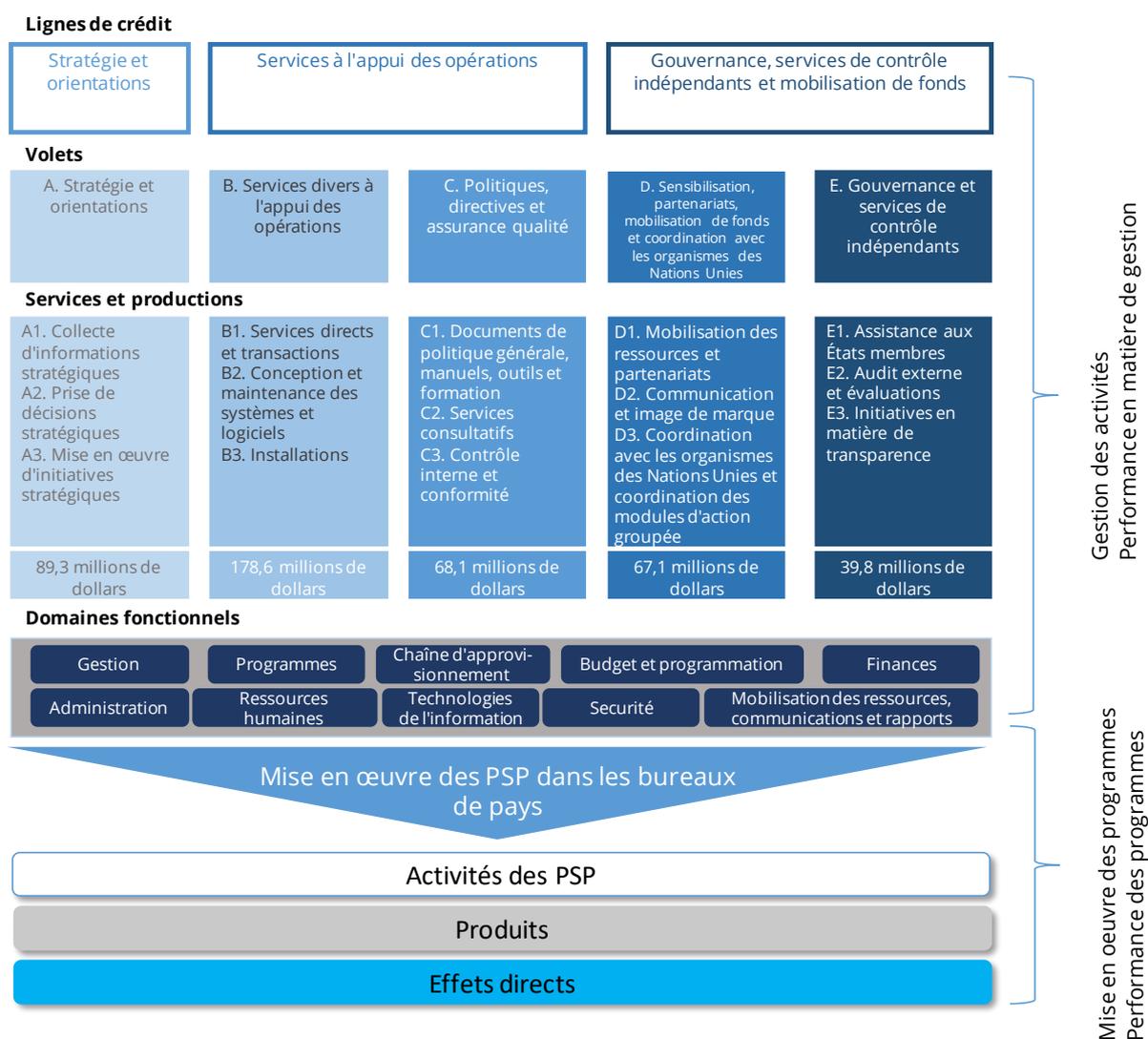
195. Les crédits sous gestion centrale comprennent les obligations statutaires et les autres dépenses gérées au niveau central. En 2021, le montant devrait en être légèrement inférieur à celui de 2020 (tableau IV.3). La raison principale de cette diminution est l'achèvement de l'enquête mondiale auprès du personnel (360 000 dollars) en 2020. En outre, les dépenses afférentes aux services assurés par d'autres organismes devraient baisser en 2021, parce que le PAM absorbe désormais les coûts de sécurité sociale qui étaient auparavant versés à la FAO, notamment au titre des retraites, de l'assurance-maladie après la cessation de service et des indemnités liées à l'emploi, et qu'il a établi son propre comité consultatif pour les demandes d'indemnisation. L'augmentation prévue des obligations statutaires et des autres crédits sous gestion centrale est principalement due à l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le secteur de l'assurance, qui a poussé les primes à la hausse, au montant ajusté estimé pour 2021 afférent aux conseils de la Commission de la fonction publique internationale, et à la part accrue des dépenses du Corps commun d'inspection assumée par le PAM en sa qualité d'organisation participante.

<b>TABLEAU IV.3: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)</b>		
	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Volet A: Stratégie et orientations</b>	<b>1 765 596</b>	<b>1 433 442</b>
Conseil des chefs de secrétariat	340 596	368 442
Réunion mondiale des cadres	600 000	600 000
Enquête mondiale auprès du personnel	360 000	-
Frais de recrutement	400 000	400 000
Réseau de cadres supérieurs et anciens fonctionnaires	65 000	65 000
<b>Volet B: Services divers à l'appui des opérations</b>	<b>7 604 313</b>	<b>7 522 559</b>
Évacuations sanitaires d'urgence	170 000	170 000
Commission de la fonction publique internationale	684 000	770 841
Primes d'assurance et frais juridiques	1 507 000	1 659 400
Évaluation du degré d'importance des programmes et Comité permanent de la nutrition	600 000	570 000
Prestations d'autres organismes	820 995	580 000
Coûts de réaffectation	3 464 318	3 464 318
Prix, liquidation des sommes dues et enquêtes concernant le personnel	308 000	308 000
Cotisation à l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés	50 000	-
<b>Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>5 519 460</b>	<b>5 370 644</b>
Postes interorganisations et syndicat	1 199 460	1 190 644
Centre d'évaluation et partage des coûts du système des coordonnateurs résidents	3 150 000	3 150 000
Frais juridiques d'organismes des Nations Unies	215 000	215 000
Autres	955 000	815 000
<b>Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>1 859 549</b>	<b>2 172 767</b>
Comité d'audit	199 280	196 648
Auditeur externe	400 000	400 000
Cotisation à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	85 000	200 000
Services de conseil	166 000	176 000
Corps commun d'inspection	1 009 269	1 200 119
<b>Total</b>	<b>16 748 918</b>	<b>16 499 412</b>

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

196. La ligne de visée définie pour la gestion à la figure IV.1 montre comment les ressources AAP proviennent des divisions du Siège, des bureaux régionaux et des ressources de base des bureaux de pays pour mettre en œuvre les PSP et obtenir les résultats visés par le PAM. Cette ligne de visée est structurée à partir de trois lignes de crédit qui se subdivisent ensuite en cinq volets et 15 services et produits qui définissent la nature de l'appui fourni<sup>64</sup>. Les 10 domaines fonctionnels sont les domaines de compétence qui fournissent et reçoivent un appui pour assurer l'exécution directe des PSP. Cette architecture de la performance en matière de gestion est utilisée depuis le Plan de gestion pour 2018-2020.

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



<sup>64</sup> Pour de plus amples informations sur les détails de la structure de la performance en matière de gestion: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000023707/download/> (en anglais uniquement).

197. Le budget AAP de 2021<sup>65</sup> est récapitulé au tableau IV.4. En 2021, les montants alloués aux divers volets sont très différents de ceux de 2020. Les allocations AAP globales sont supérieures en raison principalement des ajustements précédemment mentionnés à la figure IV.1, mais des montants importants des budgets de bureaux de pays et de bureaux régionaux ont également été réaffectés entre les divers volets, à mesure que ces bureaux continuaient de réévaluer leurs contributions aux fonctions administratives et d'appui aux programmes. Il est prévu une augmentation de 19 pour cent pour le volet A (Stratégie et orientations) et de 20 pour cent pour le volet C (Politiques, directives et assurance qualité). Pour le volet E (Gouvernance et services de contrôle indépendants), l'augmentation sera de 12 pour cent. Ces augmentations résultent des allocations supplémentaires prévues pour l'intégration des fonctions relatives à l'appui d'urgence et à l'élaboration des programmes et des politiques et pour renforcer la fonction de contrôle. En revanche, par rapport à 2020, les ressources allouées aux volets B (Services divers à l'appui des opérations) et D (Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies) baisseront de 1 pour cent et de 8 pour cent respectivement. Le montant total affecté aux services à l'appui des opérations est en hausse en raison de l'assistance supplémentaire à accorder aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux, en particulier du fait de la pandémie de COVID-19.

**TABLEAU IV.4: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR VOLET, PAR LIGNE DE CRÉDIT ET PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en millions de dollars)**

	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2021	Total pour 2020
<b>Stratégie et orientations</b>	<b>25,1</b>	<b>8,9</b>	<b>48,2</b>	<b>1,4</b>	<b>83,7</b>	<b>70,5</b>
A – Stratégie et orientations	25,1	8,9	48,2	1,4	83,7	70,5
<b>Services à l'appui des opérations</b>	<b>67,1</b>	<b>62,2</b>	<b>109,9</b>	<b>7,5</b>	<b>246,7</b>	<b>237,5</b>
B – Services divers à l'appui des opérations	62,1	29,0	80,0	7,5	178,6	180,6
C – Politiques, directives et assurance qualité	5,0	33,2	29,9	0,0	68,1	56,9
<b>Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds</b>	<b>11,2</b>	<b>10,7</b>	<b>83,7</b>	<b>7,5</b>	<b>113,1</b>	<b>115,6</b>
D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	11,2	8,8	47,9	5,4	73,2	80,0
E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	0,0	1,9	35,8	2,2	39,8	35,6
<b>Total</b>	<b>103,4</b>	<b>81,8</b>	<b>241,7</b>	<b>16,5</b>	<b>443,5</b>	<b>423,6</b>

<sup>65</sup> Le budget AAP de 2021 est présenté conformément aux trois lignes de crédit approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017. Il est également subdivisé en cinq volets et selon les trois niveaux de l'organisation.

### Volet A: Stratégie et orientations

198. Au titre du volet A, le PAM appuie l'exécution directe des programmes en recueillant des informations lors de consultations et de réunions axées sur la stratégie et la production de documents internes qui permettent de prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause, grâce à la participation des hauts responsables du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Les activités qui relèvent de ce volet permettent aussi d'assurer le suivi et l'exécution des initiatives liées au changement institutionnel<sup>66</sup>. Le tableau IV.5 indique les ressources AAP consacrées au volet A, soit 19 pour cent du montant total du budget AAP de 2021.

<b>TABLEAU IV.5: ANALYSE DU VOLET A – STRATÉGIE ET ORIENTATIONS (en milliers de dollars)</b>						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2021</b>	<b>Total pour 2020</b>
Dépenses de personnel	18 464	6 617	32 161	0	57 242	48 156
Autres dépenses	6 683	2 269	16 042	1 433	26 428	22 376
<b>Total</b>	<b>25 147</b>	<b>8 886</b>	<b>48 204</b>	<b>1 433</b>	<b>83 670</b>	<b>70 533</b>

199. Un accroissement des dépenses de personnel résultant de la mise en œuvre des changements structurels au PAM, principalement au niveau des bureaux de pays et du Siège, est le principal facteur de l'augmentation du montant des ressources AAP affectées au volet A. Les dépenses de personnel, qui concernent pour la plupart des postes de directeurs et de cadres du PAM, représentent 69 pour cent du budget, résultat similaire à 2020.

200. Les autres dépenses de ce volet se rapportent aux réunions et aux structures de décision stratégique internes, qui représentent une part de 32 pour cent du budget.

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

201. Au titre du volet B, le PAM appuie les opérations en réalisant des transactions directes pour le compte des bureaux de pays, et assure le développement et la maintenance des systèmes informatiques utilisés dans la gestion quotidienne des opérations. Ce volet inclut également les crédits budgétaires pour la gestion des installations. Les crédits sous gestion centrale relevant du volet B financent des services dont la gestion est centralisée pour l'ensemble de l'organisation, par exemple les services fournis aux employés par la FAO et ceux liés aux réaffectations, aux évacuations sanitaires d'urgence et à certaines polices d'assurance à l'échelle institutionnelle. Le tableau IV.6 indique les ressources AAP consacrées au volet B, soit 40 pour cent du budget AAP total de 2021.

<sup>66</sup> Pour de plus amples informations sur les initiatives stratégiques, voir l'annexe IV-B du Rapport annuel sur les résultats de 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000116867/download/>.

<b>TABLEAU IV.6: ANALYSE DU VOLET B – SERVICES DIVERS À L'APPUI DES OPÉRATIONS</b> <i>(en milliers de dollars)</i>						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2021</b>	<b>Total pour 2020</b>
Dépenses de personnel	-	16 129	56 681	-	72 810	76 639
Autres dépenses	62 118	12 857	23 311	7 523	105 809	103 923
<b>Total</b>	<b>62 118</b>	<b>28 986</b>	<b>79 992</b>	<b>7 523</b>	<b>178 619</b>	<b>180 562</b>

202. En 2020, le montant alloué à ce volet a augmenté en valeur absolue afin de combler les lacunes recensées et d'appuyer la décentralisation de certains processus liés à la mise en œuvre de la feuille de route intégrée. En 2021, le montant des dépenses de personnel de ce volet baisse légèrement car les besoins diminuent par rapport à 2020 dans certains domaines, notamment la conception, la maintenance et le déploiement des systèmes d'appui aux opérations internes. Les ressources allouées aux autres dépenses se rapportent aux décisions de gestion relatives au renforcement des capacités d'appui sur le terrain, à la maîtrise de la décentralisation des processus et au renforcement des capacités de certaines fonctions dans les bureaux de pays.

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

203. Au titre du volet C, le PAM assure la conception et la mise en œuvre de ses politiques générales, des interventions ascendantes et des services de conseil pour les bureaux de pays. Les activités relevant de ce volet portent également sur la vérification de la conformité de l'application des politiques, qui constitue une deuxième ligne de défense de la fonction de contrôle. Les activités liées à la mise en conformité sont exécutées par les divisions chargées du domaine fonctionnel concerné ou par des unités spécialisées des bureaux régionaux. Le tableau IV.7 indique les ressources AAP consacrées au volet C, soit 15 pour cent du montant total du budget AAP de 2021.

<b>TABLEAU IV.7: ANALYSE DU VOLET C – POLITIQUES, DIRECTIVES ET ASSURANCE QUALITÉ</b> <i>(en milliers de dollars)</i>						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2021</b>	<b>Total pour 2020</b>
Dépenses de personnel	0	21 356	24 094	0	45 450	36 119
Autres dépenses	5 004	11 893	5 771	0	22 668	20 774
<b>Total</b>	<b>5 004</b>	<b>33 249</b>	<b>29 865</b>	<b>0</b>	<b>68 118</b>	<b>56 893</b>

204. Le montant global alloué au volet C augmente de presque 20 pour cent en 2021 par rapport à 2020. Cette augmentation est due aux dépenses de personnel, qui représentent 67 pour cent de l'allocation totale, contre 63 pour cent pour 2020. Cette hausse concerne principalement les dépenses de personnel des bureaux régionaux, qui doivent nettement accroître leur rôle dans le domaine des services liés aux politiques et aux directives. Les

autres dépenses ont légèrement augmenté. Ce volet finance en général la formation, souvent dispensée à distance, ainsi que la publication de documents d'orientation.

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

205. Au titre du volet D, le PAM appuie la mobilisation des ressources et les partenariats stratégiques qui favorisent la collaboration au niveau local ou à celui des opérations. Sont inclus à cet effet la communication extérieure et l'action de sensibilisation, la coordination avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, d'autres entités des Nations Unies et le système d'intervention humanitaire, ainsi que la participation du PAM aux initiatives communes des Nations Unies<sup>67</sup>. Le tableau IV.8 indique les ressources AAP consacrées au volet D, soit 17 pour cent du montant total du budget AAP de 2021.

<b>TABLEAU IV.8: ANALYSE DU VOLET D – SENSIBILISATION, PARTENARIATS, MOBILISATION DE FONDS ET COORDINATION AVEC LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES</b> <i>(en milliers de dollars)</i>						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2021</b>	<b>Total pour 2020</b>
Dépenses de personnel	6 152	5 510	33 027	831	45 520	52 789
Autres dépenses	5 004	3 314	14 849	4 540	27 707	27 211
<b>Total</b>	<b>11 155</b>	<b>8 824</b>	<b>47 877</b>	<b>5 371</b>	<b>73 227</b>	<b>80 000</b>

206. Le montant alloué au volet D pour les dépenses de personnel, qui représentent 62 pour cent des ressources de ce volet, est inférieur à celui de 2020, soit 66 pour cent. Les activités telles que la mobilisation de fonds et l'action de sensibilisation sont menées à tous les niveaux du PAM, y compris au Siège, où la plupart des activités de ce volet relèvent du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation.

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

207. Au titre du volet E, le PAM met en œuvre des activités concernant le Conseil d'administration et la gestion de ses sessions, fournit des assurances aux donateurs au moyen des fonctions indépendantes d'évaluation, d'enquête et d'audit interne et externe et encourage la transparence à la faveur d'initiatives visant à informer sur la gestion de la performance au sein du PAM. Les activités relevant de ce volet représentent la troisième ligne de défense du PAM en matière de contrôle. Le tableau IV.9 indique les ressources AAP consacrées au volet E, soit 9 pour cent du montant total du budget AAP de 2021.

<sup>67</sup> Les crédits sous gestion centrale budgétisés sous le volet D incluent les contributions à des activités des Nations Unies, notamment au système des coordonnateurs résidents, aux réunions et aux instances interinstitutions et aux services fournis par des entités des Nations Unies.

<b>TABLEAU IV.9: ANALYSE DU VOLET E – GOUVERNANCE ET SERVICES DE CONTRÔLE INDÉPENDANTS (en milliers de dollars)</b>						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2021</b>	<b>Total pour 2020</b>
Dépenses de personnel	0	899	24 175	48	25 122	23 265
Autres dépenses	0	989	11 607	2 125	14 720	12 303
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1 889</b>	<b>35 781</b>	<b>2 173</b>	<b>39 843</b>	<b>35 568</b>

208. Le montant alloué au volet E continue d'augmenter, et 60 pour cent en sont consacrés aux dépenses de personnel. Cette hausse s'explique par le renforcement des fonctions d'évaluation et d'audit ainsi que du Bureau des inspections et des enquêtes dont les capacités seront renforcées aux niveaux des divisions du Siège et des bureaux régionaux. Les autres dépenses se rapportent aux fonctions de contrôle, d'évaluation et d'audit, à l'organisation des sessions du Conseil et à d'autres activités concernant ce dernier.

#### **Contributions par unité administrative**

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

210. Le tableau IV.10 met en correspondance les activités des différentes unités administratives avec les cinq volets:

- Les budgets des bureaux régionaux se concentrent sur les volets B et C, et de plus en plus sur les volets A et D, alors que ceux des bureaux de pays concernent surtout les volets A et B. Cela correspond aux principaux produits et services fournis par le personnel bénéficiant de ces allocations, qui tiennent compte pour leur part de la révision constante des attributions du personnel et des formes d'appui fourni.
- Les services assurés par le Département de la gestion des ressources concernent principalement les volets A, B et C dans les domaines de l'orientation stratégique, des services à l'appui des opérations ainsi que des services liés aux politiques et aux directives.
- La plupart des activités du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation concernent le volet D et portent sur la sensibilisation, les partenariats, la mobilisation de fonds et la coordination avec les autres entités des Nations Unies.
- L'activité du Bureau du Chef de cabinet porte essentiellement sur les volets A et B.
- Le travail du Département de l'élaboration des programmes et des politiques concerne principalement les volets A et C, et consiste à fournir un appui stratégique et des directives aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.
- Les activités du Bureau du Directeur exécutif portent essentiellement sur le volet E, mais contribuent aussi dans une large mesure aux volets A, B et C.
- Les activités concernant la culture organisationnelle relèvent essentiellement des volets A, B et C.

**TABLEAU IV.10: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET**  
(en milliers de dollars)

	<b>A. Stratégie et orientations</b>	<b>B. Services divers à l'appui des opérations</b>	<b>C. Politiques, directives et assurance qualité</b>	<b>D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>E. Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>Total pour 2021</b>	<b>Total pour 2020</b>
<b>Bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	<b>34 033</b>	<b>91 104</b>	<b>38 253</b>	<b>19 980</b>	<b>1 889</b>	<b>185 258</b>	<b>178 713</b>
Bureaux de pays	25 147	62 118	5 004	11 155	0	103 424	98 072
Bureaux régionaux	8 886	28 986	33 249	8 824	1 889	81 835	80 641
<b>Siège</b>	<b>48 204</b>	<b>79 993</b>	<b>29 865</b>	<b>47 877</b>	<b>35 781</b>	<b>241 719</b>	<b>228 093</b>
Chef de cabinet	6 454	1 267	0	0	0	7 721	7 276
Directeur exécutif adjoint	6 549	25 935	3 012	3 323	5 692	44 510	39 910
Directeur exécutif	1 815	5 301	1 690	951	27 718	37 476	33 856
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	269	-	1 960	41 781	-	44 009	44 338
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	15 678	2 327	10 728	1 822	-	30 556	25 991
Département de la gestion des ressources	13 990	32 560	8 288	-	2 371	57 209	57 332
Culture organisationnelle	3 449	12 602	4 187	-	-	20 239	19 390
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>1 433</b>	<b>7 523</b>	<b>-</b>	<b>5 371</b>	<b>2 173</b>	<b>16 499</b>	<b>16 749</b>
<b>Total</b>	<b>83 670</b>	<b>178 619</b>	<b>68 118</b>	<b>73 227</b>	<b>39 843</b>	<b>443 476</b>	<b>423 555</b>

### Contributions par domaine fonctionnel

211. Dans la ligne de visée définie pour la gestion, les services fournis par le Siège et les bureaux régionaux pour mener à bien les PSP sont présentés par domaine de compétence (domaine fonctionnel) du PAM, ce qui permet de ventiler le budget AAP par fonction. Le tableau IV.11 met en correspondance les domaines fonctionnels et les cinq volets.

**TABLEAU IV.11: BUDGET AAP PAR DOMAINE FONCTIONNEL ET PAR VOLET DE RÉSULTATS (en milliers de dollars)**

	<b>A. Stratégie et orientations</b>	<b>B. Services divers à l'appui des opérations</b>	<b>C. Politiques, directives et assurance qualité</b>	<b>D. Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>E. Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>Total pour 2021</b>	<b>Total pour 2020*</b>
Administration	1 306	14 743	2 035	-	-	<b>18 084</b>	<b>17 678</b>
Budget et programmation	-	6 171	746	1 129	-	<b>8 046</b>	<b>7 614</b>
Relations avec les donateurs, communication et rapports	269	909	2 298	40 589	785	<b>44 850</b>	<b>46 333</b>
Finances	-	5 861	5 601	-	2 210	<b>13 672</b>	<b>11 889</b>
Ressources humaines	3 455	23 986	6 073	140	-	<b>33 654</b>	<b>32 974</b>
Technologies de l'information	9 631	42 102	117	-	-	<b>51 850</b>	<b>51 348</b>
Gestion	57 172	9 193	14 867	23 855	24 618	<b>129 705</b>	<b>119 451</b>
Programmes	10 647	33 115	31 643	5 978	12 229	<b>93 611</b>	<b>91 281</b>
Sécurité	21	17 763	63	-	-	<b>17 847</b>	<b>17 902</b>
Chaîne d'approvisionnement	1 169	24 776	4 676	1 536	-	<b>32 157</b>	<b>27 086</b>
<b>Total</b>	<b>83 670</b>	<b>178 619</b>	<b>68 118</b>	<b>73 227</b>	<b>39 843</b>	<b>443 476</b>	<b>423 555</b>

\* Les chiffres de 2020 qui figurent dans le Plan de gestion pour 2020-2022 sont des chiffres de planification, alors que les chiffres de ce tableau sont les chiffres réels et des estimations pour la fin de l'année.

212. L'importance relative des différents domaines fonctionnels dans le budget AAP global est analogue à celle des années précédentes. Les domaines fonctionnels bénéficiant des allocations les plus importantes sont la gestion, suivie par les programmes et les technologies de l'information. Le montant alloué aux finances, qui augmente de 15 pour cent par rapport à 2020, correspond à l'accroissement attendu du volume des opérations, lequel explique également l'augmentation de 19 pour cent pour le domaine fonctionnel de la chaîne d'approvisionnement et de 6 pour cent pour le budget et la programmation ainsi que la légère augmentation de 2 pour cent à la fois pour la fonction administration et pour la fonction ressources humaines. Le montant alloué aux relations avec les donateurs, à la communication et aux rapports enregistre une légère baisse de 3 pour cent, l'allocation attribuée à la fonction sécurité restant stable par rapport à son niveau de 2020.
213. Pour pouvoir établir des comparaisons avec les années précédentes, le tableau IV.12 présente le budget AAP par unité administrative, en indiquant le nombre de postes et la ventilation entre dépenses de personnel et autres dépenses.

TABLEAU IV.12: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE														
	Estimations pour 2020				Projections pour 2021				Estimations pour 2020			Projections pour 2021		
	Nombre de postes				Nombre de postes				Dépenses totales (en millions de dollars)			Dépenses totales (en millions de dollars)		
	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales
Bureaux de pays	77	0	345	422	77	0	345	422	23,8	74,3	98,1	24,6	78,8	103,4
Bureaux régionaux	216	0	309	525	219	0	312	531	49,8	30,8	80,6	50,5	31,3	81,8
Siège	605	380	6	991	652	388	59	1 098	162,5	65,6	228,1	170,1	71,6	241,7
Crédits sous gestion centrale	3	2	0	5	3	2	0	5	0,9	15,9	16,7	0,9	15,6	16,5
<b>Total</b>	<b>902</b>	<b>381</b>	<b>660</b>	<b>1 943</b>	<b>951</b>	<b>389</b>	<b>716</b>	<b>2 056</b>	<b>237,0</b>	<b>186,6</b>	<b>423,6</b>	<b>246,1</b>	<b>197,3</b>	<b>443,5</b>

214. En 2021, le nombre total de postes devrait augmenter de 102 par rapport à celui de 2020, l'augmentation la plus importante concernant le budget du Siège. Cette progression est en partie due à la hausse prévue des fonds AAP pour la Division des opérations de secours d'urgence, la Division de la nutrition et la Division des programmes – action humanitaire et développement. Elle permettra d'intégrer dans le budget AAP des fonctions essentielles actuellement financées par d'autres sources que celui-ci ou assurées en recourant à des contrats de courte durée. De même, la plupart des postes "nationaux" indiqués pour le Siège pour 2021 correspondent à des effectifs qui ont déjà été détachés sur le terrain, par exemple des spécialistes de l'informatique (42 postes), du module de la sécurité alimentaire ainsi que de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise.

### Égalité des sexes et autonomisation des femmes dans le contexte du budget AAP

215. Pour donner suite à l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)<sup>68</sup>, le Bureau chargé de la prise en compte de cette problématique dirigera la mise en œuvre des recommandations qui en sont issues. Les principales recommandations portent sur l'actualisation de la politique, l'examen de l'attribution des ressources financières et humaines ainsi que la création d'un groupe de pilotage pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le Bureau continue de veiller à ce que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes soient prises en compte dans toutes les activités du PAM afin de répondre aux besoins particuliers des femmes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Il fournit notamment un appui technique et organise des formations portant sur le Programme de transformation

<sup>68</sup> WFP/EB.A/2020/7-B et WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1.

des relations entre les sexes, le marqueur de l'égalité femmes-hommes tenant compte de l'âge du Comité permanent interorganisations et la prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les politiques, les stratégies et les autres documents internes.

216. La procédure de suivi des allocations budgétaires se rapportant à l'égalité des sexes a été revue et simplifiée. Par rapport à la méthode utilisée les années précédentes, la nouvelle procédure a permis d'estimer de façon beaucoup plus précise les ressources AAP consacrées aux activités se rapportant à l'égalité des sexes, notamment la proportion des dépenses de personnel consacrées à des mesures qui favorisent l'égalité des sexes. La direction reconnaît que la méthodologie utilisée jusqu'en 2020 a entraîné une surestimation des ressources AAP consacrées aux activités se rapportant à l'égalité hommes-femmes. Pour 2021, un montant de 15,4 millions de dollars est prévu dans le budget AAP pour les activités en rapport avec l'égalité des sexes, contre 26,0 millions de dollars en 2020.

### **Structure du Secrétariat**

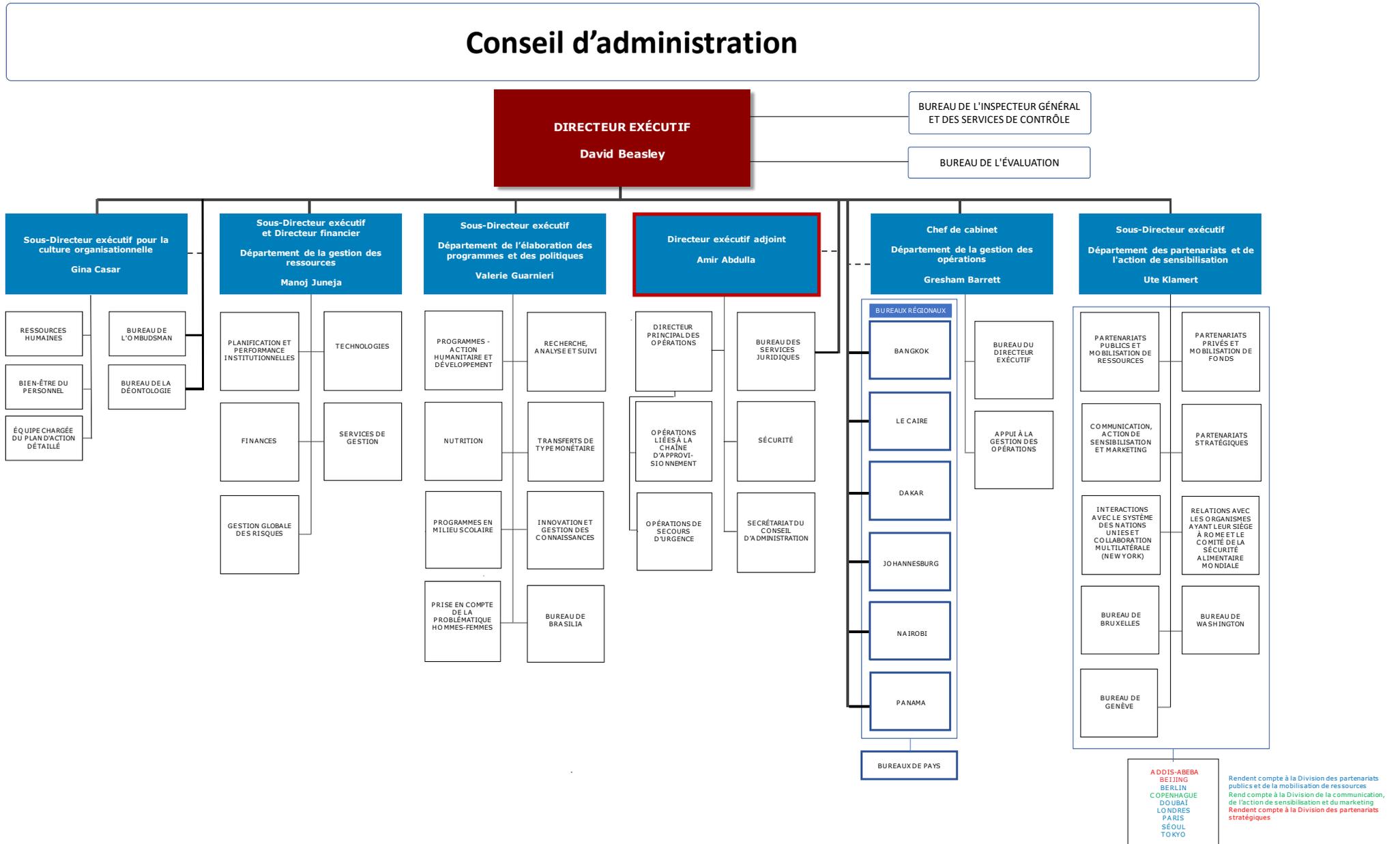
217. En juin 2020, le Conseil a approuvé une réorganisation de la structure de la haute direction du PAM<sup>69</sup>. Il s'agissait notamment de porter le poste de Sous-Directeur exécutif pour la culture organisationnelle au rang de sous-secrétaire général, en utilisant à cette fin le cinquième poste de cette catégorie, qui n'était pas pourvu. La Division des ressources humaines et la Division du bien-être du personnel ainsi que l'équipe chargée du plan d'action détaillé relèvent désormais du Sous-Directeur exécutif pour la culture organisationnelle. Ces modifications témoignent de l'importance cruciale accordée aux questions se rapportant aux ressources humaines et à la culture organisationnelle.
218. L'organigramme, en haut duquel se trouve le Directeur exécutif, comprend six domaines interdépendants: la culture organisationnelle; la gestion des ressources; l'élaboration des programmes et des politiques; la gestion des opérations; l'assistance aux opérations; et les partenariats et l'action de sensibilisation. Ensemble, ils permettront une collaboration stratégique renforcée au Siège et un appui plus important sur le terrain résultant de l'amélioration des politiques générales, de vérifications plus rigoureuses de la qualité et d'un contrôle accru des activités du PAM.
219. Il revient au Siège du PAM: de veiller à la cohérence à l'échelle de toute l'organisation; de conduire l'élaboration des stratégies, des politiques, des processus, des systèmes et des outils institutionnels; d'être au cœur de la réflexion sur les moyens d'atteindre l'objectif Faim zéro; d'accompagner le déploiement général des initiatives et des processus et de veiller à l'efficacité des opérations; de collaborer avec des partenaires au niveau mondial; de servir d'instance centrale de gestion des connaissances et d'apprentissage; d'appuyer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise; de favoriser une culture du changement au sein du PAM en vue d'instaurer un environnement de travail plus propice où le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination sont efficacement combattus; et d'assurer la supervision, notamment de la performance, de la gestion des risques et du respect des règles et des normes en vigueur à l'échelle de tout le PAM. Le Siège apporte également un appui sur le terrain qui complète les capacités des bureaux régionaux et encadre les fonctions administratives des bureaux régionaux et des bureaux de pays ainsi que des services internes spécialisés qui leur sont destinés.

---

<sup>69</sup> WFP/EB.A/2020/12-F.

220. Les directeurs des bureaux régionaux relèvent directement du Directeur exécutif. Ces bureaux sont chargés d'assurer le positionnement stratégique du PAM dans chaque région et de fournir un appui direct aux bureaux de pays au niveau opérationnel en matière de conception des programmes et de mise en œuvre des stratégies, des politiques, des processus et des programmes. Les bureaux régionaux collaborent également avec des partenaires de la région et assurent la promotion des meilleures pratiques dans leur périmètre d'action. Ils facilitent la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise et assurent les contrôles dans toute leur région, notamment en réalisant des évaluations de la performance, des risques et de la conformité.
221. La direction reste prête à ajuster, à préciser ou à adapter cette structure s'il y a lieu pour améliorer les services, les politiques et les programmes d'appui fournis. Le PAM maintiendra la collaboration avec les membres en ce qui concerne toute modification susceptible d'y être apportée sous l'autorité du Directeur exécutif.
222. Comme le montre la figure IV.2, la nouvelle structure a servi à présenter les informations relatives au budget AAP de 2021 et les comparaisons avec les chiffres de 2020 qui figurent dans le présent chapitre du Plan de gestion.

Figure IV.2: Structure du Secrétariat



## Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

223. Le Compte de péréquation des dépenses AAP, créé en 2002, comptabilise tout écart entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP de l'exercice. Il peut être utilisé aux quatre fins suivantes: pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées; pour servir de réserve afin de couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des CAI ou le risque de sous-financement du budget AAP; pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ou des fonds d'appui thématiques; et pour consolider les réserves du PAM. Le niveau cible de ce compte est l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP et son niveau "plancher" correspond à deux mois de dépenses AAP.
224. On verra au tableau IV.13 le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu pour 2020 et l'utilisation proposée de ce compte pour 2021. Le solde de clôture prévu au 31 décembre 2020 s'établit à 156,1 millions de dollars. Il a été calculé sur la base d'une prévision de financement pour 2020 de 7,7 milliards de dollars. Ce solde représente environ 4,2 mois des dépenses AAP de 2021.
225. Compte tenu du produit estimé des CAI pour 2021 et des prélèvements proposés, le solde de clôture de 2021 devrait se situer à 125,4 millions de dollars – soit environ 3,4 mois de dépenses AAP – un niveau supérieur au "plancher" fixé (73,9 millions de dollars).

<b>TABLEAU IV.13: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PROJECTIONS POUR 2020 ET 2021</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2020</b>	<b>156,1</b>
Produit prévu des CAI pour 2021 (pour un niveau de recettes prévu de 7,4 milliards de dollars)	445,0
Budget AAP proposé pour 2021	-443,5
Prélèvements sur le Compte de péréquation des dépenses AAP en 2021	<b>-32,2</b>
- Fonds pour les indemnités de départ	-10,0
- Stratégie concernant le secteur privé	-22,2
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2021</b>	<b>125,4</b>
<b>Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2021</b> <b>(correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2021)</b>	<b>184,8</b>
<b>Plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2021</b> <b>(correspondant à 2 mois de dépenses AAP en 2021)</b>	<b>73,9</b>

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

### Fonds pour les indemnités de départ: 10 millions de dollars

226. En 2018, la Division des ressources humaines a commencé à réaliser des examens d'alignement organisationnel dans les bureaux de pays pour appuyer la transition vers le dispositif de la feuille de route intégrée et s'assurer que les bureaux de pays disposent d'effectifs dotés des compétences nécessaires pour exécuter leur PSP. Les examens effectués dans les bureaux de pays ont porté sur la structure des bureaux et des effectifs, la composition du personnel, ses compétences et les plateformes de collaboration. Les examens et les discussions qui les ont suivis ont souligné la nécessité de renouveler la

gamme des compétences pour travailler sur les liens entre action humanitaire, développement et paix, et pour appuyer la mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable prévue dans le cadre de la réforme des Nations Unies.

227. Les recommandations issues des examens d'alignement organisationnel préconisaient de créer plus de postes à durée déterminée et d'augmenter le nombre de postes de spécialistes recrutés sur le plan national afin de stabiliser les effectifs des bureaux de pays.
228. Le Fonds pour les indemnités de départ nécessite une allocation de 10 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP. Ce montant servira principalement à financer les besoins liés à la réorganisation des bureaux de pays et aidera le PAM à procéder au changement organisationnel nécessaire pour faire face aux besoins liés aux opérations et à la composition des effectifs à l'avenir. Le Secrétariat tiendra le Conseil informé de l'utilisation des ressources de ce fonds.

### **Poursuite d'initiatives internes d'importance primordiale pluriannuelles**

#### ***Initiative pluriannuelle concernant la stratégie relative au secteur privé (22,2 millions de dollars pour la deuxième année)***

229. Le PAM prévoit d'accroître considérablement ses ressources provenant du secteur privé, principalement sous la forme de dons de particuliers, afin de sauver et de changer des vies en plus grand nombre. Les dons de particuliers sont une source importante et croissante de fonds, qui se caractérisent souvent par leur souplesse et peuvent donc être utilisés par le PAM pour faire face aux besoins les plus importants. La stratégie relative au secteur privé<sup>70</sup>, approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2019, prévoit que les fonds privés provenant de dons de particuliers vont passer de 17,6 millions de dollars en 2018 à 172 millions de dollars en 2025. L'investissement dans cette initiative interne d'importance primordiale, d'un montant total de 35,3 millions de dollars sur la période 2020-2021, ne concerne que la croissance des dons de particuliers relevant du pilier 2 de la stratégie relative au secteur privé, à savoir les recettes.
230. Dans le Plan de gestion pour 2020-2022, le Conseil a approuvé l'allocation d'un montant initial de 13,1 millions de dollars provenant du Compte de péréquation des dépenses AAP pour engager la mise en œuvre de la stratégie relative au secteur privé. La mise en œuvre de la stratégie est suivie de près à l'aide d'indicateurs de performance clés. L'approbation et le décaissement de la deuxième tranche de financement, d'un montant de 22,2 millions de dollars, ne devaient être envisagés que si les cibles des indicateurs de performance clés approuvés par le Conseil avaient été atteintes en 2020, les réalisations en étant démontrées sur la base des résultats obtenus à la fin du premier semestre de 2020 comme prescrit par la stratégie. Le deuxième rapport trimestriel de 2020<sup>71</sup>, communiqué aux membres du Conseil en septembre 2020, fait état de résultats pleinement satisfaisants au regard des indicateurs de performance clés. Il sera présenté lors d'une consultation informelle.
231. L'approbation et le décaissement de la troisième et dernière tranche de cet investissement, d'un montant de 17,1 millions de dollars, seront envisagés en 2021 si les objectifs visés pour les indicateurs de performance clés approuvés par le Conseil ont été atteints; les réalisations devront être démontrées en septembre 2021 sur la base des résultats de toute l'année 2020 et du premier semestre de 2021.

---

<sup>70</sup> WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1.

<sup>71</sup> Rapport trimestriel à l'intention du Conseil d'administration sur la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, deuxième trimestre: avril à juin 2020. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000119234/download/>.

**Réforme du système des Nations Unies pour le développement (8,1 millions de dollars déjà approuvés pour la période 2020-2021)**

232. La résolution A/RES/72/279 approuvée par l'Assemblée générale des Nations Unies sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement préconisait d'apporter un certain nombre de changements visant à "permettre de mieux positionner les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies pour le développement afin d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030". Ces changements comprenaient la redynamisation des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, la mise en place d'une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, le renforcement des capacités, des moyens et des compétences sur lesquels les entités du système des Nations Unies pour le développement peuvent s'appuyer pour aider les gouvernements à atteindre les ODD, et l'institution de modalités de fonctionnement communes.
233. En 2019, une initiative interne d'importance primordiale a été lancée, dotée de 8,2 millions de dollars sur deux ans (2019 et 2020), pour que le PAM dispose des capacités nécessaires pour soutenir les efforts du Secrétaire général destinés à préparer et à appliquer la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En 2020, un montant supplémentaire de 8,1 millions de dollars a été approuvé pour poursuivre le travail en 2020 et en 2021<sup>72</sup>. Les investissements prévus au cours de cette période concernent la conception et le pilotage des réformes, avec les fonds déjà disponibles pour la mise en œuvre des activités et le déploiement des systèmes se poursuivant en 2021.
234. En 2021, les objectifs principaux de cette initiative sont les suivants: veiller à ce que le PAM dispose des capacités nécessaires pour se préparer et participer aux efforts interorganisations de réforme, en s'assurant en particulier que les bureaux régionaux satisfont aux exigences de la réforme et sont capables de la conduire le cas échéant; et définir la position et les propositions du PAM concernant la réforme. Le PAM poursuivra également certaines initiatives ayant pour but de favoriser l'innovation, en collaboration avec le HCR pour développer un système de gestion du parc automobile à l'échelle du système des Nations Unies et en renforçant le Centre de services numériques des Nations Unies. Ce centre est actuellement un programme pilote conjoint du HCR et du PAM, qui consiste à expérimenter la viabilité d'un ensemble de solutions numériques que les organismes des Nations Unies pourraient utiliser pour déployer rapidement des dispositifs numériques et renforcer l'efficacité, atténuant ainsi la nécessité de recourir au développement de solutions similaires dans l'ensemble du système des Nations Unies.

**Initiative d'appui aux programmes et aux partenariats (2,5 millions de dollars déjà approuvés pour la période 2020-2021)**

235. Pour aider les pays à éliminer la faim, son objectif à long terme, le PAM, en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires clés, cherche à étendre et à renforcer ses capacités de conception de programmes afin de recenser et de mettre à profit diverses sources de financement à long terme susceptibles de compléter les contributions de ses donateurs actuels. Les mécanismes internationaux de financement qui pourraient être intéressants dans cette optique sont souvent inaccessibles au niveau des pays pour des raisons qui tiennent en partie à un manque de compétences techniques concernant les conditions à remplir en matière de conception, de suivi, de communication d'informations et d'évaluation des programmes pour pouvoir accéder à ces fonds.

---

<sup>72</sup> On trouvera la note conceptuelle relative à cette initiative interne d'importance primordiale à l'annexe IV du Plan de gestion pour 2020-2022. WFP/EB.2/2019/5-A/1.

236. En 2020, une initiative interne d'importance primordiale d'appui aux programmes et aux partenariats a été lancée avec un investissement ponctuel de 2,5 millions de dollars sur deux ans (2020 et 2021)<sup>73</sup>. Cette initiative ayant pour but de combler les lacunes de la conception des projets au niveau des pays afin d'élargir l'éventail des sources de financement accessibles, elle aidera à orienter les objectifs à long terme vers des initiatives stratégiques mondiales, notamment en mobilisant des ressources des pays et en optant pour des investissements multisectoriels. Elle permettra en outre de relier plus étroitement action humanitaire, développement et paix et mettra en évidence le savoir-faire et le rôle moteur des organismes ayant leur siège à Rome, aux côtés de certains de leurs partenaires clés, dans des domaines thématiques essentiels à cet égard.
237. Cette initiative donnera lieu à une étude approfondie des exigences à satisfaire en matière de conception des programmes et des capacités de mobilisation des ressources qui sont nécessaires pour développer les possibilités de partenariat et de financement. Cet état des lieux ira de pair avec une réflexion prospective sur les priorités stratégiques, notamment le rôle majeur que jouent les organismes ayant leur siège à Rome en ce qui concerne le lien entre action humanitaire, développement et paix, en vue de fournir un appui de bout en bout à la conception des programmes, depuis les études exploratoires et la définition des priorités jusqu'à la formulation des propositions et des programmes eux-mêmes, ainsi qu'à la mobilisation des ressources.

### **Fonds général**

238. Le Fonds général désigne l'entité comptable qui enregistre les sommes perçues en recouvrement des coûts indirects, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions reçues qui ne sont pas affectées à un fonds de catégorie d'activités, à un fonds d'affectation spéciale ou à un compte spécial en particulier. Les recettes du Fonds général proviennent principalement du produit des intérêts et des placements obtenu à partir des soldes de trésorerie que le PAM détient dans ses portefeuilles de titres ainsi que sur ses comptes bancaires et ses comptes de dépôt du marché monétaire. La portion non affectée de ce fonds est principalement constituée par le produit des placements et les gains de change et exclut les comptes spéciaux et les autres soldes réservés à des emplois spécifiques.
239. Le solde de la portion non affectée du Fonds général est estimé à 285 millions de dollars au 30 juin 2020. Les années précédentes, le Conseil a, dans l'exercice des pouvoirs qui sont les siens, approuvé des allocations de la portion non affectée en faveur d'investissements stratégiques destinés à renforcer les mécanismes de mobilisation de ressources et de financement du PAM, à l'appui de ses priorités stratégiques. Aucune allocation de la part non affectée du Fonds général n'est proposée dans le Plan de gestion pour 2021-2023. Toutefois, la direction va poursuivre le dialogue avec le Conseil sur les possibilités d'utilisation de cette partie non affectée du Fonds général pour assurer une stabilité financière durable et investir dans des priorités stratégiques adaptées.

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

240. Le produit du recouvrement des CAI, qui est prélevé sur les contributions versées au PAM, fournit les ressources du budget AAP, qui appuie les activités qui sont nécessaires pour que le PAM puisse mener des opérations efficaces et efficientes. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration dans le plan de gestion.

---

<sup>73</sup> On trouvera la note conceptuelle relative à cette initiative interne d'importance primordiale à l'annexe IV du Plan de gestion pour 2020-2022. WFP/EB.2/2019/5-A/1.

241. En 2014, le Conseil d'administration est parvenu à la conclusion que le modèle du taux de recouvrement unique était simple et transparent, et qu'il devait donc être maintenu. En mai 2020, le Secrétariat a organisé une discussion informelle avec le Conseil pour examiner la possibilité d'assouplir les taux de recouvrement des CAI applicables à certains types de contributions. Tenant compte des réactions du Conseil, le Secrétariat ne propose pas de modification de la politique ou des taux applicables au recouvrement des CAI en 2021.
242. La méthode de calcul du taux standard de recouvrement des CAI a été définie en 2006<sup>74</sup> et le taux applicable en 2021 a été calculé comme indiqué au tableau IV.14.

<b>TABLEAU IV.14: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)</b>	
Taux de référence de 2019	5,32
Augmentation motivée par la hausse des coûts indirects en 2021	0,81
Augmentation motivée par des prévisions de financement en baisse	0,20
Augmentation motivée par un solde en baisse du Compte de péréquation des dépenses AAP	0,25
Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2021	6,58

243. Bien que l'analyse donne un taux de recouvrement des CAI en légère hausse, s'établissant à 6,58 pour cent, le Secrétariat recommande de conserver le taux actuel de 6,5 pour cent pour 2021. Ce taux demeure le plus bas de ceux qu'appliquent les fonds, les programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies. Il est également proposé de conserver un taux de recouvrement des CAI de 4,0 pour cent pour les contributions versées par les gouvernements en faveur de programmes menés dans leur propre pays et pour les contributions fournies par les pays en développement ou les pays en transition.

---

<sup>74</sup> WFP/EB.A/2006/6-C/1.

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

### Aperçu

244. Le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021<sup>75</sup> et le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021 – Partie II définissent les valeurs cibles à atteindre pour les produits des programmes et les indicateurs de performance<sup>76</sup> qui guident le PAM dans l'utilisation de toutes les ressources dont il dispose pour s'acquitter de son mandat, garantissent la transparence et la reddition de comptes et fixent l'orientation stratégique du PAM au cours de la période allant de 2017 à 2021.
245. Le Cadre révisé de résultats institutionnels repose sur le principe selon lequel la performance des programmes est le reflet des résultats obtenus par le PAM dans le cadre de ses activités visant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, tandis que la performance en matière de gestion appuie la performance des programmes. Ces deux domaines de la performance sont indissociables, mais mesurés par des types d'indicateurs différents: indicateurs de produit et d'effet direct pour les résultats des programmes, et IPC pour les résultats de gestion. Les indicateurs sont utilisés dans les outils de gestion de la performance et d'établissement des rapports internes et externes du PAM au niveau des pays et au niveau institutionnel – cadres logiques des PSP, plans annuels et rapports par pays.
246. Pour compléter les indicateurs, la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels fournit des valeurs cibles institutionnelles qui définissent l'orientation générale de l'action du PAM. Ces valeurs cibles sont fixées tout à la fois pour les indicateurs de produit des programmes et pour les IPC relatifs à la gestion, constituent la base des discussions stratégiques et sont reprises dans les principaux outils institutionnels de gestion de la performance, à savoir le plan de gestion et le rapport annuel sur les résultats. L'intégration de ces valeurs dans le plan de gestion permet de les confirmer ou de les réviser afin de tenir compte des chiffres prévisionnels les plus récents et des toutes dernières évolutions organisationnelles. Les valeurs cibles institutionnelles pour 2022 et au-delà seront définies dans le nouveau plan stratégique.

### Valeurs cibles institutionnelles relatives aux produits des programmes

247. Les valeurs cibles établies par le PAM pour les produits des programmes indiquent les besoins mondiaux en matière de sécurité alimentaire et la réponse que le PAM compte y apporter, et viennent à l'appui des activités de sensibilisation et de mobilisation de ressources. Comme indiqué dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels, les valeurs cibles annuelles peuvent être mises à jour dans le plan de gestion si nécessaire.
248. Les valeurs cibles initiales pour 2021 figurant dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels (tableau V.1) avaient été établies à partir d'une projection des tendances dégagées à partir des chiffres prévisionnels des années précédentes fondés sur les besoins. Le tableau V.1 présente les chiffres actualisés pour 2021, qui prennent en compte les derniers chiffres prévisionnels en date communiqués par les bureaux de pays et correspondent donc plus précisément aux besoins. Ces chiffres intègrent l'évolution du contexte des PSP en cours et de la planification des PSP approuvés en 2020. La justification de certains des principaux changements est indiquée ci-dessous, et on trouvera plus

---

<sup>75</sup> WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

<sup>76</sup> WFP/EB.A/2019/5-A.

d'informations concernant les besoins opérationnels du PAM pour 2021 au chapitre III du présent document.

<b>TABLEAU V.1: RÉSULTATS RELATIFS AUX PRODUITS DES PROGRAMMES</b>			
<b>Catégorie A: Valeurs cibles associées aux modalités de transfert</b>			
<b>Indicateur</b>	<b>Valeur cible 2020 révisée</b>	<b>Valeur cible 2021 initiale</b>	<b>Valeur cible 2021 révisée proposée</b>
Quantité totale de produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés ( <i>en tonnes</i> )	4,6 millions	5,8 millions	5,8 millions
Valeur totale des produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés ( <i>en dollars</i> )	2,37 milliards	2,92 milliards	3,09 milliards
Quantité de produits alimentaires enrichis fournis ( <i>en tonnes</i> )	264 000	406 000	380 000
Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis ( <i>en tonnes</i> )	607 000	824 000	629 000
Valeur totale transférée au moyen de transferts de type monétaire et de bons-produits aux bénéficiaires ciblés ( <i>en dollars</i> )	3,8 milliards	4,2 milliards	3,8 milliards
Transferts en espèces non assortis de restrictions ( <i>en dollars</i> )	2,6 milliards	2,6 milliards	2,2 milliards
Bons ( <i>en dollars</i> )	889 millions	1,3 milliard	1,3 milliard
Bons-produits ( <i>en dollars</i> )	366 millions	337 millions	360,7 millions
Valeur totale des transferts assurés au titre du renforcement des capacités ( <i>en dollars</i> )	562 millions	464 millions	531 millions
Pourcentage de passagers dont l'UNHAS a satisfait la demande par rapport au nombre de demandes	95	95	95

<b>TABLEAU V.1: RÉSULTATS RELATIFS AUX PRODUITS DES PROGRAMMES</b>			
<b>Catégorie B: Valeurs cibles associées au nombre de bénéficiaires</b>			
<b>Indicateur</b>	<b>Valeur cible 2020 révisée</b>	<b>Valeur cible 2021 initiale</b>	<b>Valeur cible 2021 révisée proposée</b>
Nombre total de bénéficiaires ciblés dans le cadre des transferts de vivres et des transferts de type monétaire assurés par le PAM	87,8 millions	83 millions	100,8 millions
Nombre d'écoliers ciblés dans le cadre d'interventions d'alimentation scolaire	17,7 millions	17,9 millions	19,9 millions
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'interventions spécifiquement axées sur la nutrition	18,8 millions	24,6 millions	20 millions
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs	9,9 millions*	12,5 millions	10,2 millions

\* Le nombre prévu de bénéficiaires en 2020 dans le cadre des programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) a été révisé conformément aux ajustements apportés au nombre de bénéficiaires par activité.

UNHAS = Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies.

249. À l'échelle mondiale, on observe une tendance à l'augmentation continue du nombre de crises humanitaires, qu'aggrave la crise liée à la COVID-19. Cette tendance se retrouve dans les valeurs cibles fixées pour 2021 sur la base des besoins pour les produits des programmes qui font apparaître une augmentation du nombre de bénéficiaires et des transferts sous forme de produits alimentaires par rapport à 2020, ainsi que dans les besoins opérationnels y afférents (voir le chapitre III pour plus d'informations).
250. En 2021, les valeurs cibles globales ajustées relatives aux transferts de type monétaire et aux transferts sous forme de bons-produits restent conformes au haut niveau des besoins prévu en 2020. Comme indiqué dans le Plan de gestion pour 2020-2022, les transferts de type monétaire devraient croître moins rapidement à mesure que leur part dans les portefeuilles d'activités du PAM en viendra à correspondre à la combinaison de modalités la plus appropriée compte tenu du cadre d'action, des conditions opérationnelles et des risques dans chaque pays. Le transfert de la responsabilité de la mise en œuvre du programme de filets de protection sociale d'urgence en Turquie à la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui est mentionné au chapitre III, est compensé par le recours prévu à la modalité des transferts de type monétaire dans un nombre record de 71 pays. La tendance à la stabilité prévue dans le plan de gestion a un caractère indicatif, car les décisions opérationnelles concernant le choix de la modalité et du mécanisme le plus appropriés sont déterminées en fonction du contexte, et les fluctuations du volume dépendent des circonstances dans lesquelles le PAM intervient.
251. La valeur cible pour 2021 de l'ensemble des transferts assurés au titre du renforcement des capacités demeure relativement stable, signe de l'engagement du PAM en faveur des activités menées dans les domaines du renforcement de la résilience et des causes profondes. Elle est toutefois en légère baisse (6 pour cent) par rapport à la valeur cible de 2020. Cette tendance mondiale masque divers changements à la hausse ou à la baisse qui se sont produits dans les pays à mesure que les opérations ont été adaptées ou classées

par ordre de priorité pour tenir compte de l'évolution de la situation sur le terrain. Parmi les principaux facteurs de la baisse enregistrée à l'échelle mondiale, on peut citer les activités de renforcement des capacités institutionnelles menées par le PAM en Iraq, où les besoins prévus pour 2021 sont inférieurs de plus de 30 millions de dollars à ceux de 2020 car la mise en service d'une plateforme numérique de gestion des identités et des bénéficiaires en collaboration avec le système public de distribution du Ministère du commerce est ralentie afin de privilégier l'utilisation de ressources gouvernementales pour les transferts fournis par l'intermédiaire de la plateforme existante.

252. La valeur cible relative à l'alimentation scolaire pour 2021 fait apparaître une augmentation de 2,2 millions de bénéficiaires environ par rapport à 2020. Cette hausse tient dans une proportion de 40 pour cent au développement des opérations menées en Égypte, en Éthiopie, au Mozambique, en République arabe syrienne, au Soudan et au Yémen, une évolution conforme à la stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire pour 2020--2030, qui prévoit un élargissement de la couverture des enfants vulnérables dans les pays touchés par une crise et dans les situations de crise humanitaire.
253. La valeur cible définie pour les interventions spécifiquement axées sur la nutrition fait également apparaître une légère augmentation de quelque 1,2 million de bénéficiaires par rapport à 2020. Cette nouvelle cible est plus précise que la valeur initialement fixée car elle tient compte des données de chaque pays au lieu de ne reposer que sur une analyse des tendances.
254. Les estimations relatives aux activités 3A sont fondées sur la prévision pour 2021 du nombre total de personnes ciblées à l'échelle mondiale dans le cadre de ces activités. Les activités 3A utilisent des transferts de produits alimentaires, de type monétaire ou de bons pour combler le déficit de consommation des personnes les plus vulnérables et renforcent dans le même temps les actifs productifs des ménages et des communautés de façon à réduire le risque de catastrophes futures, à améliorer les moyens d'existence et à accroître la résilience face aux chocs au fil du temps. De par leur nature intégrée, les programmes en faveur de la résilience, lorsqu'ils sont "imbriqués" avec des activités 3A sur une période de plusieurs années, permettent de mener des interventions complémentaires au profit des mêmes ménages. Cela entraîne une sous-déclaration de la valeur totale des transferts fournis aux groupes de bénéficiaires de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement.
255. Les chiffres effectifs seront communiqués par rapport à ces valeurs cibles fondées sur les besoins dans le Rapport annuel sur les résultats de 2021.

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

256. Les valeurs cibles relatives à la performance institutionnelle en matière de gestion définissent les normes que le PAM s'engage à respecter et qui garantissent qu'il utilise au mieux les ressources financières, humaines et matérielles à sa disposition pour s'acquitter de son mandat. Ces normes sont mesurées au moyen de trois catégories d'indicateurs<sup>77</sup>: les indicateurs des catégories I et II se rapportent à la performance générale du PAM, et ceux de la catégorie III sont utilisés en interne par le PAM pour la gestion quotidienne de ses opérations.

---

<sup>77</sup> Pour plus d'informations sur les IPC, voir WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000099459/download/>.

### Indicateurs de performance clés de la catégorie I

257. L'intégration dans le Plan de gestion pour 2021-2023 des indicateurs des catégories I et II offre l'occasion d'actualiser les valeurs cibles et les composantes de ces indicateurs si nécessaire. Les valeurs cibles institutionnelles associées aux indicateurs de la catégorie I, qui avaient été approuvées avec la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels, demeurent valides. Des évolutions qui se sont produites en 2019 et en 2020 ont toutefois permis de réviser un certain nombre de composantes afin de tenir compte des améliorations apportées aux processus internes du PAM. On trouvera des informations sur les indicateurs et les valeurs cibles définis pour 2020 et 2021 dans le tableau V.2.
258. Les indicateurs de performance clés de la catégorie I se rapportent à la performance institutionnelle du PAM et mesurent les résultats de gestion qui contribuent à la mise en œuvre de son Plan stratégique par l'intermédiaire des PSP. La catégorie I comprend trois indicateurs généraux, dont les composantes sont utilisées au sein d'outils internes destinés aux bureaux de pays:
- Indicateur de performance clé 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays – Mesure les conséquences des problèmes de financement et des contraintes opérationnelles sur l'action du PAM ainsi que la performance de celui-ci s'agissant des activités et des effets directs stratégiques mis en œuvre durant la période considérée.<sup>78</sup>
  - Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise – Mesure la performance du PAM au regard des normes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Cela couvre la préparation à l'échelle des pays et au niveau institutionnel, ainsi que la mise en œuvre d'interventions coordonnées au niveau central face à des situations d'urgence impérieuses.
  - Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion – Mesure la performance des bureaux de pays dans chaque domaine fonctionnel pour ce qui est d'appuyer la mise en œuvre des PSP. En regroupant les domaines fonctionnels, on peut analyser les processus de gestion au niveau institutionnel.

---

<sup>78</sup> IPC 1: État d'avancement global de la mise en œuvre des PSP. Les valeurs cibles fixées pour 2020 (80 pour cent), 2021 (90 pour cent), 2022 (90 pour cent) sont supérieures à la valeur de référence de 2019 (61 pour cent). Les composantes de l'indicateur mesurent la réalisation des effets directs et des produits et l'IPC 1 le pourcentage de pays qui ont atteint les valeurs cibles des composantes. Pour les indicateurs de produits (pourcentage de produits dont les valeurs sont atteintes ou en voie de l'être), pour lesquels la valeur de référence était en 2019 de 52 pour cent, la valeur cible pour 2020, 2021 et 2022 est de 80 pour cent.

<b>TABLEAU V.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE I RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS</b>				
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur 2019*</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021**</b>	<b>Valeur cible 2022***</b>
<b>Indicateur de performance clé 1: Progrès accomplis globalement dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays</b>	<b>61% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>80% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>
Composantes de l'indicateur				
Pourcentage d'effets directs ayant fait l'objet d'une mise en œuvre	85	70	70	70
Pourcentage d'effets directs dont les valeurs ont été atteintes ou sont en voie de l'être	83	75	75	75
Pourcentage de produits ayant fait l'objet d'une mise en œuvre	84	80	80	80
Pourcentage de produits dont les valeurs ont été atteintes ou sont en voie de l'être	52	80	80	80
<b>Indicateur de performance clé 2: Efficacité de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise</b>	<b>1 cible atteinte sur 5</b>	<b>4 cibles atteintes sur 5</b>	<b>5 cibles atteintes sur 5</b>	<b>5 cibles atteintes sur 5</b>
Composantes de l'indicateur				
Pourcentage de bureaux de pays ayant mis à jour ou mis en œuvre au moins 80 pour cent des mesures minimales de préparation	61	100	100	100
Nombre de formations relatives aux interventions d'urgence suivant le modèle de formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER)	3 formations	4 formations	4 formations	4 formations
Rapidité de réaction du Compte d'intervention immédiate pour les activités de préparation aux situations d'urgence	13 jours	5 jours	5 jours	5 jours
Rapidité d'intervention de l'équipe spéciale chargée des opérations	360 heures	≤ 24 heures	≤ 24 heures	≤ 24 heures
Délais d'élaboration du document "Concept des opérations" par le bureau de pays	4 jours	≤ 5 jours	≤ 5 jours	≤ 5 jours

<b>TABLEAU V.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE I RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS</b>				
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur 2019*</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021**</b>	<b>Valeur cible 2022***</b>
<b>Indicateur de performance clé 3: Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion</b>	<b>59% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>80% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>	<b>90% des bureaux de pays atteignent les valeurs cibles</b>
Composantes de l'indicateur				
Gestion: représentation équilibrée des sexes (voir note)	39%	Objectifs d'étape par pays	Objectifs d'étape par pays	Objectifs d'étape par pays
Gestion: nombre de recommandations d'audit en attente	62	Moins que l'année précédente	Moins que l'année précédente	Moins que l'année précédente
Gestion: pourcentage de recommandations d'audit interne dont l'application accuse un retard	25	< 5	< 5	< 5
Programmes: pourcentage de recommandations issues d'évaluations appliquées (parmi celles qui devaient l'être)	95	100	100	100
Programmes: pourcentage de produits obtenus dans le cadre de partenariats	93	90	90	90
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage de pertes après livraison	0,43	< 2	< 2	< 2
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage du volume traité à la date convenue	73	95	95	95
Chaîne d'approvisionnement: pourcentage de produits alimentaires n'ayant pas fait l'objet d'un rapprochement	5	< 10	< 10	< 10
Budget et programmation: pourcentage des dépenses des PSP au regard du plan d'exécution	84	90	90	90
Ressources humaines: taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)	74	100	100	100
Ressources humaines: pourcentage de membres du personnel ayant suivi toutes les formations obligatoires	75	100	85	85
Administration: pourcentage des contrôles internes en place et mis en œuvre dans l'administration****	70	75	75	75
Administration: pourcentage des immobilisations du PAM ayant fait l'objet d'un comptage physique et d'une vérification	97	100	100	100
Finances: pourcentage d'éléments présentant un niveau de risque élevé dans le tableau de bord financier	5	< 7	< 7	< 7

**TABLEAU V.2: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE I  
RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS**

<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur 2019*</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021**</b>	<b>Valeur cible 2022***</b>
Technologies de l'information: pourcentage d'application des normes de sécurité dans le domaine des technologies de l'information	99	100	100	100
Sécurité: pourcentage d'application des normes du Cadre général d'organisation des responsabilités pour la sécurité sur le terrain	84	100	100	100
Mobilisation des ressources, communication et rapports: pourcentage du plan fondé sur les besoins financé dans le cadre des opérations menées dans les pays	99	80	80	80
Mobilisation des ressources, communication et rapports: pourcentage de messages favorables	66	70	70	70

Note: En ce qui concerne la représentation équilibrée des deux sexes, chaque bureau de pays doit atteindre des objectifs d'étape annuels et une valeur cible à l'horizon 2021. La valeur effective pour l'ensemble des bureaux de pays est présentée comme étant la proportion moyenne de femmes dans tous les bureaux de pays, et le rapport annuel sur les résultats indique le nombre de bureaux de pays ayant atteint leurs objectifs d'étape.

\* Pour plus d'informations sur les valeurs de référence de 2019, veuillez consulter l'annexe IV-A du Rapport annuel sur les résultats de 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000116867/download/>.

\*\* Les valeurs cibles pour 2021 sont fondées sur les valeurs cibles actualisées figurant dans le Rapport annuel sur les résultats de 2019: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000116867/download/>.

\*\*\* Les valeurs cibles pour 2022 n'ont pas encore été définies et seront fixées dans le nouveau plan stratégique. Les valeurs présentées ici sont les valeurs cibles existantes définies pour 2021.

\*\*\*\* À terme, la valeur cible pour la proportion de contrôles internes mis en œuvre sera de 100 pour cent, ce qui repose sur la prévision d'une amélioration progressive année après année. Pour 2021, la valeur cible de 75 pour cent a été établie compte tenu de la progression constatée par rapport à la valeur de référence (64 pour cent en 2018 et 70 pour cent en 2019). Toutes les composantes des indicateurs de performance clés font actuellement l'objet d'un examen qui comporte notamment une étude approfondie de leur définition, de la formule de calcul et des sources des données. Cet examen s'achèvera avant l'élaboration du rapport annuel sur les résultats de 2020, dans lequel figureront toutes les valeurs cibles actualisées.

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

259. Les indicateurs de performance clés de la catégorie II s'inscrivent dans une perspective à plus court terme et servent à mesurer les progrès au regard des priorités institutionnelles établies par la direction du PAM<sup>79</sup>, découlant d'accords multilatéraux ou liées à des engagements extérieurs.

260. Comme l'illustre le tableau V.3, le premier groupe d'indicateurs concerne le système des Nations Unies et la coordination. Les indicateurs de performance clés sont inchangés depuis le Plan de gestion pour 2018-2020 et représentent les engagements extérieurs permanents

<sup>79</sup> Présentés pour la première fois dans le Plan de gestion pour 2018-2020, les indicateurs de performance clés de la catégorie II ont été approuvés par la haute direction du PAM en octobre 2019, et comprennent les indicateurs pour lesquels des valeurs cibles ont été définies dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2019. Ces indicateurs sont révisés tous les ans et peuvent être complétés ou modifiés à la suite de la réunion du Groupe de haut niveau chargé de la gestion qui a lieu chaque année en août.

du PAM. Le deuxième groupe porte sur les priorités de la direction exécutive et reflète à la fois les priorités établies et les nouvelles priorités des responsables du PAM.

<b>TABLEAU V.3: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS DE LA CATÉGORIE II RELATIFS À LA GESTION ET COMPOSANTES DE CES INDICATEURS</b>				
	<b>Valeur de référence</b>	<b>Valeur 2019</b>	<b>Valeur cible 2020</b>	<b>Valeur cible 2021</b>
<b>Système des Nations Unies et coordination</b>				
Pourcentage des engagements pris dans le cadre de l'Examen quadriennal complet mis en œuvre	100 (2016)	20	100	s. o.*
Pourcentage des cibles fixées au titre des indicateurs 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	93 (2016)	75	100	100
Pourcentage des enquêtes réalisées auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leurs cibles en matière de satisfaction	100 (2017)	100	100	100
<b>Priorités thématiques</b>				
Pourcentage d'employés ayant achevé la formation obligatoire sur le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir, et sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles	73 (2016)	91	100	100
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information	69 (2019)	66	85	85
Pourcentage de bénéficiaires de transferts monétaires du PAM recevant un appui sous forme numérique	41 (2018)	71	80	80
Pourcentage de bureaux de pays appliquant un système de gestion environnementale	4 (2018)	Non communiqué**	20	30
Pourcentage des contributions affectées aux effets directs stratégiques ou à un niveau supérieur	17 (2018)	Non communiqué	30	30

\* Le "Pourcentage des engagements pris dans le cadre de l'Examen quadriennal complet mis en œuvre" concernait la mise en œuvre de l'Examen quadriennal complet 2016-2019. Les directives ultérieures à l'intention du système des Nations Unies pour l'Examen quadriennal 2020-2023 sont actuellement en préparation et seront examinées par l'Assemblée générale des Nations Unies. De ce fait, cette mesure est actuellement suspendue en attendant la parution du nouvel Examen quadriennal complet, à la fin de 2020 ou au début de 2021.

\*\* Les deux derniers indicateurs de performance clés mentionnés dans le tableau V.3 ont été élaborés pour le Plan de gestion pour 2020-2022 en utilisant les valeurs de référence de 2018; les chiffres n'ont pas été communiqués officiellement en 2019 pour ces deux indicateurs.

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

### Vue d'ensemble

261. Le présent chapitre du Plan de gestion pour 2021–2023 récapitule les besoins qui peuvent être financés au moyen de fonds d'affectation spéciale et l'activité des comptes spéciaux. Il propose aussi une description du mécanisme de financement des services internes.

### Fonds d'affectation spéciale

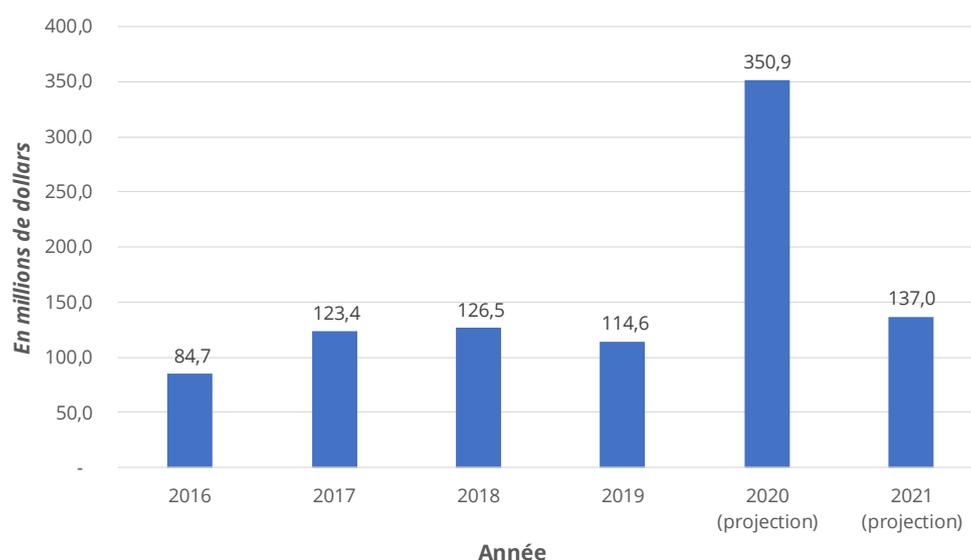
262. Les fonds d'affectation spéciale servent à recevoir des contributions dont l'objet, la portée et les prescriptions en matière de notification ne correspondent pas à ceux des programmes ordinaires du PAM, mais sont en accord avec ses politiques, ses buts et ses activités. Ils sont établis par le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

263. Dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée,<sup>80</sup> toutes les activités exécutées au niveau d'un pays se rattachent à un programme ou à une prestation de services relevant du PSP correspondant. Depuis 2019, les fonds d'affectation spéciale spécifiquement constitués pour un pays n'existent donc plus. Les fonds d'affectation spéciale au niveau régional et à celui du Siège continuent d'être utilisés pour améliorer les capacités organisationnelles et l'efficacité du PAM et son aptitude à travailler dans certains domaines thématiques.

### Fonds d'affectation spéciale – recettes de 2016 à 2020

264. Comme le montre la figure VI.1, les montants reçus au titre des fonds d'affectation spéciale ont varié ces dernières années. L'augmentation extraordinaire du niveau prévu pour 2020 s'explique par la création d'un fonds d'affectation spéciale pour faire face à la pandémie de COVID-19, dont le montant est évalué à 214,5 millions de dollars à la mi-août 2020.

**Figure VI.1: Fonds d'affectation spéciale – recettes de 2016 à 2021**



<sup>80</sup> WFP/EB.2/2018/5-A/1.

265. Le tableau VI.1 indique la répartition par domaine thématique des montants reçus au titre des fonds d'affectation spéciale au cours de la période 2016-2020.

<b>TABLEAU VI.1: MONTANT DES CONTRIBUTIONS AUX FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE PAR DOMAINE THÉMATIQUE, 2016-2020</b>		
<b>Domaine thématique</b>	<b>Total (en millions de dollars)</b>	<b>Pourcentage du total</b>
Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise*	266,4	33,3
Renforcement des capacités des pouvoirs publics	112,8	14,1
Nutrition	71,0	8,9
Développement des capacités du PAM	61,0	7,6
Changement climatique et réduction des risques de catastrophe	56,4	7,0
Chaîne d'approvisionnement	49,2	6,1
Sécurité alimentaire	45,1	5,6
Autres**	138,3	17,3
<b>Total</b>	<b>800,2</b>	<b>100,0</b>

\* Y compris le fonds d'affectation spéciale pour faire face à la pandémie de COVID-19.

\*\* Les autres domaines thématiques comprennent le développement des capacités du PAM, les partenariats et l'action de sensibilisation et les technologies de l'information.

### Fonds d'affectation spéciale en 2021

266. En 2021, le montant prévu des fonds d'affectation spéciale s'établit à 137 millions de dollars, soit une baisse de 213,9 millions de dollars ou de 61 pour cent par rapport au niveau total prévu pour 2020. Cette diminution est imputable à l'allocation importante reçue en 2020 pour faire face à la pandémie de COVID-19. À l'heure de la rédaction, il n'est pas prévu que le fonds d'affectation spéciale pour faire face à la COVID-19 soit opérationnel en 2021. Toutefois, selon l'évolution globale de la pandémie, ce fonds pourrait devoir être reconduit.

267. Le tableau VI.2 indique les mouvements des fonds d'affectation spéciale prévus pour 2021.

<b>TABLEAU VI.2: MOUVEMENTS DES FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE PRÉVUS POUR 2021 (en millions de dollars)</b>	
Solde reporté au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	57,1
Recettes de l'exercice	137,0
Dépenses prévues	(151,9)
<b>Solde à reporter au 31 décembre 2021</b>	<b>42,2</b>

268. En 2021, au niveau régional et au Siège, les fonds d'affectation spéciale contribueront au renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM en finançant des activités dans des domaines tels que le changement climatique et la réduction des risques de catastrophe, la sécurité alimentaire, le renforcement des capacités des pouvoirs publics,

la nutrition, la chaîne d'approvisionnement, l'innovation (Accélérateur d'innovations), l'alimentation scolaire ainsi que la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise.

269. Le tableau VI.3 indique la répartition par domaine thématique des recettes et des dépenses prévues au titre des fonds d'affectation spéciale pour l'exercice 2021.

<b>TABLEAU VI.3: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE: PRÉVISIONS DE RECETTES ET PLAN DE DÉPENSES PAR DOMAINE THÉMATIQUE POUR 2021 (en millions de dollars)</b>		
<b>Domaine thématique</b>	<b>Prévisions de recettes</b>	<b>Plan de dépenses</b>
Changement climatique et réduction des risques de catastrophe	50,8	19,8
Sécurité alimentaire	30,0	43,6
Renforcement des capacités des pouvoirs publics	16,1	24,4
Nutrition	11,5	12,1
Chaîne d'approvisionnement	8,0	4,7
Innovation	6,2	5,0
Alimentation scolaire	4,8	4,7
Préparation aux situations d'urgence et interventions en cas de crise	4,2	5,9
Autres	5,6	31,7
<b>Total</b>	<b>137,0</b>	<b>151,9</b>

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

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

#### ***Changement climatique et réduction des risques de catastrophe***

271. *Le fonds d'affectation spéciale du Fonds vert pour le climat (montant estimatif des recettes: 39,1 millions de dollars pour des projets pluriannuels, montant estimatif des dépenses: 10,1 millions de dollars) permet au PAM de recevoir des ressources du Fonds vert pour le climat, l'instrument multilatéral de financement le plus important établi au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Ce fonds aide les pays en développement à s'adapter au changement climatique et à limiter ou à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le PAM est l'un des organismes accrédités au niveau international auprès du Fonds vert pour le climat depuis mars 2016 et peut donc soumettre des propositions de projet pour le compte de gouvernements hôtes et en étroite collaboration avec ceux-ci. Les activités du PAM financées en recourant au Fonds vert pour le climat ont trait à l'adaptation au changement climatique. Elles sont conformes à la politique du PAM en matière de changement climatique et aux priorités définies dans les examens stratégiques nationaux Faim zéro et dans les PSP. Les ressources du Fonds vert pour le climat permettent au PAM de mener à plus grande échelle des actions climatiques innovantes dans les pays où les moyens d'existence et la sécurité alimentaire sont le plus perturbés par le changement climatique.*

272. Le *fonds d'affectation spéciale sur le changement climatique et la faim (montant estimatif des recettes: 2,1 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 4,5 millions de dollars)* finance l'élaboration et la mise en œuvre de documents normatifs et de matériel de formation sur la réduction des risques liés au climat et aux catastrophes qui permettent aux gouvernements et aux acteurs de l'aide humanitaire de comprendre l'impact du changement climatique sur la sécurité alimentaire. Ce fonds permet au PAM de collaborer avec ses partenaires à l'élaboration de processus politiques mondiaux et de mettre en œuvre les trois grands axes de sa politique en matière de changement climatique, à savoir le développement des capacités, l'appui aux pouvoirs publics en matière de programmes et de politiques, et la transposition à plus grande échelle des innovations en rapport avec le changement climatique.
273. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales (4R) (montant estimatif des dépenses: 1,2 million de dollars)* entend aider les communautés à améliorer leur résilience, leurs revenus et leur bien-être face à la variabilité accrue du climat et aux chocs d'ordre climatique. Ce fonds bénéficie de ressources pluriannuelles destinées à financer le développement global et la généralisation de la micro-assurance dans le cadre des opérations du PAM. À l'heure actuelle, l'initiative 4R vient en aide aux agriculteurs vulnérables et à leurs familles dans sept pays, et il est prévu d'élargir l'action à 12 pays d'ici à 2022.

### **Sécurité alimentaire**

274. Le *fonds d'affectation spéciale pour le suivi de la sécurité alimentaire à l'aide de la téléphonie mobile (outil mVAM d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile) (montant estimatif des recettes: 7,1 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 24,9 millions de dollars)* a été créé pour recevoir des contributions de divers types de donateurs en faveur d'activités liées à la collecte et à l'analyse des données sur la sécurité alimentaire des ménages à l'aide de téléphones portables. Ce fonds a pour but d'aider à prendre dans les meilleurs délais les décisions concernant les programmes en fournissant des données précises sur la sécurité alimentaire collectées à l'aide des outils et des technologies les plus adaptés. Les activités qui se poursuivront en 2021 sont: le suivi quasiment en temps réel effectué grâce à HungerMap Live<sup>81</sup> dans 60 pays; l'appui sur le terrain en matière de suivi, de collecte et d'analyse de la performance des programmes afin de maintenir l'accent mis sur les résultats opérationnels et de produire des données pour l'analyse des effets directs et de l'impact et pour les évaluations; l'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition; l'analyse des images satellitaires à haute résolution; et l'appui au développement des capacités.
275. Les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome soutiennent collectivement l'appel lancé par le Secrétaire général en faveur de l'organisation d'un sommet sur les systèmes alimentaires en 2021. Ce sommet sera une contribution essentielle à la Décennie d'action pour la réalisation des ODD d'ici à 2030 et offre une occasion de sortir de la crise causée par la COVID-19 en ayant renforcé les systèmes alimentaires afin d'aider le monde à progresser durablement dans l'intérêt de tous. Le *fonds d'affectation spéciale pour le Sommet sur les systèmes alimentaires des organismes ayant leur siège à Rome (montant estimatif des recettes: 10 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 9,6 millions de dollars)* a été établi pour recevoir les contributions des donateurs et financer les coûts d'organisation du sommet, notamment ceux qui ont trait au secrétariat de l'Envoyée spéciale à Nairobi et à Rome, aux voyages et au fonctionnement du groupe consultatif, à l'appui d'un groupe scientifique de haut niveau et à l'organisation des diverses réunions liées au sommet.

---

<sup>81</sup> <https://hungermap.wfp.org>

276. Le *fonds d'affectation spéciale pour le renforcement de la résilience au Sahel (montant estimatif des recettes: 2,8 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,8 millions de dollars)* garantit que le Bureau régional de Dakar dispose des capacités et des ressources nécessaires pour appuyer efficacement l'intensification des activités en faveur de la résilience, définie comme étant l'une des priorités du PAM à l'échelle mondiale. Le Bureau régional joue un rôle important pour ce qui est d'appuyer, de catalyser et de renforcer une action intégrée concernant la résilience dans la région du Sahel, une occasion unique pour le PAM de montrer qu'il est capable de mener à bien des opérations de vaste ampleur en faveur de la résilience, d'avoir un impact qui transforme la situation et de se positionner en tant qu'acteur important de l'articulation entre action humanitaire, développement et paix.

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

277. Le *fonds d'affectation spéciale pour la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (montant estimatif des recettes: 10 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 14,6 millions de dollars)* a pour objet de soutenir le renforcement et l'amélioration des capacités des pouvoirs publics africains en matière de planification, de préparation et d'intervention en cas de phénomènes météorologiques extrêmes ou de catastrophes naturelles, notamment d'épisodes de sécheresse, d'inondations ou de cyclones. La nature intergouvernementale de ce fonds permet aux pays de faire face collectivement aux risques et de mobiliser des ressources à moindres frais auprès de donateurs et du marché international de l'assurance des risques. Les plans de secours préalablement approuvés aident les pays à améliorer la prévisibilité et la rapidité de leurs interventions en cas de catastrophe naturelle en reliant efficacement le financement aux systèmes d'alerte rapide et à la planification des interventions d'urgence.

278. Le renforcement de la résilience gagne en importance au niveau mondial, comme le montrent le Programme de développement durable à l'horizon 2030, les ODD 2 et 17, l'articulation entre action humanitaire, développement et paix et la nécessité de mettre en place des partenariats stratifiés et imbriqués. Le *fonds d'affectation spéciale pour renforcer la résilience face aux crises récurrentes: renforcement des capacités des programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) et des partenariats (montant estimatif des recettes: 930 000 dollars, montant estimatif des dépenses: 4,8 millions de dollars)* contribue à combler les lacunes observées en renforçant les capacités d'exécution et d'accompagnement par le PAM de programmes de renforcement de la résilience conduits par les pouvoirs publics dans différents contextes, en collaboration avec divers partenaires. Les approches privilégiées par le fonds veillent à ce que les programmes en faveur de la résilience soient solides, à assise communautaire et centrés sur les populations et à ce que les interventions soient complémentaires et intégrées afin d'améliorer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de renforcer la résilience des communautés et des individus exposés à des risques ou à des chocs récurrents, et de faire en sorte que les gouvernements soient à même de répondre aux besoins de leurs populations.

### **Nutrition**

279. Le *fonds d'affectation spéciale de l'initiative relative aux micronutriments (montant estimatif des recettes: 1,7 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 3,7 millions de dollars)* a été établi dans le but de contribuer à l'exécution du plan du PAM pour le renforcement des capacités en matière de nutrition. Ce fonds multidonateurs est axé sur l'amélioration de la qualité et de la couverture des programmes du PAM portant sur la nutrition dans le monde entier. Il vise à renforcer les partenariats et développer les capacités nationales, à permettre la réalisation d'analyses des carences en nutriments et à améliorer la base de données factuelles sur les aliments sains. En 2021, les activités porteront sur l'appui nutritionnel destiné à sauver des vies qui est maintenu pendant la crise due à la COVID-19, la mise en œuvre d'une feuille de route pour la numérisation des activités liées à la nutrition au niveau

mondial grâce au déploiement des outils numériques relatifs à la nutrition, la réalisation d'analyses visant à combler les carences en nutriments et la mise au point d'outils sur les régimes alimentaires, ainsi que d'un plan d'action mondial pour combattre l'émaciation chez les enfants, entre autres.

280. Le *fonds d'affectation spéciale pour le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) (montant estimatif des recettes: 3,3 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 3,1 millions de dollars)* a été créé pour recevoir et gérer les ressources de base versées par les organismes des Nations Unies parrainant le Programme commun et le secrétariat d'ONUSIDA pour faire face à la crise sanitaire mondiale due au VIH/sida. Ce fonds permet de veiller à ce qu'une stratégie détaillée relative à la nutrition soit en place pour régir la mise en œuvre des activités aux niveaux mondial, régional et national dans le cadre de la stratégie d'ONUSIDA et des objectifs à atteindre dans le cadre de l'accélération de la riposte, conformément aux ODD et aux thématiques de la répartition des tâches au sein d'ONUSIDA, le PAM étant chef de file pour ce qui est du VIH en situation d'urgence et de la protection sociale prenant en compte le VIH.
281. Le *fonds d'affectation spéciale DSM pour les micronutriments (montant estimatif des recettes: 2,1 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,1 millions de dollars)* est le fruit du partenariat fécond entre le PAM et la société scientifique Royal DSM, dont le but est de faire en sorte qu'une attention accrue soit accordée à la nutrition dans tous les programmes du PAM. Ce partenariat, reconduit pour la période allant de janvier 2019 à décembre 2021, s'étend désormais à la généralisation de l'enrichissement du riz dans les pays où la consommation de riz revêt une importance stratégique et a des retombées importantes au niveau régional, et à l'élaboration d'une stratégie de vente au détail de produits alimentaires et nutritionnels qui favorise des régimes alimentaires nutritifs.

### **Chaîne d'approvisionnement**

282. En 2021, la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, en partenariat avec la société de produits pharmaceutiques Takeda va lancer un nouveau fonds d'affectation spéciale consacré au *projet de renforcement de la chaîne d'approvisionnement des systèmes de santé (montant estimatif des recettes: 2,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,3 millions de dollars)*. Dans le cadre de ce projet, le PAM entend renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement des systèmes de santé publique dans les pays et améliorer ainsi l'efficacité des interventions menées lors de crises sanitaires et atténuer l'impact de ces crises sur les systèmes de soins de santé universels. Ce projet pluriannuel sera mis en œuvre provisoirement dans quatre pays de deux régions d'Afrique.
283. Le *fonds d'affectation spéciale pour le système de gestion de la qualité des aliments (montant estimatif des recettes: 1,1 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 1,2 million de dollars)* permet de faire appel aux spécialistes les plus qualifiés pour aider le PAM à améliorer la sécurité sanitaire et la qualité des produits alimentaires dans toutes ses opérations. Ce fonds complétera les activités centrales menées au titre du compte spécial pour la sécurité sanitaire et la qualité des aliments en mettant l'accent sur l'appui et le savoir-faire techniques disponibles par l'intermédiaire de partenaires du secteur privé. En 2021, les activités relatives à l'harmonisation des produits alimentaires nutritionnels spécialisés et de leurs spécifications se poursuivront, tout comme la recherche-développement concernant leur conditionnement et leur durée de conservation.

### **Innovation**

284. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'Accélérateur d'innovations (montant estimatif des recettes: 5,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,0 millions de dollars)* appuie des solutions innovantes qui voient le jour dans le cadre d'opérations mondiales. Ce fonds a été établi pour aider le PAM à s'acquitter de sa mission consistant à éliminer la faim. L'Accélérateur recherche, perfectionne et transpose à plus grande échelle des innovations prometteuses; il guide et soutient des créateurs et des start-up externes en leur fournissant des fonds, des experts et un accès aux réseaux compétents et il aide le PAM à adopter de nouvelles technologies et solutions et d'autres organisations à travailler de manière plus efficace et plus efficiente en recourant aux innovations<sup>82</sup>.

### **Alimentation scolaire**

285. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'alimentation scolaire (montant estimatif des recettes: 3,9 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 4,7 millions de dollars)* a été constitué pour soutenir les activités stratégiques d'alimentation scolaire au niveau mondial et a récemment permis de lancer une nouvelle stratégie de dix ans en matière d'alimentation scolaire. Ce fonds, qui bénéficie de contributions de donateurs des secteurs tant public que privé, devrait en 2021 financer la plupart des initiatives de pointe présentées dans la nouvelle stratégie. Il aidera à élaborer les plans régionaux d'exécution relatifs à l'alimentation scolaire, à créer un nouveau consortium international de recherche sur l'alimentation scolaire, à réaliser diverses évaluations des activités du PAM, à apporter un appui technique aux bureaux de pays et aux pouvoirs publics ainsi qu'à lancer une série d'outils numériques pour l'alimentation scolaire.

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

286. Le *fonds d'affectation spéciale pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise (montant estimatif des recettes: 3,4 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,9 millions de dollars)* sert à encourager les mesures de préparation axées sur les aspects suivants: le perfectionnement des outils existants grâce à des investissements dans les moyens humains, l'alerte rapide et les processus et systèmes internes du PAM; le renforcement des capacités moyennant l'appui apporté aux pouvoirs publics et aux dispositifs nationaux de protection sociale; et le développement et la consolidation des partenariats. En 2021, la priorité sera de renforcer les capacités du PAM pour qu'il puisse faire face au besoin croissant d'interventions d'urgence en renforçant la préparation grâce à l'analyse intégrée des risques et au perfectionnement des systèmes et des outils, en veillant à disposer de renforts suffisants mobilisables au niveau mondial et en donnant une impulsion vigoureuse aux activités de préparation, d'action immédiate et d'intervention.

---

<sup>82</sup> Un compte spécial du fonds du PAM pour l'innovation, créé comme outil de gestion financière intégrée, permet au PAM de recevoir des contributions destinées à financer les services proposés par son Accélérateur d'innovations ou des innovations de source externe mises à disposition à titre gracieux ou aux termes d'un marché.

## Comptes spéciaux

287. Les comptes spéciaux<sup>83</sup> sont établis par le Directeur exécutif, conformément aux dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier, afin de permettre au PAM de fournir des services à titre non lucratif et d'appuyer des activités qui n'entrent pas dans le cadre des PSP.
288. Les comptes spéciaux sont le moyen le plus adapté pour financer la gestion par le PAM des services qu'il propose à ses bureaux et à ses unités ainsi qu'à d'autres organismes des Nations Unies et du secteur humanitaire. Le Secrétariat distingue deux types de services: les services internes, que le PAM gère au niveau central et dont il recouvre les coûts au niveau local, notamment en facturant ces services et en suivant un échéancier de remboursement qui permet d'en assurer le recouvrement intégral; divers services qui seraient autrement confiés à des prestataires extérieurs pour un coût plus élevé, qui sont fournis pour les besoins du PAM ainsi qu'aux partenaires, et dont les coûts sont recouverts en fonction de l'utilisation qui est faite de ces services.
289. Le niveau des recettes des comptes spéciaux pour 2021 est estimé à 284,1 millions de dollars, produit de la vente de services et recouvrement des coûts compris. Le niveau estimatif des dépenses est de 312,8 millions de dollars.

<b>TABLEAU VI.4: COMPTES SPÉCIAUX - MOUVEMENTS DE FONDS PRÉVUS POUR 2021 (en millions de dollars)</b>	
Solde reporté au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	127,6
Recettes de l'exercice	284,1
Dépenses prévues	(312,8)
<b>Solde à reporter au 31 décembre 2021</b>	<b>98,9</b>

### Le mécanisme de financement des services internes

290. Le mécanisme de financement des services internes<sup>84</sup> approuvé en 2014 permet au PAM de fournir des services de manière économique et efficiente en faisant appel à trois dispositifs: le Centre de gestion du parc automobile (anciennement le Programme mondial d'achat-location de véhicules), le Mécanisme de budgétisation des investissements et les prestations de services facturées. Ces dispositifs sont gérés à l'aide de comptes spéciaux. Le niveau global de ces trois mécanismes est actuellement plafonné à 82,0 millions de dollars.
291. Le tableau VI.5 indique le niveau estimatif d'activité des comptes spéciaux prévus pour le mécanisme de financement des services internes, avec le plafond des avances et le niveau estimé des dépenses de 2021.

<sup>83</sup> Conformément à l'article 5.1 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM. Les comptes spéciaux servent à assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques, institutionnelles ou au recouvrement des coûts, ou encore à financer des activités inscrites dans la durée.

<sup>84</sup> WFP/EB.A/2014/6-D/1.

<b>TABLEAU VI.5: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES, 2021 (en millions de dollars)</b>			
	<b>Plafond des avances</b>	<b>Montant estimatif des dépenses</b>	<b>Pourcentage des dépenses totales</b>
<b>Centre de gestion du parc automobile</b>	<b>15,0</b>	<b>29,6</b>	<b>28</b>
<b>Mécanisme de budgétisation des investissements</b>			
– Amélioration des locaux		11,7	
<b>Total, Mécanisme de budgétisation des investissements</b>	<b>47,0</b>	<b>11,7</b>	<b>11</b>
<b>Prestations de services facturées</b>			
– Services informatiques		42,3	
– Sécurité		20,5	
<b>Total, prestations de services facturées</b>	<b>20,0</b>	<b>62,8</b>	<b>60</b>
<b>Total</b>	<b>82,0</b>	<b>104,1</b>	<b>100</b>

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

292. Le Centre de gestion du parc automobile se charge de tous les services liés au parc automobile des bureaux et des opérations du PAM. Ces services portent sur: les outils, les systèmes et l'appui nécessaires pour estimer les besoins et assurer la gestion du parc automobile; l'achat et le déploiement de véhicules légers ou blindés adaptés à chaque contexte opérationnel pour que la performance, le rapport coût-efficacité et la sécurité en soient optimaux; l'achat et l'installation d'accessoires et d'équipements de sécurité pour les véhicules; et la formation de chauffeurs du PAM et de ses partenaires du secteur humanitaire. Les opérations du Centre de gestion du parc automobile sont financées au moyen d'un compte spécial. Ce dispositif interne finance les dépenses d'investissement, dont le montant est ensuite recouvré sur les frais de location imputés à chaque projet. Ce mécanisme permet au PAM d'optimiser ses achats en achetant les véhicules en gros tout en veillant à ce que les coûts des véhicules destinés à des bureaux de pays correspondent aux financements disponibles, à l'utilisation des véhicules et aux cycles des programmes.
293. Pour 2021, le montant prévu des dépenses globales est de 28,8 millions de dollars et a principalement trait aux besoins en véhicules des bureaux du PAM, dont les coûts sont recouverts au moyen des frais de location prévus dans les budgets de portefeuille de pays. Le montant total des dépenses peut dépasser le plafond de 15 millions de dollars prévu pour les avances du Centre de gestion du parc automobile mais comme les sommes sont recouvrées tout au long de l'exercice, l'encours des avances (10,2 millions de dollars prévus en 2021) reste à tout moment inférieur à ce plafond.
294. Le Centre de gestion du parc automobile gère également le compte spécial pour l'auto-assurance (montant des dépenses estimé à 800 000 dollars) qui fournit une couverture tous-risques pour les véhicules légers ou blindés du PAM.

**Mécanisme de budgétisation des investissements**

295. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été établi dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016. Ce fonds renouvelable permet au PAM de consentir des avances pour des projets pluriannuels, qui sont remboursées selon l'échéancier convenu sur le budget des portefeuilles de pays ou au moyen d'autres sources de financement.
296. Les montants alloués au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements sont approuvés par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources en fonction des demandes faites par les unités intéressées du PAM. Le recours à ce mécanisme est subordonné à la présentation d'un plan de remboursement précis et viable avec la demande d'allocation. Un investissement de 7 millions de dollars devrait être réalisé en 2021 en Afghanistan dans les locaux, qui incluent des bureaux et des logements. Il est également prévu d'investir 4,7 millions de dollars pour le Bureau du PAM en Ouganda. Ces avances seront progressivement remboursées les années suivantes sur les économies réalisées du fait de la diminution des loyers payés.
297. À ce stade, aucun relèvement du plafond de ce mécanisme n'est requis.

**Prestations de services facturées**

298. Ce dispositif permet d'accorder des avances, plafonnées à 20 millions de dollars, pour financer des services dans les domaines des technologies de l'information et la sécurité du personnel. Le montant annuel des avances consenties peut dépasser ce plafond, mais comme les sommes sont recouvrées tout au long de l'exercice, l'encours des avances y reste à tout moment inférieur.
299. En 2013, le PAM a mis en place une formule de recouvrement des coûts des services informatiques récurrents dans le cadre de ses opérations au prorata du nombre d'utilisateurs, qui permet de les financer dès le départ et d'en centraliser la gestion du recouvrement. Sont principalement financés selon cette formule: l'infrastructure informatique de base qui est cruciale dans tous les bureaux du PAM; la maintenance de la connectivité globale du PAM par liaison satellite ou terrestre; l'hébergement par le PAM du Centre international de calcul des Nations Unies; le développement et l'acquisition des logiciels communs et des licences d'utilisation pour les services informatiques du PAM, notamment SAP et Microsoft; et l'application PasPort de gestion de la paie du personnel en poste sur le terrain.
300. L'activité au prorata des effectifs est administrée au moyen du compte spécial de recouvrement des coûts informatiques sur le terrain, dont les recettes devraient se monter à 42,3 millions de dollars pour l'exercice 2021. Pour le personnel des bureaux de pays, les coûts informatiques calculés au prorata des effectifs sont pour l'essentiel financés au moyen des crédits d'ajustement technique du budget AAP, étant entendu que les bureaux de pays les plus grands devraient contribuer aux frais de connexion et d'infrastructure afférents aux technologies de l'information. Les montants à recouvrer pour les autres bureaux (par exemple ceux du Siège) sont imputés directement au budget des unités auxquelles le personnel est affecté.
301. Le compte spécial pour la sécurité, qui comprend le fonds d'urgence pour la sécurité, prend en charge le coût des équipements et de la formation en matière de sûreté et de sécurité lorsque les budgets de portefeuille de pays sont insuffisants. Ce compte spécial contribue au financement du déploiement de membres du personnel chargés de fournir des conseils, des directives et une assistance technique relatifs aux meilleures pratiques de gestion des risques de sécurité. Ces agents, qui sont basés au Siège ou dans les bureaux de pays, sont déployés de manière à intervenir rapidement en renfort en cas d'urgence. Le fonds d'urgence pour la sécurité permet aussi aux bureaux de pays de satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle, d'améliorer leurs locaux et d'acheter du matériel de

télécommunication. Comme convenu avec le Conseil d'administration en 2016, le financement de la sécurité est assuré au moyen des crédits d'ajustement technique du budget AAP et d'une imputation aux coûts standard de personnel afin de couvrir les dépenses qui ne peuvent être financées au titre des opérations, surtout dans les petits bureaux de pays.

### **Services divers**

302. D'autres comptes spéciaux financent des services assurés par le PAM pour ses propres besoins ou ceux de ses partenaires. Pour 2021, le niveau des dépenses de ces comptes spéciaux est estimé à 220,4 millions de dollars. Les plus significatifs de ces comptes sont présentés ci-après.

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

***(montant estimatif des recettes: 3,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 3,1 millions de dollars)***

303. Le Mécanisme de gestion globale des vivres est un dispositif de financement stratégique qui permet au PAM d'acheter des produits alimentaires avant que les contributions ne soient confirmées afin de réduire les délais de livraison, d'intervenir plus rapidement en cas d'urgence, d'acheter les denrées au moment où les conditions sont favorables sur les marchés et d'augmenter les achats locaux et régionaux, notamment à de petits producteurs lorsque cela est possible. L'objectif visé, à savoir que 40 à 50 pour cent du volume total des produits alimentaires pris en charge par le PAM au cours d'une année donnée soient achetés via ce mécanisme, dépend du niveau projeté de la demande des bureaux de pays. Au fil des ans, la situation s'est améliorée et les bureaux de pays effectuant des achats par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres reçoivent actuellement les produits alimentaires dans un délai moyen de 32 jours. L'année prochaine, les bureaux de pays seront plus nombreux à bénéficier des gains d'efficacité permis par ce mécanisme, en raison principalement de l'expansion géographique de celui-ci.

#### ***Compte spécial du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies***

***(montant estimatif des recettes: 57,7 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 60,7 millions de dollars)***

304. Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, dont le PAM assure le fonctionnement, compte six sites stratégiques dans le monde. Il facilite la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise en aidant le système des Nations Unies et les organisations internationales, gouvernementales ou non gouvernementales à constituer des stocks stratégiques. Le réseau stocke également du matériel de secours d'urgence comme des troussees médicales, des abris, des suppléments nutritionnels prêts à consommer, du matériel informatique et d'autres articles, pour aider les organismes chargés des secours à faire face aux situations d'urgence. L'un des principaux résultats attendus en 2021 est le repositionnement du réseau dans le cadre de la prestation de services intégrés de la chaîne d'approvisionnement du PAM.

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

***(montant estimatif des recettes: 29 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 30 millions de dollars)***

305. Le compte spécial pour l'auto-assurance, mis en place par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire en 1993, permet au PAM de couvrir les risques liés aux pertes de produits alimentaires en associant des dispositifs de prise en charge et de transfert des risques. Le Secrétariat assure lui-même une part importante de l'auto-assurance et le PAM peut ainsi négocier des primes nettement inférieures aux prix du marché, fournir une assurance en des lieux où il est difficile d'obtenir une prise en charge par une assurance commerciale et couvrir des risques de pertes que les assureurs

commerciaux ne couvrent généralement pas. Le Secrétariat peut ainsi limiter autant que possible l'incidence économique préjudiciable des pertes de produits alimentaires sur les activités.

**Compte spécial pour le transport aérien**

**(montant estimatif des recettes: 21,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 23,9 millions de dollars)**

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

**Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs**

**(montant estimatif des recettes: 10,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 12,8 millions de dollars)**

308. Ce compte spécial fournit des ressources destinées au "couplage", c'est-à-dire des fonds pour financer les coûts opérationnels et les coûts d'appui associés aux contributions versées par des pays qui satisfont aux critères établis mais ne sont pas en mesure de fournir les ressources financières nécessaires pour financer lesdits coûts, le but étant d'assurer le recouvrement intégral de ces coûts. Ses trois objectifs sont les suivants: maximiser le volume des ressources disponibles pour répondre aux besoins des bénéficiaires; promouvoir l'appropriation et le pilotage au niveau des pays en adoptant des mesures incitant à mobiliser des ressources nationales; et aider les gouvernements à atteindre les ODD en favorisant des initiatives de coopération technique et de renforcement des capacités. En 2021, le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs sera davantage utilisé au niveau des pays.

**Compte spécial pour les renforts mondiaux en situation d'urgence**

**(montant estimatif des dépenses: 10 millions de dollars)**

309. En raison de la multiplication, de la complexité accrue, de l'ampleur et de la durée prolongée des opérations d'urgence, la Division des opérations de secours d'urgence a élaboré un projet interne détaillé sur la réserve de renforts mondiaux afin de pouvoir déployer rapidement du personnel et du matériel du Siège sur les sites des situations d'urgence. Ce projet permettra de faire rapidement appel aux personnes compétentes en appliquant des procédures souples et en disposant de ressources spécifiques pour éviter tout retard. En tant qu'acteur de premier plan de l'intervention d'urgence, le PAM veillera à ce que les financements de ce compte spécial soient rapidement mis à disposition, même avant le déclenchement d'une opération d'urgence, pour éviter tout retard éventuel du déploiement du personnel qui pourrait porter atteinte à la rapidité et à l'efficacité de son intervention.

**Compte spécial relatif aux technologies de l'information****(montant estimatif des recettes: 10,6 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 10,6 millions de dollars)**

310. Le compte spécial relatif aux technologies de l'information a été établi en vue de fournir aux divisions et aux bureaux du PAM un appui permanent pour le développement, la mise en œuvre et la maintenance de projets et d'applications informatiques internes. Ce compte spécial permet à la division ou au bureau requérants d'administrer plus aisément le financement, facilite le recouvrement des coûts liés aux initiatives en rapport avec les technologies de l'information et assure la transparence pour tous les coûts associés aux nombreux projets et applications. En 2021, dans le cadre de la transformation numérique et de la modernisation du PAM, de nouveaux produits devraient être demandés et financés à l'aide de ce compte spécial.

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

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

312. Les autres comptes spéciaux sont les suivants:

- Le *compte spécial pour l'assurance du personnel local* (montant estimatif des recettes: 12 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 10,8 millions de dollars) a été créé pour financer les primes d'assurance et autres frais se rapportant à la politique d'assurance maladie des titulaires d'un contrat de service ou d'un accord de services spéciaux dans les bureaux extérieurs. Lorsque le PAM a repris la gestion des politiques d'assurance maladie à la FAO, la portée de ce compte a été élargie de façon à inclure la couverture de toutes les catégories d'employés du PAM. Le compte est crédité des primes des participants assurés ainsi que des remises applicables et des remboursements des assureurs qui assument le risque conformément aux dispositions de la politique. Il permet de financer toutes les indemnités des employés couverts par l'auto-assurance et des personnes à leur charge et sert de réserve pour assurer la viabilité des plans d'assurance à long terme en absorbant et en atténuant les fluctuations des coûts.

- Le *compte spécial pour les partenariats privés et la mobilisation de fonds auprès de particuliers* (montant estimatif des recettes: 18,2 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 9,6 millions de dollars) a été créé pour assurer la gestion et l'investissement stratégiques de la part des contributions qui est retenue sur les dons de particuliers pour financer les frais liés à la mobilisation de fonds ainsi que la gestion administrative et opérationnelle des prêts du Mécanisme de budgétisation des investissements. Conformément à sa stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé<sup>85</sup>, le PAM investira dans la mise en place d'un nouveau flux substantiel et durable de recettes souples grâce à l'adoption d'une stratégie de mobilisation de fonds sur support numérique permettant la participation de tous, partout dans le monde. Les dons de particuliers sont une source importante et croissante de fonds, souvent à utilisation souple, et peuvent donc servir à répondre aux besoins les plus importants du PAM.
- Le *compte spécial pour la sécurité sanitaire et la qualité des aliments* (montant estimatif des recettes: 4,7 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 6,1 millions de dollars) a pour objet de mobiliser des financements pour combler les principales défaillances de la gestion de la sécurité sanitaire des produits alimentaires par les fournisseurs, assurer la formation et la diffusion des connaissances, mettre systématiquement en œuvre des activités essentielles, accroître la capacité fonctionnelle du PAM et investir dans des systèmes informatiques visant à appuyer les activités portant sur la sécurité sanitaire et l'assurance qualité des aliments. Ce compte favorise le recouvrement transparent et rapide des coûts relatifs aux services fournis par l'Unité chargée de la sécurité sanitaire des aliments et de l'assurance qualité. Celle-ci appuie de multiples opérations et activités, qui vont des situations d'urgence au renforcement des capacités, du contrôle au soutien de la production locale ainsi qu'au dialogue avec les pouvoirs publics sur la réglementation et les normes.
- Pour atteindre l'objectif mondial consistant à éliminer la faim d'ici à 2030, le *fonds du PAM pour l'innovation* (montant estimatif des recettes: 3,6 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,1 millions de dollars) est un compte spécial qui a été créé en tant qu'outil stratégique destiné à favoriser la recherche, l'accompagnement et la diffusion à plus grande échelle de solutions de lutte contre la faim à fort potentiel partout dans le monde en fournissant aux innovateurs, aux entrepreneurs, aux start-up et aux ONG un soutien financier et un accès à un réseau de spécialistes.

---

<sup>85</sup> Décisions et recommandations de la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration de 2019 (WFP/EB.2/2019/12) et Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020-2025 (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1).

## ANNEXE I

### Projet de budget administratif et d'appui aux programmes pour 2021

1. La présente annexe, qui complète le chapitre IV (Budget administratif et d'appui aux programmes), décrit le processus mis en œuvre pour élaborer le projet de budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2021.
2. Les tableaux présentés permettent de comparer les budgets de la dernière année civile complète (dépenses effectives), de l'année en cours (estimations de dépenses) et de l'année suivante (prévisions de dépenses). Les chiffres sont présentés pour chaque entité géographique – bureaux de pays et bureaux régionaux du PAM, Siège et bureaux mondiaux – et pour les crédits sous gestion centrale.

### Examen du budget

3. Comme expliqué aux paragraphes 162 et 163 du Plan de gestion pour 2021-2023, l'élaboration du budget 2021 a débuté par un travail de hiérarchisation des priorités institutionnelles. En mai 2020, les départements ont été invités à présenter un budget à croissance nulle. Des directives émises par la suite ont arrêté le principe d'une réduction de 50 pour cent des budgets consacrés aux voyages et à la formation pour 2020 les économies ainsi réalisées étant réaffectées à d'autres priorités internes en 2021.
4. Le budget AAP de 2021 est en augmentation de 19,9 millions de dollars (5 pour cent) par rapport à 2020. Une partie de cette hausse des crédits (5,9 millions de dollars) sera affectée au financement de besoins essentiels en matière de crédits sous gestion centrale, à des ajustements techniques des coûts des services centralisés comme les technologies de l'information et des communications et à des dépenses liées à la sécurité afférentes au Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies, ainsi qu'à la création de la fonction se rapportant à la protection des données et du Bureau du Sous-Directeur exécutif chargé de la culture organisationnelle. L'enveloppe restante (15 millions de dollars) sera intégralement affectée aux domaines d'action prioritaires du PAM comme les fonctions de contrôle, d'appui en situation d'urgence et d'élaboration des programmes et des politiques. L'allocation de crédits supplémentaires au titre du budget AAP sert à remédier à des déficits de financement systémiques affectant les services d'appui du Siège tels que les activités d'appui en situation d'urgence et les fonctions essentielles au sein du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, qu'il a régulièrement fallu combler ces dernières années en recourant à des ressources extrabudgétaires.
5. L'opération de budgétisation stratégique ascendante sera menée au cours de l'année 2020 et au début de 2021, l'objectif étant de contribuer à bâtir une structure budgétaire plus robuste pour le budget AAP qui figurera dans le Plan de gestion pour 2022-2024.
6. Le coût des postes financés sur le budget AAP est chiffré en fonction des barèmes standard. Ceux-ci sont calculés chaque année pour rendre compte des coûts salariaux effectifs par classe et par lieu d'affectation, des taux de change escomptés pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome, et des provisions au titre des indemnités et autres prestations dues au personnel. Les coûts standard de personnel pour 2021 font apparaître une baisse de 1,0 million de dollars par rapport aux coûts salariaux de référence de 2020.

### **Structure organisationnelle du Secrétariat**

7. La structure organisationnelle du Secrétariat est présentée aux paragraphes 217 à 222 du Plan de gestion pour 2021–2023.

### **Projet de budget AAP pour 2021 par niveau administratif**

8. Le tableau A.I.1 présente les effectifs ainsi que les dépenses salariales et les autres dépenses de personnel par niveau administratif – bureaux de pays, bureaux régionaux, bureaux mondiaux et crédits sous gestion centrale – avec les chiffres effectifs pour 2019, les estimations pour 2020 et les projections pour 2021.

TABLEAU A.I.1: BUDGET AAP PAR NIVEAU ADMINISTRATIF																					
	Dépenses de 2019							Dépenses de 2020 (estimations)						Dépenses de 2021 (projections)							
	Nombre de postes				Total des dépenses (en millions de dollars)			Nombre de postes				Total des dépenses (en millions de dollars)		Nombre de postes				Total des dépenses (en millions de dollars)			
	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Total des dépenses	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Total des dépenses	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Total des dépenses
<b>Bureaux de pays</b>	105		345	<b>450</b>	27,9	55,4	<b>83,3</b>	77	0	345	<b>422</b>	23,8	74,3	<b>98,1</b>	77	0	345	<b>422</b>	24,6	78,8	<b>103,4</b>
<b>Bureaux régionaux</b>	200		270	<b>470</b>	42,9	28,5	<b>71,4</b>	216	0	309	<b>525</b>	49,8	30,8	<b>80,6</b>	219	0	312	<b>531</b>	50,5	31,3	<b>81,8</b>
<b>Siège et bureaux mondiaux</b>	561	377	3	<b>940</b>	142,0	72,0	<b>214,0</b>	605	380	6	<b>991</b>	162,5	65,6	<b>228,1</b>	652	388	59	<b>1 098</b>	170,1	71,6	<b>241,7</b>
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	3	2		<b>5</b>	0,9	15,1	<b>16,0</b>	3	2	0	<b>5</b>	0,9	15,9	<b>16,7</b>	3	2	0	<b>5</b>	0,9	15,6	<b>16,5</b>
<b>Total</b>	<b>868</b>	<b>378</b>	<b>618</b>	<b>1 864</b>	<b>213,7</b>	<b>171,1</b>	<b>384,8</b>	<b>902</b>	<b>381</b>	<b>660</b>	<b>1 943</b>	<b>237,0</b>	<b>186,6</b>	<b>423,6</b>	<b>951</b>	<b>389</b>	<b>716</b>	<b>2 056</b>	<b>246,1</b>	<b>197,3</b>	<b>443,5</b>

## Bureaux de pays

9. Comme les années précédentes, les chiffres ne sont pas ventilés par bureau de pays.
10. Les bureaux de pays assurent la fourniture d'une assistance de première nécessité aux bénéficiaires et veillent à la mise en œuvre des priorités institutionnelles à l'échelle du pays. Leurs principales fonctions sont les suivantes:
  - veiller à l'harmonisation et à la complémentarité des activités menées au niveau national avec les stratégies, plans et programmes du pays et avec ceux des Nations Unies;
  - concevoir et exécuter les plans stratégiques de pays conformément aux politiques et au Plan stratégique du PAM ainsi qu'aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable;
  - suivre les programmes et rendre compte de leurs résultats, en lien avec le Cadre de résultats institutionnels révisé du PAM pour 2017-2021;
  - établir des partenariats avec les autorités nationales, des organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales, des groupements de la société civile, des donateurs et des entités privées en vue d'optimiser l'efficacité des programmes;
  - veiller à la mise en œuvre du plan d'action du bureau de pays concernant la problématique femmes-hommes, conformément à la politique du PAM en la matière et à la stratégie régionale correspondante;
  - veiller à la mise en œuvre de la politique et de la stratégie du PAM en matière d'évaluation;
  - veiller à ce que les responsables en première ligne de la gestion des risques et du contrôle opérationnel rendent compte de leurs activités, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources matérielles, financières et humaines dont dispose le bureau de pays, ainsi que la sûreté et la sécurité du personnel; et
  - assurer la mise en œuvre des autres initiatives institutionnelles et des nouveaux outils, le cas échéant.
11. Une enveloppe de crédits AAP est allouée à chacun des bureaux de pays du PAM pour financer les postes de directeur de pays; elle est assortie de crédits supplémentaires destinés à prendre en charge les dépenses afférentes au personnel national et les coûts de fonctionnement.

## Bureaux régionaux

12. Les bureaux régionaux appuient directement les bureaux de pays et font appel au Siège s'ils ont besoin de renfort. Ils constituent la première ligne de soutien sur laquelle peuvent s'appuyer les bureaux de pays pour mettre en œuvre les stratégies et politiques sur le terrain, et assurent aussi l'efficacité de la gestion, le contrôle opérationnel et la cohérence à l'échelle de la région et des pays. Leurs principales fonctions sont les suivantes:
  - apporter un soutien dans le domaine des politiques et définir l'orientation stratégique des opérations du PAM;
  - définir le positionnement stratégique du PAM dans certaines régions en collaborant avec des partenaires au niveau régional et en encourageant l'adoption des meilleures pratiques;
  - fournir un appui stratégique et technique, et veiller au respect des normes de qualité;

- formuler et diffuser les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience dans toute la région;
  - coordonner les calendriers, l'élaboration et la présentation des plans stratégiques de pays;
  - veiller à la qualité des plans stratégiques de pays, tant sur le fond que sur la forme, en aidant les bureaux de pays tout au long du processus d'examen et d'approbation des programmes;
  - faciliter la mise en commun des ressources techniques pour que les bureaux de pays disposent des moyens opérationnels nécessaires;
  - conduire l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie régionale en matière de problématique femmes-hommes, en accord avec la politique et le plan d'action du PAM dans ce domaine (WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1);
  - veiller à l'application des dispositions de la politique et de la stratégie du PAM en matière d'évaluation;
  - veiller à l'efficacité de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise en surveillant les indicateurs d'alerte rapide et en assurant en permanence un niveau suffisant de préparation aux situations d'urgence dans la région;
  - veiller à l'efficacité et à l'efficience des interventions d'urgence de niveau 2 en assurant une utilisation cohérente des ressources régionales;
  - veiller à l'efficacité et à l'efficience des interventions d'urgence de niveau 3 en formulant des directives opérationnelles et en fournissant des renforts régionaux; et
  - suivre la performance globale des bureaux de pays et servir de deuxième ligne de défense en matière de contrôle de gestion des bureaux de pays et des questions budgétaires, notamment en ce qui concerne le suivi des risques et le respect des règles et des règlements.
13. Le tableau A.I.2 présente la répartition des postes et des coûts AAP par bureau régional en précisant les chiffres effectifs pour 2019, les estimations pour 2020 et les projections pour 2021. Les colonnes "Nombre total de postes" comprennent les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national. Les colonnes "Total des dépenses" indiquent le total global des dépenses afférentes au personnel et des dépenses autres en millions de dollars. Une ventilation plus détaillée du budget AAP pour 2021 est présentée dans les tableaux de l'annexe II.
14. Le montant total des dépenses des bureaux régionaux prévues pour 2021 est en légère augmentation par rapport à 2020. Comme il est indiqué au paragraphe 4, le projet de budget AAP est en hausse de 19,9 millions de dollars par rapport à 2020. Selon les estimations, cette augmentation sera affectée à près de 42 pour cent au renforcement des capacités des bureaux régionaux, ce qui inclut le détachement de postes du Siège, pour les fonctions d'appui en situation d'urgence, l'élaboration des programmes et des politiques et les technologies de l'information.

TABLEAU A.I.2: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR BUREAU RÉGIONAL, 2019-2021																					
	Dépenses de 2019						Dépenses de 2020 (estimations)						Dépenses de 2021 (projections)								
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Administrateurs recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Coût total (en millions de dollars)
Bureau régional - Asie et Pacifique	33	0	35	<b>68</b>	7,0	5,8	<b>12,7</b>	33	0	52	<b>85</b>	7,7	6,2	<b>13,9</b>	32	0	50	<b>82</b>	7,5	6,2	<b>13,7</b>
Bureau régional - Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	46	0	48	<b>94</b>	9,9	3,4	<b>13,3</b>	50	0	45	<b>95</b>	11,2	3,7	<b>14,9</b>	51	0	53	<b>104</b>	11,2	3,7	<b>14,9</b>
Bureau régional - Afrique de l'Ouest	37	0	51	<b>88</b>	8,1	4,9	<b>12,9</b>	42	0	66	<b>108</b>	9,9	5,9	<b>15,8</b>	44	0	66	<b>110</b>	10,4	6,0	<b>16,4</b>
Bureau régional - Afrique australe	25	0	49	<b>74</b>	5,3	5,7	<b>11,1</b>	27	0	52	<b>79</b>	6,2	5,7	<b>11,9</b>	27	0	56	<b>83</b>	6,2	5,7	<b>12,0</b>
Bureau régional - Afrique de l'Est	37	0	48	<b>85</b>	7,8	4,7	<b>12,5</b>	38	0	51	<b>89</b>	8,7	5,2	<b>13,9</b>	40	0	50	<b>90</b>	9,1	5,2	<b>14,4</b>
Bureau régional - Amérique latine et Caraïbes	23	0	39	<b>62</b>	4,9	4,1	<b>8,9</b>	27	0	43	<b>69</b>	6,1	4,2	<b>10,3</b>	26	0	37	<b>63</b>	6,1	4,5	<b>10,5</b>
<b>Total, bureaux régionaux</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>270</b>	<b>470</b>	<b>42,9</b>	<b>28,5</b>	<b>71,4</b>	<b>216</b>	<b>0</b>	<b>309</b>	<b>525</b>	<b>49,8</b>	<b>30,8</b>	<b>80,6</b>	<b>219</b>	<b>0</b>	<b>312</b>	<b>531</b>	<b>50,5</b>	<b>31,3</b>	<b>81,8</b>

## Siège

15. Le tableau A.I.3 montre la répartition des postes et des autres dépenses financés au titre du budget AAP relatifs à l'appui aux programmes du Siège et des bureaux mondiaux et aux crédits sous gestion centrale – avec les chiffres effectifs pour 2019, les estimations pour 2020 et les projections pour 2021. Les colonnes "Nombre total de postes" comprennent les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national. Les colonnes "Total des dépenses" indiquent le montant global des dépenses afférentes au personnel et des dépenses autres. Une ventilation plus détaillée du budget AAP pour 2021 est présentée dans les tableaux de l'annexe II.
16. Au Siège, les hausses de budget concernent les fonctions d'appui en situation d'urgence, d'élaboration des programmes et des politiques ainsi que de contrôle. En 2021, un certain nombre de postes – principalement de classe P-4 ou P-3 – seront intégrés au budget AAP afin de permettre au PAM de mettre en œuvre ses politiques et de répondre aux besoins opérationnels de la Division des opérations de secours d'urgence, de la Division de la nutrition et de la Division des programmes – Action humanitaire et développement. Les budgets respectifs du Bureau de l'évaluation et du Bureau de l'Ombudsman augmenteront afin de financer la création de postes supplémentaires, et le Bureau de la déontologie, le Bureau des services juridiques et le Bureau de l'inspecteur général et des services de contrôle recevront des crédits supplémentaires pour prendre en charge des activités de formation.

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2019-2021

	Dépenses de 2019						Dépenses de 2020 (estimations)						Dépenses de 2021 (projections)								
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)
<b>Total, Siège, bureaux mondiaux et crédits sous gestion centrale</b>	<b>564</b>	<b>378</b>	<b>3</b>	<b>945</b>	<b>142,9</b>	<b>87,1</b>	<b>230,1</b>	<b>608</b>	<b>381</b>	<b>6</b>	<b>996</b>	<b>163,4</b>	<b>81,5</b>	<b>244,8</b>	<b>655</b>	<b>389</b>	<b>59</b>	<b>1 103</b>	<b>171,1</b>	<b>87,2</b>	<b>258,2</b>
<b>Total, Siège et bureaux mondiaux</b>	<b>561</b>	<b>376,5</b>	<b>3</b>	<b>940</b>	<b>142,0</b>	<b>72,0</b>	<b>214,0</b>	<b>605</b>	<b>380</b>	<b>6</b>	<b>991</b>	<b>162,5</b>	<b>65,6</b>	<b>228,1</b>	<b>652</b>	<b>388</b>	<b>59</b>	<b>1 098</b>	<b>170,2</b>	<b>71,5</b>	<b>241,7</b>
<b>Chef de Cabinet</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>4,1</b>	<b>2,7</b>	<b>6,8</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>5,4</b>	<b>1,9</b>	<b>7,3</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>5,5</b>	<b>2,2</b>	<b>7,7</b>
Bureau du Directeur exécutif	10	8		18	3,5	2,3	5,8	11	10	0	21	4,0	1,4	5,5	12	10	0	22	4,2	1,7	5,9
Bureau d'appui à la gestion des opérations	1	6		7	0,6	0,4	1,0	4	3	0	7	1,3	0,5	1,8	4	3	0	7	1,3	0,5	1,8
<b>Directeur exécutif adjoint</b>	<b>91</b>	<b>96</b>	<b>0</b>	<b>187</b>	<b>26,3</b>	<b>10,4</b>	<b>36,6</b>	<b>99</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>197</b>	<b>29,7</b>	<b>10,2</b>	<b>39,9</b>	<b>108</b>	<b>99</b>	<b>8</b>	<b>215</b>	<b>31,2</b>	<b>13,3</b>	<b>44,5</b>
Bureau du Directeur exécutif adjoint	4	3		7	1,2	0,5	1,6	3	3	0	6	1,1	0,6	1,7	3	3	0	6	1,2	0,5	1,7
Division des opérations de secours d'urgence	12	3		15	2,6	2,6	5,1	23	2	0	25	5,0	4,5	9,5	32	3	8	43	6,7	5,3	12,0
Division du Secrétariat du Conseil d'administration	12	15		27	3,8	3,1	6,9	12	15	0	27	3,9	2,2	6,1	12	15	0	27	3,9	2,2	6,0
Division de la sécurité	4	32		36	2,8	1,2	4,0	4	35	0	39	3,6	0,7	4,3	4	35	0	39	3,6	0,7	4,2
Bureau du Directeur principal des opérations	2	1		3	0,6	0,2	0,8	2	1	0	3	0,6	0,2	0,8	2	1	0	3	0,6	0,2	0,8
Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement	57	42		99	15,4	2,8	18,2	55	42	0	97	15,4	2,1	17,5	55	42	0	97	15,2	4,5	19,8

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2019-2021

	Dépenses de 2019						Dépenses de 2020 (estimations)						Dépenses de 2021 (projections)								
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)
<b>Directeur exécutif</b>	<b>95</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>117</b>	<b>18,2</b>	<b>8,6</b>	<b>26,8</b>	<b>112</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>137</b>	<b>24,5</b>	<b>9,4</b>	<b>33,9</b>	<b>115</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>140</b>	<b>25,0</b>	<b>12,5</b>	<b>37,5</b>
Bureau de la déontologie	4	2		6	0,9	1,0	1,9	4	2	0	6	1,1	0,7	1,8	4	2	0	6	1,1	0,8	1,9
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle	40	6		46	8,0	2,0	10,1	46	9	0	55	9,9	2,5	12,4	54	9	0	63	11,1	3,6	14,6
Bureau des services juridiques	24	7		31	4,1	0,6	4,7	26	7	0	33	5,6	0,6	6,1	29	7	0	36	5,9	0,5	6,5
Bureau de l'évaluation	24	5		28,5	4,3	4,7	9,0	33	5	0	38	7,0	5,2	12,2	34	5	0	39	7,3	5,5	12,7
Bureau de l'Ombudsman	3	2		5	0,8	0,3	1,1	3	2	0	5	0,9	0,5	1,4	5	2	0	7	1,3	0,5	1,8
<b>Département des partenariats et de l'action de sensibilisation</b>	<b>113</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>171</b>	<b>27,4</b>	<b>17,1</b>	<b>44,5</b>	<b>117</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>180</b>	<b>30,5</b>	<b>13,8</b>	<b>44,3</b>	<b>118</b>	<b>57</b>	<b>5</b>	<b>180</b>	<b>30,1</b>	<b>13,9</b>	<b>44,0</b>
Bureau du PAM à Berlin	3	1		4	0,8	0,4	1,1	4	1	0	5	0,9	0,4	1,3	4	1	0	5	0,9	0,4	1,3
Bureau du PAM à Bruxelles	6	6		12	1,8	0,9	2,7	6	6	0	12	1,9	0,6	2,5	6	6	0	12	1,9	0,6	2,5
Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing	27	13		40	6,7	3,8	10,5	26	13	0	39	6,9	3,5	10,4	27	13	0	40	6,7	3,6	10,3
Bureau du PAM à Genève	3	2		5	1,0	0,5	1,4	3	2	0	5	1,0	0,5	1,4	3	2	0	5	1,0	0,5	1,4
Bureau du PAM à Paris	1			1	0,2	0,1	0,3	1	0	0	1	0,2	0,1	0,3							

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2019-2021

	Dépenses de 2019						Dépenses de 2020 (estimations)						Dépenses de 2021 (projections)								
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)
Division des partenariats et de l'action de sensibilisation	3	3		6	0,9	0,6	1,6	3	3	0	6	1,1	0,5	1,6	3	3	0	6	1,1	0,5	1,6
Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds	23	4	1	28	4,1	2,5	6,6	23	4	1	28	4,5	2,4	6,9	23	4	1	28	4,5	2,4	6,9
Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources	18	12		30	4,7	2,0	6,7	22	15	0	37	6,0	1,6	7,6	23	15	0	38	6,1	1,7	7,8
Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale	3	1		4	0,8	0,3	1,1	3	1	0	4	0,9	0,2	1,1	3	1	0	4	0,8	0,2	1,1
Bureau du PAM à Séoul	1			1	0,3	0,6	0,9	1	0	5	6	0,2	0,6	0,8	1	0	4	5	0,3	0,6	0,9
Division des partenariats stratégiques	2		2	4	0,6	1,3	1,9	2	0	0	2	0,6	0,2	0,8	2	0	0	2	0,6	0,2	0,9
Bureau du PAM à Tokyo	3	3		6	1,0	0,5	1,4	3	3	0	6	0,9	0,5	1,4	3	3	0	6	0,9	0,5	1,4
Bureau du PAM aux Émirats arabes unis	4			4	0,8	0,8	1,6	4	0	0	4	0,9	0,8	1,6	4	0	0	4	0,9	0,8	1,6
Division des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et collaboration multilatérale (Bureau du PAM à New York)	7	3		10	1,6	1,2	2,8	7	3	0	10	1,9	1,1	3,0	7	3	0	10	1,9	1,1	3,0
Bureau du PAM à Washington	9	7		16	2,2	1,7	3,9	9	7	0	16	2,5	0,9	3,4	9	7	0	16	2,4	0,9	3,4

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2019-2021

	Dépenses de 2019						Dépenses de 2020 (estimations)						Dépenses de 2021 (projections)								
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)
<b>Département de l'élaboration des programmes et des politiques</b>	<b>65</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>85</b>	<b>16,1</b>	<b>4,0</b>	<b>20,1</b>	<b>71</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>93</b>	<b>18,4</b>	<b>7,6</b>	<b>26,0</b>	<b>88</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>112</b>	<b>21,8</b>	<b>8,8</b>	<b>30,6</b>
Division des transferts de type monétaire	1	1		2	0,5	0,3	0,7	6	1	0	7	1,6	0,1	1,6	6	1	0	7	1,5	0,6	2,1
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	5	1		6	1,2	0,5	1,7	5	1	0	6	1,2	0,5	1,7	5	1	0	6	1,2	0,5	1,7
Division de l'innovation et de la gestion des connaissances	2	1		3	0,7	0,7	1,4	3	1	0	4	0,9	0,8	1,8	3	1	0	4	0,9	0,8	1,8
Unité des partenariats avec les ONG	1			1	0,3	0,1	0,4	2	1	0	3	0,5	0,5	1,0	2	1	0	3	0,5	0,5	1,0
Division de la nutrition	7	3		9,75	1,9	0,2	2,1	7	3	0	10	2,0	0,0	2,0	11	3	0	14	2,6	0,2	2,8
Division des programmes – Action humanitaire et développement	26	8		34	7,5	0,8	8,3	22	9	0	31	6,0	3,5	9,5	35	11	0	46	8,5	2,7	11,3
Division de l'élaboration des programmes et des politiques	2	2		4	0,8	0,7	1,5	3	2	0	5	1,0	1,3	2,3	3	2	0	5	1,0	1,3	2,3
Division de la recherche, de l'analyse et du suivi	12	3		15	1,4	0,0	1,4	12	3	0	15	2,8	0,2	3,1	12	3	0	15	2,8	0,2	3,0
Division des programmes en milieu scolaire	9	1		10	1,9	0,6	2,5	11	1	0	12	2,4	0,7	3,1	11	1	0	12	2,6	2,0	4,5

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2019-2021

	Dépenses de 2019							Dépenses de 2020 (estimations)							Dépenses de 2021 (projections)						
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, dépenses de personnel (en millions de dollars)	Total, autres dépenses (en millions de dollars)	Total des dépenses (en millions de dollars)
<b>Département de la gestion des ressources</b>	<b>134</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>232</b>	<b>34,4</b>	<b>25,8</b>	<b>60,1</b>	<b>137</b>	<b>91</b>	<b>0</b>	<b>228</b>	<b>36,8</b>	<b>20,6</b>	<b>57,3</b>	<b>138</b>	<b>95</b>	<b>46</b>	<b>279</b>	<b>37,2</b>	<b>20,0</b>	<b>57,2</b>
Division de la planification et de la performance institutionnelles	29	35		64	8,8	1,2	10,1	29	33	0	62	9,1	0,9	10,1	27	35	0	62	9,1	0,9	10,0
Division des technologies	50	14		64	10,5	12,0	22,4	49	14	0	63	10,9	8,0	19,0	49	14	42	105	10,8	8,2	19,0
Division de la gestion globale des risques	12	2		14	2,2	0,6	2,8	13	2	0	15	2,9	0,8	3,7	13	2	0	15	2,9	0,9	3,9
Division des finances	30	23		53	8,0	1,9	9,9	30	20	0	50	8,0	2,0	10,1	30	19	4	53	7,9	2,1	10,0
Division des services de gestion	11	22		33	4,1	10,0	14,1	14	20	0	34	4,9	8,6	13,6	17	22	0	39	5,7	7,9	13,5
Division de la gestion des ressources	2	2		4	0,8	0,0	0,8	2	2	0	4	0,8	0,1	0,9	2	3	0	5	0,9	0,0	0,9
<b>Culture organisationnelle</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>1,6</b>	<b>0,3</b>	<b>1,9</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>1,8</b>	<b>0,3</b>	<b>2,2</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>2,7</b>	<b>0,6</b>	<b>3,3</b>
Division de l'Équipe chargée du Plan d'action détaillé				0	0,0	0,0	0,0							2	1	0	3	0,8	0,1	0,9	
Division des ressources humaines	48	66		114	14,0	3,3	17,2	50	66	0	116	15,4	1,8	17,2	50	66	0	116	15,1	1,9	17,0
Division du bien-être du personnel	5	6		11	1,6	0,3	1,9	5	8	0	13	1,8	0,3	2,2	6	8	0	14	2,0	0,5	2,4
<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>15,1</b>	<b>16,0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>15,9</b>	<b>16,7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>15,6</b>	<b>16,5</b>

## ANNEXE II

TABLEAU A.II.1: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR PILIER

	Total pour 2020 (estimations)														Total pour 2021 (projections)														Projections pour 2021																																		
																													A: Stratégie et orientations							B: Services divers fournis à l'appui des opérations							C: Politiques, directives et assurance qualité des opérations							D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies							E: Gouvernance et services de contrôle indépendants						
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)														
Bureaux régionaux et bureaux de pays	293	0	654	947	73,6	105,1	178,7	296	0	657	953	75,1	110,1	185,3	82	0	247	329	25,1	9,0	34,0	72	0	288	360	16,1	75,0	91,1	93	0	0	93	21,4	16,9	38,3	45	0	0	45	11,7	8,3	20,0	4	0	122	126	0,9	1,0	1,9														
Bureaux de pays	77	0	345	422	23,8	74,3	98,1	77	0	345	422	24,6	78,8	103,4	55	0	160	215	18,5	6,7	25,1	0	0	185	185	0,0	62,1	62,1	0	0	0	0	0,0	5,0	5,0	22	0	0	22	6,2	5,0	11,2																					
Bureau régional - Asie et Pacifique	33	0	52	85	7,7	6,2	13,9	32	0	50	82	7,5	6,2	13,7	3	0	50	53	0,8	0,5	1,2	14	0	0	14	3,3	2,7	6,0	13	0	0	13	2,9	2,4	5,3	2	0	0	2	0,5	0,5	1,0	0	0	0	0	0,0	0,2	0,2														
Bureau régional - Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	50	0	45	95	11,2	3,7	14,9	51	0	53	104	11,2	3,7	14,9	7	0	0	7	1,8	0,1	1,8	17	0	53	70	3,6	1,5	5,1	18	0	0	18	3,9	1,5	5,4	7	0	0	7	1,7	0,5	2,2	1	0	0	1	0,2	0,2	0,4														
Bureau régional - Afrique de l'Ouest	42	0	66	108	9,9	5,9	15,8	44	0	66	110	10,4	6,0	16,4	6	0	0	6	1,6	0,9	2,5	3	0	0	3	0,7	2,0	2,7	28	0	0	28	6,5	2,5	8,9	6	0	0	6	1,4	0,5	1,9	1	0	66	67	0,2	0,2	0,4														
Bureau régional - Afrique australe	27	0	52	79	6,2	5,7	11,9	27	0	56	83	6,2	5,7	12,0	3	0	0	3	0,6	0,2	0,8	10	0	0	10	2,3	2,2	4,5	10	0	0	10	2,4	2,2	4,6	3	0	0	3	0,7	0,7	1,5	1	0	56	57	0,2	0,3	0,5														
Bureau régional - Afrique de l'Est	38	0	51	89	8,7	5,2	13,9	40	0	50	90	9,1	5,2	14,4	4	0	0	4	0,9	0,1	1,0	20	0	50	70	4,6	2,9	7,5	12	0	0	12	2,7	1,6	4,3	3	0	0	3	0,7	0,5	1,2	1	0	0	1	0,2	0,2	0,4														
Bureau régional - Amérique latine et Caraïbes	27	0	43	69	6,1	4,2	10,3	26	0	37	63	6,1	4,5	10,5	4	0	37	41	0,9	0,5	1,4	7	0	0	7	1,7	1,6	3,3	13	0	0	13	2,9	1,8	4,7	2	0	0	2	0,5	0,6	1,2																					
<b>Total - Siège</b>	<b>605</b>	<b>380</b>	<b>6</b>	<b>991</b>	<b>162,5</b>	<b>65,6</b>	<b>228,1</b>	<b>652</b>	<b>388</b>	<b>59</b>	<b>1 098</b>	<b>170,1</b>	<b>71,6</b>	<b>241,7</b>	<b>112</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>212</b>	<b>32,3</b>	<b>16,0</b>	<b>48,2</b>	<b>200</b>	<b>205</b>	<b>4</b>	<b>409</b>	<b>56,7</b>	<b>23,3</b>	<b>80,0</b>	<b>102</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>140</b>	<b>24,1</b>	<b>5,8</b>	<b>29,9</b>	<b>131</b>	<b>61</b>	<b>4</b>	<b>195</b>	<b>33,0</b>	<b>14,8</b>	<b>47,9</b>	<b>107</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>143</b>	<b>24,2</b>	<b>11,6</b>	<b>35,8</b>														
Chef de Cabinet	15	13	0	28	5,4	1,9	7,3	16	13	0	29	5,5	2,2	7,7	14	10	0	24	4,6	1,9	6,5	3	3	0	6	0,9	0,3	1,3																																			
Bureau du Directeur exécutif	11	10	0	21	4,0	1,4	5,5	12	10	0	22	4,2	1,7	5,9	12	10	0	22	4,2	1,7	5,9																																										
Bureau d'appui à la gestion des opérations	4	3	0	7	1,3	0,5	1,8	4	3	0	7	1,3	0,5	1,8	2	0	0	2	0,4	0,1	0,6	3	3	0	6	0,9	0,3	1,3																																			









TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		Total général
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux	
<b>Bureaux de pays</b>													
2020	0	0	16	29	31	1	0	0	0	77	345	0	422
2021	0	0	16	29	31	1	0	0	0	77	345	0	422
<b>Bureaux régionaux</b>													
2020	0	0	6	10	51	93	51	5	0	216	309	0	525
2021	0	0	6	11	49	98	51	5	0	219	312	0	531
Bureau régional - Asie et Pacifique													
2020			1	1	9	14	8	0		33	52		85
2021			1	2	7	15	7			32	50		82
Bureau régional - Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale													
2020			1	2	9	23	13	3		50	45		95
2021			1	2	9	23	13	3		51	53		104
Bureau régional - Afrique de l'Ouest													
2020			1	3	12	16	9	1		42	66		108
2021			1	3	12	18	9	1		44	66		110
Bureau régional - Afrique australe													
2020			1	1	6	12	7	0		27	52		79
2021			1	1	6	12	7			27	56		83

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		Total général
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux	
Bureau régional - Afrique de l'Est													
2020			1	2	10	15	9	1		38	51		89
2021			1	2	10	16	10	1		40	50		90
Bureau régional - Amérique latine et Caraïbes													
2020			1	1	5	14	6	0		27	43		69
2021			1	1	5	14	5			26	37		63
<b>Siège</b>													
<b>2020</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>48</b>	<b>112</b>	<b>186</b>	<b>182</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>605</b>	<b>6</b>	<b>380</b>	<b>991</b>
<b>2021</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>49</b>	<b>110</b>	<b>210</b>	<b>196</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>652</b>	<b>59</b>	<b>388</b>	<b>1 098</b>
<b>Chef de Cabinet</b>													
<b>2020</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>28</b>
<b>2021</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>29</b>
Bureau du Directeur exécutif													
2020	1	1	0	1	3	4	1	0		11	0	10	21
2021	1	0	1	2	1	6	1			12		10	22
Bureau d'appui à la gestion des opérations													
2020	0	0	1	0	2	0	1	0		4	0	3	7
2021			1		2		1			4		3	7

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		Total général
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux	
<b>Directeur exécutif adjoint</b>													
2020	0	1	4	9	16	37	24	7	1	99	0	98.	197
2021	0	1	5	9	16	42	25	7	3	108	8	99	215
Bureau du Directeur exécutif adjoint													
2020		1	0	0	1	1	0	0	0	3	0	3	6
2021		1	1		0	1				3		3	6
Division des opérations de secours d'urgence													
2020		0	1	2	5	7	4	4	0	23	0	2	25
2021			1	2	5	12	6	4	2	32	8	3	43
Division du Secrétariat du Conseil d'administration													
2020		0	0	1	2	5	3	0	1	12	0	15	27
2021				1	2	5	3		1	12		15	27
Division de la sécurité													
2020		0	0	1	1	2	0	0	0	4	0	35	39
2021				1	1	2				4		35	39
Bureau du Directeur principal des opérations													
2020		0	1	0	0	1	0	0	0	2	0	1	3
2021			1			1				2		1	3

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		Total général
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux	
Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement													
2020		0	2	5	7	21	17	3	0	55	0	42	97
2021			2	5	8	21	16	3		55		42	97
<b>Directeur exécutif</b>													
<b>2020</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>112</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>137</b>
<b>2021</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>126</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>151</b>
Bureau de la déontologie													
2020			0	1	0	3	0	0		4	0	2	6
2021				1		3				4		2	6
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle													
2020			1	2	7	14	20	2		46	0	9	55
2021			1	2	7	16	24	2	2	54		9	63
Bureau des services juridiques													
2020			1	1	4	7	9	4		26	0	7	33
2021			1	1	4	7	10	6		29		7	36
Bureau de l'évaluation													
2020			1	2	5	12	7,5	5		33	0	5	38
2021			1	2	5	13	8	5		34		5	39

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		Total général
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux	
Bureau de l'Ombudsman													
2020			0	1	0	1	1	0		3	0	2	5
2021				1	1	1	2			5		2	7
<b>Département des partenariats et de l'action de sensibilisation</b>													
<b>2020</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>117</b>	<b>6</b>	<b>57</b>	<b>180</b>
<b>2021</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>118</b>	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>180</b>
Bureau du PAM à Berlin													
2020		0	0	0,11	1	1	1	1		4	0	1	5
2021				0	1	1	1	1		4		1	5
Bureau du PAM à Bruxelles													
2020		0	0	1	1	2	2	0	0	6	0	6	12
2021				1	1	2	2			6		6	12
Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing													
2020		0	1	2	8	7	6	2		26	0	13	39
2021			1	2	6	6	9	3		27		13	40
Bureau du PAM à Genève													
2020		0	0	1	1	1	0	0		3	0	2	5
2021			1	0	1	1	0			3		2	5

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures									Autres		Total général	
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux		Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux
Bureau du PAM à Paris													
2020		0	0	0	0	1	0	0		1	0	0	1
2021		0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Partenariats et action de sensibilisation													
2020		1	0	0	1	1	0	0		3	0	3	6
2021		1			1	1				3		3	6
Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds													
2020		0	1	1	1	4	11	5		23	1	4	28
2021			1	1	1	4	11	5		23	1	4	28
Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources													
2020		0	1	1	5	4	10	1		22	0	15	37
2021			1	1	5	5	10	1		23		15	38
Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale													
2020		0	0	1	1	1	0	0		3	0	1	4
2021				1	1	1				3		1	4

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures									Autres		Total général	
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux		Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux
Bureau du PAM à Séoul													
2020		0	0	0	1	0	0	0		1	5	0	6
2021					1					1	4		5
Division des partenariats stratégiques													
2020		0	0	1	1	0	0	0		2	0	0	2
2021				1	1					2			2
Bureau du PAM à Tokyo													
2020		0	0	1	0	1	1	0		3	0	3	6
2021				1		1	1			3		3	6
Bureau du PAM aux Émirats arabes unis													
2020		0	0	1	0	2	1	0		4	0	0	4
2021				1		2	1			4			4
Division des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et collaboration multilatérale (Bureau du PAM à New York)													
2020		0	1	1	1	3	1	0		7	0	3	10
2021			1	1	1	3	1			7		3	10
Bureau du PAM à Washington													
2020		0	1	0	1	2	4	1		9	0	7	16
2021			1		1	2	4	1		9		7	16

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		Total général
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux	
<b>Département de l'élaboration des programmes et des politiques</b>													
2020	0	1	5	9	18	26	12	0	0	71	0	23	93
2021	0	1	4	10	19	33	21	0	0	88	0	25	112
Division des transferts de type monétaire													
2020		0	1	1	1	2	1	0		6	0	1	7
2021			1	1	1	2	1			6		1	7
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes													
2020		0	0	1	1	2	1	0		5	0	1	6
2021				1	1	2	1			5		1	6
Division de l'innovation et de la gestion des connaissances													
2020	0	0	1	0	2	0	0	0		3	0	1	4
2021			1		2					3		1	4
Unité des partenariats avec les ONG													
2020		0	0	0	1	0	1	0		2	0	1	3
2021					1	1	0			2		1	3
Division de la nutrition													
2020		0	1	1	2	3	0	0		7	0	3	10
2021			0	2	2	4	3			11		3	14

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		Total général
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux	
Division des programmes – Action humanitaire et développement													
2020		0	1	4	6	10	1	0		22	0	9	31
2021			1	4	7	16	7			35		11	46
Élaboration des programmes et des politiques													
2020		1	0	0	1	1	0	0		3	0	2	5
2021		1	0		1	1				3		2	5
Division de la recherche, de l'analyse et du suivi													
2020		0	1	1	1	5	4	0		12	0	3	15
2021			1	1	2	4	4	0		12		3	15
Division des programmes en milieu scolaire													
2020		0	0	1	3	2,8	4	0		11	0	1	12
2021				1	2	3	5			11		1	12
<b>Département de la gestion des ressources</b>													
<b>2020</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>137</b>	<b>0</b>	<b>91</b>	<b>228</b>
<b>2021</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>47</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>138</b>	<b>46</b>	<b>95</b>	<b>279</b>
Division de la planification et de la performance institutionnelles													
2020			1	2	8	7	11	0	0	29	0	33	62
2021			1	2	8	8	8	0		27		35	62

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		Total général
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux	
Division des technologies													
2020	0	0	1	2	7	14	21	4		49	0	14	63
2021			1	2	7	14	21	4		49	42	14	105
Division de la gestion globale des risques													
2020		0	0	1	2	6	3	1	0	13	0	2	15
2021				1	2	7	2	1		13		2	15
Division des finances													
2020		0	1	2	5	7	10	5	0	30	0	20	50
2021			1	2	5	8	9	5		30	4	19	53
Division des services de gestion													
2020		0	0	1	3	7	3	0	0	14	0	20	34
2021				1	3	9	4	0		17		22	39
Gestion des ressources													
2020		1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	4
2021		1				1				2		3	5
<b>Culture organisationnelle</b>													
<b>2020</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>74</b>	<b>129</b>
<b>2021</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>133</b>
Division de l'Équipe chargée du Plan d'action détaillé													
2021		1				1				2		1	3

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE

	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		Total général
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Agents des services généraux du Siège et des bureaux mondiaux	
Division des ressources humaines													
2020		0	1	2	7	9	20	11	0	50	0	66	116
2021			1	2	7	10	19	11	0	50		66	116
Division du bien-être du personnel													
2020		0	0	1	2	1	1	0	0	5	0	8	13
2021				1	2	2	1			6		8	14
<b>Crédits sous gestion centrale</b>													
<b>2020</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>2021</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Total général</b>													
<b>2020</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	<b>88</b>	<b>195</b>	<b>281</b>	<b>233</b>	<b>54</b>	<b>1</b>	<b>902</b>	<b>660</b>	<b>381</b>	<b>1 943</b>
<b>2021</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>91</b>	<b>191</b>	<b>309</b>	<b>247</b>	<b>57</b>	<b>5</b>	<b>951</b>	<b>716</b>	<b>389</b>	<b>2 056</b>

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
<b>Bureaux de pays</b>																					
2020	23 763	8 500	1 576	4 597	250	2 500	1 000	1 200	600	700	1 000	10	750	10	450	350	0	50 815	74 308	98 072	
2021	24 615	8 500	1 692	4 917	267	2 679	1 067	1 291	650	757	1 775	11	811	11	480	384	0	53 516	78 808	103 424	
<b>Bureaux régionaux</b>																					
2020	49 832	17 189	2 693	905	67	3 815	622	1 280	472	221	1 608	67	228	10	93	137	0	1 403	30 810	80 641	
2021	50 511	17 786	2 148	898	16	3 354	906	1 242	715	258	2 045	23	249	2	56	161	0	1 464	31 323	81 835	
Bureau régional - Asie et Pacifique																					
2020	7 683	3 472	1 305	3	6	349	69	465	70	66	277	4	31	2	56	6	0	0	6 179	13 862	
2021	7 493	3 277	1 159	59	6	459	69	471	70	67	290	4	31	2	56	6	0	150	6 174	13 667	
Bureau régional - Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale																					
2020	11 172	2 211	194	317	10	250	145	150	50	50	210	30	43	0	5	0	0	20	3 685	14 856	
2021	11 221	2 191	0	169	0	298	142	118	80	20	440	0	39	0	0	0	0	187	3 684	14 906	
Bureau régional - Afrique de l'Ouest																					
2020	9 916	3 168	150	80	34	1 294	206	61	26	7	441	13	7	7	22	64	0	276	5 854	15 770	
2021	10 363	3 327	150	0	0	790	560	100	250	100	328	0	50	0	0	73	0	297	6 025	16 387	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Bureau régional - Afrique australe																					
2020	6 231	2 652	671	476	12	764	50	288	163	28	393	15	87	0	0	50	0	66	5 715	11 945	
2021	6 242	2 950	368	570	10	800	50	253	129	26	366	14	70	0	0	70	0	38	5 715	11 957	
Bureau régional - Afrique de l'Est																					
2020	8 718	3 331	237	0	0	705	85	300	78	45	136	0	38	0	0	13	0	205	5 173	13 890	
2021	9 131	3 295	177	47	0	750	85	300	78	45	342	0	38	0	0	13	0	71	5 241	14 372	
Bureau régional - Amérique latine et Caraïbes																					
2020	6 113	2 356	135	30	5	454	67	15	85	25	152	5	23	1	10	5	0	836	4 205	10 318	
2021	6 061	2 745	295	54	0	257	0	0	109	0	278	5	21	0	0	0	0	720	4 484	10 545	
<b>Siège</b>																					
<b>2020</b>	<b>162 483</b>	<b>2 858</b>	<b>23 134</b>	<b>3 543</b>	<b>365</b>	<b>7 788</b>	<b>2 832</b>	<b>1 856</b>	<b>4 445</b>	<b>1 941</b>	<b>7 966</b>	<b>175</b>	<b>268</b>	<b>108</b>	<b>430</b>	<b>173</b>	<b>30</b>	<b>7 696</b>	<b>65 611</b>	<b>228 093</b>	
<b>2021</b>	<b>170 138</b>	<b>1 625</b>	<b>28 601</b>	<b>6 159</b>	<b>394</b>	<b>8 835</b>	<b>3 922</b>	<b>1 941</b>	<b>4 043</b>	<b>1 322</b>	<b>7 324</b>	<b>162</b>	<b>281</b>	<b>160</b>	<b>248</b>	<b>256</b>	<b>19</b>	<b>6 291</b>	<b>71 581</b>	<b>241 719</b>	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
<b>Chef de Cabinet</b>																					
2020	5 366	0	256	0	70	552	90	0	30	56	300	0	0	39	0	0	0	517	1 910	7 276	
2021	5 508	0	462	0	70	644	100	0	30	55	300	0	75	35	0	0	0	407	2 213	7 721	
<b>Bureau du Directeur exécutif</b>																					
2020	4 040	0	100	0	60	552	60	0	30	45	150	0	0	35	0	0	0	387	1 418	5 458	
2021	4 176	0	282	0	60	624	65	0	30	45	83	0	75	35	0	0	0	422	1 721	5 896	
<b>Division d'appui à la gestion des opérations</b>																					
2020	1 326	0	156	0	10	0	30	0	0	11	150	0	0	4	0	0	0	130	492	1 818	
2021	1 333	0	180	0	10	20	35	0	0	10	217	0	0	0	0	0	0	20	492	1 825	
<b>Directeur exécutif adjoint</b>																					
2020	29 726	1 204	2 440	821	100	1 048	1 098	0	0	147	1 032	0	59	40	30	155	30	1 982	10 185	39 910	
2021	31 170	184	4 901	1 156	172	2 196	1 564	0	0	215	1 079	0	0	11	0	190	0	1 673	13 340	44 510	
<b>Bureau du Directeur exécutif adjoint</b>																					
2020	1 129	0	150	0	10	280	0	0	0	20	35	0	0	4	0	0	0	75	574	1 702	
2021	1 186	0	290	0	10	115	15	0	0	20	47	0	0	4	0	0	0	7	507	1 693	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Division des opérations de secours d'urgence																					
2020	5 007	973	1 500	0	0	275	1 000	0	0	0	189	0	0	0	0	0	0	528	4 465	9 472	
2021	6 728	184	1 738	111	0	1,350	1 290	0	0	100	285	0	0	0	0	0	0	199	5 256	11 984	
Division du Secrétariat du Conseil d'administration																					
2020	3 950	0	10	699	50	84	15	0	0	17	76	0	0	6	0	96	0	1 121	2 173	6 122	
2021	3 857	0	164	938	72	8	19	0	0	10	177	0	0	7	0	190	0	588	2 173	6 030	
Division de la sécurité																					
2020	3 636	19	0	103	40	96	33	0	0	61	105	0	0	0	0	0	0	219	676	4 312	
2021	3 566	0	0	77	90	93	50	0	0	85	162	0	0	0	0	0	0	119	676	4 242	
Bureau du Directeur principal des opérations																					
2020	636	0	50	20	0	30	0	0	0	20	20	0	0	0	0	0	0	40	180	816	
2021	600	0	120	30	0	35	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	7	207	808	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement																					
2020	15 368	212	730	0	0	283	49	0	0	30	607	0	59	30	30	59	30	0	2 118	17 486	
2021	15 233	0	2 590	0	0	595	190	0	0	0	394	0	0	0	0	0	0	753	4 521	19 754	
<b>Directeur exécutif</b>																					
<b>2020</b>	<b>24 497</b>	<b>0</b>	<b>6 243</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1 448</b>	<b>276</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>117</b>	<b>391</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>855</b>	<b>9 359</b>	<b>33 856</b>	
<b>2021</b>	<b>26 658</b>	<b>0</b>	<b>7 482</b>	<b>189</b>	<b>0</b>	<b>1 887</b>	<b>617</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>524</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>10 817</b>	<b>37 476</b>	
Bureau de la déontologie																					
2020	1 096	0	388	0	0	70	21	0	26	3	66	0	0	0	3	0	0	112	689	1 785	
2021	1 097	0	497	0	0	89	139	0	0	9	10	0	0	0	5	0	0	9	757	1 854	
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle																					
2020	9 921	0	727	0	0	1 058	155	0	0	60	180	0	0	0	0	0	0	286	2 466	12 387	
2021	11 071	0	1 400	0	0	1 528	390	0	0	0	227	0	0	0	0	0	0	8	3 553	14 624	
Bureau des services juridiques																					
2020	5 555	0	395	0	0	36	20	0	0	40	60	0	0	0	0	0	0	0	551	6 106	
2021	8 927	0	414	6	0	0	18	0	0	0	81	0	0	0	0	0	0	10	529	6 456	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Bureau de l'évaluation																					
2020	7 035	0	4 598	0	0	124	30	0	0	10	80	0	0	0	0	0	0	342	5 185	12 220	
2021	7 268	0	4 971	129	0	100	30	0	0	11	161	0	0	0	0	60	0	0	5 462	12 730	
Bureau de l'Ombudsman																					
2020	890	0	135	0	1	160	50	0	0	4	5	0	0	0	0	0	0	114	468	1 358	
2021	1 296	0	200	54	0	170	40	0	0	2	45	0	0	0	0	0	0	5	516	1 813	
<b>Département des partenariats et de l'action de sensibilisation</b>																					
<b>2020</b>	<b>30 531</b>	<b>1 272</b>	<b>4 293</b>	<b>547</b>	<b>54</b>	<b>1 672</b>	<b>374</b>	<b>1 856</b>	<b>231</b>	<b>146</b>	<b>1 448</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>19</b>	<b>127</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1 686</b>	<b>13 807</b>	<b>44 338</b>	
<b>2021</b>	<b>30 075</b>	<b>458</b>	<b>4 823</b>	<b>504</b>	<b>65</b>	<b>1 388</b>	<b>437</b>	<b>1 903</b>	<b>277</b>	<b>159</b>	<b>1 477</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>15</b>	<b>142</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2 231</b>	<b>13 934</b>	<b>44 009</b>	
Bureau du PAM à Berlin																					
2020	905	0	124	53	0	39	3	55	23	16	38	1	0	1	0	0	0	7	359	1 265	
2021	862	0	124	53	0	39	3	55	23	16	38	1	0	1	0	0	0	42	395	1 257	
Bureau du PAM à Bruxelles																					
2020	1 932	0	274	0	0	35	25	170	20	6	59	2	0	0	0	3	0	10	603	2 534	
2021	1 922	0	127	109	0	54	25	170	12	6	59	2	0	0	3	0	0	36	603	2 524	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing																					
2020	6 940	0	1 559	120	10	250	100	200	0	20	631	0	0	5	0	0	0	596	3 492	10 432	
2021	6 731	0	1 709	120	10	150	100	200	0	20	704	0	0	5	0	0	0	600	3 618	10 350	
Bureau du PAM à Genève																					
2020	956	0	160	28	1	46	10	125	14	3	39	15	4	5	2	12	0	27	489	1 445	
2021	969	0	219	17	1	4	7	120	23	3	31	0	0	2	9	0	0	36	472	1 441	
Bureau du PAM à Paris																					
2020	204	18	48	0	0	5	3	0	2	3	10	0	0	1	0	0	0	0	89	294	
2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Division des partenariats et de l'action de sensibilisation																					
2020	1 114	0	170	0	4	250	8	0	0	5	30	0	0	0	0	0	0	0	467	1 582	
2021	1 110	0	0	0	9	150	100	0	0	12	35	0	9	2	0	0	0	133	450	1 560	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds																					
2020	4 519	133	1 134	55	0	250	25	219	10	2	150	0	0	2	44	0	0	383	2 407	6 925	
2021	4 471	133	1 219	55	0	250	25	219	10	2	150	0	0	2	44	0	0	297	2 407	6 877	
Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources																					
2020	6 006	326	159	218	24	113	130	0	0	46	143	0	0	2	0	0	0	421	1 581	7 587	
2021	6 140	0	350	125	30	160	130	0	0	40	135	0	0	3	0	0	0	697	1 670	7 810	
Division des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale																					
2020	852	0	0	0	0	164	10	0	0	5	15	0	0	0	0	0	0	30	224	1 077	
2021	846	0	0	0	0	164	10	0	0	5	15	0	0	0	0	0	0	30	224	1 070	
Bureau du PAM à Séoul																					
2020	249	344	70	71	0	60	0	9	1	9	26	1	4	0	0	0	0	3	599	847	
2021	255	325	170	12	0	22	5	10	10	20	21	1	0	0	0	0	0	3	599	853	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Division des partenariats stratégiques																					
2020	595	0	70	0	0	100	0	50	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	249	844	
2021	608	0	70	0	0	72	0	100	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	249	857	
Bureau du PAM à Tokyo																					
2020	944	0	163	0	13	60	5	118	6	4	32	2	4	1	2	0	0	65	473	1 417	
2021	929	0	163	0	13	60	5	118	6	4	34	1	4	1	2	0	0	64	473	1 402	
Bureau du PAM aux Émirats arabes unis																					
2020	872	450	0	2	2	77	27	0	8	17	54	2	31	0	0	0	1	100	771	1 642	
2021	859	0	451	2	2	77	27	0	8	17	53	2	31	0	0	0	1	100	771	1 630	
Division des interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et collaboration multilatérale (Bureau du PAM à New York)																					
2020	1 947	0	235	0	0	123	9	498	146	3	74	1	0	3	0	0	0	3	1 094	3 041	
2021	1 924	0	220	0	0	85	0	500	180	4	97	4	0	0	0	0	0	5	1 094	3 019	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Bureau du PAM à Washington																					
2020	2 496	0	127	0	0	100	20	411	3	8	118	3	0	0	80	0	0	42	910	3 406	
2021	2 449	0	0	12	0	100	0	411	5	10	98	2	0	0	84	0	0	188	910	3 359	
<b>Département de l'élaboration des programmes et des politiques</b>																					
<b>2020</b>	<b>18 377</b>	<b>39</b>	<b>3 384</b>	<b>178</b>	<b>12</b>	<b>1 764</b>	<b>268</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>195</b>	<b>463</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1 296</b>	<b>7 615</b>	<b>25 991</b>	
<b>2021</b>	<b>21 800</b>	<b>0</b>	<b>2 573</b>	<b>1 154</b>	<b>22</b>	<b>1 811</b>	<b>789</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>216</b>	<b>624</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>89</b>	<b>51</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1 421</b>	<b>8 755</b>	<b>30 556</b>	
Division des transferts de type monétaire																					
2020	1 552	0	0	0	2	30	0	0	0	6	3	0	0	2	0	0	0	10	53	1 605	
2021	1 545	0	0	0	12	332	0	0	0	54	178	0	0	18	0	0	0	0	593	2 139	
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes																					
2020	1 222	0	200	0	0	140	40	0	0	2	15	0	0	1	0	4	0	87	489	1 711	
2021	1 210	0	160	100	0	80	40	0	0	3	15	0	0	1	0	4	0	86	489	1 699	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Division de l'innovation et de la gestion des connaissances																					
2020	914	0	277	35	0	440	20	0	8	2	51	0	0	0	0	0	0	14	848	1 762	
2021	924	0	178	352	0	91	79	0	0	12	35	0	0	65	0	0	0	34	848	1 772	
Unité des partenariats avec les ONG																					
2020	473	0	261	0	0	55	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	140	496	969	
2021	517	0	241	0	0	65	13	0	0	4	8	0	0	0	51	0	0	75	457	974	
Division de la nutrition																					
2020	1 957	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	39	1 996	
2021	2 626	0	0	0	0	35	0	0	0	0	23	0	0	0	0	0	0	137	196	2 822	
Division des programmes - Action humanitaire et développement																					
2020	6 012	39	2 203	0	0	625	150	0	0	25	253	0	0	0	0	0	0	206	3 502	9 514	
2021	8 545	0	983	565	0	471	253	0	0	32	221	0	0	5	0	0	0	206	2 737	11 282	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Division de l'élaboration des programmes et des politiques																					
2020	1 043	0	240	83	10	220	3	0	0	110	100	0	0	2	0	0	0	504	1 272	2 314	
2021	1 029	0	240	83	10	220	3	0	0	110	100	0	2	0	0	0	0	505	1 272	2 301	
Division de la recherche, de l'analyse et du suivi																					
2020	2 824	0	0	0	0	32	0	0	0	0	25	0	0	0	0	0	0	180	237	3 061	
2021	2 837	0	0	0	0	136	0	0	0	1	25	0	0	0	0	0	0	30	192	3 029	
Division des programmes en milieu scolaire																					
2020	2 379	0	202	60	0	192	15	0	0	50	15	0	0	0	0	0	0	145	679	3 058	
2021	2 568	0	771	54	0	380	400	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	347	1 971	4 540	
Département de la gestion des ressources																					
2020	36 771	344	6 019	1 746	109	893	576	0	4 151	1 180	3 836	150	167	5	270	0	0	1 115	20 561	57 332	
2021	37 177	983	7 698	2 894	44	479	260	37	3 736	551	2 783	150	160	10	50	3	15	179	20 032	57 209	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total	
Division de la planification et de la performance institutionnelles																					
2020	9 150	0	394	107	10	90	130	0	0	21	111	0	0	0	0	0	0	54	917	10 067	
2021	9 073	0	348	136	0	68	60	0	0	15	203	0	0	0	0	0	0	68	897	9 971	
Division des technologies																					
2020	10 916	0	3 527	560	0	306	98	0	0	250	2 852	0	0	0	200	0	0	244	8 037	18 954	
2021	10 770	874	3 477	1 381	0	218	20	0	0	0	2 230	0	0	0	0	0	0	0	8 200	18 971	
Division de la gestion globale des risques																					
2020	2 909	0	355	0	0	200	0	0	5	0	220	0	0	0	0	0	0	38	819	3 728	
2021	2 924	0	885	0	0	0	0	0	0	0	45	0	0	0	0	0	0	0	930	3 854	

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Division des finances																				
2020	8 042	0	913	680	45	110	85	0	0	30	159	0	0	0	0	0	0	0	2 021	10 063
2021	7 879	109	668	807	14	90	30	37	25	35	149	0	0	5	0	3	15	111	2 098	9 977
Division des services de gestion																				
2020	4 947	344	829	400	50	130	250	0	4 146	877	484	150	167	0	70	0	0	752	8 650	13 597
2021	5 660	0	2 321	570	30	100	150	0	3 711	500	137	150	160	0	50	0	0	0	7 879	13 539
Division de la gestion des ressources																				
2020	807	0	0	0	4	57	13	0	0	1	10	0	0	5	0	0	0	26	116	923
2021	871	0	0	0	0	3	0	0	0	1	18	0	0	5	0	0	0	0	27	898
<b>Culture organisationnelle</b>																				
<b>2020</b>	<b>17 216</b>	<b>0</b>	<b>500</b>	<b>250</b>	<b>20</b>	<b>411</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>497</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>246</b>	<b>2 174</b>	<b>19 390</b>
<b>2021</b>	<b>17 750</b>	<b>0</b>	<b>663</b>	<b>262</b>	<b>21</b>	<b>430</b>	<b>156</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105</b>	<b>537</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>312</b>	<b>2 489</b>	<b>20 239</b>
Division de l'Équipe chargée du Plan d'action détaillé																				
2021	693	0	91	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	58	157	850

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Services juridiques	Autres	Montant total des autres coûts	Total
Division des ressources humaines																				
2020	15 377	0	500	250	20	300	150	0	0	100	470	0	0	0	0	0	0	54	1 844	17 221
2021	15 105	0	420	262	21	332	156	0	0	105	505	0	0	0	0	0	0	69	1 873	16 977
Division du bien-être du personnel																				
2020	1 839	0	0	0	0	111	0	0	0	0	27	0	0	0	0	0	0	193	331	2 169
2021	1 952	0	152	0	0	98	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	185	459	2 411
<b>Crédits sous gestion centrale</b>																				
2020	890	0	166	195								1 457			821	6 304	465	6 451	15 859	16 749
2021	879	0	176	195								1 609			580	6 529	465	6 066	15 621	16 499
<b>Total général</b>																				
2020	236 968	28 547	27 569	9 045	682	14 103	4 454	4 336	5 517	2 862	10 575	1 709	1 247	128	972	6 964	495	66 365	186 587	423 555
2021	246 144	27 912	32 442	11 974	676	14 868	5 896	4 474	5 409	2 337	11 144	1 805	1 341	173	784	7 329	484	67 336	197 333	443 476

## ANNEXE III

Examen du Plan de gestion pour 2020-2022<sup>1</sup>

1. La présente annexe expose dans leurs grandes lignes les modifications apportées par rapport au Plan de gestion pour 2020-2022, sur la base des données disponibles à la fin d'août 2020.
2. Le budget approuvé pour couvrir les besoins opérationnels en 2020, CAI compris, se chiffrait à 10,6 milliards de dollars. Les recettes pour l'année étaient initialement estimées à 7,45 milliards de dollars. Les prévisions actuelles tablent sur des contributions de 7,70 milliards de dollars pour 2020.

## Programme de travail

3. Les besoins imprévus et la crise planétaire liée à la COVID-19, qui a débuté au premier trimestre de 2020, ont eu des répercussions considérables sur le programme de travail initialement présenté dans le Plan de gestion pour 2020-2022. Le tableau A.III.1 présente les modifications apportées par rapport aux plans initiaux pour 2016-2020, en raison soit de l'apparition de besoins imprévus soit de la révision des besoins prévus.

TABLEAU A.III.1: PLAN DE GESTION INITIAL COMPARÉ AU PROGRAMME DE TRAVAIL FINAL POUR 2016-2020*				
Année	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Variation des besoins (en millions de dollars)	Programme de travail final (en millions de dollars)	Variation des besoins (en pourcentage)
2016	8 581	+266	8 847	+3
2017	9 007	+1 100	10 107	+12
2018	9 011	+1 054	10 065	+12
2019	9 796	+2 743	12 539	+28
2020**	10 566	+2 499	13 065	+24
<b>Moyenne</b>	<b>9 392</b>	<b>+1 532</b>	<b>11 444</b>	<b>+16</b>

\* Les chiffres figurant dans le Plan de gestion sont arrondis.

\*\* Montants établis sur la base des budgets de projet déjà approuvés ou soumis pour approbation jusqu'en août 2020.

4. À la fin août 2020, le programme de travail se chiffrait à 13,1 milliards de dollars, soit une augmentation de 24 pour cent par rapport aux prévisions retenues dans le Plan de gestion initial pour 2020, qui tablait sur un montant de 10,6 milliards de dollars.
5. Le tableau A.III.2 présente les variations par rapport au plan initial pour 2020, par domaine d'action privilégié.

<sup>1</sup> Tous les chiffres indiqués dans la présente annexe tiennent compte des CAI.

<b>TABLEAU A.III.2: PLAN DE GESTION INITIAL COMPARÉ AU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2020 ACTUEL, PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ</b>				
<b>Domaine d'action privilégié</b>	<b>Plan de gestion initial (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en millions de dollars)</b>	<b>Programme de travail actuel* (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en pourcentage)</b>
Intervention face à une crise	7 830	2 328	10 158	30
Renforcement de la résilience	2 208	153	2 361	7
Causes profondes	527	19	546	4
<b>Total</b>	<b>10 566</b>	<b>2 499</b>	<b>13 065</b>	<b>24</b>

\* En août 2020.

6. Le domaine d'action privilégié pour lequel l'augmentation du programme de travail par rapport au Plan de gestion initial pour 2020 est la plus forte continue d'être, comme les années précédentes, l'intervention face à une crise, dont les besoins augmentent dans des proportions plus importantes que l'ensemble du programme de travail. Dans les domaines d'action privilégiés du renforcement de la résilience et des causes profondes, les besoins opérationnels demeurent dans l'ensemble conformes à l'estimation initiale, la hausse étant limitée à respectivement 7 pour cent et 4 pour cent.
7. Le tableau A.III.3 présente les variations par rapport au plan initial pour 2020, par bureau régional.

<b>TABLEAU A.III.3: PLAN DE GESTION INITIAL COMPARÉ AU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2020, PAR BUREAU RÉGIONAL</b>				
<b>Bureau régional</b>	<b>Plan de gestion initial (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en millions de dollars)</b>	<b>Programme de travail actuel* (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en pourcentage)</b>
Asie et pacifique	726	124	850	+17
Moyen Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	4 834	634	5 468	+13
Afrique de l'Ouest	1 310	477	1 787	+36
Afrique australe	983	540	1 523	+55
Afrique de l'Est	2 522	236	2 758	+9
Amérique latine et Caraïbes	191	487	678	+255
<b>Total</b>	<b>10 566</b>	<b>2 499</b>	<b>13 065</b>	<b>+24</b>

\* En août 2020.

8. Par rapport au Plan de gestion initial pour 2020, c'est pour la région Moyen--Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale que l'on constate la plus forte augmentation des besoins opérationnels exprimée en valeur absolue (plus de 600 millions de dollars); 50 pour

cent de cette hausse se concentre sur la République arabe syrienne et l'intervention d'urgence en faveur des réfugiés. Les variations considérables observées dans la région Afrique australe, aussi bien en pourcentage qu'en valeur absolue, sont principalement dues à une augmentation de 55 pour cent des besoins opérationnels qui s'explique par la nécessité de répondre aux besoins croissants en matière de sécurité alimentaire au Zimbabwe découlant de la sécheresse généralisée, des inondations et des chocs macroéconomiques. C'est pour la région Amérique latine et Caraïbes que l'on observe la plus forte augmentation en pourcentage (255 pour cent), en raison de l'intervention menée en Colombie pour répondre à la crise qui sévit à la frontière avec le Venezuela. Les besoins opérationnels ont augmenté de 17 pour cent dans la région Asie et Pacifique, de 36 pour cent dans la région Afrique de l'Ouest et de 9 pour cent dans la région Afrique de l'Est.

9. Le tableau A.III.4 présente les augmentations les plus importantes des besoins opérationnels en 2020 par pays bénéficiaire.

<b>TABLEAU A.III.4: CINQ PAYS ENREGISTRANT LA PLUS FORTE AUGMENTATION DES BESOINS IMPRÉVUS, 2020</b>				
<b>Pays bénéficiaire</b>	<b>Plan de gestion initial (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en millions de dollars)</b>	<b>Programme de travail actuel* (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en pourcentage)</b>
République arabe syrienne	649	1 072	424	+65
Somalie	313	516	203	+65
Zimbabwe	120	299	180	+150
Colombie	26	192	166	+633
Mozambique	100	266	165	+165
Autres	9 358	1 361	10 719	+15
<b>Total</b>	<b>10 566</b>	<b>2 499</b>	<b>13 065</b>	<b>+24</b>

\* En août 2020.

10. Pour 2020, l'augmentation constatée entre le Plan de gestion initial pour 2020 et le programme de travail actuel pour 2020, de 2,5 milliards de dollars au total, est principalement due à l'apparition de besoins imprévus en République arabe syrienne, en Somalie, au Zimbabwe, en Colombie et au Mozambique. Pour ces cinq pays, la hausse s'établit au total à 1,14 milliard de dollars, soit 46 pour cent de l'augmentation globale.
11. La République arabe syrienne, qui se classait auparavant dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire, est confrontée depuis quelques années à une crise de longue durée, au détriment des acquis du développement obtenus avant 2011. Chaque année de crise aggrave les dommages que subit le tissu économique et social du pays et retarde les tentatives de redressement. En juillet 2020, le pays comptait 6,7 millions de personnes déplacées, 9,3 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire et 2,2 millions de personnes exposées au risque d'insécurité alimentaire. Si la malnutrition aiguë n'est pas généralisée, les taux élevés de retard de croissance témoignent de l'existence d'un problème de malnutrition chronique grave. Pour y faire face, en août 2020, le PAM a envoyé des rations alimentaires destinées à 4,8 millions de personnes vivant dans l'ensemble des 14 gouvernorats de la République arabe syrienne; il a notamment procédé à des expéditions transfrontalières depuis la Turquie pour venir en aide à 1,4 million de

personnes dans les régions du nord-ouest de la République arabe syrienne qui sont inaccessibles à partir de la République arabe syrienne.

12. Depuis plus de vingt ans, la Somalie a fréquemment été le théâtre de conflits, de périodes d'instabilité politique et de chocs environnementaux et économiques qui ont provoqué la faim et la malnutrition à grande échelle. Sur le plan de la sécurité alimentaire, la situation continue de se dégrader et selon les prévisions, entre juillet et septembre 2020, plus de 3,5 millions de personnes pourraient se retrouver en situation d'insécurité alimentaire (phase 3 ou plus de l'IPC). La triple menace que font peser les répercussions économiques de la COVID-19, les inondations pendant la saison des pluies de cette année (d'avril à juin) et l'invasion de criquets pèlerins exacerbe la gravité de l'insécurité alimentaire en Somalie, aggrave les vulnérabilités préexistantes et perturbe les activités socioéconomiques et les moyens d'existence, en particulier pour les personnes à faible revenu. Pour faire face à cette progression des besoins, à la fin de mai 2020, le PAM a procédé à des transferts en espèces en faveur de 12 190 ménages. Dans le cadre du programme d'alimentation scolaire, le PAM a signé un accord avec le Ministère somalien de l'éducation afin de fournir à 40 000 enfants des écoles rurales du Somaliland des rations à emporter en juin et juillet 2020.
13. L'intervention d'urgence de niveau 2 en faveur du Zimbabwe continue de répondre à l'augmentation des besoins liés à la sécurité alimentaire dans le pays. En raison de la sécheresse généralisée, des inondations et des chocs macroéconomiques, le Zimbabwe est actuellement confronté aux niveaux d'insécurité alimentaire les plus élevés que le pays ait connu depuis une décennie puisque, selon les estimations, plus de 7,7 millions de personnes étaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë au plus fort de la période de soudure (de janvier à mars 2020). Il est à craindre que cette insécurité alimentaire aiguë n'empire d'ici la fin de l'année 2020, car les déficits pluviométriques précoces ont provoqué un flétrissement définitif des cultures. La récolte de la campagne 2019/2020 devrait être inférieure à la moyenne sur cinq ans.
14. La Colombie est le pays qui a été le plus touché par l'afflux de migrants vénézuéliens en raison de l'étendue et de la porosité de la frontière. La République bolivarienne du Venezuela reste effectivement confrontée à une crise politique et économique majeure en raison de la baisse des cours du pétrole et des difficultés économiques, ce qui se traduit par une inflation galopante, une pénurie aiguë de nourriture, de médicaments et d'autres produits de base et une augmentation vertigineuse des indices de pauvreté et de malnutrition. Le Bureau du PAM en Colombie continuera de venir en aide à 300 000 migrants vénézuéliens et membres des communautés d'accueil par mois en moyenne, l'objectif étant de monter en puissance pour atteindre plus de 400 000 bénéficiaires par mois si le besoin s'en fait sentir. Le PAM continuera de porter assistance à environ 48 000 personnes touchées par la violence armée chaque mois. Le programme d'alimentation scolaire, dont bénéficient 110 000 enfants vivant dans le département de La Guajira et ailleurs, sera lui aussi poursuivi.
15. En dépit des efforts déployés par la communauté d'aide humanitaire, la situation sur le plan de la sécurité alimentaire reste alarmante dans plusieurs régions du Mozambique, principalement en raison des répercussions des catastrophes naturelles liées au climat et des événements provoqués par l'homme, qui prennent la forme d'épisodes de sécheresse généralisée à répétition dans les provinces du sud du Mozambique, conjugués aux répercussions des cyclones Idai et Kenneth qui ont balayé les provinces centrales et des inondations localisées et des flambées de violence qui ont touché la province septentrionale de Cabo Delgado. En matière de sécurité alimentaire, selon les premières prévisions, au moins 1,2 million de personnes resteront en situation d'insécurité alimentaire à partir d'avril 2020.

## Prévisions de recettes

### Budget administratif et d'appui aux programmes

16. Le Plan de gestion pour 2020-2022 tablait au départ sur des recettes s'élevant à 7,45 milliards de dollars pour 2020, qui devaient produire 446,0 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI avec l'application du taux de 6,5 pour cent. D'après les dernières projections en date pour 2020, établies sur la base des engagements pris par les donateurs, les recettes provenant des contributions devraient s'élever à 7,7 milliards de dollars et générer 461,0 millions de dollars au titre des CAI.

### Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

17. Le tableau A.III.5 présente les prévisions de financement révisées au titre des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux pour 2020 par rapport aux besoins indiqués dans le Plan de gestion pour 2020-2022.

<b>TABLEAU A.III.5: PRÉVISIONS DE FINANCEMENT AU TITRE DES FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE ET DES COMPTES SPÉCIAUX: MONTANTS RÉVISÉS</b>			
	<b>Besoins prévus dans le Plan de gestion pour 2020-2022 (en millions de dollars)</b>	<b>Prévisions de financement pour 2020 (en millions de dollars)</b>	<b>Écart positif/ (négatif) (en pourcentage)</b>
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle	72,7	350,9	383
Comptes spéciaux	309,4	312,9	1
<b>Total</b>	<b>382,1</b>	<b>663,8</b>	<b>74</b>

18. En 2020, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont servi à appuyer le renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM, en finançant des activités menées dans des domaines comme le renforcement des capacités des pouvoirs publics, la nutrition, le changement climatique et la réduction des risques de catastrophe, la sécurité alimentaire, l'innovation (Accélérateur d'innovations), la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise ainsi que la chaîne d'approvisionnement. Les besoins au titre de ces fonds d'affectation spéciale, qui se chiffrent à 72,7 millions de dollars, comprennent les financements des propositions d'investissement qui ont été présentées au moment de l'élaboration du Plan de gestion pour 2020-2022 mais qui n'ont pas trouvé de financement. Les prévisions de financement révisées pour 2020, d'un montant de 350,9 millions de dollars, comprennent le montant prévisionnel des contributions directes aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, ainsi qu'une estimation des allocations auxquelles le Comité pour l'affectation stratégique des ressources devrait procéder d'ici la fin de 2020. L'augmentation exceptionnelle des montants prévus pour 2020 est due à la création d'un fonds d'affectation spéciale destiné à financer la riposte à la pandémie de COVID-19, dont le montant est évalué à 214,5 millions de dollars à la mi-août 2020.
19. Les principaux comptes spéciaux servent à financer le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, le régime d'auto-assurance servant à couvrir les risques liés aux pertes de produits alimentaires, les initiatives menées dans le domaine des technologies de l'information, le centre de gestion du parc automobile et les activités du Service du transport aérien du PAM.

## ANNEXE IV

### Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2021-2023

#### Introduction

1. La présente annexe expose le programme de travail que le Bureau de l'évaluation se propose d'exécuter au cours de la période 2021-2023. Il s'agit du cinquième plan de travail du Bureau de l'évaluation établi en application de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation<sup>1</sup>, qui découle de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) du PAM<sup>2</sup> et de la Charte de l'évaluation<sup>3</sup>. Ces trois documents concourent à définir la vision, l'orientation stratégique, le cadre normatif et le dispositif de responsabilisation qui s'appliquent à la fonction d'évaluation. Ils précisent les dispositions institutionnelles et le plan de mise en œuvre pour intégrer progressivement l'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM, grâce au développement de la fonction d'évaluation centralisée, complétée par une fonction d'évaluation décentralisée répondant à la demande.
2. La fonction d'évaluation est l'expression de la détermination des responsables du PAM, qui ont pour ambition d'être à la hauteur des attentes exprimées à l'échelle mondiale en mettant en place une évaluation indépendante qui contribue à l'obligation de rendre compte des résultats, à l'apprentissage organisationnel et à la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux du PAM, à l'ère du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
3. Le Bureau de l'évaluation étant chargé de superviser la fonction d'évaluation dans son ensemble, la présente annexe propose en premier lieu une estimation des ressources nécessaires à l'échelle du PAM pour la fonction d'évaluation, avant d'exposer le plan de travail du Bureau de l'évaluation proprement dit.

#### Ressources nécessaires pour la fonction d'évaluation dans son ensemble

4. Ce plan de travail, qui est établi pour une durée de trois ans (2021-2023), à l'instar du Plan de gestion du PAM, demeure fidèle au principe de montée en puissance progressive de la dotation en ressources et de la mise en œuvre énoncé dans la politique en matière d'évaluation et dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation qui l'accompagne.
5. Les résultats attendus pour 2021 et les perspectives pour 2022-2023 présentés dans cette annexe, qui découlent des priorités stratégiques définies dans la politique en matière d'évaluation, sont conformes aux exigences à cet égard liées au plan stratégique actuel du PAM. Le plan de travail en matière d'évaluation évoluera pour tenir compte des changements qui seront apportés dans le nouveau plan stratégique du PAM.
6. Durant cette période marquée par l'ampleur sans précédent des interventions en situation d'urgence, toutes les activités d'évaluation sont régulièrement examinées; planifiées avec soin, elles sont conduites de manière à continuer de répondre aux besoins du PAM en matière d'obligation de rendre des comptes et d'apprentissage, sans faire peser une charge inutile sur les opérations et les partenariats du PAM. Le plan de travail et le budget proposés correspondent à la situation au 31 août 2020, sachant que ce plan sera régulièrement mis à jour à mesure que des évaluations seront reportées ou annulées pour s'adapter à une situation très instable qui ne cesse d'évoluer en raison de la pandémie de COVID-19 et de la

---

<sup>1</sup> Stratégie entérinée en avril 2016 par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion.

<sup>2</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

<sup>3</sup> Charte publiée par la Directrice exécutive en mai 2016.

modification des cycles des PSP. La fonction d'évaluation privilégiera les activités qui permettent de continuer d'apprendre et de rendre des comptes de manière appropriée à tout l'éventail de parties prenantes, depuis les populations touchées jusqu'aux États membres.

7. Ces dernières années, des moyens en personnel engagé pour une durée déterminée ont été mis en place afin de faire face à la progression du volume d'évaluations centralisées; la situation est donc aujourd'hui stabilisée, et l'effectif ne devrait augmenter que modérément pour 2021 afin d'accompagner la poursuite de la hausse du nombre d'évaluations centralisées à laquelle il faut s'attendre pour les raisons suivantes:
  - poursuite de l'accroissement du nombre d'évaluations de PSP prescrites aux termes de la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays<sup>4</sup>: même en tenant compte de retards dans le déroulement des cycles des PSP, le nombre d'évaluations lancées devrait passer de cinq en 2019 à neuf en 2020 et 21 en 2021;
  - poursuite de la mise en œuvre de la stratégie relative à l'évaluation d'impact (qui couvre la période 2019-2026), avec le lancement d'un troisième "guichet" d'évaluation d'impact axé sur la programmation d'activités en milieu scolaire;
  - contribution à la mise en place d'un bureau de l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies moyennant la participation active au groupe de travail sur l'évaluation à l'échelle du système du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE); et
  - contribution aux initiatives interinstitutions portant sur les activités d'évaluation dans le contexte de la COVID-19, notamment l'élaboration de directives, la coordination entre les institutions pour les activités d'évaluation concernant la COVID-19 et les évaluations conjointes des interventions menées pour faire face à cette pandémie.
8. Le tableau A.IV.1 fait apparaître l'évolution des ressources nécessaires pour la fonction d'évaluation dans l'ensemble du PAM depuis 2017, deuxième année couverte par la politique en matière d'évaluation, les montants indiqués pour les exercices 2021 à 2023 correspondant à des estimations. Ces estimations concernant l'avenir ont été établies compte tenu des normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation, des tendances actuellement constatées dans les bureaux régionaux, des hypothèses les plus plausibles et des projections qui en découlent. Les perspectives sont loin d'être figées, en particulier parce que les cycles des PSP continuent d'évoluer, étant donné que le PAM s'emploie à les synchroniser avec les Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après "Plans-cadres de coopération") mis en place dans les pays, ce qui n'est pas sans conséquences pour la planification des évaluations de PSP et des évaluations décentralisées. En outre, du fait de la pandémie de COVID-19, il faut s'attendre à ce que le plan d'évaluation soit encore plus incertain. Le Bureau de l'évaluation s'efforcera de s'adapter avec souplesse aux changements et aux évolutions qui se produiront, en fonction des moyens humains et des ressources financières disponibles.
9. Pour 2020, le tableau A.IV.1 présente deux séries de chiffres. La première correspond aux ressources disponibles en début d'exercice telles qu'indiquées dans le Rapport annuel sur l'évaluation en 2019<sup>5</sup>. Dans la colonne intitulée "2020 - montants mis à jour (en août)" figurent les montants des ressources effectivement disponibles arrêtés en août 2020; ces chiffres reflètent les changements apportés aux activités d'évaluation en raison de la pandémie de COVID-19, tels que la réduction du nombre d'évaluations décentralisées prévues pour 2020, qui est passé de 29 au 31 décembre 2019 à 19 au 30 juin 2020,

<sup>4</sup> Aux termes de la politique en matière de plans stratégiques de pays approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016 (WFP/EB.2/2016/4 C/1/ Rev.1), il est prévu que chaque PSP fasse l'objet d'une évaluation.

<sup>5</sup> WFP/EB.A/2020/7-A.

l'annulation des activités de développement des capacités prévues en présentiel et la redéfinition des priorités du budget 2020 pour prendre en charge l'évaluation de la riposte à la pandémie de COVID-19.

10. Ce tableau présente les ressources disponibles par source de financement pour les activités d'évaluation centralisées et décentralisées, au niveau central et au niveau régional. Outre les crédits ordinaires du budget AAP, deux sources de financement méritent l'attention:
- les budgets des programmes correspondent aux budgets de portefeuille de pays, qui comprennent:
    - des fonds destinés à financer les évaluations de PSP ([3] dans le tableau); et
    - des fonds destinés à financer la réalisation et la gestion des évaluations décentralisées ([7] dans le tableau).
  - les financements multidonateurs pour les évaluations d'impact ([4] dans le tableau): pour compléter les contributions initiale du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement, le Bureau de l'évaluation a mis en place un fonds d'affectation spéciale par lequel faire transiter les contributions au financement des évaluations d'impact versées par d'autres donateurs comme l'Institut de crédit pour la reconstruction et l'Agence des États-Unis pour le développement international.

<b>TABLEAU A.IV.1: ESTIMATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION DANS SON ENSEMBLE (août 2020)</b>									
Principaux éléments	Source de financement	En millions de dollars							
		2017	2018	2019	2020	2020 - montants mis à jour (en août)	2021	2022	2023
		<b>Ressources disponibles</b>					<b>Ressources nécessaires</b>		
<b>Plan de travail du Bureau de l'évaluation</b>									
	Budget AAP - dépenses de personnel	3,05	3,00	5,66	7,03	7,03	7,34	7,34	7,34
	Budget AAP - autres coûts	5,33	4,83	4,73	5,18	5,18	5,46	5,46	5,46
	Fonds multilatéraux à l'appui du dispositif d'évaluations décentralisées <sup>[1]</sup>		0,50	0,59	0,58	-			
	Fonds multilatéraux à l'appui du dispositif d'évaluations décentralisées - crédits reportés de 2018 à 2019 <sup>[2]</sup>			0,12					
	Budgets des programmes <sup>[3]</sup>			1,75	2,75	2,00	5,25	4,00	2,00

**TABLEAU A.IV.1: ESTIMATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION  
DANS SON ENSEMBLE (août 2020)**

Principaux éléments	Source de financement	En millions de dollars							
		2017	2018	2019	2020	2020 - montants mis à jour (en août)	2021	2022	2023
		Ressources disponibles					Ressources nécessaires		
	Financements multidonateurs pour les évaluations d'impact <sup>[4]</sup>			0,56	3,88	4,53	1,66	1,74	0,60
<b>Total partiel, Bureau de l'évaluation</b>		<b>8,38</b>	<b>8,33</b>	<b>13,41</b>	<b>19,43</b>	<b>18,75</b>	<b>19,71</b>	<b>18,54</b>	<b>15,40</b>
Postes de l'effectif permanent		15	15	29	37,5 <sup>[9]</sup>	37,5	39	39	39
Dépenses de personnel en pourcentage du budget total du Bureau de l'évaluation		36	36	42	36	37	37		
<b>Hors Bureau de l'évaluation (appui aux évaluations décentralisées)</b>									
Unités régionales d'évaluation	Responsables régionaux de l'évaluation et autres (coûts opérationnels de 2017 à 2020, proposition d'ouverture de crédits au titre du budget AAP des bureaux régionaux à compter de 2021)	1,60	1,61	1,64	1,64	1,64	2,57	2,57	2,57
	Proposition d'investissement régional (Compte de péréquation des dépenses AAP en 2019 et 2020) <sup>[5]</sup>			1,67	0,55	0,36			
	Proposition d'investissement régional (crédits intégrés au budget AAP à compter de 2020)				0,90	0,90			

**TABLEAU A.IV.1: ESTIMATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION  
DANS SON ENSEMBLE (août 2020)**

Principaux éléments	Source de financement	En millions de dollars							
		2017	2018	2019	2020	2020 - montants mis à jour (en août)	2021	2022	2023
		Ressources disponibles					Ressources nécessaires		
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation <sup>[6]</sup>	Budget AAP	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Évaluations décentralisées <sup>[7]</sup>	Budgets des programmes	2,96	5,33	3,92	5,02	3,26	5,18	2,99	1,32
<b>Total partiel, hors Bureau de l'évaluation</b>		<b>6,06</b>	<b>8,44</b>	<b>8,73</b>	<b>9,62</b>	<b>7,67</b>	<b>9,24</b>	<b>7,06</b>	<b>5,38</b>
<b>Total</b>		<b>14,44</b>	<b>16,77</b>	<b>22,14</b>	<b>29,05</b>	<b>26,42</b>	<b>28,95</b>	<b>25,60</b>	<b>20,78</b>
<b>Total, en pourcentage des contributions reçues par le PAM<sup>[8]</sup></b>		<b>0,24</b>	<b>0,31</b>	<b>0,28</b>	<b>0,38</b>	<b>0,34</b>	<b>0,39</b>		

<sup>[1]</sup> À compter de 2021, les fonds multilatéraux destinés à financer l'appui des services centraux aux évaluations décentralisées sont intégrés dans le budget AAP du Bureau de l'évaluation.

<sup>[2]</sup> Fonds multilatéraux destinés à financer l'appui au système d'évaluation décentralisé: l'allocation 2018 ayant été reçue en fin d'année, une partie du solde a été reportée à 2019.

<sup>[3]</sup> À compter de 2019, il s'agit de fonds provenant des budgets de portefeuille de pays affectés à l'évaluation de PSP.

<sup>[4]</sup> Contributions du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement, de l'Institut de crédit pour la reconstruction et de l'Agence des États-Unis pour le développement international.

<sup>[5]</sup> Les montants figurant dans la colonne intitulée "2020 - montants mis à jour (en août)" tiennent compte de la redéfinition des priorités du budget 2020 en ce qui concerne les unités régionales d'évaluation afin de contribuer au financement des interventions menées pour faire face à la COVID-19.

<sup>[6]</sup> Le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation est un mécanisme qui sert à compléter le budget des évaluations décentralisées prévues par les bureaux de pays lorsque les financements sont insuffisants.

<sup>[7]</sup> Les montants indiqués pour les années 2017 et 2018 sont calculés en fonction du nombre d'évaluations décentralisées qui ont débuté (phase de préparation) en 2017-2018, et d'une estimation des coûts afférents à leur réalisation et leur gestion.

Les montants indiqués pour 2019 sont calculés en fonction du nombre d'évaluations décentralisées qui ont débuté en 2019, d'une estimation de leurs coûts de gestion et d'une combinaison du coût estimé, prévu ou effectif (le cas échéant) de leur réalisation.

Les montants indiqués pour 2020 sont calculés en fonction du nombre d'évaluations qui devaient débuter en 2020 (sur la base des prévisions au 31 décembre 2019) et d'une estimation du coût de leur réalisation et de leur gestion.

Les montants indiqués dans la colonne intitulée "2020 - montants mis à jour (en août)" tiennent compte de la réduction du nombre prévisionnel d'évaluations décentralisées débutant en 2020; ce nombre a été ramené à 19 au 30 juin 2020, alors que les prévisions établies au 31 décembre 2019 tablaient sur 29 évaluations décentralisées.

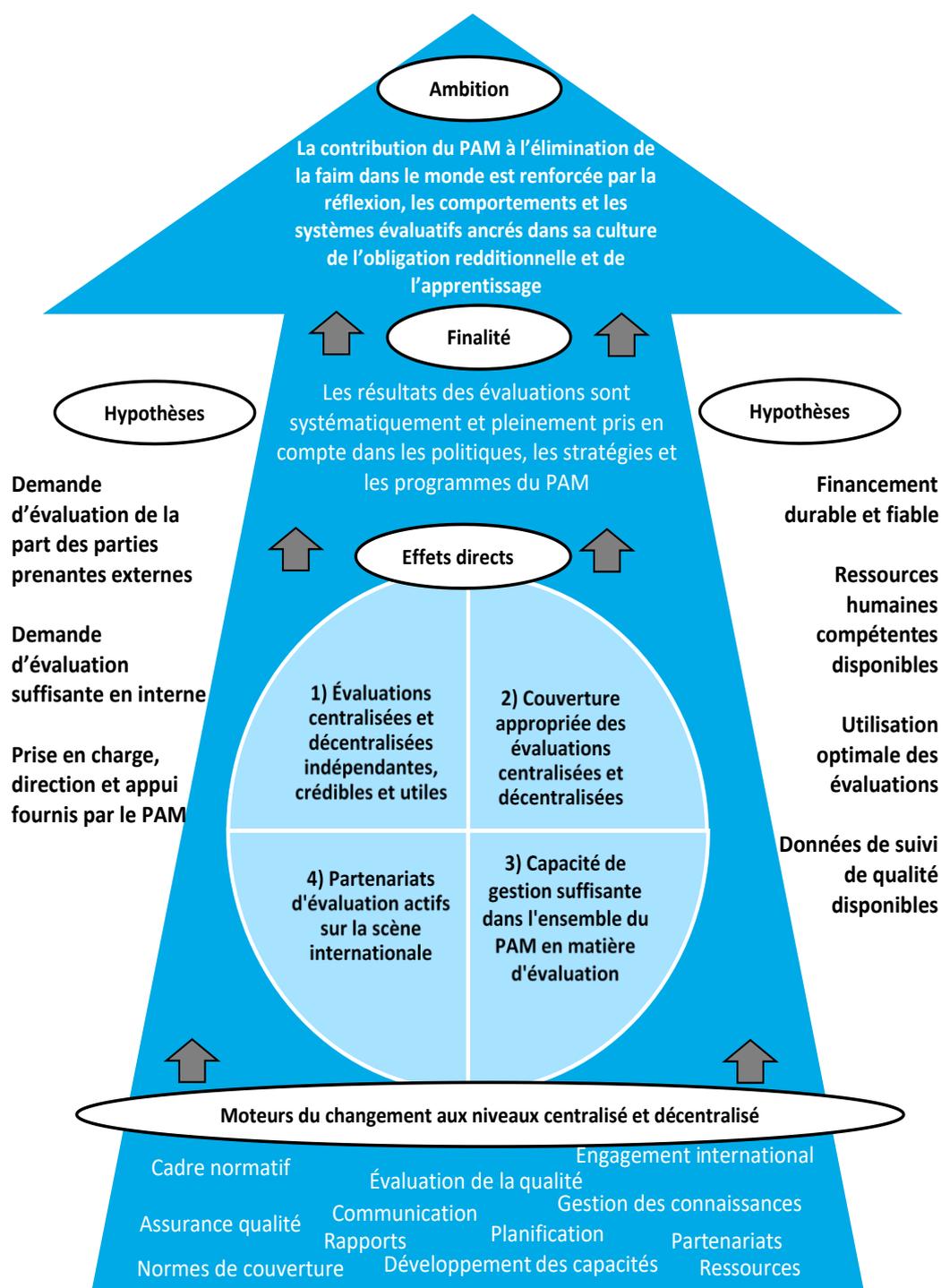
Les montants indiqués pour les années 2021 à 2023 sont calculés en fonction du nombre d'évaluations décentralisées qui devraient débuter entre 2021 et 2023 et d'une estimation des coûts afférents à leur réalisation et leur gestion.

<sup>[8]</sup> Les pourcentages indiqués pour 2017 et 2018 sont calculés par rapport au montant des contributions effectivement reçues, ceux indiqués pour 2019 par rapport au montant final des contributions (comptes annuels vérifiés de 2019) et ceux indiqués pour 2020 et les années suivantes par rapport au montant des prévisions de contributions (plans de gestion du PAM pour 2020 et 2021).

<sup>[9]</sup> La mention 0,5 fait référence à un poste de durée déterminée financé à partir du début du second semestre.

11. Pour 2021, le budget AAP du Bureau de l'évaluation est en hausse, de même que les crédits du budget AAP des bureaux régionaux consacrés à l'évaluation, ce qui témoigne de la détermination de la direction du PAM, qui est résolue à pérenniser l'appui apporté à la fonction d'évaluation décentralisée. L'augmentation du budget AAP consacré au Bureau de l'évaluation permettra également de prendre en charge les activités d'évaluation d'impact, en particulier la création d'un guichet d'évaluation axé sur la programmation d'activités en milieu scolaire.

**Figure A.IV.1: Théorie du changement, politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021)**



## Vue d'ensemble du plan de travail du Bureau de l'évaluation pour la période 2021-2023

12. La suite de cette annexe expose le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2021 et les perspectives pour 2022 et 2023. Ces perspectives, qui sont provisoires, sont revues chaque année afin de tenir compte des évolutions qui se produisent au sein du PAM et à l'extérieur et des ressources disponibles pour l'évaluation. Chacun des éléments indiqués ci-après se rattache à un ou plusieurs effets directs énoncés dans la théorie du changement exposée dans la politique en matière d'évaluation (voir la figure A.IV.1).
13. En résumé, pour 2021, le Bureau de l'évaluation a l'intention d'accomplir les tâches suivantes:
  - **mettre à jour la politique en matière d'évaluation (2016-2021)**, sur la base des résultats et des recommandations de l'examen par les pairs réalisé en 2020 par le GNUE et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE), et compte tenu des consultations menées avec la direction du PAM et les États membres;
  - produire, en toute indépendance, des données factuelles pour contribuer au respect de l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage grâce à un programme équilibré comprenant environ 38 **évaluations centralisées** de politiques, de stratégies et de PSP et les rapports de synthèse qui en découlent; ce programme a été établi de manière à appliquer progressivement les normes de couverture, comme indiqué dans la politique d'évaluation, en tenant compte des besoins prioritaires en matière de données factuelles et d'apprentissage, de la capacité du PAM à procéder aux modifications recommandées à l'issue des évaluations et des ressources disponibles pour les activités d'évaluation – cet élément se rattache aux effets directs 1 et 2 énoncés dans la politique;
  - mettre en œuvre la **stratégie relative à l'évaluation d'impact**; il est notamment prévu d'entreprendre un **examen de la phase pilote de mise en œuvre de cette stratégie** afin de guider la définition des orientations à venir, et de réaliser jusqu'à 21 évaluations d'impact dans le cadre de trois guichets. Cette stratégie est conforme à la volonté du PAM de se servir de ce type d'évaluations pour produire des données factuelles qui soient utiles aux opérations et qui contribuent à l'action menée à l'échelle de la planète pour venir à bout de la faim et atteindre les ODD – cet élément se rattache aux effets directs 1 et 2;
  - parachever la prise en compte des dernières orientations du GNUE dans les directives internes encadrant chaque type d'évaluation pratiquée au PAM et apporter des conseils techniques et un appui de grande qualité afin que la programmation, le financement et la conduite des **évaluations centralisées et décentralisées**, dont le nombre va en augmentant, s'effectuent dans les règles – cet élément se rattache aux effets directs 1, 2 et 3;
  - donner une traduction opérationnelle à deux stratégies qui ont été approuvées en 2020, à savoir la **stratégie de développement des capacités en matière d'évaluation** et la **stratégie de communication et de gestion des connaissances**. Alors que cette dernière a pour objet d'aider le PAM à faire un meilleur usage des données probantes tirées des évaluations afin d'améliorer les résultats qu'il obtient dans son combat pour éliminer la faim, la stratégie de développement des capacités en matière d'évaluation vise à doter le PAM des capacités indispensables pour assurer la solidité de la culture de l'évaluation et la production et l'utilisation systématiques et efficaces de données d'évaluation de grande qualité, afin de guider la définition des

- politiques, programmes et stratégies dans l'ensemble de l'institution - cet élément se rattache aux effets directs 1, 2 et 3;
- contribuer activement aux dispositifs mis en place dans le système des Nations Unies pour les évaluations de portée mondiale, régionale et nationale et les évaluations interorganisations de l'action humanitaire; ce volet comprend notamment des initiatives portant sur l'évaluation de l'action menée face à la COVID-19 et la mise en place d'une fonction d'évaluation à l'échelle du système, conformément au programme de réforme des Nations Unies engagé sous la conduite du Secrétaire général;
  - participer à des **partenariats et réseaux d'évaluation** présentant un intérêt stratégique mis en place à l'échelle internationale, dont la Coalition mondiale pour l'évaluation de la COVID-19 et EvalPartners, et conseiller les bureaux régionaux et les bureaux de pays en ce qui concerne les partenariats et réseaux d'évaluation régionaux et nationaux – cet élément se rattache à l'effet direct 4;
  - favoriser l'essor de la **culture de l'apprentissage et de l'obligation redditionnelle** au sein du PAM en encourageant et en facilitant l'utilisation des éléments factuels tirés des évaluations pour les besoins de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes, en particulier s'agissant de la planification stratégique par pays, et en contribuant activement à amasser des enseignements tirés des évaluations qui concernent la riposte à la COVID-19 – cet élément, qui a trait à la finalité de la politique, constitue un axe de travail transversal de la stratégie d'évaluation; et
  - assurer le bon fonctionnement de **systèmes d'information et d'établissement des rapports** qui permettent de contrôler la fonction d'évaluation dans son ensemble (centralisée et décentralisée) – cet élément, qui se rattache à tous les effets directs, constitue un axe de travail transversal de la stratégie d'évaluation.

## Ressources nécessaires pour le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2021

14. Le montant total des crédits dont le Bureau de l'évaluation a besoin pour 2021 afin d'avancer dans la réalisation de chacun des quatre effets directs interdépendants de la politique en matière d'évaluation, selon une progression conforme à la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, se chiffre actuellement à **19,71 millions de dollars** (voir le tableau A.IV.2), répartis ainsi: 12,80 millions de dollars provenant du budget AAP; 5,25 millions de dollars de crédits affectés aux évaluations de PSP dans les budgets des programmes, qui proviendront des budgets de portefeuille de pays; et une enveloppe de 1,66 million de dollars destinée à prendre en charge les travaux d'évaluation d'impact en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud.

<b>TABLEAU A.IV.2: RESSOURCES MISES À LA DISPOSITION DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR EXÉCUTER SON PLAN DE TRAVAIL POUR 2021 (en millions de dollars)</b>						
<b>Principaux éléments</b>	<b>Source de financement</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (montants mis à jour en août)</b>	<b>2021</b>
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	<b>Budget AAP de base – total</b>	<b>6,88</b>	<b>7,43</b>	<b>10,39</b>	<b>12,22</b>	<b>12,80</b>
	Budget AAP de base – dépenses de personnel	3,05	3,00	5,66	7,03	7,35
	Budget AAP de base – autres coûts	3,83	4,43	4,73	5,18	5,46
	<b>Proposition d'investissement au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP*</b>	<b>1,50</b>	<b>0,40</b>			
	<b>Fonds multilatéraux</b>		<b>0,50</b>	<b>0,59</b>		
	<b>Fonds multilatéraux (crédits reportés de 2018 à 2019)</b>			<b>0,12</b>		
	<b>Contribution multidonateurs**</b>			<b>0,56</b>	<b>4,53</b>	<b>1,66</b>
Évaluations de PSP financées sur les budgets des PSP***	<b>Budgets des programmes</b>			<b>1,75</b>	<b>2,00</b>	<b>5,25</b>
<b>Total</b>		<b>8,38</b>	<b>8,33</b>	<b>13,41</b>	<b>18,75</b>	<b>19,71</b>

\* Financée en 2017 et 2018 au titre du Compte péréquation des dépenses AAP.

\*\* Contribution du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement, de l'Institut de crédit pour la reconstruction et de l'Agence des États-Unis pour le développement international en faveur des évaluations d'impact. Une partie des ressources disponibles en 2020 est destinée à financer des évaluations d'impact pluriannuelles.

\*\*\* Les évaluations de PSP sont financées sur les budgets des PSP. Elles coûtent en moyenne 250 000 dollars, et il est actuellement prévu d'en réaliser 21 en 2021.

15. En 2019 et 2020, les moyens en personnel permanent du Bureau de l'évaluation ont été augmentés et stabilisés afin de répondre aux besoins découlant de l'accroissement et de la diversification du plan de travail du Bureau de l'évaluation, tant au niveau de l'encadrement qu'à celui du personnel d'appui. Pour 2021, il est prévu de créer un poste de durée déterminée de classe P-4. Le montant total des crédits nécessaires pour financer les dépenses de personnel du Bureau de l'évaluation s'élève à 7,34 millions de dollars pour 2021, contre 7,03 millions de dollars en 2020 et 5,66 millions de dollars en 2019. Pour 2021, il est essentiel de maintenir l'effectif du Bureau de l'évaluation afin de faire face à l'augmentation significative des évaluations de PSP prescrites aux termes de la politique en matière de PSP, qui a également des incidences sur les besoins de la fonction d'assurance qualité.
16. En ce qui concerne les perspectives pour 2022 et 2023, le plan de travail prévoit la poursuite de la diversification des sources de financement de la fonction d'évaluation. Outre le budget AAP et les fonds multilatéraux, la fonction d'évaluation est financée sur les budgets des portefeuilles de pays et sur les deniers d'un fonds d'affectation spéciale multidonateurs. En 2021, pour la troisième année, les coûts afférents à la réalisation des évaluations de PSP seront financés sur les budgets des portefeuilles de pays (comme le prévoit la politique du PAM en matière de PSP), comme c'est déjà le cas pour les évaluations décentralisées. Il s'agit d'une étape sur la voie de la mise en place d'un mécanisme de financement pérenne pour l'évaluation, qui permet d'atténuer la pression exercée sur le budget AAP.

17. Tout en veillant à ce que la qualité des évaluations soit préservée, le Bureau de l'évaluation s'attache à maximiser les gains d'efficacité dans la gestion des évaluations et à tirer parti de la valeur ajoutée qu'apportent les partenariats. Pour obtenir des gains d'efficacité et faire des économies, il emploie les moyens suivants:
- la restructuration du Bureau de l'évaluation, qui permet de proposer un appui plus adapté, plus souple et plus efficace répondant aux besoins de cette fonction centralisée et décentralisée fortement intégrée. Pour 2021, de nouvelles améliorations sont prévues, l'objectif étant de maximiser les gains d'efficacité, l'évolutivité des systèmes et la souplesse au sein des équipes de manière à répondre à l'évolution et la forte progression de la charge de travail qui se dessinent pour 2022-2023, en particulier compte tenu des incidences de la COVID-19;
  - une contribution active à la collaboration interinstitutions en matière de compilation des enseignements tirés des évaluations, afin que les résultats des évaluations du PAM soient davantage utilisés;
  - le recours à des accords de longue durée conclus avec un large éventail de prestataires chargés de mener des évaluations centralisées et décentralisées et d'assurer la rédaction de rapports d'évaluation et autres documents<sup>6</sup>;
  - la mise en place d'un partenariat avec la Banque mondiale qui facilite les activités d'évaluation d'impact menées par le PAM en lui permettant de tirer parti des capacités et de l'expérience de la Banque mondiale en matière d'évaluations d'impact réalisées à la demande, domaine dans lequel celle-ci a fait ses preuves;
  - l'externalisation de certaines activités, lorsque cela permet d'obtenir des services évolutifs et de faire des économies, tout en préservant le respect des normes de qualité telles que celles prévues dans le cadre du mécanisme d'accompagnement qualité pour les évaluations décentralisées et de la vérification a posteriori de la qualité de toutes les évaluations;
  - la mise en place d'un système d'information de gestion de nature à faciliter l'établissement de rapports sur la fonction d'évaluation;
  - la compilation et la diffusion systématiques des éléments factuels recueillis à la faveur des évaluations décentralisées et centralisées pour contribuer à l'élaboration des PSP, moyennant la recherche de synergies entre les évaluations et la production de rapports de synthèse et de récapitulatifs des éléments probants qui permettent d'améliorer la contribution des évaluations à la connaissance;
  - la mutualisation des besoins régionaux afférents à l'évaluation, par exemple en matière de financement ou de planification des effectifs, notamment au moyen d'activités axées sur le renforcement du personnel chargé du suivi et de l'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM, menées en collaboration avec la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et la Division de la planification et de la performance institutionnelles;
  - la poursuite de l'amélioration des capacités internes en matière d'accompagnement et de formation en ligne afin d'exécuter le programme de formation aux évaluations du PAM; et
  - la réalisation d'évaluations conjointes ou menées en partenariat, chaque fois que possible, de façon à mutualiser les coûts. Cette stratégie est doublement avantageuse, car les évaluations conjointes jouent aussi un rôle de plus en plus important, d'une

---

<sup>6</sup> Ce type d'accord présente de multiples avantages, notamment une meilleure efficacité administrative.

part pour mesurer les progrès accomplis au regard des cibles des ODD, qui résultent des efforts conjugués déployés au titre du Programme 2030, et d'autre part pour les besoins des évaluations interinstitutions des interventions menées à l'échelle du système afin de faire face aux situations d'urgence de niveau 3, et pour toutes les activités d'évaluation concernant la riposte à la COVID-19.

18. Le tableau A.IV.3 présente une vue d'ensemble du plan de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées pour 2020 et des perspectives provisoires pour 2021 et 2022. La section A expose la raison d'être de ces évaluations et en propose une description détaillée.

## **Évaluations à réaliser par le Bureau de l'évaluation en 2021 et perspectives pour la période 2022-2023**

### **A. Évaluations centralisées (effet direct 2)**

19. Les évaluations centralisées gérées par le Bureau de l'évaluation permettent de tenir toutes les parties prenantes informées de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des politiques, stratégies, opérations et activités du PAM, ainsi que de l'efficacité de leur mise en œuvre. On distingue trois grands types d'évaluations centralisées: les évaluations globales de politiques et de thèmes stratégiques; les évaluations d'opérations menées dans un pays donné, qui comprennent l'évaluation des PSP et des interventions humanitaires en situation d'urgence; et les évaluations d'impact.
20. Les évaluations programmées pour la période 2021-2023, qui sont présentées dans le tableau A.IV.3, ont été sélectionnées et classées par ordre de priorité en fonction de leur utilité compte tenu du contexte évolutif dans lequel le PAM mène ses politiques et ses programmes, l'objectif étant d'optimiser le rôle que joue le Bureau de l'évaluation à l'appui de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, afin de renforcer la contribution du PAM à l'élimination de la faim dans le monde. Ce programme est conçu pour fournir en temps opportun des données factuelles utiles à la prise des décisions, comme expliqué dans les paragraphes qui suivent.
21. Les **évaluations stratégiques**, qui sont de nature prospective, portent principalement sur des thèmes stratégiques et des questions institutionnelles systémiques ou nouvelles, ou sur des programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Le choix des thèmes des évaluations stratégiques à réaliser jusqu'en 2022, et de leur calendrier, s'est appuyé sur un examen réalisé en 2017 afin de déterminer les thèmes qui présentent un intérêt stratégique et pour lesquels une évaluation était susceptible de contribuer à l'apprentissage au sein de l'institution.
22. Une évaluation stratégique des **contributions de l'alimentation scolaire à la réalisation des ODD**, qui comprend une évaluation de la politique d'alimentation scolaire du PAM adoptée en 2013, a débuté à la fin de 2019 et sera présentée au Conseil à sa première session ordinaire de 2021.
23. Une évaluation stratégique de **l'utilisation par le PAM des technologies et des innovations dans les environnements difficiles**, qui porte sur l'utilisation des innovations technologiques récentes dans les crises humanitaires, a été lancée en 2020 et sera présentée au Conseil à sa première session ordinaire de 2022.
24. La politique en matière de nutrition doit être évaluée en 2021, et la politique relative au VIH et au sida aurait déjà dû l'être. Étant donné que les questions de nutrition ont récemment fait l'objet d'un audit interne, le Bureau de l'évaluation et la Division de la nutrition ont décidé d'élargir l'attention portée à ces questions et de prendre de la hauteur; ainsi, au lieu de procéder à deux évaluations de politiques, une seule évaluation stratégique portant sur la

- nutrition et sur le VIH/sida sera demandée en 2021 et présentée au Conseil à sa session annuelle de 2022.
25. Pendant la période 2022-2023 débiteront trois nouvelles évaluations stratégiques portant sur les thèmes suivants: **gestion du changement organisationnel; stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement et conception des programmes à l'ère de l'action collective.**
  26. **Évaluations de politiques.** Les règles qui régissent l'évaluation des politiques du PAM sont définies dans le document relatif à l'élaboration des politiques du PAM adopté par le Conseil en 2011<sup>7</sup>. Toutes les politiques approuvées après 2011 doivent être évaluées dans un délai de quatre à six ans après le début de leur mise en œuvre afin d'en tirer des données factuelles et des enseignements exploitables dans le cadre du cycle des politiques du PAM. Pour les politiques approuvées avant 2011, l'évaluation de la politique proprement dite ou du thème dont elle traite est envisagée si elle présente toujours un intérêt pour les activités du PAM ou si elle est susceptible de contribuer à l'élaboration de nouvelles politiques. Les thèmes de certaines politiques sont traités dans le cadre d'évaluations stratégiques; par conséquent, les politiques en question ne font pas nécessairement l'objet d'une évaluation spécifique.
  27. En 2021, l'évaluation de politique portant sur la **coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire** qui a été lancée en 2020, sera achevée et présentée au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2021. De plus, le Bureau de l'évaluation lancera une évaluation de la **politique en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition**, qui sera soumise au Conseil à sa session annuelle de 2022.
  28. En ce qui concerne les perspectives pour 2022 et 2023, deux évaluations de politique sont prévues pour 2022 et deux pour 2023. Le Bureau de l'évaluation consultera la direction du PAM afin de déterminer les priorités à la lumière de la mise à jour du recueil des politiques.
  29. **Évaluations de plans stratégiques de pays.** En 2019, les évaluations de PSP sont devenues l'instrument privilégié pour rendre des comptes et cerner les besoins en matière d'apprentissage, conformément aux attentes du Conseil et de la direction du PAM. Elles permettent de disposer d'éléments factuels concernant le positionnement stratégique et les résultats de tous les PSP du PAM, ce qui contribue à guider la conception des PSP de la génération suivante. À cet effet, les évaluations de PSP sont menées durant l'avant-dernière année du cycle du programme afin que la version finale du projet de rapport d'évaluation soit prête lorsque le bureau de pays s'attèle à la conception d'un nouveau PSP.
  30. Les quatre premières évaluations de PSP menées par le Bureau de l'évaluation seront achevées en 2020 et présentées au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2020; elles portent sur le Cameroun, l'Indonésie, la République démocratique du Congo et le Timor-Leste. L'évaluation du PSP du Bangladesh sera présentée à la première session ordinaire de 2021.
  31. Treize évaluations de PSP devaient débiter en 2020. Une autre évaluation a été ajoutée (El Salvador) en raison de la modification du cycle du PSP afin de le synchroniser avec le Plan-cadre de coopération, ce qui porte le total à 14. Sur ce nombre, une évaluation (Maroc) a été retirée du plan de travail du Bureau de l'évaluation en raison de problèmes d'évaluabilité; deux (République arabe syrienne et République-Unie de Tanzanie) ont été reportées à 2021 du fait de la prolongation du cycle du PSP; et deux ont été annulées car leur réalisation était problématique en raison de la crise mondiale de la COVID-19 (République islamique d'Iran et République populaire démocratique de Corée). Pour les

---

<sup>7</sup> WFP/EB.A/2011/5-B.

- neuf autres, la mission initiale s'effectuera à distance et il en ira peut-être de même pour les missions de collecte de données (Afghanistan, Chine, Gambie, El Salvador, Honduras, Liban, Mozambique, République démocratique populaire lao et Zimbabwe). Ces évaluations seront achevées et présentées au Conseil courant 2021, excepté celles qui portent sur les PSP du Mozambique et de l'Afghanistan, qui lui seront soumises en 2022.
32. Le nombre d'évaluations de PSP à réaliser chaque année correspond aux prévisions de planification actuelles. En 2021, leur nombre sera porté à 21, avant de redescendre à 16 en 2022 et 8 en 2023. Toutefois, le Bureau de l'évaluation s'attend à ce que la charge de travail reste aléatoire; en effet, les cycles des PSP risquent d'évoluer en raison de la crise mondiale de la COVID-19, et la synchronisation entre ces cycles et ceux des Plans-cadres de coopération se poursuit, ce qui a des effets directs sur le calendrier des évaluations de PSP. En 2020, le Bureau de l'évaluation a rationalisé et consolidé les méthodes de travail afin d'optimiser l'efficacité, élaboré des directives et des normes de qualité pour les évaluations de PSP et instauré une collaboration étroite avec la Division des programmes – action humanitaire et développement et les bureaux régionaux pour faire en sorte que le programme de travail réponde autant que possible aux besoins.
  33. **Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central.** À la demande du Conseil, qui souhaite une extension de la couverture des évaluations d'interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central (interventions d'urgence de niveau 3, ou de niveau 2 touchant plusieurs pays), le Bureau de l'évaluation va continuer d'appliquer une approche à deux niveaux: toutes les interventions d'urgence de niveau 3 et les interventions d'urgence de niveau 2 concernant plusieurs pays seront évaluées, soit par le Bureau de l'évaluation, qui analysera exclusivement l'intervention du PAM (sous forme d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central ou, le cas échéant, d'une évaluation de PSP, comme il l'a fait pour le Bangladesh ou la République démocratique du Congo, deux pays pour lesquels l'évaluation du PSP a été élargie à l'intervention d'urgence), soit dans le cadre d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire (comme ce fut le cas pour l'intervention menée pour faire face aux conséquences des cyclones qui ont balayé le Mozambique), conformément aux priorités institutionnelles.
  34. Pour les années 2020 et 2021, en ce qui concerne les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, l'évaluation de la riposte à la COVID-19 sera prioritaire. Le Bureau de l'évaluation travaille en étroite collaboration avec d'autres fonctions de contrôle et la direction du PAM pour veiller à la complémentarité et éviter de surcharger les bureaux de terrain. Le Bureau de l'évaluation s'emploie actuellement à recueillir des données abondantes afin d'élaborer des supports d'apprentissage interne et de produire des synthèses destinées à guider la riposte du PAM face à la COVID-19. En 2021, cette riposte du PAM à la COVID-19 fera l'objet d'une évaluation en bonne et due forme.
  35. Le Bureau de l'évaluation participe activement au groupe de pilotage des évaluations interorganisations de l'action humanitaire, dont le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires assure la présidence, et il a conscience des avantages des évaluations conjointes; celles-ci sont un moyen de parvenir à couvrir à moindre coût le champ d'évaluation voulu et d'alléger la tâche des équipes de pays des Nations Unies opérant dans des environnements difficiles, et elles permettent d'évaluer la performance du PAM dans le cadre d'interventions humanitaires à l'échelle du système des Nations Unies.
  36. En 2020, deux **évaluations interorganisations de l'action humanitaire** – portant sur les interventions menées pour faire face aux conséquences de la sécheresse en Éthiopie et des cyclones au Mozambique – ont été achevées. Une autre, concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, sera achevée d'ici la fin de 2020. En revanche,

deux évaluations de ce type prévues pour 2020 – axées sur les interventions menées pour faire face à la crise au Yémen et à la maladie à virus Ebola en République démocratique du Congo – ont été reportées en raison de la COVID-19. Le groupe de pilotage des évaluations interorganisations de l'action humanitaire choisira les thèmes des évaluations interorganisations de l'action humanitaire à réaliser en 2021, l'évaluation des activités liées à la COVID-19 étant prioritaire.

37. **Évaluations d'impact.** En 2018, le Bureau de l'évaluation a mis en place deux guichets d'évaluation d'impact, le premier concernant les transferts de type monétaire et la problématique hommes-femmes et le second le changement climatique et la résilience. Au total, sept évaluations d'impact ont été sélectionnées pour ces deux guichets: trois portant sur les transferts de type monétaire et la problématique hommes-femmes à El Salvador, au Kenya et en République arabe syrienne, et quatre sur le changement climatique et la résilience au Mali, au Niger, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud. En 2020, le Bureau de l'évaluation a créé un fonds d'affectation spéciale multidonateurs afin de recueillir les ressources à consacrer aux activités d'évaluation d'impact, et il continuera de mobiliser des fonds pour financer la mise en œuvre de la stratégie relative à l'évaluation d'impact. Le Bureau de l'évaluation lancera d'autres appels à manifestation d'intérêt au titre de ces guichets, jusqu'à ce que les besoins de données factuels du PAM soient satisfaits dans les domaines thématiques considérés. Un troisième guichet, consacré à la programmation d'activités en milieu scolaire, sera mis en place en 2021, et un quatrième, qui pourrait porter sur la nutrition, sera ouvert en 2022, sous réserve que les fonds nécessaires soient disponibles.
38. En 2020, le Bureau de l'évaluation s'est attelé à la production de données tirées d'évaluations d'impact dans les contextes fragiles et les situations d'urgence humanitaire. Cet axe de travail transversal, qui est conforme à la stratégie relative à l'évaluation d'impact, permettra d'exploiter les enseignements obtenus grâce aux guichets d'évaluation thématiques. Les activités se concentrent sur la mise au point des modèles d'évaluation, des outils de collecte de données et des méthodes nécessaires pour qu'à l'avenir, l'évaluation d'impact fasse partie intégrante des interventions d'urgence. Un examen à mi-parcours de la stratégie en matière d'évaluation d'impact sera réalisé en 2021.
39. **Évaluations conjointes.** Le Bureau de l'évaluation continuera de coopérer avec la FAO et le Fonds international de développement agricole pour la réalisation d'une évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome qui a débuté en 2020. Il poursuivra également la collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et des organismes publics pour la réalisation d'évaluations conjointes de la riposte à la COVID-19 qui ont été lancées en 2020.
40. **Rapports de synthèse.** Pour exploiter le corpus de plus en plus important d'évaluations décentralisées de bonne qualité, le Bureau de l'évaluation s'est attelé à une synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités nationales tirés des évaluations décentralisées réalisées par le PAM entre 2016 et 2020, qui sera présentée au Conseil à sa session annuelle de 2021.
41. On veillera tout particulièrement à ce que les évaluations réalisées au PAM fassent le meilleur usage des systèmes d'acquisition et de gestion de données disponibles sur le terrain et au niveau central, qui ne cessent d'évoluer, qu'elles tirent parti des méthodes novatrices de collecte des données, en particulier lorsqu'il est impossible de les recueillir sur place, et qu'elles soient réalisées en tenant compte de l'évolution du cadre réglementaire du PAM en matière de protection des données.

**TABLEAU A.IV.3: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2021  
ET PERSPECTIVES POUR 2022 ET 2023 (juin 2020)**

Type d'évaluation	2021	2022	2023
<b>Évaluations de politique</b>	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coopération Sud-Sud (2/21)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidation de la paix dans les situations de transition (A/22)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2021:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidation de la paix dans les situations de transition (A/22)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 thèmes à sélectionner</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 thèmes à préciser</li> </ul>
<b>Évaluations stratégiques</b>	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contributions de l'alimentation scolaire à la réalisation des ODD (A/21)</li> <li>Utilisation des technologies par le PAM dans les environnements difficiles (1/22)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutrition et VIH/sida (A/22)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2021:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des technologies par le PAM dans les environnements difficiles (1/22)</li> <li>Nutrition et VIH/sida (A/22)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion du changement organisationnel</li> <li>Stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>	<p><i>Suite de 2022:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion du changement organisationnel</li> <li>Stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conception des programmes à l'ère de l'action collective</li> <li>1 nouveau thème à préciser</li> </ul>
<b>Plans stratégiques de pays</b>	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PSP Afghanistan (A/22)</li> <li>PSP Bangladesh (1/21)</li> <li>PSP Chine (2/21)</li> <li>PSP Gambie (2/21)</li> <li>PSP El Salvador (2/21)</li> <li>PSP Honduras (2/21)</li> <li>PSP République démocratique populaire lao (2/21)</li> <li>PSP Liban (2/21)</li> <li>PSP Mozambique (A/22)</li> <li>PSP Zimbabwe (2/21)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PSPP Algérie</li> <li>PSP Bolivie (État plurinational de)</li> <li>PSP Burkina Faso</li> <li>PSPP République centrafricaine</li> <li>PSP Tchad</li> <li>PSP Équateur</li> <li>PSP Haïti</li> <li>PSP Jordanie</li> <li>PSP Kirghizistan</li> <li>PSP Mauritanie</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PSP Bénin</li> <li>PSP Bhoutan</li> <li>PSP Cambodge</li> <li>PSP Djibouti</li> <li>PSP République dominicaine</li> <li>PSP Égypte</li> <li>PSP Ghana</li> <li>PSP Inde</li> <li>PSP Kenya</li> <li>PSP Malawi</li> <li>PSP Namibie</li> <li>PSP Népal</li> <li>PSP Nicaragua</li> <li>PSP Philippines</li> <li>PSP Rwanda</li> <li>PSP Sénégal</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PSP Arménie</li> <li>PSPP Congo</li> <li>PSP Iraq</li> <li>PSP Lesotho</li> <li>PSP Libéria</li> <li>PSP Madagascar</li> <li>PSP Mali</li> <li>PSP Sierra Leone</li> </ul>

**TABLEAU A.IV.3: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2021  
ET PERSPECTIVES POUR 2022 ET 2023 (juin 2020)**

Type d'évaluation	2021	2022	2023
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PSP Myanmar</li> <li>• PSP Nigéria</li> <li>• PSP Pakistan</li> <li>• PSP Pérou</li> <li>• PSP Sao Tomé-et-Principe</li> <li>• PSP Sri Lanka</li> <li>• PSP État de Palestine</li> <li>• PSP Soudan</li> <li>• PSPP République arabe syrienne</li> <li>• PSP Tadjikistan</li> <li>• PSP République-Unie de Tanzanie</li> </ul>		
<b>Évaluations d'interventions humanitaires d'urgence</b>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central en riposte à la COVID-19</li> </ul>	<p><i>Suite de 2021:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central en riposte à la COVID-19</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central (à confirmer)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2022:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central (à confirmer)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central (à confirmer)</li> </ul>
<b>Évaluations interorganisations de l'action humanitaire</b>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer)</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer)</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer)</li> </ul>
<b>Évaluations d'impact</b>	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: transferts de type monétaire et problématique hommes-femmes</li> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: changement climatique et résilience</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: programmation d'activités en milieu scolaire</li> </ul>	<p><i>Suite de 2021:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: transferts de type monétaire et problématique hommes-femmes</li> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: changement climatique et résilience</li> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: programmation d'activités en milieu scolaire</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: nutrition (à confirmer)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2022:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: transferts de type monétaire et problématique hommes-femmes</li> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: changement climatique et résilience</li> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: programmation d'activités en milieu scolaire</li> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: nutrition (à confirmer)</li> </ul>

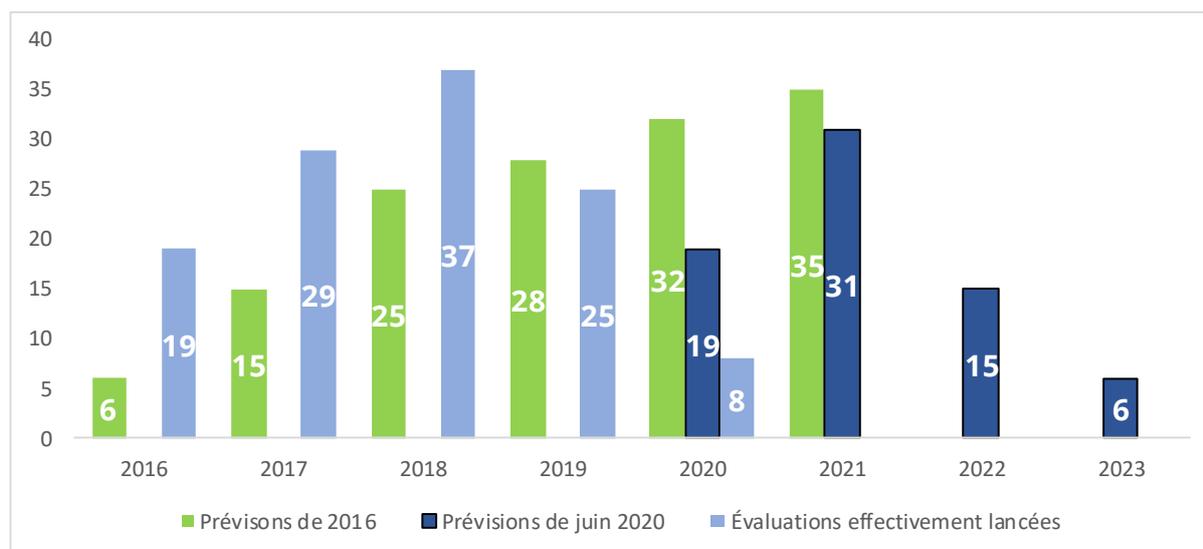
<b>TABLEAU A.IV.3: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2021 ET PERSPECTIVES POUR 2022 ET 2023 (juin 2020)</b>			
<b>Type d'évaluation</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Évaluations conjointes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome (2/22)</li> </ul>	<i>Suite de 2021:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome (2/22)</li> </ul>	
<b>Synthèses d'évaluations</b>	<i>Suite de 2020:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités nationales tirés des évaluations décentralisées réalisées par le PAM entre 2016 et 2020 (A/21)</li> </ul> <i>Nouvelles évaluations:</i> Thème à préciser	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème à préciser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thème à préciser</li> </ul>

La lettre et le chiffre mentionnés entre parenthèses indiquent la session du Conseil au cours de laquelle chaque évaluation sera présentée: A = session annuelle; 1 = première session ordinaire; et 2 = deuxième session ordinaire. Exemple: A/19 signifie session annuelle de 2019.

## **B. Fonction d'évaluation décentralisée (effets directs 1 à 4 de la politique en matière d'évaluation)**

42. Dans ses prévisions concernant le nombre d'évaluations décentralisées, le Bureau de l'évaluation prend en considération les nouvelles évaluations de PSP et de PSPP programmées et les plans d'évaluation régionaux. Après une augmentation constante du nombre d'évaluations décentralisées lancées<sup>8</sup> entre 2016 et 2018 et une stabilisation en 2019, les prévisions tablent sur le démarrage de 19 évaluations décentralisées en 2020, soit un nombre nettement inférieur (voir la figure A.IV.2). Cette évolution est en grande partie imputée à la crise de la COVID-19, qui a contraint les bureaux de pays à réorienter l'attention et les ressources vers les activités opérationnelles de riposte à cette crise. Il s'ensuit que le nombre d'évaluations décentralisées qui devraient débuter en 2021 a été porté à 31. Les projections présentées pour la période 2020-2023 sont des estimations à caractère provisoire établies à partir des plans établis par les bureaux de pays en juin 2020.

<sup>8</sup> On considère que les évaluations décentralisées ont débuté lorsqu'elles sont en phase préparatoire, c'est-à-dire au stade de la définition du mandat.

**Figure A.IV.2: Estimation du nombre d'évaluations décentralisées (2016-2023\*)**

\* Les estimations établies en 2016 ne concernent que la période 2016-2021.

43. Le Bureau de l'évaluation entend poursuivre les efforts entrepris afin de disposer de capacités suffisantes pour programmer et gérer efficacement les évaluations décentralisées et de faire en sorte qu'elles soient utilisées le plus largement possible pour concevoir les politiques et les programmes en se fondant sur des éléments factuels. En 2021, ces efforts porteront plus particulièrement sur les aspects suivants:

- poursuite de l'appui aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux pour la planification des évaluations, en tenant compte des incertitudes qui découlent de la pandémie de COVID-19: il s'agira de veiller à l'application des normes de couverture révisées et de favoriser la réalisation d'évaluations décentralisées de nature à remédier à des lacunes spécifiques qui freinent l'apprentissage et à assurer une complémentarité optimale avec les évaluations de PSP; et
- poursuivre le travail d'intégration des coûts afférents à l'évaluation dans les budgets des PSP et engager le dialogue avec les donateurs afin que les ressources financières nécessaires à l'exécution d'évaluations décentralisées indépendantes, crédibles et utiles soient disponibles. Lorsque les bureaux de pays ont correctement planifié les évaluations décentralisées et inscrit les crédits nécessaires à leur budget, mais qu'ils sont confrontés à des difficultés de financement, ils auront accès au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation, dont le Bureau de l'évaluation assure le secrétariat.

44. Le Bureau de l'évaluation va poursuivre le renforcement des mécanismes de soutien à la fonction d'évaluation décentralisée, l'objectif étant de renforcer la qualité, la crédibilité et l'utilité de ces évaluations, notamment par les moyens suivants:

- mettre périodiquement à jour les directives encadrant le système d'assurance qualité des évaluations décentralisées et en assurer la diffusion à l'échelle de l'ensemble du PAM;
- assurer le fonctionnement de son service d'assistance interne aux évaluations décentralisées, des agents étant affectés à l'accompagnement des évaluations décentralisées réalisées à la demande des divisions du Siège;
- assurer la gestion d'un service externalisé d'appui à la qualité pour les évaluations décentralisées;

- assurer le secrétariat du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation;
  - faciliter les contacts des bureaux de pays et des bureaux régionaux avec des spécialistes de l'évaluation, afin qu'ils puissent trouver des évaluateurs expérimentés et qualifiés; et
  - prendre des mesures pour que le personnel du PAM qui fait réaliser des évaluations appréhende la signification et l'importance de la notion d'impartialité et soit à même de la faire respecter.
45. Pour faire face aux incidences de la fonction d'évaluation décentralisée sur les ressources humaines des bureaux de pays et des bureaux régionaux, le Bureau de l'évaluation poursuivra la collaboration engagée avec la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi à propos de la planification des effectifs chargés du suivi et de l'évaluation et de la mise en place d'un vivier des talents internationaux de demain dans ce domaine. Pour 2021, ce travail portera plus particulièrement sur les aspects suivants:
- prévoir les besoins en personnel chargé du suivi et de l'évaluation, au Siège et sur le terrain, et mettre au point et tester des modèles de fonctionnement du suivi et de l'évaluation pour les bureaux de pays;
  - gérer le vivier des talents internationaux de demain en matière de suivi et d'évaluation, en collaboration avec Division de la recherche, de l'analyse et du suivi; et
  - exploiter les résultats d'une étude réalisée en 2020 portant sur la possibilité de mettre en place un programme de reconnaissance de la capacité professionnelle en matière d'évaluation, qui serait utilisé pour les besoins de la planification des effectifs et des carrières.
46. Le Bureau de l'évaluation s'attachera à continuer de renforcer les articulations et la cohérence internes entre ses travaux et ceux des six unités régionales d'évaluation, conformément à la conception plus large de la fonction d'évaluation exposée dans la politique en matière d'évaluation. En 2021, il continuera d'aider les six responsables régionaux de l'évaluation à mettre en place leur stratégie régionale d'évaluation en donnant suite aux recommandations issues des examens à mi-parcours des stratégies régionales et de l'examen par les pairs de la politique d'évaluation, qui s'achèveront début 2021. Le Bureau de l'évaluation continuera d'encourager la mise en commun des meilleures pratiques entre les régions; il s'emploiera à améliorer encore la qualité des évaluations et à en tirer le meilleur parti, en étroite collaboration avec la Division du budget et de la programmation et les responsables des bureaux régionaux, afin de veiller à ce que des crédits suffisants soient affectés à l'évaluation dans les budgets AAP de tous les bureaux régionaux.
47. Le Bureau de l'évaluation continuera de tirer les enseignements des travaux entrepris pour renforcer son modèle de partenariats d'évaluation et de mise en place de capacités nationales d'évaluation; à cet effet, il s'inspirera des pratiques optimales des bureaux de pays et des bureaux régionaux, il fournira aux collègues qui participent aux réseaux régionaux et nationaux d'évaluation et aux initiatives concernant le Programme 2030 des conseils et un accompagnement personnalisés, et il favorisera la participation à des évaluations conjointes.

### **C. Fonction d'évaluation globale (effets directs 1 à 4)**

48. La Charte de l'évaluation présente de manière détaillée les dispositions et les systèmes institutionnels nécessaires pour faire adopter un mode de pensée et de comportement axé sur l'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM. Même s'il s'agissait initialement de répondre aux besoins découlant de la volonté de mettre en place une fonction d'évaluation décentralisée de qualité et crédible, ces dispositions institutionnelles et plusieurs de ces

systèmes concernent aussi les évaluations centralisées. Ils facilitent l'amélioration de l'ensemble de la fonction d'évaluation au PAM, de manière à atteindre les objectifs de la politique en matière d'évaluation.

49. L'examen par les pairs de la fonction d'évaluation effectué par le CAD de l'OCDE et le GNUM s'achèvera début 2021, après concertation avec le Conseil. Les constatations seront présentées à la session annuelle de 2021. Les recommandations issues de cet examen apporteront une contribution essentielle à la mise à jour de la politique d'évaluation, qui sera présentée au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2021. Le nouveau plan stratégique du PAM et le cadre de résultats correspondant joueront également un rôle déterminant dans la mise à jour de cette politique.
50. Pour 2021, dans le prolongement de l'application des recommandations issues de l'examen par les pairs de la politique en matière d'évaluation et des examens à mi-parcours des stratégies régionales d'évaluation, le Bureau de l'évaluation entend continuer:
  - de renforcer les dispositions visant à préserver l'impartialité et le respect des principes déontologiques dans le cadre des évaluations centralisées et décentralisées grâce à un ensemble de mesures permettant d'éviter les situations dans lesquelles l'impartialité ou la déontologie sont compromises et d'être à même de résoudre plus facilement les problèmes qui se posent;
  - d'assurer le secrétariat du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, dont le rôle est d'aider le Directeur exécutif à intégrer les évaluations dans les processus institutionnels et à promouvoir une culture de l'apprentissage et de l'obligation redditionnelle;
  - d'apporter un appui stratégique à la mise à jour des stratégies régionales d'évaluation;
  - d'expérimenter le recours à un groupe consultatif sur les évaluations centralisées afin d'optimiser les principes et les méthodes d'évaluation en s'inspirant des pratiques optimales et des innovations en matière d'évaluation mises en place à travers le monde;
  - d'adapter ses modes de fonctionnement, ses outils et ses méthodes de travail de façon à surmonter les obstacles pour parvenir à produire en temps voulu des évaluations de grande qualité durant la pandémie de COVID-19, en s'appuyant sur les premières directives et notes techniques sur la planification des évaluations et la collecte de données à distance établies en 2020;
  - de renforcer les démarches de nature à intégrer véritablement les questions transversales (équité, problématique hommes-femmes, inclusion des personnes handicapées, droits de l'homme) dans les activités d'évaluation du PAM;
  - de veiller à l'existence de mécanismes pérennes de financement des évaluations décentralisées et centralisées, conformément aux orientations définies dans le Plan stratégique du PAM pour la période 2017-2021 et dans la feuille de route intégrée;
  - d'affiner sa démarche de planification des effectifs de suivi et d'évaluation, en collaboration avec d'autres divisions, et de renforcer les effectifs de la fonction d'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM en puisant dans le vivier des talents internationaux de demain constitué dans le domaine du suivi et de l'évaluation, qui permet à toutes les composantes du PAM de faire appel à une réserve de spécialistes du suivi et de l'évaluation qualifiés pour renforcer les fonctions de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les unités du Siège.

51. Dans le souci de favoriser l'adoption d'une approche plus globale du renforcement des capacités d'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM, le Bureau de l'évaluation continuera de mettre en place la stratégie de développement des capacités d'évaluation (2020-2024). Cette stratégie répond aux besoins pour des fonctions et des niveaux très divers: elle s'adresse notamment aux conseillers en matière de programmes et de politiques, à la direction du PAM et aux fonctionnaires en poste au Siège, dans les bureaux régional et dans les bureaux de pays qui font partie de l'équipe d'évaluation du PAM. Pour 2021, les priorités seront les suivantes:
- pour faire en sorte que chaque membre du personnel du PAM appréhende le rôle qui est le sien en matière d'évaluation, mettre à profit l'élaboration ou la révision des supports de formation du PAM afin d'y intégrer des informations axées sur l'évaluation, et mettre à jour le module spécifique d'initiation à l'évaluation; à cet égard, le Bureau de l'évaluation poursuivra la collaboration avec les fonctions chargées des programmes, du suivi et des finances, l'objectif étant d'inclure des informations utiles sur l'évaluation dans leurs modules de base respectifs, et il développera la collaboration avec d'autres divisions du Siège, lorsque cela présente un intérêt;
  - pour faire prévaloir une approche systématique de la professionnalisation des effectifs du PAM chargés de d'évaluation, s'appuyer sur le succès d'EvalPro, le programme de formation aux évaluations du PAM – notamment en moyennant l'élaboration de nouveaux contenus et la mise en place d'un accompagnement, de retours d'expérience et de possibilités d'apprentissage par la pratique, de formation externe et de détachement, et en étudiant la possibilité de mettre en place un programme de reconnaissance de la capacité professionnelle en matière d'évaluation à l'intention des membres de l'équipe d'évaluation du PAM – et épauler les bureaux régionaux et les bureaux de pays dans les actions qu'ils mènent pour développer les capacités en matière d'évaluation, en s'assurant que celles-ci complètent les initiatives du Bureau de l'évaluation;
  - faire davantage appel à la transmission du savoir entre pairs afin de favoriser le développement des capacités en matière d'évaluation;
  - pour continuer de développer les activités virtuelles en matière de développement des capacités d'évaluation, s'appuyer sur le programme de formation aux évaluations et expérimenter différentes méthodes de diffusion virtuelle pour les réunions, les formations et la transmission du savoir entre pairs au service du développement des capacités d'évaluation; et
  - mettre en place un module de base sur l'évaluation au PAM destiné aux responsables de l'évaluation et du suivi et de l'évaluation, qui sera également ouvert à tous les membres du personnel du PAM qui sont désireux d'en savoir plus sur l'évaluation.

**D. Promotion de l'utilisation des données factuelles issues des évaluations et de la communication (finalité et effet direct transversal de la politique)**

52. La politique du PAM en matière d'évaluation réaffirme combien il importe de faire en sorte que les évaluations soient utiles pour les décideurs et les parties prenantes en favorisant l'assimilation des enseignements qui en sont tirés et leur utilisation pour améliorer les politiques, les stratégies, les programmes et les décisions opérationnelles. La stratégie de communication et de gestion des connaissances adoptée par le Bureau de l'évaluation en 2020 jouera un rôle à part entière pour promouvoir l'utilisation de l'évaluation parmi différents publics, faire mieux connaître la fonction d'évaluation et enraciner la culture de l'évaluation au sein du personnel du PAM.

53. Pour 2021, les priorités seront les suivantes:

- mettre en œuvre la stratégie, en particulier moyennant la diffusion des éléments factuels issus des évaluations à l'extérieur du PAM, sur les réseaux sociaux et les plateformes, sous forme de contenus adaptés aux différents publics visés;
- continuer de favoriser l'utilisation systématique des données factuelles issues des évaluations aux fins de la planification et de l'exécution des programmes et des politiques moyennant, d'une part, la prise en compte de ces données et des recommandations issues de l'examen des programmes du PAM et, d'autre part, la participation à la nouvelle équipe spéciale chargée du cycle des politique et à d'autres instances mises en place pour renforcer la gestion des connaissances dans l'ensemble du PAM; il s'agit de faire en sorte que l'élaboration des PSP de deuxième génération s'appuie sur les éléments factuels issus des évaluations, ce qui constituera une dimension essentielle de cet axe prioritaire;
- continuer d'organiser des ateliers d'apprentissage au cours des évaluations, s'il y a lieu et si les ressources le permettent, et proposer un éventail plus large de séminaires en ligne;
- continuer de favoriser l'assimilation et l'utilisation des données probantes issues des évaluations décentralisées en épaulant les responsables régionaux de l'évaluation et les bureaux de pays qui se lancent dans des activités de communication et de diffusion novatrices; et
- améliorer la présentation visuelle des données dans les rapports d'évaluation et actualiser les pages Internet et Intranet du PAM consacrées à l'évaluation, qui ont été mises à niveau, pour être en mesure de faire connaître plus efficacement les informations et les données probantes issues des évaluations et pour faciliter l'accès des utilisateurs internes et externes aux éléments factuels issus des évaluations centralisées ou décentralisées du PAM.

54. Le Bureau de l'évaluation continuera de promouvoir l'utilisation de l'évaluation par les moyens suivants:

- faire mieux comprendre le rôle que joue l'évaluation dans les évolutions en profondeur au sein du personnel du PAM, et en particulier chez les responsables et les chefs de programme des bureaux de pays, grâce à l'apprentissage entre pairs et à d'autres initiatives visant à renforcer la culture de l'apprentissage au sein du PAM;
- participer à des partenariats d'apprentissage aux côtés d'organismes appartenant ou non aux Nations Unies, afin de favoriser la synthèse des données probantes concernant des thèmes d'intérêt commun et d'en développer l'utilisation, en particulier au sein du bureau de l'évaluation à l'échelle du système dont la création est en cours;
- en collaboration avec les bureaux régionaux et les divisions du Siège, faire connaître les éléments factuels issus des évaluations décentralisées en privilégiant les domaines qui correspondent aux grandes priorités d'apprentissage définies par le personnel du PAM;
- contribuer à différentes activités institutionnelles comme l'établissement du rapport annuel sur les résultats grâce à l'apport d'éléments factuels tirés des évaluations;

- faire connaître les éléments factuels tirés d'évaluations antérieures qui présentent une utilité au regard de la riposte à la COVID-19; à cet effet, il faudra, entre autres choses, contribuer activement aux travaux visant à dégager des enseignements menés par la Coalition mondiale pour l'évaluation de la COVID-19, qui réunit notamment des États membres du CAD de l'OCDE et des organismes des Nations Unies, et publier les enseignements tirés des évaluations pertinentes précédemment réalisées par le Bureau de l'évaluation;
- poursuivre la collaboration entreprise avec la Division de la planification et de la performance institutionnelles et la Division de la gestion globale des risques pour optimiser l'utilisation de R2, le nouvel outil de suivi des risques et des recommandations à l'échelle institutionnelle, qui permet de suivre les réponses apportées et les suites données par la direction aux recommandations issues des évaluations, et pour faire en sorte que les rapports soumis au Conseil afin de rendre compte de ces mesures soient pleinement exploitables; et
- faire réaliser une série d'examens de l'application des recommandations issues des évaluations afin d'améliorer la visibilité de ces recommandations et d'en développer l'utilisation. Le premier examen, axé sur les recommandations des évaluations de stratégies et de politiques, s'achèvera en 2021. Le second, axé sur les interventions du PAM en cas de crise, portera sur les évaluations des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central et sur un échantillon d'évaluations de l'action du PAM dans les situations d'urgence.

#### **E. Participation au dispositif international d'évaluation (effet direct 4 de la politique en matière d'évaluation)**

55. Le Bureau de l'évaluation continuera de participer au dispositif international d'évaluation, en privilégiant les domaines auxquels il est à même de contribuer le plus utilement et qui présentent le plus d'intérêt au regard de l'action du PAM. À la lumière du Programme 2030, le Bureau de l'évaluation s'attachera en 2021 à honorer les engagements suivants:
- continuer de participer aux travaux d'évaluation interorganisations de l'action humanitaire, qui s'inscrivent dans le cadre du cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations, sous réserve que les capacités et les ressources nécessaires soient disponibles;
  - continuer de travailler en partenariat avec l'unité d'évaluation de l'impact sur le développement de la Banque mondiale, tout en poursuivant l'extension du réseau mis en place par le PAM pour regrouper des organismes qui participent à la production de données factuelles issues d'évaluations d'impact dans les domaines prioritaires;
  - participer activement aux travaux du GNUE, pour que les évaluations contribuent à l'obtention de résultats au titre du Programme 2030 et de la riposte à la COVID-19, et à la Coalition mondiale pour l'évaluation de la COVID-19;
  - continuer d'intensifier la collaboration entre les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, en mettant l'accent sur les initiatives conjointes en matière d'apprentissage et de renforcement des capacités, dont le réseau de praticiens EvalForward, qui est axé sur l'ODD 2;

- coopérer avec d'autres fonctions d'évaluation appartenant au système des Nations Unies afin de mettre en place des systèmes et des méthodes de travail qui permettent de faire réaliser et de gérer avec davantage d'efficacité et d'efficience des évaluations des plans-cadres de coopération, l'objectif étant que ces évaluations répondent aux besoins en matière d'apprentissage et d'obligation redditionnelle à l'échelle du système et contribuent à la mise en œuvre du Programme 2030;
- poursuivre le partenariat stratégique avec EvalPartners portant sur les activités d'évaluation de l'action menée dans le cadre du programme de développement durable;
- poursuivre la collaboration avec le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et la performance dans l'action humanitaire, sous forme de travaux portant sur l'assimilation des enseignements, les méthodes d'évaluation de l'action humanitaire et le plaidoyer en faveur de l'évaluation dans le secteur de l'action humanitaire;
- intensifier sa participation à l'initiative mondiale pour l'évaluation menée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, qui vise à améliorer les résultats des activités de développement des capacités d'évaluation (au niveau national) grâce à une démarche concertée mobilisant tous les partenaires concernés au niveau mondial, régional et national;
- continuer à aider les responsables régionaux de l'évaluation à renforcer leurs partenariats avec un large éventail de parties prenantes (organismes des Nations Unies, pouvoirs publics nationaux, société civile, etc.), notamment dans des domaines comme les évaluations conjointes, la coopération avec les organismes à but non lucratif spécialistes de l'évaluation professionnelle, la formation Sud-Sud et la mise au point d'outils d'évaluation des capacités nationales en matière d'évaluation; et
- continuer de contribuer à d'autres réseaux professionnels internationaux et de collaborer avec eux<sup>9</sup>.

#### **F. Rapports relatifs à la fonction d'évaluation (effet direct transversal)**

56. Le rapport annuel sur l'évaluation qui est présenté au Conseil à sa session annuelle est le principal moyen utilisé pour rendre compte de la performance de la fonction d'évaluation. Il repose sur les indicateurs de performance clés correspondant aux six domaines à traiter tels que définis dans la politique en matière d'évaluation.
57. Outre la collecte permanente des données nécessaires pour mesurer les principaux indicateurs de performance clés actuellement disponibles, le Bureau de l'évaluation entend développer sa plateforme informatisée afin que celle-ci prenne en charge des données spécifiques aux évaluations d'impact et élaborer un tableau de bord permettant de tenir le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation informé des résultats obtenus par la fonction d'évaluation.

---

<sup>9</sup> Par exemple, les associations regroupant des professionnels de l'évaluation comme l'American Evaluation Association, la Société européenne d'évaluation, l'Association africaine d'évaluation ou l'Association internationale d'évaluation pour le développement.

58. Les indicateurs clés utilisés pour évaluer la performance de la fonction d'évaluation servent également à informer les utilisateurs de l'existence de certains des risques recensés dans le registre central des risques, et ils sont mis à jour régulièrement. De nouveaux indicateurs permettant d'appréhender l'évolution des risques institutionnels liés à l'évaluation seront mis au point.
59. La mise au point des systèmes d'élaboration de rapports et d'information de gestion se poursuivra, en tenant compte des résultats de l'examen par les pairs de la politique en matière d'évaluation et des évolutions à venir au sein du PAM, comme le nouveau plan stratégique et le cadre de résultats qui l'accompagnera.

## ANNEXE V

### Évaluation interne du besoin de solvabilité

1. L'"évaluation interne du besoin de solvabilité" consiste pour le PAM à évaluer le besoin global de solvabilité de son régime ou "captive" d'auto-assurance. Cette évaluation, qui fait partie intégrante de la stratégie opérationnelle et de la planification du régime d'auto-assurance, prend en considération son profil de risque spécifique dans sa dimension prospective.
2. Des estimations concernant le volume des réserves nécessaires pour répondre au besoin global de solvabilité du régime ont été établies, en se fondant en grande partie sur le rapport actuariel le plus récent – l'étude concernant la tarification des primes d'assurance maritime des marchandises, réalisée en septembre 2019 par des experts extérieurs au PAM. D'autres éléments ont été pris en considération pour déterminer le montant des réserves: il s'agit notamment d'informations complémentaires sur les procédures de gestion des sinistres, l'analyse des risques et la sinistralité.
3. Sur la base de cette analyse, il a été calculé que le besoin global de solvabilité du régime d'auto-assurance requiert un capital d'un montant de 46 864 745 dollars pour chacune des années 2020, 2021 et 2022.

### Évaluation du risque propre

4. Le montant du besoin global de solvabilité est établi à partir d'une évaluation du "risque propre" au régime d'auto-assurance; cette évaluation prend en considération la valeur en risque maximale pour chacun des principaux risques répertoriés, les contrôles et les dispositifs de gestion des risques mis en place et les éléments sur lesquels reposent la mesure et l'évaluation des risques sur la durée de la période de planification, de manière à déterminer le montant du capital requis. Pour arrêter le besoin global de solvabilité du régime d'auto-assurance, on détermine le risque de souscription et le risque opérationnel inhérents aux objectifs stratégiques et les principaux risques liés au régime d'auto-assurance.

### Risque de souscription

#### Profil de risque et besoin global de solvabilité liés à la couverture "transport" du fret maritime

5. Pour ce profil de risque, le besoin global de solvabilité a été arrêté à 11 400 000 dollars.
6. Le transport maritime de marchandises représente un risque majeur pour le régime d'auto-assurance et l'acceptation de ce risque est au cœur de ses objectifs stratégiques. Les risques attachés au transport de marchandises sont principalement liés à des pertes de faible gravité mais de fréquence élevée et peuvent donc être considérés comme déterminés par la fréquence des sinistres.
7. Dans le cadre du régime d'auto-assurance, le PAM accepte actuellement un plein de conservation de 750 000 dollars par expédition, la concentration étant plafonnée à 1 500 000 dollars par acheminement. Les dispositions prises par le PAM en matière de gestion des risques et de maîtrise des pertes de produits contribuent à améliorer le profil de ce risque. Étant donné que ce risque est réputé intrinsèquement lié à la fréquence des sinistres mais a des conséquences potentiellement limitées, l'évaluation du besoin global de solvabilité incluait une hypothèse relative aux pertes attendues découlant de la modélisation actuarielle pour déterminer la perte moyenne.

**Profil de risque et besoin global de solvabilité liés à la couverture "stock et transit" du fret maritime**

8. Pour ce profil de risque, le besoin global de solvabilité a été arrêté à 15 560 000 dollars.
9. L'acheminement de bout en bout des marchandises représente un risque majeur pour le régime d'auto-assurance et l'acceptation de ce risque est au cœur de ses objectifs stratégiques. Dans ce cas, les risques sont principalement liés à des pertes de faible gravité mais de fréquence élevée et peuvent donc être considérés comme déterminés par la fréquence des sinistres. Le PAM accepte actuellement un plein de conservation de 500 000 dollars. Étant donné que ce risque est réputé lié à la fréquence des sinistres mais n'entraîne que des pertes limitées, l'évaluation du besoin global de solvabilité incluait une hypothèse relative aux pertes attendues découlant de la modélisation actuarielle pour déterminer la perte moyenne.

**Profil de risque et besoin global de solvabilité liés au volume (tarification) des primes du régime d'auto-assurance pour le fret maritime**

10. Pour ce profil de risque, le besoin global de solvabilité a été arrêté à 3 681 909 dollars.
11. Le PAM affecte un montant libellé en dollars au titre des primes d'auto-assurance de ses marchandises. De 2013 à 2019, le montant annuel de ces primes s'est établi à 9,9 millions de dollars en moyenne. Le dernier rapport actuariel indique qu'une prime comprise entre 31,37 millions de dollars et 32,78 millions de dollars serait actuellement appropriée.
12. Compte tenu de l'écart entre la prime de 2019, d'un montant de 25,41 millions de dollars, et la fourchette suggérée dans le rapport actuariel, le besoin global de solvabilité du régime doit inclure un montant permettant de combler cet écart. Il a été décidé que ce montant correspondait à la différence entre la prime de 2019 et le haut de la fourchette suggérée pour la prime (32,78 millions de dollars), soit 7,363 millions de dollars. Cependant, comme la sinistralité s'est améliorée, il a été jugé plus approprié d'appliquer une probabilité de 50 pour cent à la variance de la prime, ce qui donne un montant de 3,68 millions de dollars.

**Profil de risque et besoin global de solvabilité liés à la prime de réassurance du fret maritime**

13. Pour ce profil de risque, le besoin global de solvabilité a été arrêté à 1 200 000 dollars.
14. Les pertes de marchandises excédant le plein de conservation du régime d'auto-assurance sont assurées par le Lloyd's of London. Le PAM accepte le risque que la prime versée pour cette garantie varie d'une année à l'autre. La prime de 2019 se montait à 541 000 dollars, ce qui représente un bon rapport qualité-prix par rapport aux tarifs disponibles sur le marché, compris entre 1,15 million de dollars et 1,30 million de dollars selon une analyse actuarielle. Étant donné qu'il s'agit d'un risque à fréquence élevée et à conséquences potentiellement limitées, l'évaluation du besoin global de solvabilité correspondant au risque de fluctuation de la prime devait tabler sur l'hypothèse d'un doublement au moins des tarifs de (ré)assurance en raison des pertes et de l'état actuel du marché de l'assurance maritime.

**Profil de risque et besoin global de solvabilité liés à la prolongation et à l'extension de garantie**

15. Pour ce profil de risque, le besoin global de solvabilité a été arrêté à 7 200 000 dollars.
16. Certaines pertes n'entrent pas dans la définition des garanties de la police d'assurance type et ne sont donc pas couvertes par l'assureur direct. Dans ce cas, le régime d'auto-assurance indemnise cette perte non assurée.
17. L'extension et la prolongation des garanties constituent un risque important qui est inhérent aux objectifs stratégiques du régime d'auto-assurance.

18. Lors de l'examen de l'incidence de ces pertes non assurées, deux pertes importantes récemment prises en charge par le régime d'auto-assurance ont été prises en considération<sup>1</sup>. Il a également été tenu compte du fait que ces pertes entrent en partie en ligne de compte dans les profils de risque afférents à la couverture "transport" et à la couverture "stock et transit". Cependant, au regard de la grande variété des pertes qui pourraient être prises en considération dans ce profil de risque, il a été jugé nécessaire d'ajouter un montant supplémentaire (pertes futures n'apparaissant pas dans l'analyse actuarielle) pour que le besoin global de solvabilité du régime soit garanti.
19. Pour déterminer ce montant supplémentaire, on a réparti sur trois ans une somme additionnelle de 12 millions de dollars (qui correspond à la perte importante subie en 2019), en considérant qu'on pouvait s'attendre à ce qu'une perte de cet ordre se produise tous les cinq ans. Le calcul est le suivant: 12 millions de dollars divisé par 5 et multiplié par 3.

### **Profil de risque systémique et besoin global de solvabilité**

20. Pour ce profil de risque, le besoin global de solvabilité a été arrêté à 1 688 000 dollars.
21. Compte tenu du caractère géopolitique de certains risques afférents au transport des marchandises du PAM, il pourrait être nécessaire de recourir à d'autres modalités de transport entraînant un surcoût, et par conséquent une perte pour le PAM. Par exemple, un surcoût pourrait résulter de l'absence d'autres prestataires de services ou de la guerre sur terre qui oblige à fournir plus de produits ou à recourir à des modes de transport des denrées plus coûteux, ou encore à déplacer des vivres d'une région à l'autre.
22. Le régime d'auto-assurance prend en considération ces coûts ainsi que les éléments qui contribuent à les atténuer, grâce à la gestion et à la maîtrise des risques telles que détaillées dans le registre des risques.
23. Les pertes systémiques varient d'une année à l'autre; une moyenne sectorielle de 10 pour cent a donc été appliquée au montant des pertes prévues une année sur dix.

### **Risque opérationnel**

24. Le besoin global de solvabilité correspondant au profil de risque opérationnel a été arrêté à 200 000 dollars
25. Les risques opérationnels peuvent résulter, directement ou indirectement, d'erreurs d'exécution ou de traitement imputables au personnel, ainsi que d'autres événements. Bien que le régime d'auto-assurance et les structures organisationnelles et opérationnelles du PAM réduisent l'exposition à un grand nombre de ces risques, il est impossible de les éliminer complètement. Le principal risque opérationnel identifié est le surcoût lié à l'impossibilité de faire appel à un fournisseur satisfaisant. Afin d'atténuer ce risque, les fournisseurs sont soumis à une procédure d'agrément, et le rapport coût/efficacité est pris en considération avant d'engager les ressources du PAM en raison d'un manque de fournisseurs.
26. Lorsque le besoin global de solvabilité lié à ce risque a été déterminé, un montant nominal de 200 000 dollars, calculé en pourcentage du total des charges du régime d'auto-assurance, a été jugé approprié.

---

<sup>1</sup> Perte de 12 millions de dollars résultant de la fourniture de denrées contaminées à 25 pays et d'un mélange d'aliments non conforme en 2018.

## Conclusion

27. Sur la base de l'analyse quantitative et qualitative ci-dessus, le montant nécessaire pour garantir la solvabilité du régime d'auto-assurance s'établit à 40,929 millions de dollars. Afin de tenir compte de l'incidence des événements et des chocs imprévus, chacune des catégories de risque qui contribuent à déterminer le besoin global de solvabilité a fait l'objet d'une simulation de crise. S'agissant du besoin global de solvabilité en 2020, l'analyse actuarielle réalisée par un expert indépendant a été utilisée pour déterminer le paramètre de simulation crise le plus approprié.
28. L'intervalle percentile présenté dans l'analyse actuarielle correspond à la probabilité que le total des pertes d'une année soit inférieur à une valeur définie. Pour l'évaluation interne du besoin de solvabilité, le montant de la réserve a été fixé à 26,96 millions de dollars, montant qui correspond à la perte prévisionnelle moyenne; cette méthode est conforme à l'approche classique adoptée dans le secteur des assurances commerciales pour établir le budget annuel. En plus du montant moyen des pertes (prévues sur une base annuelle), aux fins du régime d'auto-assurance, il faut également prendre en compte les années de souscription pour lesquelles les pertes sont supérieures aux pertes moyennes attendues. Pour déterminer le scénario de crise, on a analysé les intervalles de confiance du 90<sup>ème</sup> percentile (1 à 10 ans) et du 80<sup>ème</sup> percentile (1 à 5 ans). Compte tenu de l'amélioration constante de la sinistralité au cours des dernières périodes de souscription, le paramètre de simulation de crise correspondant au 80<sup>ème</sup> percentile (1 à 5 ans) a été jugé approprié. Le 80<sup>ème</sup> percentile équivaut à une contrainte de 14,5 pour cent pour chacune des catégories de risque qui influent sur le besoin global de solvabilité.
29. En prenant en considération l'ensemble des principaux risques énumérés, et compte tenu des scénarios de crise étudiés pour chacun des risques évoqués ci-dessus, le besoin global de solvabilité du régime d'auto-assurance s'établit selon les calculs à 46 864 745 dollars à court, moyen et long terme. Le PAM considère que la méthode utilisée pour calculer ce besoin global de solvabilité est suffisamment complète compte tenu de la nature, de l'ampleur et la complexité du régime d'auto-assurance.

## ANNEXE VI

### Terminologie

La terminologie budgétaire utilisée dans le présent document reflète autant que possible celle des Nations Unies. Des expressions et des définitions propres au PAM y ont été ajoutées chaque fois que nécessaire.

### Activité

On entend par activité toute mesure prise ou travail exécuté ayant entraîné la mobilisation de moyens, tels que fonds, assistance technique et autres types de ressources, en vue d'obtenir des produits spécifiques.

### Bénéficiaires

Personnes qui bénéficient directement (bénéficiaires de niveau 1) ou indirectement (bénéficiaires de niveau 2 ou 3) des interventions du PAM à un moment quelconque de la période considérée.

### Besoins opérationnels

Ensemble des besoins opérationnels directs et des coûts d'appui directs liés aux programmes approuvés et aux programmes qu'il est prévu de soumettre au Conseil pour approbation.

### Budget administratif et d'appui aux programmes (AAP)

Partie du budget du PAM qui concerne l'appui indirect aux activités du PAM.

### Budget du PAM

Élément de budget annuel du Plan de gestion approuvé chaque année par le Conseil; il présente les prévisions de ressources et de dépenses relatives aux programmes et aux activités et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.

### Cadre de résultats institutionnels

Document normatif approuvé par le Conseil pour traduire en opérations le plan stratégique du PAM et sa politique en matière de plans stratégiques de pays. Il établit le modèle logique dans lequel s'inscrivent les résultats des programmes et l'architecture d'appui à la gestion employée pour orienter la planification et le suivi des résultats du PAM contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques et l'établissement des rapports en rendant compte. Le Cadre de résultats institutionnels harmonise la "ligne de visée" avec les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats. Ces indicateurs sont tenus à jour dans deux répertoires: le répertoire des produits et des effets directs de programme figurant dans le Cadre de résultats institutionnels; et le répertoire des indicateurs de performance clés en matière de gestion figurant dans le Cadre de résultats institutionnels. Les cibles en matière de résultats sont fixées dans les cycles de performance des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des bureaux du Siège et font l'objet d'un examen par le Conseil lors de la soumission du rapport annuel sur les résultats.

### Catégorie d'activités

Classement des activités du PAM par type normalisé en fonction de leur nature; ces activités sont décrites dans les plans stratégiques de pays. La liste détaillée des catégories d'activités du PAM figure dans le Cadre de résultats institutionnels.

## Catégories de programmes

Classement des activités du PAM établi conformément au Règlement général:

- **Plans stratégiques de pays (PSP):** comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement menées par le PAM dans un ou plusieurs pays et sont établis sur la base d'une analyse menée par le ou les pays<sup>2</sup> concerné(s) sur le développement durable.
- **Plans stratégiques de pays provisoires (PSPP):** comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement menées par le PAM dans un ou plusieurs pays et sont établis sans le support d'une analyse menée par le ou les pays\* concerné(s) sur le développement durable.
- **Opérations d'urgence limitées:** permettent de fournir des secours d'urgence dans un ou plusieurs pays\* pour lesquels il n'existe pas de plan stratégique de pays ou de plan stratégique de pays provisoire.
- **Plans stratégiques de pays provisoires de transition (PSPP-T):** comprennent le portefeuille complet des activités humanitaires et de développement qui doivent être menées à bien dans le ou les pays\* concerné(s) entre la fin d'une opération d'urgence limitée et le début de la mise en œuvre d'un plan stratégique de pays ou d'un plan stratégique de pays provisoire.

## Compte

État sur lequel sont inscrits des éléments d'actif ou de passif, des postes de recettes ou de dépenses, et qui sert à enregistrer les opérations y afférentes, exprimées en valeur monétaire ou en une autre unité de mesure.

## Compte spécial

Compte établi par le Directeur exécutif pour y enregistrer des contributions spéciales ou des montants réservés à des activités déterminées, et dont le solde peut être reporté d'un exercice sur l'autre.

## Conseil

Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

## Contribution

Don sous forme de produits appropriés, d'articles non alimentaires, de services acceptables ou d'espèces, fait conformément aux procédures énoncées dans le Règlement financier du PAM. Une contribution peut être multilatérale, multilatérale à emploi spécifique ou bilatérale.

## Contribution multilatérale

Contribution dont le PAM décide de la destination (programme ou activités du PAM) et de l'utilisation; elle peut également désigner une contribution apportée en réponse à un appel élargi dont le PAM décide, dans le cadre général de cet appel, de la destination (programme ou activités du PAM) et de l'utilisation. En pareils cas, le donateur convient qu'il se satisfera des rapports présentés au Conseil.

---

<sup>2</sup> Sous réserve que le Conseil approuve l'ajout de "ou les pays concerné(s)" à l'article II.2 du Règlement général.

## **Contribution multilatérale à emploi spécifique**

Contribution qui n'est pas versée en réponse à un appel lancé par le PAM pour une opération d'urgence précise et que le donateur prescrit d'utiliser pour une ou plusieurs activités spécifiques dont l'initiative revient au PAM ou pour un ou plusieurs programmes spécifiques.

## **Coûts d'appui directs**

Coûts correspondant aux dépenses supportées au niveau d'un pays qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent être rattachées à l'une de ses activités.

## **Coûts d'appui indirects**

Coûts qui ne peuvent être directement reliés à l'exécution d'un programme ou d'une activité.

## **Coûts opérationnels**

Coûts de transfert et coûts de mise en œuvre associés à un programme.

## **Directeur exécutif**

Directeur exécutif du Programme alimentaire mondial, ou fonctionnaire auquel il a délégué ses pouvoirs et attributions pour une question donnée.

## **Domaines d'action privilégiés**

Catégories de contextes opérationnels du PAM qui s'excluent mutuellement. Indiqués dans tous les cadres logiques du PAM au niveau des effets directs stratégiques, les domaines d'action privilégiés sont au nombre de trois: intervention face à une crise, renforcement de la résilience et mesures destinées à remédier aux causes profondes. Chaque effet direct stratégique doit être associé à un domaine d'action privilégié.

## **Domaines fonctionnels**

Domaines de compétences se rapportant à la gestion des processus internes et à la prestation de services internes aux fins de la mise en œuvre des opérations. Ces domaines sont étroitement liés aux structures des bureaux de pays et des bureaux régionaux, et dans une certaine mesure, à celles des divisions du Siège.

## **Effets directs stratégiques**

Maillons de la chaîne de résultats programmatiques du PAM, ils décrivent, dans les cadres logiques, les objectifs explicites ou implicites du plan national et du cadre régional concernant un pays que l'assistance du PAM doit permettre d'atteindre. Classés dans des catégories normalisées arrêtées à des fins d'harmonisation à l'échelle du PAM, ils contribuent à l'obtention des résultats stratégiques du PAM et sont reliés à des produits et des activités.

## **Feuille de route intégrée**

Instrument définissant les transformations auxquelles il faut procéder pour mettre en œuvre le Plan stratégique pour 2017-2021 ainsi que pour faciliter et mettre en évidence la contribution du PAM à la réalisation des objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier les objectifs de développement durable 2 (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable) et 17 (Renforcer

les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser).

### **Fonds d'affectation spéciale**

Subdivision définie du Fonds du PAM, établie par le Directeur exécutif pour comptabiliser des contributions spéciales dont l'objet, la portée et les procédures de notification ont été convenus avec le donateur.

### **Fonds général**

Unité comptable établie pour enregistrer sous des comptes distincts, les sommes reçues en recouvrement des coûts d'appui indirects, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions qui ne sont pas affectées à un fonds de catégorie d'activités, un fonds d'affectation spéciale ou un compte spécial.

### **Initiatives internes d'importance primordiale**

Investissements non renouvelables financés sur les ressources du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes et visant à renforcer les capacités du PAM dans les domaines de la programmation, des opérations et de l'administration.

### **Lignes de crédit**

Principales subdivisions du budget administratif et d'appui aux programmes à l'intérieur desquelles le Directeur exécutif est autorisé à opérer des virements sans approbation préalable du Conseil d'administration.

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

Mécanisme renouvelable permettant au PAM de mettre en œuvre des initiatives à grande échelle qui améliorent l'efficacité en réduisant les coûts à long terme.

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

Mécanisme qui permet au PAM d'acheter des vivres en fonction des besoins estimés à l'échelle régionale et des prévisions de financement, l'objectif étant de tirer parti des périodes où le marché est favorable et de réduire au minimum les délais de livraison des produits alimentaires aux bénéficiaires.

### **Modalités de transfert utilisées par le PAM**

- **Bon-produits.** Coupon papier ou électronique donnant droit à une prestation exprimée sous forme de quantités déterminées de produits spécifiés. Cet instrument constitue une modalité de transfert distincte du transfert de type monétaire ou en nature.
- **Transfert de type monétaire.** Terme recouvrant un ensemble de modalités de transfert au titre desquelles les bénéficiaires disposent de pouvoir d'achat sous forme d'espèces et/ou de bons-valeur.
- **Transfert monétaire.** Assistance monétaire sous forme de remise d'espèces ou de décaissement électronique à des bénéficiaires individuels ou à des ménages ciblés pour l'achat de vivres.

- **Bon-valeur.** Coupon papier ou électronique donnant droit à une prestation exprimée en valeur fixe, remis à des bénéficiaires individuels ou à des ménages ciblés et échangeable auprès de détaillants spécifiés.

## **Objectifs stratégiques**

Fondation sur laquelle repose la réalisation des buts stratégiques du PAM, les cinq Objectifs stratégiques définissent l'orientation des programmes et des opérations, et établissent des liens avec les efforts déployés à l'échelle nationale et mondiale pour atteindre les cibles des objectifs de développement durable 2 et 17.

## **Ouverture de crédit**

Montant approuvé par le Conseil à des fins spécifiées dans le budget administratif et d'appui aux programmes pour un exercice financier donné, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.

## **Plan d'exécution**

Plan annuel des besoins opérationnels hiérarchisés par ordre de priorité et ajustés en fonction des prévisions de financement, des ressources disponibles et des problèmes d'ordre opérationnel.

## **Plan de gestion**

Plan de travail général triennal à horizon mobile approuvé chaque année par le Conseil, présentant les résultats prévus et les indicateurs de réalisation, ainsi que le budget annuel du PAM.

## **Prestation de services**

Fourniture de services, conformes aux buts, aux politiques et aux activités du PAM, à une tierce partie en échange d'un paiement.

## **Prêts internes en faveur des projets**

Mécanisme interne ayant pour objectifs l'utilisation optimale des ressources des projets et la mise à disposition plus rapide des vivres. Ce mécanisme permet aux projets de recevoir un financement anticipé en attendant la confirmation des contributions prévues, dans le respect des paramètres établis en matière de gestion des risques.

## **Programme de travail**

Montant total des besoins des programmes approuvés du PAM, déterminé en collaboration avec les gouvernements et d'autres partenaires, et utilisé pour étayer les appels de fonds.

## **Projet**

Activité distincte s'inscrivant dans une catégorie de programmes précise.

## **Rapport annuel sur les résultats**

Rapport rendant compte à l'intention du Conseil et des donateurs des principales réalisations du PAM et des difficultés rencontrées par celui-ci. Il fait état des progrès accomplis au regard du Plan stratégique et du Plan de gestion du PAM, suit les principes de la gestion axée sur les résultats et est au cœur du système de reddition de comptes et de gestion de la performance du PAM. Ce rapport s'appuie sur les systèmes comptables et les systèmes de gestion des opérations du PAM,

et il est le fruit de la concertation avec les divisions, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les partenaires.

### **Ration**

Désigne la quantité de vivres, ou l'équivalent en espèces ou en bons, distribuée quotidiennement à un bénéficiaire appartenant à un groupe cible; elle est exprimée en nombre de grammes de chaque type d'aliment et son volume varie en fonction des besoins et du financement disponible.

### **Recouvrement intégral des coûts**

Recouvrement de l'ensemble des coûts associés aux activités financées par une contribution ou par le paiement d'une prestation de services.

### **Règlement financier**

Règlement adopté conformément au Règlement général, qui régit la gestion financière du Fonds du PAM. Dans des circonstances exceptionnelles, le Conseil peut accorder des dérogations audit Règlement financier.

### **Résultats stratégiques**

Résultats dont l'obtention permettra la réalisation des Objectifs stratégiques et qui harmonisent l'appui apporté par le PAM avec les efforts déployés par les pays pour atteindre les objectifs de développement durable. Ils fixent un cadre général dans lequel s'inscrivent les effets directs stratégiques au niveau du pays. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 comporte de plus amples renseignements à cet égard.

### **Volets**

Cinq catégories (A à E) qui décrivent les produits et les services fournis par les bureaux régionaux et le Siège pour aider les bureaux de pays à mettre en œuvre leurs plans stratégiques de pays et, en conséquence, pour harmoniser les plans et budgets des bureaux régionaux et des bureaux du Siège.

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
4R	Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales
budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	Comité d'aide au développement
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASTER	formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence
FITTEST	Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
FMI	Fonds monétaire international
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPC	indicateur de performance clé
mVAM	analyse et cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PACE	évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PRISM	plateforme de suivi de l'impact et de la situation en temps réel
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
SIG	système d'information géographique
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance