



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

Conseil d'administration  
Session annuelle  
Rome, 21-25 juin 2021

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 21 mai 2021

WFP/EB.A/2021/4-A

Original: anglais

Rapports annuels

Pour approbation

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

## Rapport annuel sur les résultats de 2020

### Projet de décision\*

Le Conseil approuve le Rapport annuel sur les résultats de 2020 (WFP/EB.A/2021/4-A), notant que celui-ci constitue un exposé complet des résultats obtenus par le PAM pendant l'année écoulée. Conformément à l'article VI.3 du Statut et à ses décisions 2000/EB.A/2 et 2004/EB.A/11, ainsi qu'à la résolution E/2013/L.17 du Conseil économique et social et à la décision prise par le Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture à sa 148<sup>ème</sup> session en 2013, le Conseil demande que le Rapport annuel sur les résultats de 2020 soit transmis au Conseil économique et social et au Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, accompagné de la présente décision ainsi que des décisions et recommandations qu'il a adoptées en 2020.

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

#### Coordonnateurs responsables:

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

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

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

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

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

Mme J. Nyberg  
Directrice adjointe  
Division de la planification et de la performance  
institutionnelles  
Tél.: 066513-3162

## Table des matières

	Page
<b>Projet de décision</b> .....	<b>1</b>
<b>Avant-propos du Directeur exécutif</b> .....	<b>4</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>7</b>
<b>Partie I: Introduction</b> .....	<b>12</b>
L'état du monde en 2020 – COVID-19, conflits et changement climatique .....	12
Riposte du PAM face à la COVID-19 .....	14
Le PAM et la réforme du système des Nations Unies pour le développement .....	16
Articulation entre action humanitaire, développement et paix: progrès accomplis .....	16
<b>Partie II: Performance des programmes</b> .....	<b>18</b>
Portée de l'action du PAM en 2020: bénéficiaires et transferts .....	18
Progrès au regard du plan stratégique – portée de l'action du PAM en 2020 en contexte .....	20
Interventions d'urgence du PAM de niveaux 2 et 3 .....	23
Résultats transversaux .....	27
Performance par objectif stratégique .....	31
Performance par domaine fonctionnel .....	39
Appui apporté aux politiques nationales .....	50
Services communs mondiaux et prestation de services sur une base bilatérale .....	53
<b>Partie III: Performance en matière de gestion</b> .....	<b>55</b>
Indicateurs de performance clés: performance en matière de gestion .....	55
Services assurés par les bureaux régionaux et le Siège – performance par volet (5 volets) .....	57
Priorités de la haute direction – performance au regard des indicateurs de la catégorie II .....	62
Initiatives internes d'importance primordiale .....	65
Gains d'efficacité et utilisation optimale des ressources .....	66
Coût par bénéficiaire .....	68
<b>Partie IV: Ressources financières et financement</b> .....	<b>70</b>
Aperçu général de la situation financière .....	70
Effets de la pandémie de COVID-19 sur les besoins financiers .....	74
Dépenses directes du PAM en 2020 et évolution de ces dépenses au regard du plan stratégique .....	75
<b>Partie V: Regard sur l'avenir</b> .....	<b>80</b>
Conséquences de la COVID-19, des chocs économiques et climatiques et des conflits sur les opérations .....	80
Planification stratégique dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies .....	80
Renforcement des fonctions essentielles et réalisation des priorités institutionnelles en 2021 .....	81
Sauver des vies et changer la vie des bénéficiaires durant la phase de relèvement après la pandémie de COVID-19 .....	83
<b>Liste de sigles utilisés dans le présent document</b> .....	<b>86</b>

## Annexes

Annexe I: Chiffres clés pour 2020

Annexe II-A: Résultats obtenus par rapport aux cibles définies pour les produits des programmes et les indicateurs de performance clés

Annexe II-B: Méthode d'évaluation de la performance des programmes institutionnels et des résultats transversaux

Annexe II-C: Résultats du PAM au regard du cadre révisé de résultats institutionnels (résultats au niveau des effets directs et résultats transversaux)

Annexe II-D: Résultats du PAM au regard du cadre révisé de résultats institutionnels (résultats au niveau des produits)

Annexe II-E: Résultats du PAM par domaine d'activité (performance au regard des effets directs)

Annexe III-A: Analyse détaillée des indicateurs de performance clés institutionnels et analyse des services assurés par les bureaux régionaux et le Siège (performance par volet)

Annexe III-B: Rapport sur les initiatives internes d'importance primordiale

Annexe III-C: Informations supplémentaires sur les dix principaux gains d'efficacité enregistrés en 2020

Annexe III-D: Plan d'action détaillé pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination

Annexe IV-A: Montant total des contributions confirmées en 2020

Annexe IV-B: Financement par donateur, 2018–2020

Annexe IV-C: Ventilation des dépenses directes par pays, région et domaine d'action privilégié

Annexe IV-D: Ventilation des dépenses directes par catégorie de pays et région, 2018–2020

Annexe V: Employés du PAM au 31 décembre 2020

Annexe VI: Marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge

Annexe VII: Achats de produits alimentaires par le PAM en 2020

Annexe VIII: Données issues des évaluations en 2020

Annexe IX: Collaboration avec les ONG et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en 2020

Annexe X: Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes

## Avant-propos du Directeur exécutif

En avril 2020, le Programme alimentaire mondial a sonné l'alerte et averti que les bouleversements mondiaux sans précédent provoqués par la COVID-19 risquaient de déclencher une deuxième pandémie – une pandémie de la faim. Partout dans le monde, des millions et des millions de personnes ont perdu leur emploi. Des pays ont été contraints de fermer leurs frontières, leurs entreprises et leurs écoles pour enrayer la propagation du virus, ce qui a mis à mal l'éducation et les moyens d'existence. Cette crise économique mondiale est venue gonfler les rangs des innombrables femmes, hommes et enfants déjà condamnés à la faim en raison des conflits et des phénomènes climatiques extrêmes. En 2020, on estime que 270 millions de personnes étaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë, soit le double du sinistre record atteint en 2019.

Face à cette situation, le PAM a appelé à agir de toute urgence pour venir en aide aux communautés les plus vulnérables, notamment celles qui ont été ébranlées par des conflits persistants dans certains pays comme le Soudan du Sud, la République arabe syrienne et le Yémen, par des catastrophes telles les explosions dans le port de Beyrouth, et d'autres encore touchées par des chocs majeurs liés au climat comme la sécheresse au Zimbabwe et les ouragans en Amérique latine et dans les Caraïbes. Grâce à l'action rapide et coordonnée de la communauté internationale, la famine a pu être évitée en 2020. Cependant, les inquiétudes que nous avons en 2020 sont devenues une réalité en 2021. À la mi-mars 2021, 34 millions de personnes dans 41 pays étaient au bord de la famine.

La présente édition du rapport annuel sur les résultats décrit les moyens mis en œuvre par le PAM pour intervenir rapidement et efficacement au cours de l'année la plus difficile de son histoire, en adaptant ses programmes, ses systèmes et ses partenariats face à l'évolution rapide de la situation. En 2020, le PAM a apporté une assistance directe à plus de 115 millions de personnes, ce qui représente un record annuel inédit: 61,6 millions de femmes et de filles et 53,9 millions d'hommes et de garçons. Grâce au soutien sans faille de ses donateurs fidèles, à la forte augmentation des fonds émanant des particuliers et aux accords conclus avec des institutions financières internationales, le PAM a pu aider 40 pour cent de personnes de plus qu'en 2016. En 2020, le PAM a bénéficié d'un montant inégalé de 8,9 milliards de dollars É.-U. de recettes.

Le PAM a lancé sa toute première intervention d'urgence mondiale de niveau 3 en mars 2020 pour répondre au besoin sans précédent d'assistance alimentaire et nutritionnelle résultant de la pandémie de COVID-19, tout en faisant face à 16 situations d'urgence de niveau 2 ou 3 et en maintenant son appui aux bénéficiaires existants dans 84 pays. Parallèlement à la poursuite de ces opérations d'envergure, le PAM a également fourni des services communs indispensables aux gouvernements et à ses partenaires dans le monde entier, transportant des agents de santé et des travailleurs humanitaires, acheminant des marchandises de première nécessité dans des endroits reculés et expédiant des échantillons et des fournitures médicales essentielles.

L'année dernière, le PAM a eu l'immense honneur de recevoir le prix Nobel de la paix 2020, en reconnaissance de l'action qu'il mène depuis des décennies pour rompre le cercle vicieux des conflits et de la faim. Cette récompense exceptionnelle lui a donné un nouvel élan et l'a poussé à intensifier ses efforts pour lutter contre la faim et à œuvrer de manière plus stratégique au carrefour de l'action humanitaire, de l'aide au développement et de la consolidation de la paix, afin que les communautés vulnérables puissent "reconstruire en mieux" une fois la pandémie vaincue.

Le PAM agit pour sauver des vies en nourrissant des familles et des enfants pendant les crises, mais il aide aussi ces familles à investir dans leur avenir en leur ouvrant la voie à de nouvelles possibilités d'éducation et d'emploi.

Aux quatre coins du monde, la fermeture des écoles a montré l'importance de l'alimentation scolaire, qui constitue le plus grand filet de sécurité au monde pour les enfants souffrant de la faim. C'est pourquoi le PAM est passé rapidement de la distribution de produits alimentaires pour les repas scolaires à la distribution de rations à emporter, d'aides en espèces et de bons d'achat aux familles, permettant ainsi aux gouvernements d'adapter leurs programmes de santé et de nutrition scolaires pour faire face à la pandémie de COVID-19. Les transferts de type monétaire destinés à soutenir les familles des écoliers ont augmenté de 46 pour cent par rapport à 2019, ce qui témoigne de la volonté du PAM de préserver le bien-être immédiat des filles et des garçons vulnérables et de multiplier leurs chances de rescolarisation à la réouverture des écoles.

Depuis le début de la pandémie, la pénurie mondiale de produits nutritifs a accru les risques de malnutrition, en particulier chez les enfants de moins de 5 ans. En conséquence, le PAM a adapté ses mécanismes de distribution et réaffecté les produits disponibles aux personnes les plus vulnérables, en veillant à ce qu'elles continuent de bénéficier de ce traitement malgré la pandémie de COVID-19. Pendant l'année, de nouvelles stratégies et de nouveaux partenariats visant à élargir les programmes nutritionnels et à en améliorer l'efficacité ont pris forme,

notamment un accord ambitieux avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance afin de lutter contre l'émaciation chez les enfants.

Le PAM est toutefois conscient qu'aucune organisation ne peut à elle seule répondre aux besoins des 690 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire chronique dans le monde. L'objectif ultime est de permettre aux pouvoirs publics, aux partenaires et aux populations d'œuvrer pour un monde libéré de la faim. C'est pourquoi le PAM a apporté son soutien à de nombreux pays en leur fournissant des vivres et une aide monétaire ainsi qu'un appui technique à mesure qu'ils renforçaient leurs systèmes nationaux de protection sociale, afin que ceux-ci constituent le premier rempart contre les conséquences économiques de la pandémie.

Dans l'ensemble, le PAM a aidé 65 pays à introduire de nouvelles mesures, en renforçant ou en adaptant les mesures de protection sociale existantes, et près des trois quarts d'entre eux à mettre en œuvre des interventions appuyées par des transferts monétaires. En 2020, un nombre record de personnes a bénéficié d'un appui de type monétaire du PAM; les familles ont ainsi pu améliorer leur sécurité alimentaire, tandis que les économies et les marchés locaux se sont développés grâce à l'aide apportée aux pays pour renforcer leurs capacités nationales.

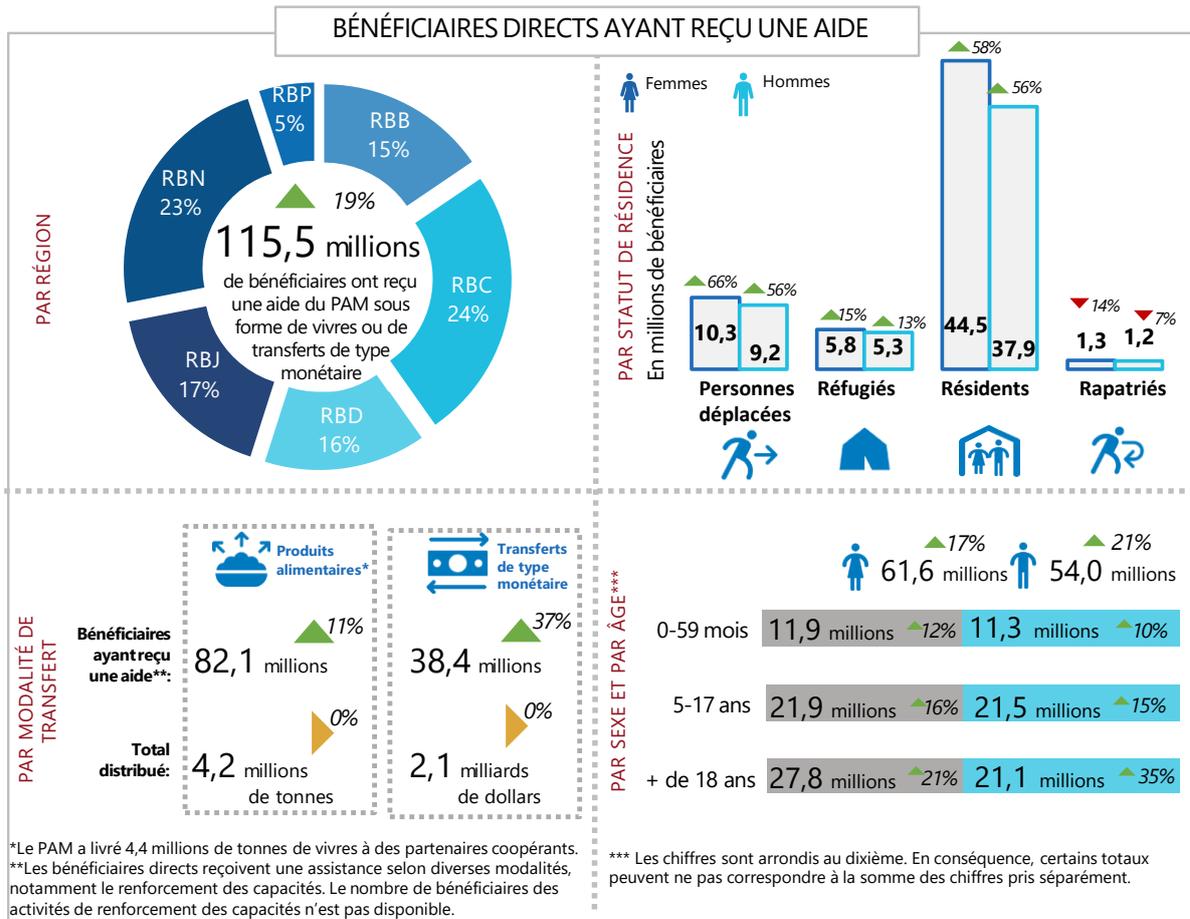
Le PAM doit sa réussite à ses investissements réguliers dans les domaines prioritaires influant sur les résultats institutionnels: rôle de chef de file en situation d'urgence, financement et partenariats, excellence des programmes, transformation numérique, simplification et efficacité, et gestion du personnel. Ces investissements ont généré des gains d'efficacité, notamment des économies de temps et d'argent, qui ont permis au PAM de venir en aide au plus grand nombre possible de personnes souffrant de la faim avec chaque dollar reçu. Autre point tout aussi important, les cadres de contrôle et de gestion des risques ont fait l'objet d'un examen permanent, pour s'assurer de leur fiabilité, notamment en ce qui concerne les mesures de gestion des risques inhérents aux tiers durant des situations d'urgence.

Rien de ce que le PAM a accompli en 2020 n'aurait été possible sans le dévouement et le courage de ses employés, qui ont su se montrer à la hauteur de la situation et ont poursuivi leurs activités malgré les préoccupations exceptionnelles liées à la santé et à la sécurité personnelle, les restrictions de mouvement et les conditions de travail difficiles. Un grand nombre d'employés se sont portés volontaires pour travailler en première ligne, mais 20 d'entre eux ont malheureusement payé de leur vie ce sacrifice suprême. Ces pertes ne font que renforcer notre détermination à soutenir le bien-être, la santé et la sécurité de chaque employé. Début 2020, le PAM a créé un Département de la culture organisationnelle dans le but de réaffirmer les valeurs fondamentales qui sont les siennes sur le lieu de travail et de prendre des mesures pour que tous les employés se sentent en sécurité et respectés, et qu'ils bénéficient d'un lieu de travail dépourvu de toute forme de harcèlement et de discrimination.

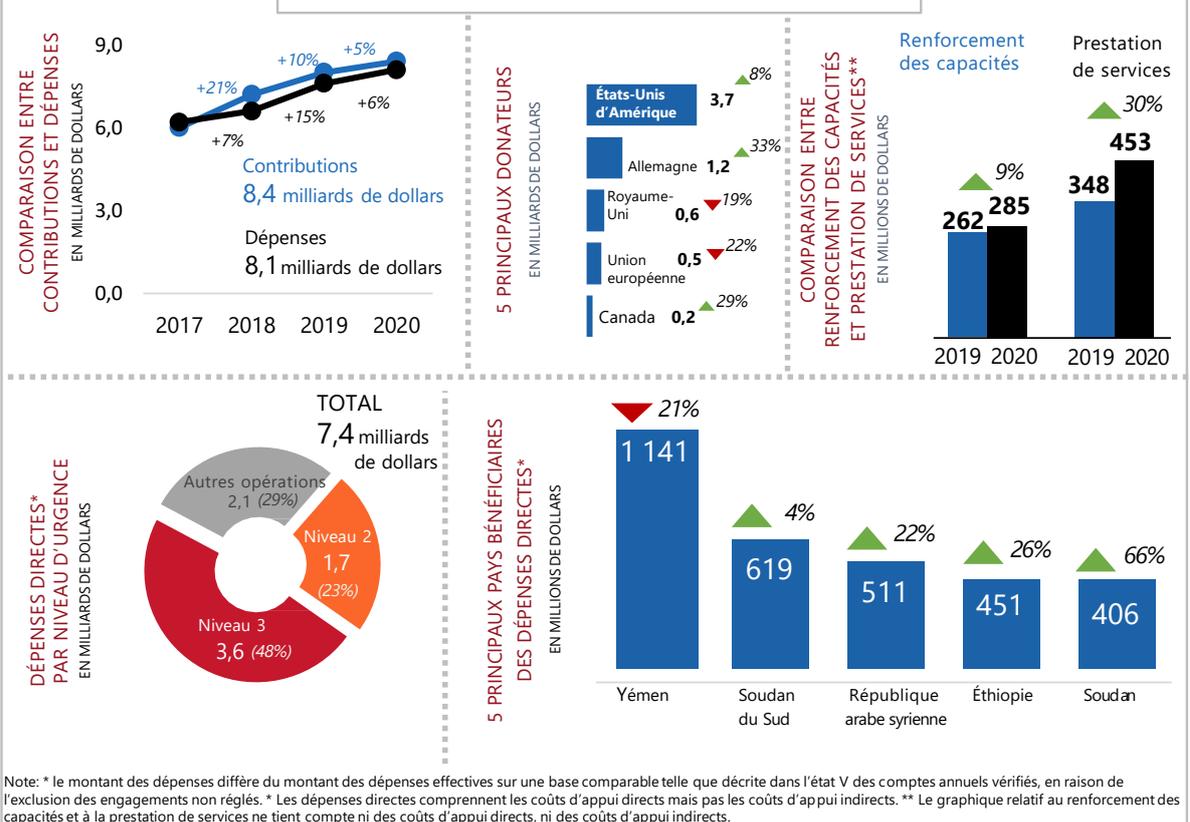
Partout dans le monde, les équipes du PAM en première ligne travaillent de jour comme de nuit en collaboration avec les partenaires pour faire parvenir l'aide là où elle est la plus indispensable, et redonner de l'espoir aux familles et aux communautés qui souffrent cruellement en ce moment. Les répercussions économiques de la pandémie de COVID-19 risquent de priver la prochaine génération de tout avenir, mais la communauté internationale dispose des ressources, des connaissances et des compétences nécessaires pour vacciner toutes les personnes vulnérables contre la faim et les aider à prospérer, maintenant et pour longtemps.

Malgré toutes les difficultés et toutes les souffrances engendrées par la pandémie de COVID-19, l'occasion nous est donnée de reconstruire nos systèmes sociaux, économiques et environnementaux afin qu'ils soient plus solides, plus résilients et plus équitables. Saisissons la chance qui nous est offerte de créer le monde meilleur auquel nous aspirons tous. Œuvrons ensemble en partenariat pour y parvenir.

# L'ACTION DU PAM EN 2020 EN UN COUP D'ŒIL



## SITUATION FINANCIÈRE ET FINANCEMENT



## Résumé

### Partie I: Introduction

En 2020, la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a déclenché la pire crise sanitaire mondiale depuis un siècle et entraîné la plus grave récession que le monde ait connue depuis plusieurs générations, réduisant à néant des décennies de progrès de la lutte contre la pauvreté, les inégalités et la faim. Le PAM a réagi rapidement face à la pandémie en intensifiant les interventions d'urgence et en dotant ses bureaux de terrain de renforts pour assurer la continuité des opérations humanitaires en cours et renforcer l'appui fourni aux systèmes nationaux de protection sociale.

Les progrès de la réforme du système des Nations Unies ont facilité l'aide globale apportée aux gouvernements pour lutter contre la pandémie. Le PAM a développé les services communs qu'il fournit à l'ensemble des acteurs de l'aide humanitaire et de la santé en assurant le transport de matériel et de personnel essentiels vers les zones les plus exposées à la pandémie et en procédant à des évacuations médicales<sup>1</sup>.

En 2020, le PAM s'est vu décerner le prix Nobel de la paix, signe d'une juste reconnaissance du lien inexorable qui existe entre la paix et la sécurité alimentaire. Cette récompense, que les employés du PAM ont reçue en toute humilité, leur a donné une nouvelle énergie alors même qu'ils restaient sur le terrain pour s'y acquitter de leur mission dans un contexte opérationnel en constante évolution à cause de la COVID-19, des conflits et du changement climatique. Le prix Nobel de la paix qui lui a été décerné a poussé le PAM à redoubler d'efforts pour continuer d'apporter aux communautés touchées et aux gouvernements concernés une assistance de qualité fondée sur des principes.

### Partie II: Performance des programmes

Le PAM et ses partenaires ont fourni en 2020 une assistance directe à un nombre record de 115,5 millions de bénéficiaires, dont 61,6 millions de femmes et de filles et 53,9 millions d'hommes et de garçons. En distribuant 4,2 millions de tonnes de produits alimentaires et 2,1 milliards de dollars sous forme de transferts de type monétaire, le PAM est venu en aide à 11 pour cent de bénéficiaires de plus pour l'assistance sous forme de vivres et à 37 pour cent de bénéficiaires de plus pour les transferts de type monétaire par rapport à 2019. L'augmentation du nombre de bénéficiaires n'est pas allée de pair avec une augmentation de la quantité totale de produits alimentaires et de transferts de type monétaire distribuée en 2020 par rapport à 2019, et ce pour des raisons diverses: réduction de la taille des rations dans certains pays faute de financements; des problèmes d'accès ou de rupture d'approvisionnement; modification des modalités de distribution dues aux restrictions imposées par la COVID-19 qui ont rendu plus difficile l'assistance en nature et ont obligé à remplacer les distributions de vivres par des transferts de type monétaire; et incidence des fluctuations des taux de change.

En 2020, tous les bureaux de pays du PAM fonctionnaient en suivant un plan stratégique de pays (PSP) ou un plan stratégique de pays provisoire (PSPP) approuvé par le Conseil. Grâce à ces PSP, le PAM a assuré la continuité des opérations humanitaires en cours et s'est rapidement adapté pour faire face à la pandémie de COVID-19. Mettant à profit sa forte présence sur le terrain et son rôle de leader avéré en matière de chaînes d'approvisionnement et de technologies numériques, le PAM a prépositionné des stocks de vivres et augmenté le volume des achats locaux pour maintenir les opérations en cours, tout en intensifiant son assistance pour venir en aide à de nouveaux bénéficiaires touchés par la pandémie, notamment en milieu urbain. Les gouvernements et les organismes humanitaires ont bénéficié d'une assistance technique et d'un appui logistique qui ont joué un rôle vital pour leur permettre de faire face efficacement à la COVID-19. On trouvera dans les paragraphes ci-après un récapitulatif des réalisations pour chaque objectif stratégique.

**Objectif stratégique 1 – Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation.** La plupart des opérations du PAM – soit 78 pour cent des dépenses totales – ont été mises en œuvre au titre de l'Objectif stratégique 1, qui a représenté 95 pour cent des produits alimentaires livrés et 87 pour cent des transferts de type monétaire effectués. Tout en assurant la première intervention d'urgence mondiale de niveau 3 (COVID-19), le PAM a également répondu à 16 autres situations d'urgence de niveau 3 ou 2, en veillant à ce que les bénéficiaires puissent se procurer de la nourriture malgré les difficultés dues à la COVID-19, aux conflits et aux crises liées au climat. Les distributions de vivres et les transferts de type monétaire ont considérablement augmenté au Bangladesh, au Burkina Faso et au Soudan, alors qu'au Yémen, en revanche, leur nombre a été réduit en raison

---

<sup>1</sup> On trouvera des informations supplémentaires à ce sujet dans la partie III du présent document.

de difficultés d'accès et de financement. Il reste d'importants problèmes à résoudre, notamment pour améliorer la consommation d'aliments riches en fer, en protéines et en vitamine A.

**Objectif stratégique 2 – Améliorer la nutrition.** Les contributions du PAM destinées à améliorer la nutrition des personnes ciblées ont donné de bons résultats, notamment les programmes de traitement de la malnutrition aiguë modérée. Ces résultats significatifs tiennent en partie au fait que le PAM a choisi de distribuer en priorité les rares aliments nutritifs spécialisés disponibles aux personnes les plus à risque dans le cadre de ses programmes de lutte contre la malnutrition.

**Objectif stratégique 3 – Assurer la sécurité alimentaire et Objectif stratégique 4 – Appuyer la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD).** Les résultats obtenus au titre de ces deux objectifs sont remarquables. La valeur et la quantité des produits vendus par les petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM résultent en partie de l'amélioration de l'accès des agriculteurs aux marchés et du renforcement des systèmes alimentaires. De même, l'appui apporté aux gouvernements, en particulier dans le domaine du renforcement des capacités, donne des résultats probants en ce qui concerne les politiques et les programmes nationaux relatifs à la nutrition, entre autres, qui ont été améliorés grâce aux activités de renforcement des capacités du PAM, y compris en recourant à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire.

**Objectif stratégique 5 – Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD.** Le PAM a bien travaillé en partenariat pour améliorer les résultats au regard des ODD. Les bons résultats mesurés par l'indicateur de satisfaction des partenaires en matière de coordination et d'appui aux chaînes d'approvisionnement par le PAM montrent que celui-ci a su tirer parti de sa forte présence opérationnelle et de ses compétences pour aider l'ensemble des acteurs de la santé et de l'aide humanitaire à faire face à la pandémie de COVID-19. Néanmoins, les transferts de type monétaire effectués au titre de cet objectif stratégique ont enregistré un fort recul de 72 pour cent par rapport à 2019, baisse qui s'explique essentiellement par le transfert de la responsabilité du programme de filets de protection sociale d'urgence de grande ampleur dont la mise en œuvre était assurée par le Bureau du PAM en Turquie.

Le PAM approfondit l'examen de la performance en analysant les résultats obtenus dans ses principaux domaines d'activité:

- **Transferts de ressources non assortis de conditions:** 83 millions de personnes en ont bénéficié, soit une augmentation de 36 pour cent par rapport à 2019, qui correspond à l'intensification des opérations menées pour répondre aux besoins croissants dus à la COVID-19. Les niveaux des distributions de vivres et des transferts de type monétaire sont restés comparables à ceux de 2019. Les transferts de ressources non assortis de conditions effectués sous forme monétaire ont progressé de 22 pour cent s'il est fait abstraction du transfert de la responsabilité du programme de filets de protection sociale dans l'analyse de 2020.
- **Nutrition:** 17,3 millions de bénéficiaires ont reçu une assistance, principalement des enfants ainsi que des femmes et des filles enceintes ou allaitantes. Compte tenu de la baisse mondiale de la production d'aliments nutritifs spécialisés, le PAM en a distribué 1 pour cent de moins qu'en 2019, et a choisi de les utiliser en priorité pour le traitement et la prévention de la malnutrition chez les personnes les plus vulnérables.
- **Programmes en milieu scolaire:** 15 millions d'enfants ont reçu des repas nutritifs, des collations à l'école ou des rations à emporter, soit une réduction de 13 pour cent par rapport à 2019. La fermeture des écoles due à la pandémie a considérablement perturbé les distributions sur place, mais les bureaux de pays ont pu rapidement passer à une autre modalité de distribution: rations à emporter, transferts monétaires ou bons. Si le PAM n'a pas atteint le nombre d'écoliers ciblés pour 2020, un plus grand nombre de membres de la famille des écoliers ont cependant bénéficié des rations distribuées pendant la pandémie.
- **Petits exploitants, moyens d'existence, systèmes alimentaires et gestion des risques climatiques:** Le PAM a fourni une assistance alimentaire à 7,7 millions de personnes dans le cadre de ses activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, à 2,5 millions de personnes grâce à l'assurance contre les risques climatiques ou à des mesures de prévention, et à plus de 48 000 personnes dans le cadre de ses programmes d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants. Il a en outre aidé

les gouvernements de pays hôtes à planifier et à entreprendre une série d'activités axées sur la création d'actifs, les moyens d'existence, les systèmes alimentaires et la gestion des risques climatiques.

Le PAM suit les progrès réalisés dans les domaines de la **prestation de services et du renforcement des capacités des pays**. Sa capacité de prestation de services a joué un rôle déterminant dès le début de la pandémie de COVID-19, car elle a permis aux gouvernements, aux organismes des Nations Unies et aux autres partenaires de venir en aide aux bénéficiaires et de faire face à la pandémie de manière efficace et efficiente. Le PAM a mis en place une plateforme mondiale de services communs qui aide l'ensemble des acteurs de la santé et de l'aide humanitaire à lutter contre la pandémie, en assurant la continuité des transports de marchandises et de personnels essentiels. En 2020, des progrès ont été enregistrés dans plus d'une centaine d'activités de PSP en ce qui concerne les effets directs à long terme relatifs aux capacités institutionnelles, grâce à des investissements supplémentaires dans les activités de renforcement des capacités des pays axées sur leur riposte nationale. La collaboration avec les gouvernements et les autres parties prenantes s'est améliorée, entre autres dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, même si des difficultés subsistent quant à la manière de mesurer les contributions du PAM à l'élaboration des politiques nationales et au renforcement des capacités des pays, notamment la manière de relier les opérations de secours aux résultats en matière de redressement et de développement.

### Partie III: Performance en matière de gestion

**Indicateurs de performance clés:** En 2020, tous les indicateurs de performance clés, leurs composantes et leurs valeurs cibles ont fait l'objet d'un examen rigoureux. Dans l'ensemble, les progrès sont mitigés en ce qui concerne **l'indicateur de performance clé 1**, qui mesure la mise en œuvre des PSP. Malgré des besoins croissants et des déficits de financement tout au long de l'année, 96 pour cent des produits et 96 pour cent des effets directs étaient en voie de concrétisation en 2020. Au lieu de réduire le nombre d'activités mises en œuvre, les bureaux de pays ont choisi en priorité de maintenir, au moins en partie, la plupart des opérations prévues, mais à une échelle réduite dans de nombreux cas. Les valeurs cibles n'ont pas été atteintes, puisque moins de 60 pour cent de l'ensemble des produits et de 66 pour cent des effets directs sont en cours de réalisation ou atteints. **L'indicateur de performance clé 2** relatif à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise a enregistré des résultats globalement positifs, les valeurs cibles ayant été atteintes pour la totalité des domaines de formation. Un préfinancement a été accordé à 88 pour cent des pays recensés par le système interne d'alerte, soit une proportion légèrement inférieure à la cible de 90 pour cent visée. **L'indicateur de performance clé 3**, qui mesure la réalisation des indicateurs de performance en matière de gestion dans chaque domaine fonctionnel, montre que les valeurs cibles fixées pour le domaine fonctionnel relatif aux programmes sont en voie d'être atteintes, et que tous les autres domaines fonctionnels ont atteint leurs valeurs cibles.

**Volets de résultats:** Si les services de gestion assurés par les bureaux de pays contribuent directement à la mise en œuvre des PSP, les contributions des services fournis par les bureaux régionaux et les unités du Siège sont subdivisées en cinq volets. Au titre du **volet A** (stratégie et orientations), la haute direction du PAM a adapté et classé par ordre de priorité les opérations sur le terrain, en mettant à disposition des moyens supplémentaires pour épauler les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Au titre du **volet B** (services divers à l'appui des opérations), on peut citer entre autres le déploiement de 500 membres du personnel dans 71 pays pour faire face aux priorités et aux exigences liées à la COVID-19. Les structures de coordination à l'échelle mondiale ont été renforcées pour apporter aux pays un appui technique en matière de chaîne d'approvisionnement, d'infrastructures et de services. Le PAM a exécuté en deux mois l'équivalent de deux années de travail de transformation numérique, le personnel étant passé du travail en présentiel au télétravail généralisé. Au titre du **volet C** (politiques, directives et assurance qualité), le PAM a systématiquement reconstitué sa réserve de personnel qualifié susceptible d'être déployé en cas d'urgence. Il a simplifié son cycle annuel d'élaboration des assurances, réduisant ainsi de 25 pour cent le temps nécessaire à sa réalisation. Les résultats obtenus au titre du **volet D** (sensibilisation, partenariats, collecte de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies) montrent que toutes les valeurs cibles fixées pour la collecte de fonds auprès du secteur privé ont été atteintes et que les dons individuels ont été multipliés par trois. Le PAM a progressé dans la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies, a renforcé la coordination avec les autres entités des Nations Unies et les organisations non gouvernementales internationales et a consolidé ses partenariats en concluant des accords tripartites avec des institutions financières internationales et les gouvernements dans tous les bureaux régionaux. Au titre du **volet E** (gouvernance et services de contrôle indépendants), le PAM s'est tourné vers des solutions virtuelles pour assurer la continuité de la gouvernance. Au 31 décembre 2020, 156 recommandations issues de l'audit interne n'avaient pas encore été appliquées. Huit évaluations gérées de manière centralisée ont été menées à bien en 2020 et présentées au Conseil d'administration pour examen.

**Performance au regard des priorités de la haute direction:** Les résultats obtenus au regard des priorités de la haute direction en 2020 sont mitigés, principalement en raison des difficultés posées par la pandémie de COVID-19 et des modifications apportées aux méthodes d'évaluation des indicateurs. La performance du PAM par rapport aux indicateurs relatifs au système des Nations Unies et à la coordination est très positive, témoignant de la satisfaction des utilisateurs à l'égard de tous les services communs et de l'amélioration des résultats au regard des indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP 2.0). Le nombre d'employés ayant achevé la formation obligatoire sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination, et sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles a diminué, de même que le nombre de bureaux de pays disposant d'un mécanisme communautaire opérationnel de remontée de l'information. Bien que le PAM ait effectué un plus grand nombre de transferts de type monétaire par voie numérique dans de nombreux pays, les valeurs relativement constantes des indicateurs de performance clés entre 2019 et 2020 s'expliquent principalement par le transfert de la responsabilité de la mise en œuvre du programme de filets de protection sociale. Un bilan des initiatives et des activités prévues dans le plan d'action détaillé visant à lutter contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination réalisé en 2020 a mis en évidence des avancées, malgré les restrictions imposées par la pandémie mondiale.

Le PAM a approuvé un montant de 40 millions de dollars en faveur d'**initiatives internes d'importance primordiale** en 2020, ainsi que le solde des ressources reportées de 2019. À l'issue d'un audit externe des initiatives internes d'importance primordiale réalisé à la fin de l'année 2020, il a été recommandé au PAM de revoir la gouvernance et les critères de sélection des projets futurs. En 2020, le PAM a mesuré les **gains d'efficacité et l'optimisation des ressources** par les économies et les gains de temps réalisés tout au long de la chaîne de valeur. Il a dégagé plus de 138 millions de dollars d'économies grâce aux dix principales initiatives visant à gagner en efficacité, notamment par des gains de temps. Ces bons résultats tiennent à l'innovation stratégique, à la transformation numérique, à l'optimisation et à la simplification des opérations ainsi qu'à la collaboration interorganisations. Un examen des **coûts par bénéficiaire** a permis de déterminer le coût moyen pour le PAM de l'assistance fournie à ses bénéficiaires directs, valeur des transferts et coûts des transferts compris. En 2020, ce coût moyen se chiffrait à 0,35 dollar par jour et à 52 dollars pour l'année.

#### Partie IV: Ressources financières et financement

En 2020, le PAM a reçu des contributions d'un montant record de 8,4 milliards de dollars – soit une hausse de 5 pour cent par rapport à 2019 – qui ont permis de couvrir 61 pour cent des besoins de financement d'un montant de 13,7 milliards de dollars. Les cinq principaux donateurs du PAM ont fourni 74 pour cent du montant total des recettes provenant des contributions, soit une légère baisse par rapport à 2019. Les contributions du secteur privé ont considérablement augmenté et les cibles fixées en matière de collecte de fonds auprès des particuliers ont été dépassées. Le PAM a reçu des financements plus importants des gouvernements, ce qui a permis de mobiliser des fonds auprès des institutions financières internationales. Le PAM a élargi sa base de donateurs grâce à des mécanismes innovants tels que les conversions de créances, le développement de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, et le recours à des fonds communs pour combler les déficits de financement persistants des programmes à long terme. Les financements souples ont représenté 5,7 pour cent du montant total des recettes provenant des contributions en 2020, et ce, malgré l'appel lancé auprès des donateurs pour qu'ils accroissent leurs contributions sans affectation particulière en faveur de l'action menée pour faire face à la COVID-19.

Les dépenses directes totales, à l'exclusion des coûts d'appui indirects, se sont élevées à 7,4 milliards de dollars, soit une augmentation de 3 pour cent par rapport à 2019. Sept des dix pays dans lesquels les dépenses sont les plus élevées font face à des situations d'urgence de niveau 3 ou 2. Dans les trois autres pays, à savoir l'Éthiopie, la Somalie et le Soudan, les besoins sont restés élevés en raison des conflits prolongés et des chocs climatiques. L'opération menée au Yémen, bien qu'elle soit la plus importante, a connu l'une des plus fortes baisses de dépenses, avec un recul de 21 pour cent par rapport à 2019.

## Partie V: Regard sur l'avenir

La pandémie s'étant prolongée en 2021, le nombre de personnes et de pays menacés par la famine n'a jamais été aussi élevé qu'aujourd'hui: 34 millions de personnes dans le monde sont au bord de la famine, et bon nombre d'entre elles vivent dans un pays touché par un conflit inextricable<sup>2</sup>. En 2021, le PAM va élaborer un nouveau plan stratégique et un cadre de résultats institutionnels pour la période 2022-2026. La mise en œuvre des PSP de deuxième génération se poursuit, l'accent étant mis sur la contribution du PAM aux objectifs nationaux de lutte contre la faim et sur la définition de paramètres permettant de déterminer sa contribution à la paix.

La direction compte parmi ses activités prioritaires la diversification et l'innovation en matière de flux de financement, le suivi et la gestion des risques financiers, ainsi que l'expansion de la plateforme d'assistance numérique du PAM pour les distributions en espèces et en nature. Au nombre des autres priorités figurent l'élaboration d'un nouveau cadre pour les interventions d'urgence, l'évaluation de la politique en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition de 2013, la révision de la politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire de 2015 et l'élaboration d'une nouvelle politique en matière de personnel, sous la conduite du Département de la culture organisationnelle récemment créé. Le PAM continuera d'intensifier les activités qui permettent aux communautés de faire face à la pandémie en renforçant son soutien aux systèmes nationaux de protection sociale et en assurant des services, notamment des programmes en milieu scolaire et des programmes nutritionnels.

---

<sup>2</sup> Voir: PAM et FAO. 2021. Hunger Hotspots. FAO-WFP early warnings on acute food insecurity: March to July 2021 outlook. <https://www.wfp.org/publications/hunger-hotspots-fao-wfp-early-warnings-acute-food-insecurity-march-july-2021-outlook>.

## Partie I: Introduction

Le rapport annuel sur les résultats de 2020 présente une analyse des réalisations du Programme alimentaire mondial par rapport aux prévisions énoncées dans le Plan de gestion pour 2020-2022, dans un contexte marqué par une progression sans précédent de l'insécurité alimentaire et des inégalités en matière socioéconomique, dans l'éducation et entre les femmes et les hommes, liée aux effets cumulés de la pandémie de COVID-19, des conflits et des changements climatiques.

### L'état du monde en 2020 – COVID-19, conflits et changement climatique

1. En 2020, tous les pays du monde ont été frappés par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), qui a déclenché la pire crise sanitaire mondiale depuis un siècle et la récession la plus grave que le monde ait connue depuis plusieurs générations. Ces chocs ont réduit à néant des décennies de progrès de la lutte contre la pauvreté, les inégalités et l'insécurité alimentaire et mis à mal les efforts déployés pour mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les 17 objectifs de développement durable qui sont énoncés dans ce programme constituent le premier cadre de résultats universel établi par la communauté internationale pour parvenir à un développement durable dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales.
2. Jusqu'à 124 millions de personnes supplémentaires pourraient avoir basculé dans l'extrême pauvreté en 2020<sup>3</sup> – du jamais vu depuis 1999 – du fait des restrictions de déplacement et du ralentissement de l'activité économique, qui ont pesé sur l'emploi et entraîné une baisse de 9 pour cent du nombre d'heures travaillées à l'échelle mondiale sur l'année<sup>4</sup>. Par rapport à 2019, on prévoyait que les envois de fonds des travailleurs migrants, sur lesquels comptent de nombreuses familles pauvres, diminueraient dans une proportion pouvant aller jusqu'à 14 pour cent au niveau mondial et de 7 pour cent dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire<sup>5</sup>.
3. La pandémie de COVID-19 a aggravé les effets négatifs des chocs économiques, des conflits et des phénomènes climatiques extrêmes sur l'accès à des régimes alimentaires adéquats, faisant progresser l'insécurité alimentaire à des niveaux records. Dans 20 pays, le prix de l'assortiment alimentaire de base a augmenté de plus de 10 pour cent entre le premier et le deuxième trimestre de 2020. Selon les estimations du PAM, dans les 79 pays où celui-ci était présent à la fin 2020, quelque 270 millions de personnes se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë en raison de pertes de revenus considérables découlant de la pandémie et de la flambée des prix des produits alimentaires<sup>6</sup>. Des niveaux tout aussi inquiétants ont été signalés dans 55 pays où, en 2020, environ 21 pour cent de la population analysée était en situation d'insécurité alimentaire aiguë (phase de crise, voire pire), soit le plus haut niveau depuis cinq ans<sup>7</sup>.
4. Alors que la pandémie se poursuit en 2021, il est alarmant de constater que le risque de famine a atteint des niveaux historiques, touchant 34 millions de personnes<sup>8</sup>. La progression de la faim est due en partie au fait que guerres, conflits et violences se poursuivent, comme le montre l'indice mondial de la paix, qui s'est détérioré en 2020, pour la quatrième fois en cinq ans<sup>9</sup>.

---

<sup>3</sup> Le taux d'extrême pauvreté correspond à la proportion des personnes qui gagnent moins de 1,90 dollar par jour. Banque mondiale. 2021. *Actualisation des estimations de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la pauvreté: retour sur 2020 et perspectives pour 2021*. <https://blogs.worldbank.org/fr/opedata/actualisation-des-estimations-impact-pandemie-covid-19-sur-pauvrete>.

<sup>4</sup> Organisation internationale du Travail (OIT). COVID-19: Observatoire de l'OIT – 7<sup>e</sup> édition. OIT: Une reprise aléatoire et inégale envisageable après une crise sans précédent du marché du travail. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_767222/lang-fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_767222/lang-fr/index.htm).

<sup>5</sup> Banque mondiale. 2020. COVID-19: les envois de fonds des migrants devraient chuter de 14 % en 2021. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/10/29/covid-19-remittance-flows-to-shrink-14-by-2021>.

<sup>6</sup> WFP/EB.1/2021/5-B/1. *Point sur les besoins opérationnels et les prévisions de financement pour 2021*.

<sup>7</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2021. *Global Report on Food Crises 2021*. Rome. L'insécurité alimentaire aiguë correspond à la phase 3 ou à une phase supérieure du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC) ou du cadre harmonisé.

<sup>8</sup> PAM et Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). 2021. *Hunger Hotspots: FAO-WFP early warnings on acute food insecurity. March to July 2021 outlook*. <https://www.wfp.org/publications/hunger-hotspots-fao-wfp-early-warnings-acute-food-insecurity-march-july-2021-outlook>.

<sup>9</sup> Institute for Economics and Peace. 2020. *Global Peace Index 2020: Measuring Peace in a Complex World*. [https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/10/GPI\\_2020\\_web.pdf](https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/10/GPI_2020_web.pdf).

### Le PAM s'est vu décerner le prix Nobel de la paix de 2020

En octobre 2020, le PAM a reçu le prix Nobel de la paix pour "ses efforts de lutte contre la faim, pour sa contribution à l'instauration de conditions propices à la paix dans les zones touchées par des conflits et pour avoir joué un rôle moteur dans l'action visant à empêcher que la faim soit utilisée comme une arme de guerre". Ce prix vient récompenser les réalisations opérationnelles du PAM de ces dernières années qui ont contribué à améliorer les perspectives de paix dans le monde. Il a permis au Programme de faire mieux comprendre l'importance de la sécurité alimentaire pour instaurer et maintenir la paix, et de renforcer son rôle s'agissant de contribuer à des programmes tenant compte des conflits et de promouvoir la paix en œuvrant en faveur de la sécurité alimentaire.

5. Les conflits représentent une menace à la fois directe et indirecte pour la sécurité alimentaire, en ce qu'ils perturbent l'ensemble du système alimentaire, des producteurs aux consommateurs. Sur les 270 millions de personnes qui étaient en proie à l'insécurité alimentaire aiguë dans le monde en 2020, 158 millions vivaient dans des zones touchées par un conflit, et 35 pour cent étaient concentrées dans 25 pays d'Asie et du Moyen-Orient<sup>10</sup>. Comparées à celles qui vivent dans des zones stables, les personnes vivant dans des pays fragiles ou frappés par un conflit souffrent davantage de la faim, de la malnutrition et de la pauvreté. Elles représentent près de la moitié de la population pauvre à l'échelle mondiale et 60 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire chronique.
6. Selon les dernières estimations, le monde compterait quelque 272 millions de migrants internationaux, dont un nombre record de près de 80 millions de personnes déplacées de force pour échapper à une guerre, à un conflit ou à des persécutions<sup>11</sup>. Les personnes déplacées sont davantage exposées à l'insécurité alimentaire et font face à des risques accrus en matière de protection; ainsi, à la fin de 2019, 80 pour cent des personnes déplacées de force vivaient dans des États ou des territoires touchés par l'insécurité alimentaire aiguë et la malnutrition<sup>12</sup>. Les filles et les garçons de moins de 18 ans représentaient 40 pour cent des déplacés et près de 50 pour cent des réfugiés<sup>13</sup>. Par rapport à ceux qui vivent dans des régions stables, ces enfants, et tout particulièrement les adolescentes vivant en zone de conflit, sont plus susceptibles d'être déscolarisés et font face à des risques plus élevés en matière de protection.
7. Les femmes et les jeunes ont été les plus durement touchés par les effets de la pandémie, qui ont multiplié les risques en matière de protection en forçant les migrants et les familles tributaires des envois de fonds à recourir à des mécanismes de survie dangereux (mariage d'enfants ou rapports sexuels monnayés, par exemple)<sup>14</sup>. Les femmes sont 27 pour cent plus susceptibles que les hommes d'être en situation d'insécurité alimentaire grave<sup>15</sup>. En outre, les femmes et les filles ont fait face à une augmentation des violences sexistes et à un accès restreint aux services de santé, notamment reproductive et les filles, qui ont assumé plus de tâches ménagères que les garçons lors de la fermeture des écoles, ont été davantage exposées au risque de décrochage scolaire<sup>16</sup>. Avant la pandémie, 44 pour cent des filles issues des milieux les plus pauvres n'allaient pas au bout de l'enseignement primaire, contre 34 pour cent des garçons<sup>17</sup>. Les personnes âgées ou en situation de handicap, les habitants des

<sup>10</sup> Division de la recherche, de l'analyse et du suivi du PAM.

<sup>11</sup> Organisation internationale pour les migrations (OIM) et PAM. 2020. *Populations à risques: Implications de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire, la migration et les déplacements*. <https://www.wfp.org/publications/populations-risk-implications-covid-19-hunger-migration-displacement-2020>.

<sup>12</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). *Figures at a Glance*. 18 juin 2020. <https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> OIM et PAM. 2020. *Populations à risques: Implications de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire, la migration et les déplacements* <https://www.wfp.org/publications/populations-risk-implications-covid-19-hunger-migration-displacement-2020>.

<sup>15</sup> PAM. 2020. *Background Paper: Context Analysis to inform WFP Strategic Plan (2022–2026)*. <https://docs.wfp.org/api/documents/239e24c739d54a43b9723e1ec03d7d3e/download/>.

<sup>16</sup> Organisation des Nations Unies (ONU). 2020. *Note de synthèse: L'impact de la COVID-19 sur les femmes*. [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>17</sup> Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). 2020. *Addressing the learning crisis: An urgent need to better finance education for the poorest children*. [Addressing-the-learning-crisis-advocacy-brief-2020.pdf \(unicef.org\)](https://www.unicef.org/learning/crisis-advocacy-brief-2020).

- bidonvilles, les migrants, les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays sont elles aussi davantage exposées aux incidences socioéconomiques de la pandémie<sup>18</sup>.
8. Les taux d'insécurité alimentaire chronique ont augmenté ces cinq dernières années; actuellement, 690 millions de personnes seraient concernées, soit près de 9 pour cent de la population mondiale<sup>19</sup>. Presque toutes les formes de malnutrition continuent de progresser: selon les estimations, rien qu'en 2020, la COVID-19 aurait entraîné 2 millions de décès et jusqu'à 7 millions de cas d'émaciation ou de malnutrition aiguë supplémentaires chez les enfants de moins de 5 ans au niveau mondial.
  9. Du fait des déficits de développement du capital humain qui résultent de l'accès limité aux services sanitaires et nutritionnels essentiels ainsi qu'à l'enseignement, une génération entière d'enfants et de jeunes risque de se retrouver laissée pour compte. Selon le rapport du PAM sur la situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020, la COVID-19 aurait mis fin à une décennie de croissance des programmes d'alimentation scolaire<sup>20</sup>. Début 2020, les activités d'alimentation scolaire avaient atteint leur plus haut niveau et bénéficiaient à 388 millions d'enfants; en avril 2020, 370 millions de filles et de garçons, dans 161 pays, n'avaient plus accès aux repas scolaires. Les auteurs du rapport soulignent à quel point il est difficile d'assurer la santé et le bien-être des enfants lorsque les écoles sont fermées, et combien il importe de construire des systèmes scolaires plus solides. Pour la génération d'enfants actuellement en âge d'être scolarisés, l'absence de possibilités d'apprentissage pourrait représenter une perte de revenus de quelque 10 000 milliards de dollars au cours des années à venir, soit un dixième du produit intérieur brut mondial<sup>21</sup>.
  10. La tendance à long terme dans laquelle s'inscrit le réchauffement planétaire s'est poursuivie en 2020, multipliant les risques de conflit, les déplacements, les inégalités sociales et les inégalités femmes-hommes. Selon les données disponibles, les changements climatiques pourraient entraîner une baisse de 10 à 25 pour cent des rendements agricoles d'ici à 2050<sup>22</sup>. La fréquence et l'intensité croissantes des phénomènes climatiques extrêmes, tels que les inondations et les épisodes de sécheresse, aggravent l'insécurité alimentaire et la malnutrition et menacent la viabilité des systèmes alimentaires en détruisant les terres, les troupeaux, les récoltes et l'approvisionnement vivrier. De plus, ces phénomènes touchent de façon disproportionnée les trois quarts des personnes en situation d'insécurité alimentaire qui dépendent des ressources naturelles pour leur survie, notamment les femmes et les hommes pratiquant l'agriculture ou l'élevage de subsistance<sup>23</sup>.
  11. Chaque année, les catastrophes climatiques entraînent le déplacement de près de 23 millions de personnes<sup>24</sup>. Le changement climatique peut aggraver indirectement le risque de conflit en créant des tensions entre des groupes qui rivalisent pour obtenir des ressources limitées. Parallèlement, les personnes touchées par un conflit sont moins à même de s'adapter aux effets du changement climatique, parce que leurs stratégies de survie sont limitées, tout comme leur accès aux filets de sécurité, et qu'elles ne disposent pas de systèmes adaptés de résolution des tensions et de gestion durable des ressources.

## Riposte du PAM face à la COVID-19

12. L'environnement opérationnel du PAM et de ses partenaires locaux, nationaux et internationaux a été bouleversé par les incidences extraordinaires qu'a eues la pandémie à l'échelle mondiale. Les mesures prises, pratiquement du jour au lendemain, pour freiner la propagation de la maladie ont mis à rude épreuve les conditions de travail du personnel, les chaînes d'approvisionnement mondiales et le secteur du transport commercial. Afin de garantir la continuité des opérations humanitaires en cours et de renforcer les capacités de ses bureaux de pays, le PAM a déclaré une situation d'urgence de niveau 3

<sup>18</sup> ONU. 2020. *Cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID-19*. [https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-07/FR\\_UN-Framework-immEDIATE-SE-response-to-COVID.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-07/FR_UN-Framework-immEDIATE-SE-response-to-COVID.pdf).

<sup>19</sup> FAO, Fonds international de développement agricole (FIDA), UNICEF, PAM et Organisation mondiale de la Santé (OMS). 2020. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020; Transformer les systèmes alimentaires pour une alimentation saine et abordable*. <http://www.fao.org/3/ca9692fr/ca9692fr.pdf>.

<sup>20</sup> PAM. 2020. *La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020*. <https://www.wfp.org/publications/state-school-feeding-worldwide-2020>.

<sup>21</sup> PAM. 2020. *Background Paper: Context Analysis to inform WFP Strategic Plan (2022–2026)*. <https://docs.wfp.org/api/documents/239e24c739d54a43b9723e1ec03d7d3e/download/>.

<sup>22</sup> FAO. Changement climatique et nourriture: 10 faits et chiffres. <http://www.fao.org/news/story/fr/item/356926/icode/>.

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> OIM et PAM. 2020. *Populations à risques: Implications de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire, la migration et les déplacements* <https://www.wfp.org/publications/populations-risk-implications-covid-19-hunger-migration-displacement-2020>.

coordonnée au niveau central<sup>25</sup>. Comme on le verra dans les parties II et III du présent rapport, il a continué d'afficher un niveau exceptionnel de performance en ce qui concerne les programmes et la gestion, faisant face à la situation extraordinaire avec une souplesse et une réactivité impressionnantes.

13. Fort de l'expérience acquise lors des épidémies d'Ebola et des capacités importantes de sa chaîne d'approvisionnement, le PAM s'est immédiatement attelé à remédier aux graves incidences de la COVID-19 sur les chaînes d'approvisionnement mondiales et sur le transport commercial en mettant en place des services communs afin de permettre aux acteurs humanitaires et aux milieux de la santé de poursuivre leurs opérations essentielles. Il a transporté près de 27 000 membres du personnel essentiel de 415 organisations et plus de 135 000 mètres cubes de marchandises, et participé aux évacuations sanitaires liées à la COVID-19 de travailleurs humanitaires et des personnes à leur charge.
14. Depuis mai 2020, les interventions menées par le PAM en appui aux populations touchées, aux gouvernements et aux partenaires dans l'objectif de reconstruire en mieux après la pandémie de COVID-19 sont guidées par son cadre de programmation à moyen terme. Ce document, aligné sur le Programme 2030 et le Cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID-19, décrit l'approche à suivre par le PAM et ses partenaires pour fournir un appui adapté dans trois domaines: les systèmes nationaux de protection sociale et la prestation de services essentiels; les programmes en milieu scolaire et la nutrition; et les systèmes alimentaires.
15. Le PAM a adapté et intensifié ses opérations de trois façons. Premièrement, il a poursuivi les opérations et l'assistance en cours en déployant rapidement du personnel pour remédier aux insuffisances d'effectifs essentiels sur le terrain, en prépositionnant des stocks de denrées alimentaires et en augmentant les achats locaux. Deuxièmement, il a élargi ses activités d'assistance à de nouveaux bénéficiaires que la pandémie avait exposés à l'insécurité alimentaire, notamment en zone urbaine, où étaient concentrés 90 pour cent des cas de COVID-19. Il a eu recours à des méthodes de suivi en temps quasi réel pour évaluer les besoins. Troisièmement, il a apporté une assistance technique et un appui logistique aux gouvernements et aux partenaires humanitaires afin de leur donner les moyens de faire face efficacement à la COVID-19. Le PAM a notamment accru son appui en faveur des systèmes nationaux de protection sociale.
16. Pour mettre en œuvre ces mesures, le PAM s'est appuyé sur des évaluations d'assurance qualité de la gestion, les processus de contrôle interne et de gestion des risques et des modalités de financement souples, adaptées au caractère imprévisible de la situation. Grâce à ses investissements de longue date dans la transformation numérique, les télécommunications, les centres de services mondiaux (comme les plateformes de réservation pour le personnel humanitaire et d'échange de services d'urgence) et les dispositifs de mobilisation immédiate de renforts, il a pu poursuivre ses opérations de façon adaptée. En outre, alors que dans le monde entier, ses employés se heurtaient à des difficultés personnelles ou familiales provoquées par les restrictions liées à la COVID-19, il a rapidement ajusté les règles, procédures et services relatifs au personnel, de façon à garantir la continuité des opérations tout en assurant la protection de son personnel. Quel que soit leur lieu d'affectation, tous les membres du personnel ont eu accès à un ensemble de prestations élargi, notamment au dispositif d'évacuation sanitaire, à des dispensaires sur le terrain et à des modalités de travail aménagées, le cas échéant.
17. Le PAM a rapidement lancé un programme mondial visant à améliorer la connectivité sur le terrain, dans le cadre duquel il a renforcé la capacité et la fiabilité de sa plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts. Ces initiatives ont permis aux membres du personnel de rester sur le terrain et de poursuivre l'assistance, tout en limitant, grâce au télétravail, les risques que faisait peser la pandémie sur leur santé, leur sûreté et leur sécurité. La création, en 2020, du Département de la culture organisationnelle, dirigé par une Sous-Directrice exécutive, témoigne de l'importance qu'accorde le PAM au devoir de protection de ses employés et à l'objectif consistant à adopter une approche plus stratégique et plus globale de la gestion des ressources humaines et du personnel<sup>26</sup>. Dans un premier temps, les efforts ont porté sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action détaillé s'articulant autour de six domaines essentiels: réaffirmation des valeurs, encadrement, mobilisation des employés, politiques et systèmes, procédures disciplinaires et communication. L'attention accrue portée à la gestion du personnel s'est révélée utile pour définir les principes de la riposte à la COVID-19.

---

<sup>25</sup> Le niveau 3 est resté en vigueur du 30 mars au 30 septembre 2020.

<sup>26</sup> Conformément aux recommandations formulées dans le rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (WFP/EB.2/2019/9-A).

18. De plus, le PAM a aussi participé aux initiatives du Secrétaire général visant à orienter la réponse sanitaire, socioéconomique et humanitaire mise en œuvre par le système des Nations Unies face à la pandémie. Le Plan de réponse humanitaire global COVID-19 a été lancé pour aider les 63 pays les plus durement touchés à contenir la propagation du virus et à faire face aux conséquences humanitaires immédiates. Près d'un tiers des 10,3 milliards de dollars reçus à la suite de l'appel de fonds ont permis de faire face à la hausse attendue de l'insécurité alimentaire dans le monde. Le PAM supervise deux des principaux domaines d'intervention du plan, à savoir les activités de prévention de la famine (500 millions de dollars) et la fourniture de services communs aux acteurs de la santé et de l'aide humanitaire (965 millions de dollars).
19. Au titre de sa contribution à la formulation du cadre d'action socioéconomique du système des Nations Unies pour le développement, qui vise à aider les pays à se relever de la COVID-19, le PAM a corédigé le volet relatif à la protection sociale. Ce cadre invite les réseaux mondiaux et régionaux d'experts et les équipes de pays des Nations Unies à œuvrer à l'unisson pour soutenir les services de santé, les systèmes de protection sociale, l'emploi, les mesures d'incitation budgétaires et financières, la cohésion sociale et la résilience communautaire. En participant aux travaux de comité consultatif du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire des Nations Unies pour l'action contre la COVID-19 et le relèvement, d'une part, et à l'élaboration de la note de synthèse du Secrétaire général concernant l'impact de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire et la nutrition, de l'autre, le PAM a aussi contribué à l'efficacité et à la cohérence de l'approche retenue pour les interventions axées sur la sécurité alimentaire s'inscrivant dans le cadre de l'action globale.

### Le PAM et la réforme du système des Nations Unies pour le développement

20. Le fait que l'épidémie de COVID-19 survienne en 2020, année du 75<sup>e</sup> anniversaire de l'ONU qui marque également le début de la décennie d'action en faveur du Programme 2030, montre la pertinence de la réforme du système des Nations Unies. Le PAM a activement participé aux volets de la réforme visant à renforcer l'efficacité et l'efficacités du système des Nations Unies pour le développement s'agissant d'aider les gouvernements à atteindre les objectifs de développement durable et à mettre en œuvre le Programme 2030 au niveau national, œuvré à la concrétisation des différentes étapes de la réforme et actualisé les directives internes<sup>27</sup>.
21. Comme on l'a vu plus haut, le PAM a fourni des services liés à la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de la réponse à la pandémie apportée à l'échelle du système. Les progrès réalisés en matière de reconnaissance mutuelle des politiques et procédures lui ont permis de fournir des services à d'autres entités et d'acheter des fournitures pour leur compte. Dans ce contexte, les politiques et contrats relatifs aux services de gestion des parcs de véhicules et d'ingénierie et à la plateforme de réservation pour le personnel humanitaire ont été mis à jour pour répondre aux besoins en constante évolution. L'appui juridique concernant la négociation d'accords avec les partenaires a joué un rôle essentiel pour donner au PAM les moyens de lutter contre la pandémie.
22. Le PAM a participé à l'examen régional mené dans le cadre de la réforme par l'intermédiaire des plateformes de collaboration régionale récemment créées. En coordination avec le Groupe des Nations Unies pour le développement durable, il a contribué à l'examen de la formule de partage des coûts afférents au système des coordonnateurs résidents. Par ailleurs, en participant aux travaux du Groupe des innovations institutionnelles, il a joué un rôle moteur dans la mise en place de solutions communes pour la gestion des parcs de véhicules et le numérique (notamment la plateforme de réservation pour le personnel humanitaire).

### Articulation entre action humanitaire, développement et paix: progrès accomplis

23. Le PAM est déterminé à mener ses interventions conformément à une approche favorisant l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, de façon à remédier aux vulnérabilités avant, pendant et après les crises, en améliorant la coordination entre les activités de développement fondées sur des projets et les interventions humanitaires. En 2020, il a adhéré à la recommandation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, qui offre un cadre général pour renforcer, par des mesures individuelles et collectives, la collaboration et

---

<sup>27</sup> En 2020, le PAM a présenté trois points sur la réforme du système des Nations Unies au Conseil d'administration. Le plus récent, publié en février 2021 (WFP/EB.1/2021/4-B), est disponible à l'adresse suivante: [https://executiveboard.wfp.org/document\\_download/WFP-0000122752](https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000122752).

la complémentarité entre les États Membres de l'OCDE et les entités des Nations Unies, afin de définir, de mettre en œuvre et de suivre les réalisations dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix, ainsi que d'en rendre compte<sup>28</sup>.

24. En 2020, le PAM a réalisé la première d'une série d'études de cas afin de recenser les pratiques optimales, les possibilités offertes et les difficultés rencontrées dans le cadre des interventions menées en appliquant l'approche susmentionnée pour remédier aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition<sup>29</sup>. Les résultats initiaux mettent en évidence: les contributions du PAM, par son action humanitaire et ses activités axées sur la résilience, à l'instauration de conditions favorables au développement et à la consolidation de la paix; l'importance des évaluations et des analyses conjointes ainsi que de la coordination entre les organisations intervenant dans ces trois domaines; et les difficultés inhérentes au "cloisonnement" entre le financement de l'action humanitaire et celui de l'aide au développement. Le PAM a renforcé l'appui apporté aux bureaux de pays pour ce qui est d'élaborer des programmes tenant compte des conflits et contribuant à la paix, notamment en élaborant des normes minimales en la matière et un outil de détection rapide et de prévention des risques opérationnels en cas de conflit et dans le contexte de la COVID-19.

#### **Plateforme commune HCR/PAM pour l'excellence des programmes et le ciblage**

En 2020, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le PAM ont créé la plateforme commune pour l'excellence des programmes et le ciblage, après avoir passé dix ans à collaborer à l'élaboration de directives et de principes communs concernant le ciblage et la hiérarchisation des priorités, d'une stratégie conjointe en matière d'autosuffisance et d'accords concernant l'assistance monétaire et le partage des données. Il s'agit de la première initiative conjointe mondiale visant à répondre, par des réalisations collectives, aux besoins essentiels des populations de réfugiés vulnérables, compte tenu des meilleures pratiques permettant d'articuler aide humanitaire, développement et recherche de la paix. L'initiative soutient des activités d'évaluation des besoins, de ciblage et de partage des données, une responsabilité accrue à l'égard des populations touchées et l'élaboration de stratégies conjointes permettant aux réfugiés d'accéder à des moyens d'existence adaptés à leur âge et à leur sexe. En 2020, les experts de la plateforme ont aidé huit pays à utiliser efficacement leurs ressources pour venir en aide aux personnes vulnérables, notamment en élaborant une méthode de ciblage commune au Rwanda et une stratégie conjointe pour l'autosuffisance au Cameroun. Le fait que le ciblage de l'assistance repose sur les besoins, plutôt que sur le statut de réfugié, permet de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources disponibles. Si les réfugiés les plus vulnérables bénéficient d'une assistance continue, les autres participent à des programmes d'appui aux moyens d'existence, le but étant de renforcer leur autosuffisance et de limiter leur dépendance de l'aide alimentaire.

25. Face à la progression sans précédent de la pauvreté et de la faim en 2020 due à la COVID-19, aux conflits et au changement climatique, il est nécessaire de prendre d'urgence des mesures vitales et de répondre aux besoins humanitaires des populations en faisant preuve de souplesse au niveau opérationnel. Parallèlement, compte tenu des interactions entre les facteurs sociaux, économiques et environnementaux, il faut aborder toutes les dimensions du développement durable dans leur globalité. Les efforts visant à sauver et à changer des vies en améliorant la résilience et les perspectives des populations doivent nécessairement reposer sur des approches stratégiques, sans quoi il sera impossible de parvenir à la réalisation universelle des objectifs de développement durable.

<sup>28</sup> La recommandation est disponible à l'adresse suivante: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.fr.pdf>.

<sup>29</sup> Cette étude de cas est la première d'une série qui portera sur des sujets divers.

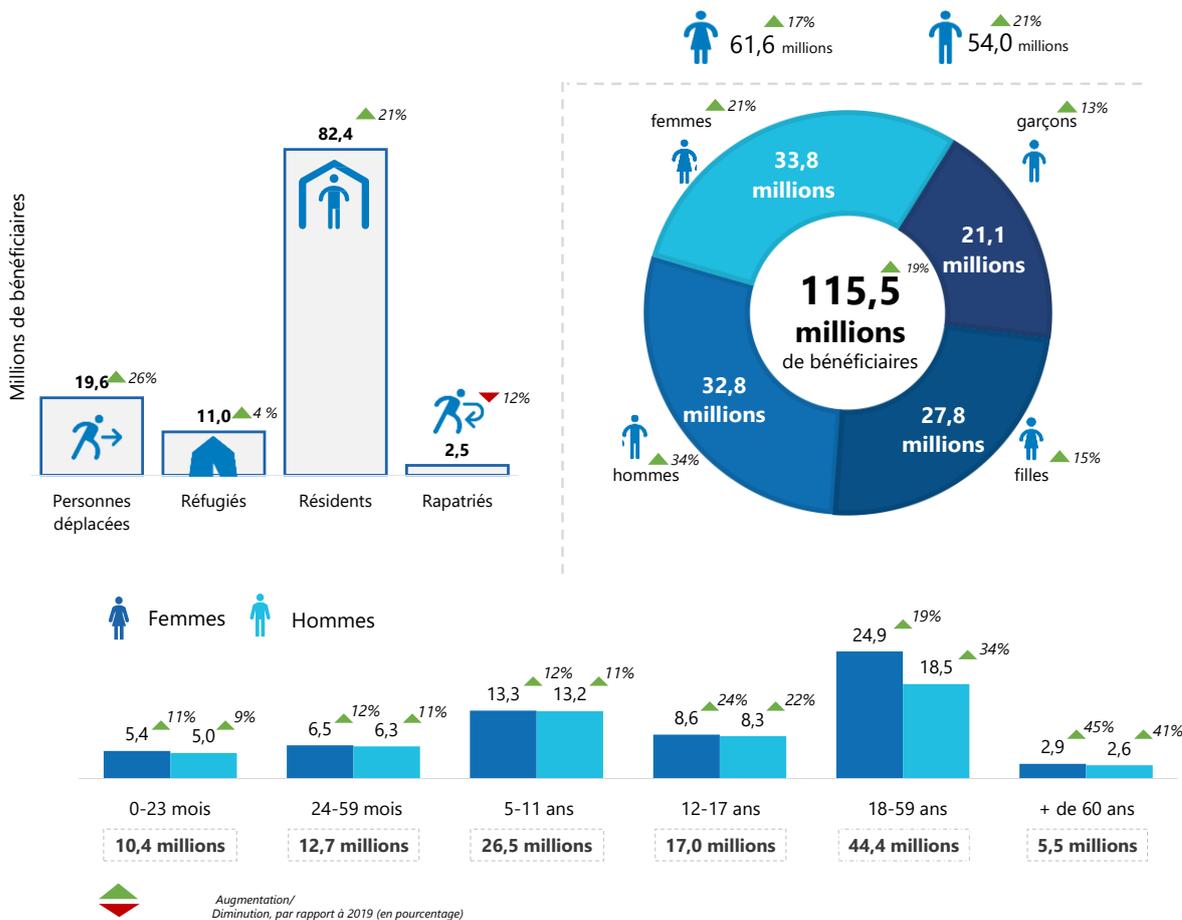
## Partie II: Performance des programmes

*Le Cadre de résultats institutionnels du PAM présente les deux dimensions qui devraient être analysées ensemble pour évaluer la performance globale: la performance des programmes, qui mesure la contribution du PAM au regard de ses buts et objectifs stratégiques le long de la chaîne de résultats; et la performance en matière de gestion, qui mesure l'efficacité avec laquelle les fonctions de gestion participent à la performance des programmes du PAM. Ces deux dimensions de la performance sont mesurées par des indicateurs de produit et d'effet direct pour les résultats des programmes, et par des indicateurs de performance clés pour les résultats de gestion. La présente section porte sur la performance des programmes au regard des cinq objectifs stratégiques du PAM, et utilise une analyse approfondie de la performance par domaine d'activité et domaine transversal pour décrire comment le PAM est parvenu à aider un nombre record de femmes, de filles, d'hommes et de garçons en 2020.*

### Portée de l'action du PAM en 2020: bénéficiaires et transferts

26. En 2020, le PAM a fourni une assistance directe au nombre record de 115,5 millions de bénéficiaires dans 84 pays au moyen de distributions de produits alimentaires et de transferts de type monétaire, soit près de 20 pour cent de plus qu'en 2019. Ce résultat est remarquable compte tenu des effets conjugués de la COVID-19 sur l'aggravation de l'insécurité alimentaire et de la pauvreté dans le monde et des restrictions imposées par la pandémie qui se sont répercutées sur les interventions, comme les confinements, les fermetures d'écoles, les difficultés d'accès aux populations vulnérables et le fait que des membres du personnel ont été testés positifs au coronavirus. Au total, le PAM et ses partenaires sont venus en aide à 61,6 millions de femmes et de filles, et à 53,9 millions d'hommes et de garçons. Les enfants ont représenté 58 pour cent des personnes ayant reçu une assistance.
27. La plupart des bénéficiaires directs du PAM étaient des résidents qui vivaient dans leur pays d'origine, mais il convient de noter qu'en 2020, le PAM a prêté assistance à 26 pour cent de plus de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, portant à 19,6 millions le nombre total de personnes déplacées secourues. Le PAM est également venu en aide à 11 millions de réfugiés et à 2,5 millions de rapatriés. L'augmentation du nombre de résidents recevant une assistance peut être liée au renforcement de l'action menée dans les zones urbaines qui ont été les plus touchées par la pandémie, tandis que l'évolution du nombre de personnes déplacées et de rapatriés ayant bénéficié d'une aide peut être liée aux difficultés plus grandes auxquelles ces groupes ont dû faire face pour trouver des solutions à leur situation en raison des restrictions de circulation imposées par les gouvernements.

**Figure 1: Bénéficiaires d'une assistance dans le cadre des opérations du PAM, par statut de résidence, sexe et groupe d'âge (2020)**



**Transferts aux bénéficiaires**

28. Pour répondre aux besoins spécifiques des destinataires de l'assistance dans différents environnements, le PAM a livré 4,2 millions de tonnes de produits alimentaires, notamment des aliments enrichis et des aliments nutritifs spécialisés, et a transféré 2,1 milliards de dollars sous la forme d'espèces et de bons. Il a également collaboré avec des gouvernements, des partenaires locaux, des communautés et le secteur privé en assurant des services liés au renforcement des capacités et à la chaîne d'approvisionnement. Sur le nombre total de bénéficiaires ayant bénéficié d'une aide alimentaire, 82,1 millions ont reçu des produits alimentaires, soit 11 pour cent de plus qu'en 2019. À ce chiffre s'ajoutent 38,4 millions de personnes, dont près de 20 millions de femmes et de filles, qui ont reçu des transferts de type monétaire, soit une progression de 37 pour cent du recours à l'assistance monétaire par rapport à 2019<sup>30</sup>.



\* Le nombre total de bénéficiaires ayant reçu une assistance sous forme de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire n'atteint pas 115,5 millions, car certains d'entre eux ont bénéficié de plusieurs modalités de transfert en 2020.

<sup>30</sup> Des données supplémentaires ventilées par sexe et par âge sur les transferts alimentaires et de type monétaire seront présentées dans le tableau de bord du rapport annuel sur les résultats du PAM en juin 2021.

29. Les programmes de transferts de type monétaire du PAM ont contribué à donner aux bénéficiaires les moyens de décider comment répondre à leurs besoins alimentaires et autres besoins essentiels sur les marchés locaux. L'augmentation du nombre de résidents en situation d'insécurité alimentaire et souffrant de malnutrition a amené le PAM à accélérer l'application de l'analyse des besoins essentiels et le recours aux aides monétaires polyvalentes destinées à l'achat de produits alimentaires et d'articles non alimentaires.
30. En 2020, 67 bureaux de pays ont fourni des transferts de type monétaire aux bénéficiaires, soit trois de plus qu'en 2019; 50 d'entre eux ont renforcé ou ajouté des interventions utilisant ces transferts au cours de l'année. Pour procurer des transferts de type monétaire aux femmes et aux hommes ciblés de manière sûre et efficace, le PAM a amélioré et diversifié les dispositifs adoptés en collaborant avec 218 prestataires de services financiers, contre 171 à la fin de 2019. Cinquante-cinq pour cent des transferts étaient de type monétaire, 33 pour cent étant effectués sous la forme de bons-valeur et 12 pour cent de bons-produits.

### Progrès au regard du plan stratégique – portée de l'action du PAM en 2020 en contexte

31. Au-delà de la présentation de la performance des programmes du PAM sur l'ensemble de l'année, il est essentiel d'analyser la façon dont les résultats obtenus ont contribué à la mise en œuvre de son plan stratégique au cours de la quatrième année de la période de cinq ans couverte par celui-ci. Pour mesurer les progrès réalisés au regard du plan stratégique de manière adéquate, le PAM a défini en 2019 un certain nombre de valeurs cibles associées aux indicateurs de produit, qui orientent, suivent et évaluent l'exécution des programmes jusqu'à la fin de 2021. Le tableau 1 récapitule les progrès enregistrés par rapport aux valeurs cibles de ces indicateurs définies pour 2020 sur la base des besoins.

**Tableau 1: Résultats relatifs aux produits des programmes\***

Catégorie A: Valeurs cibles associées aux modalités de transfert						
Indicateurs	Valeurs cibles 2020		Valeurs effectives 2020		Pourcentage obtenu	Variation par rapport à 2019
Quantité totale de produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés ( <i>en tonnes</i> )	4,6	millions	4,2	millions	91	 0%
Valeur totale des produits alimentaires fournis aux bénéficiaires ciblés ( <i>en dollars</i> )	2,37	milliards	2,4	milliards	102	 5%
Quantité de produits alimentaires enrichis fournis ( <i>en tonnes</i> )	264 000		1,3	million	492	 252%
Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis ( <i>en tonnes</i> )	607 000		287 200		47	 0%
Valeur totale transférée au moyen de transferts de type monétaire et de bons-produits aux bénéficiaires ciblés ( <i>en dollars</i> )	3,8	milliards	2,1	milliards	56	 0%
Transferts en espèces non assortis de restrictions ( <i>en dollars</i> )	2,6	milliards	1,2	milliard	45	 -11%
Bons ( <i>en dollars</i> )	889	millions	704	millions	77	 10%
Bons-produits ( <i>en dollars</i> )	366	millions	263	millions	72	 12%
Valeur totale des transferts fournis au titre du renforcement des capacités ( <i>en dollars</i> )	562	millions	285	millions	51	 9%

Pourcentage de passagers dont l'UNHAS a satisfait la demande par rapport au nombre de demandes	95%	89%	93%		-4%
--	-----	-----	-----	---	-----

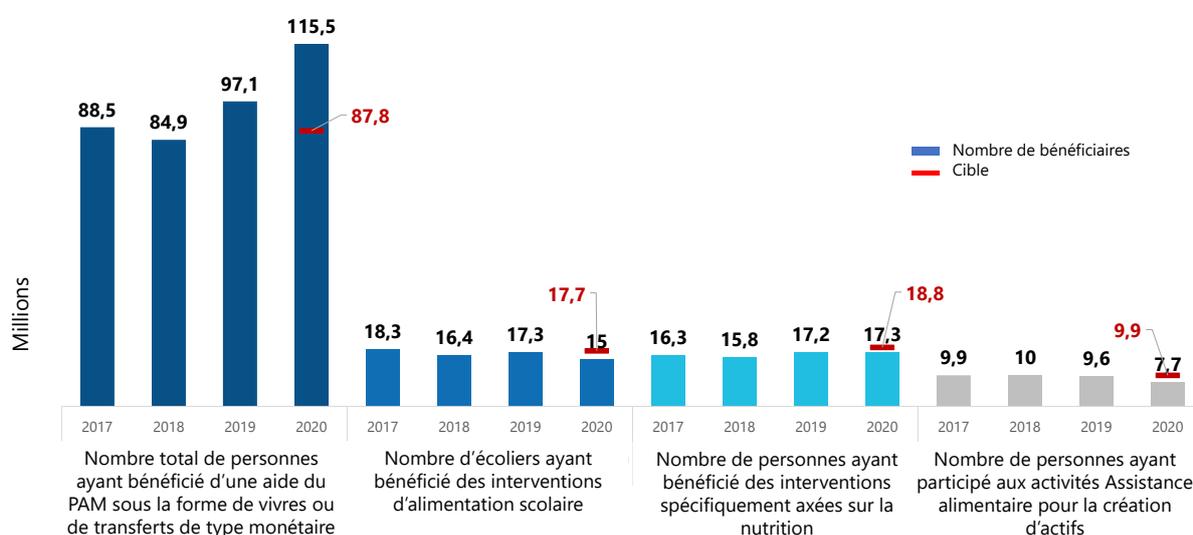
#### Catégorie B\*: Valeurs cibles pour les bénéficiaires

Indicateurs	Valeurs cibles 2020		Valeurs effectives 2020		Pourcentage obtenu	Variation par rapport à 2019	
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	115,5	millions	132		19%
Nombre d'écoliers ciblés dans le cadre d'interventions d'alimentation scolaire	17,7	millions	15,0	millions	85		-13%
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'interventions spécifiquement axées sur la nutrition	18,8	millions	17,3	millions	92		1%
Nombre de personnes ciblées dans le cadre d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs	9,9	millions	7,7	millions	77		-20%

\* Les valeurs cibles fixées pour 2020 ont été définies sur la base des besoins avant le début de la pandémie de COVID-19. La quantité d'aliments enrichis visée pour 2020 avait été établie à partir de la quantité effectivement distribuée en 2019, laquelle ne comprenait pas les 950 000 tonnes distribuées au Yémen.

32. *Nombre effectif de bénéficiaires*: comme cela est indiqué à la figure 2, le PAM a étendu son action aux bénéficiaires exposés à une insécurité alimentaire accrue et à des crises de plus en plus complexes au cours des quatre premières années de mise en œuvre du plan stratégique. La COVID-19 a freiné la réalisation de tous les objectifs axés sur les bénéficiaires en 2020, en particulier ceux consistant à venir en aide aux personnes dans le cadre d'activités spécifiques, telles que les programmes d'alimentation scolaire, de nutrition et d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, qui exigent une certaine proximité entre les bénéficiaires ou qui reposent sur des institutions (écoles, centres de santé) pour ce qui est de l'exécution. Cela étant, tout comme lors des interventions qu'il a menées dans les situations d'urgence où des vies étaient menacées, le PAM est parvenu à augmenter le nombre de personnes auxquelles il a prêté assistance, le plus souvent au moyen de transferts de ressources non assortis de conditions.

**Figure 2: Évolution du nombre effectif de bénéficiaires entre 2017 et 2020 par rapport aux valeurs cibles institutionnelles fixées pour 2020**

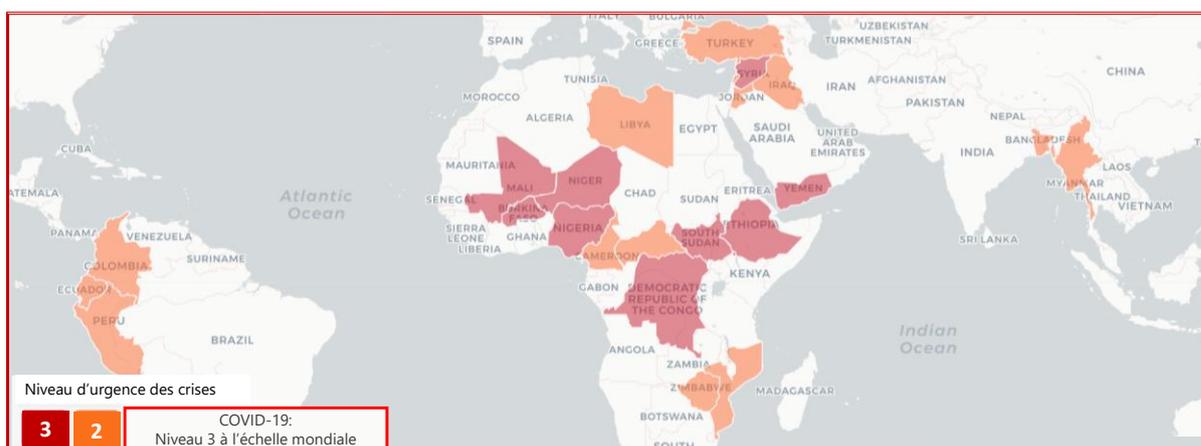


33. Le PAM a presque livré la quantité globale de produits alimentaires fixée pour 2020, mais on constate un écart important entre le niveau prévu et le niveau effectif des distributions d'aliments nutritifs spécialisés. Les répercussions de la COVID-19 sur les chaînes d'approvisionnement, conjuguées à un déficit de la production mondiale de l'un des principaux produits (farine composée enrichie), ont contribué à cet écart, enregistré pour la deuxième année consécutive. Pour assurer la continuité des programmes de nutrition, le PAM a remplacé la majeure partie de la quantité prévue de farine composée enrichie par un supplément nutritif à base de lipides moins volumineux. Il a également distribué plus d'aliments enrichis que prévu initialement.
34. Les transferts de type monétaire ont presque atteint l'objectif fixé pour 2020 et sont demeurés à un niveau analogue à celui de 2019. Ce statu quo tient en grande partie au transfert à la fin du mois de mars par le PAM de la responsabilité du filet de protection sociale d'urgence de grande ampleur en Turquie dans le cadre de l'intervention régionale en faveur des réfugiés syriens, qui a distribué près de 490 millions de dollars sous forme de transferts de type monétaire en 2019. La réduction en découlant a été compensée partiellement par une augmentation globale de 21 pour cent des transferts de type monétaire dans le reste du portefeuille d'activités du PAM.
35. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le fait que l'augmentation du nombre de bénéficiaires ne soit pas allée de pair avec une augmentation de la quantité totale de produits alimentaires et de transferts de type monétaire distribuée en 2020 par rapport à 2019. Parmi les raisons principales, on peut citer la réduction de la taille des rations dans certains pays par manque de financement, les problèmes d'accès ou de rupture d'approvisionnement, surtout au Yémen où les rations n'ont été distribuées que tous les deux mois. À ces raisons s'ajoute le remplacement des distributions de vivres par des transferts de type monétaire du fait des restrictions liées à la COVID-19 qui ont rendu plus difficile l'assistance en nature, comme cela s'est produit au Bangladesh, où les distributions de vivres aux réfugiés vivant à Cox's Bazar ont été remplacées par des bons électroniques. En outre, l'organisation de distributions ponctuelles aux nouveaux bénéficiaires de l'intervention menée pour faire face à la COVID-19 a abouti à un nombre plus élevé de bénéficiaires, mais pas nécessairement à une augmentation équivalente du volume global de ressources transférées. Parmi les autres facteurs figurent le transfert de la responsabilité du filet de protection sociale d'urgence en Turquie à la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi que les conséquences des fluctuations des taux de change.

### Interventions d'urgence du PAM de niveaux 2 et 3

36. Comme cela est indiqué dans le Plan de gestion pour 2020-2022, le PAM prévoyait de venir en aide à 87,8 millions de bénéficiaires en 2020. Le succès de l'appel lancé pour faire face à la COVID-19 et sa capacité à adapter son assistance au changement d'environnement lui ont permis d'augmenter de 19 pour cent le nombre de personnes auxquelles il a prêté assistance par rapport à 2019.
37. Outre la COVID-19 – la première situation d'urgence mondiale de niveau 3 à laquelle le Siège du PAM a été confronté –, le PAM a mené six interventions d'urgence de niveau 3, dans le centre du Sahel, en République démocratique du Congo, dans le nord-est du Nigéria, au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Yémen, et dix interventions d'urgence de niveau 2. La pandémie a aggravé des vulnérabilités déjà considérables et s'est ajoutée aux conflits, aux ralentissements économiques et aux phénomènes météorologiques extrêmes, tout en accentuant la complexité de l'action menée pour faire face à ces crises. Si l'on exclut l'intervention de niveau 3 liée à la COVID-19, les 16 interventions d'urgence ont permis de venir en aide à 61,1 millions de bénéficiaires, soit 52 pour cent du nombre total de bénéficiaires en 2020. Sur ces 61,1 millions de bénéficiaires, 25 pour cent étaient des femmes, 20 pour cent des hommes, 28 pour cent des filles et 27 pour cent des garçons; ils ont reçu 2,7 millions de tonnes de produits alimentaires lors de distributions directes et 1,5 milliard de dollars sous forme de transferts de type monétaire.

Figure 3: Interventions d'urgence du PAM de niveaux 2 et 3 (2020)



### COVID-19 – Situation d'urgence mondiale de niveau 3: maintien et renforcement de l'intervention

38. L'année 2020 a posé des défis sans précédent aux acteurs de l'aide humanitaire et du développement pour fournir une assistance sûre, efficace et efficace en temps voulu à un nombre toujours plus grand de bénéficiaires. La présente section offre un aperçu mondial et un aperçu régional de la façon dont le PAM et ses partenaires se sont adaptés pour assurer la continuité des activités dans le cadre de tous les programmes de manière à atténuer les conséquences de la pandémie de COVID-19 sur la vie et les moyens d'existence des femmes, des filles, des hommes et des garçons les plus exposés à la pauvreté, à la faim et à la maladie en 2020.
39. Dans toutes les régions, la pandémie a poussé le PAM à étendre ses opérations aux zones urbaines, à passer à des méthodes de travail à distance, à adapter ses programmes d'alimentation scolaire, de nutrition et de création d'actifs et à recourir davantage au suivi de la sécurité alimentaire utilisant la téléphonie mobile pour connaître l'évolution des besoins en temps réel. À l'échelle mondiale, le PAM a fourni à 15 millions d'enfants scolarisés des repas nutritifs, des collations ou des rations à emporter sous forme de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire, et 7 millions d'enfants dont l'école avait été fermée à cause de la COVID-19 ont reçu des rations sèches à emporter ou une aide monétaire en remplacement des repas scolaires consommés sur place. Dix-sept millions de femmes, de filles et de garçons ont reçu une assistance pour prévenir et traiter la malnutrition. Parallèlement, le PAM a aidé les communautés à investir dans des activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, ce qui a contribué à changer la vie de près de 8 millions de femmes et d'hommes dans le monde.

### Suivi des besoins en temps réel grâce à l'analyse et à la cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile

Pour compléter la collecte de données en personne aux fins de l'évaluation et du suivi des besoins, le recours à la technologie mobile et aux outils de suivi à distance a été rapidement développé après l'apparition de la COVID-19. En 2020, le PAM a porté à 38 le nombre de pays où il collectait des données sur la sécurité alimentaire en temps quasi réel, contre 15 en 2019. Les systèmes de suivi de la sécurité alimentaire à distance presque en temps réel ont permis de connaître les conséquences de la pandémie sur la sécurité alimentaire des ménages, les moyens d'existence, les stratégies de survie, les marchés et d'autres aspects, et de visualiser les résultats de manière quasi instantanée sur le site HungerMap LIVE du PAM<sup>1</sup>.

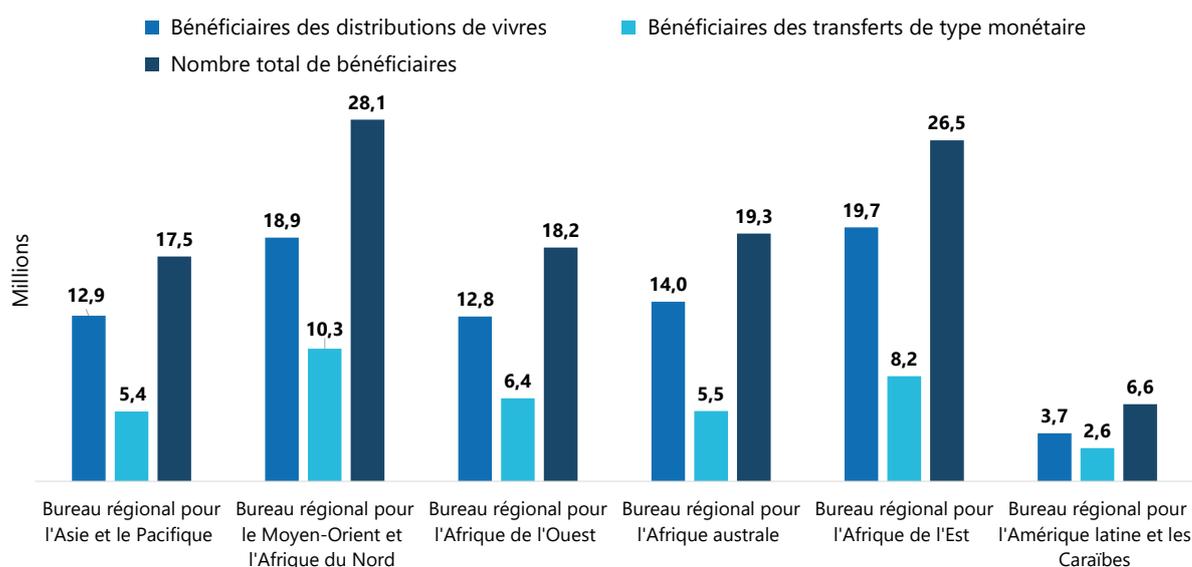
En outre, les enquêtes en ligne ont été étendues à plus de 45 pays, ce qui a aidé les bureaux de pays à collecter des données rapidement et à peu de coût et de connaître la situation de divers groupes de population souvent peu représentés, comme les jeunes (femmes et hommes), les populations mobiles ou les personnes déplacées. Un grand nombre de bureaux de pays ont également mis au point des tableaux de bord afin d'améliorer la visualisation des données pour faciliter la prise des décisions, et ainsi fournir une assistance vitale en temps voulu et sensibiliser aux besoins liés aux opérations.

<sup>1</sup> <https://hungemap.wfp.org>.

### Rester sur le terrain et poursuivre l'action en se mobilisant à l'échelle des pays et des régions

40. Les bureaux régionaux et les partenaires ont aidé les bureaux de pays du PAM à venir en aide à un nombre record de personnes démunies et à s'adapter rapidement aux transformations des conditions d'accès et de transport et à l'évolution de la situation sanitaire, de la sûreté et de la sécurité. Les difficultés d'accès préexistantes sont demeurées un défi majeur pour répondre aux besoins humanitaires en 2020. Dans les pays où un conflit, des sanctions, des mesures de lutte contre le terrorisme, des obstacles administratifs ou l'insécurité compromettaient déjà les opérations humanitaires, les problèmes d'accès ont souvent été aggravés ou amplifiés par la pandémie, comme en Afghanistan, au Myanmar, dans l'État de Palestine, en République arabe syrienne et au Yémen. On en trouvera différents exemples regroupés par bureau régional dans les sous-sections qui suivent.

**Figure 4: Nombre de bénéficiaires ayant reçu une assistance par bureau régional (2020)\***



*Le nombre total de bénéficiaires est ajusté pour tenir compte des chevauchements liés aux bénéficiaires recevant à la fois des vivres et des transferts de type monétaire, afin de parvenir à un nombre total unique de personnes recevant une aide.*

\*Le nombre total de bénéficiaires ayant reçu une assistance sous forme de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire n'atteint pas 115,5 millions, car certains d'entre eux ont bénéficié de plusieurs modalités de transfert en 2020.

### **Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique**

41. Le PAM a fourni une assistance alimentaire à 17,5 millions de personnes en 2020. Dans l'ensemble de la région<sup>31</sup>, les programmes d'alimentation scolaire ont été adaptés en distribuant des rations à emporter à la place des repas servis à l'école et en intégrant des messages sanitaires de sensibilisation à la COVID-19. Le PAM a assuré des services de transport aérien reliant plusieurs sites dans la région. Fin 2020, ces services avaient permis de transporter près de 6 000 membres du personnel sanitaire et humanitaire et d'acheminer 1 725 tonnes de fournitures médicales vitales.
42. En mars 2020, dans les camps de réfugiés rohingya au Bangladesh, le PAM a mis en service le projet Building Blocks, un système en ligne de gestion des transferts qui utilise la technologie de la chaîne de blocs afin d'élargir le choix dont les réfugiés disposent pour accéder à l'assistance monétaire et dépenser les sommes reçues. En utilisant l'application pour s'authentifier et se connecter directement aux commerçants locaux, les réfugiés ont pu recevoir une assistance de plusieurs organisations tout en stimulant l'économie de leur communauté locale. Un accord de partage de données conclu par le HCR et le PAM a permis de porter assistance à 83 pour cent des réfugiés grâce à cette technologie au cours de l'année. Afin de réduire le risque de transmission de la COVID-19, l'application a remplacé les empreintes digitales utilisées pour authentifier les transactions par des QR codes. Après une expérience réussie à Cox's Bazar, la technologie de la chaîne de blocs a aussi été mise en service dans le cadre du programme en faveur de la sécurité alimentaire en milieu urbain à Dhaka.

### **Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord**

43. Le Bureau régional a élaboré un cadre opérationnel à l'échelle de la région afin de guider les mesures à prendre pour faire face aux besoins immédiats et à moyen terme liés à la COVID-19. En outre, il a rédigé et communiqué le premier projet de stratégie régionale de protection sociale en s'appuyant sur les consultations menées avec les bureaux de pays et la direction et sur l'analyse de PSP.
44. En République arabe syrienne, le PAM a répondu aux besoins de 1,4 million de personnes supplémentaires touchées par la pandémie et donné au Gouvernement et aux partenaires les moyens de fournir des produits d'hygiène à 140 500 bénéficiaires grâce au dispositif d'exécution des transferts de type monétaire du PAM. Au Yémen, une stratégie a été mise au point afin de faciliter les activités de sensibilisation et de collecte de fonds et de développer ainsi les dispositifs publics de protection sociale<sup>32</sup>. Des mesures telles que l'échelonnement des distributions et l'augmentation du nombre de points de distribution, le renforcement des mesures de maîtrise des foules et la mise à disposition d'installations pour se laver les mains sur tous les sites de distribution ont été prises dans le pays afin d'atténuer les risques de contamination des bénéficiaires.
45. Pour soutenir les ménages libanais vulnérables touchés par la COVID-19 et les crises économiques, le PAM a apporté une assistance alimentaire en nature non assortie de conditions sous forme d'un colis alimentaire familial mensuel. Immédiatement après l'explosion qui s'est produite à Beyrouth, le PAM a fourni des colis alimentaires et appuyé des initiatives de distribution de repas chauds avant de passer à une assistance de type monétaire pour répondre aux besoins essentiels des personnes les plus vulnérables victimes de la catastrophe. Il est parvenu à adapter l'organisation de ses transferts de type monétaire afin de réduire les attroupements aux distributeurs automatiques de billets et a augmenté le nombre de points d'accès pour les bénéficiaires.
46. Six mises à jour régionales et neuf analyses par pays des répercussions de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire, l'économie dans son ensemble, la nutrition, la problématique femmes-hommes et les moyens d'existence ont été réalisées pour apporter des éclairages utiles pour les interventions du gouvernement et du PAM.

---

<sup>31</sup> Voir la section sur le contexte, les opérations et la riposte à la COVID-19 dans les rapports annuels du PAM de 2020 consacrés à l'Afghanistan ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=AF01&year=2020#/20258](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=AF01&year=2020#/20258)) et au Myanmar ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=MM01&year=2020#/21188](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=MM01&year=2020#/21188)) (en anglais).

<sup>32</sup> Voir la section sur le contexte, les opérations et la riposte à la COVID-19 dans les rapports annuels de 2020 du PAM consacrés à la République arabe syrienne ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=SY02&year=2020#/21169](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=SY02&year=2020#/21169)) et au Yémen ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=YE01&year=2020#/21587](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=YE01&year=2020#/21587)) (en anglais).

### Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest

47. Par rapport à 2019, le nombre de personnes bénéficiant d'une assistance dans la région a progressé en 2020 de plus de 70 pour cent, pour atteindre 18,2 millions de bénéficiaires, en raison de la forte augmentation des besoins au Libéria et dans le centre du Sahel. Le PAM, l'Union économique et monétaire ouest-africaine et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest ont élaboré conjointement des plans d'intervention régionaux pour lutter contre la COVID-19 et l'insécurité alimentaire, et réalisé une enquête en ligne sur les répercussions à l'échelle locale de la pandémie sur les prix, les marchés et la sécurité alimentaire dans 15 pays. L'enquête a confirmé des constatations antérieures selon lesquelles les ménages dirigés par une femme avaient des taux d'emploi nettement inférieurs et étaient légèrement plus nombreux à souffrir de la faim et à sauter des repas que ceux dirigés par un homme.
48. Le PAM a travaillé en partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour mettre en œuvre des activités en faveur de la protection sociale et de la résilience dans trois pays<sup>33</sup>, et avec le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) pour réaliser une étude sur la sécurité alimentaire et la nutrition en milieu urbain en Afrique subsaharienne qui visait à faciliter le ciblage des familles vulnérables, en particulier dans les grandes agglomérations.

### Bureau régional pour l'Afrique australe

49. Le PAM a donné aux gouvernements de la région les moyens de transposer à plus grande échelle leurs ripostes à la COVID-19 en leur fournissant une assistance technique et un soutien en faveur des programmes nationaux de filets de protection sociale. La plus grande place accordée à l'analyse des besoins en milieu urbain et à l'action à mener pour répondre à ces besoins<sup>34</sup> a débouché sur de nouvelles approches opérationnelles, comme le recours à des méthodes de gestion de l'identité des bénéficiaires, de ciblage, d'enregistrement et de vérification à distance. En Zambie et au Zimbabwe<sup>35</sup>, par exemple, le PAM est venu en aide à des personnes vivant dans des zones urbaines à forte densité et à faible revenu au moyen de programmes d'assistance sociale; ces activités ont permis d'augmenter la proportion de ménages bénéficiant d'une assistance ayant une consommation alimentaire acceptable et de réduire le recours à des stratégies de survie préjudiciables. Au Malawi, le PAM a mis sur pied un centre de soins de santé primaire des Nations Unies pour renforcer les capacités médicales<sup>36</sup>.

### Bureau régional pour l'Afrique de l'Est

50. Le PAM et le Gouvernement éthiopien ont mis en place la plateforme aérienne d'aide humanitaire d'Addis-Abeba en mars 2020 pour permettre aux travailleurs humanitaires de se rendre dans les pays ayant besoin d'aide et acheminer des équipements de protection individuelle et des fournitures médicales. Grâce à cette plateforme, des passagers ont été transportés vers plus de 10 destinations, et des marchandises ont été envoyées dans plus de 50 pays, en partenariat avec le Gouvernement éthiopien, Ethiopian Airlines, les Centres africains de prévention et de contrôle des maladies et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Pour éviter les ruptures d'approvisionnement, le PAM a accéléré le prépositionnement de stocks et l'activation de la coordination de la chaîne d'approvisionnement régionale dans le cadre de la riposte à la COVID-19. Des interventions programmatiques nouvelles ou adaptées ont été utilisées pour réduire le plus possible la propagation de la COVID-19<sup>37</sup>: procédures de transfert de produits alimentaires ou d'espèces; modification des conditions à remplir pour bénéficier des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et des

<sup>33</sup> Voir la section sur le contexte, les opérations et la riposte à la COVID-19 dans les rapports annuels du PAM de 2020 consacrés au Niger ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=NE02&year=2020#/21283](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=NE02&year=2020#/21283)), au Mali ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=ML02&year=2020#/21169](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=ML02&year=2020#/21169)) et au Cameroun ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=CM01&year=2020#/20508/20513](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=CM01&year=2020#/20508/20513)) (en anglais).

<sup>34</sup> Voir la section sur le contexte, les opérations et la riposte à la COVID-19 dans le rapport annuel du PAM de 2020 consacré à la République démocratique du Congo ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=CD01&year=2020#/20429](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=CD01&year=2020#/20429)) (en anglais).

<sup>35</sup> Voir la section sur le contexte, les opérations et la riposte à la COVID-19 dans les rapports annuels du PAM de 2020 consacrés à la Zambie ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=ZM02&year=2020#/21854](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=ZM02&year=2020#/21854)) et au Zimbabwe ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=ZW01&year=2020#/21873](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=ZW01&year=2020#/21873)) (en anglais).

<sup>36</sup> Voir la section sur le contexte, les opérations et la riposte à la COVID-19 dans le rapport annuel du PAM de 2020 consacré au Malawi ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=MW01&year=2020#/21227](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=MW01&year=2020#/21227)) (en anglais).

<sup>37</sup> Voir la section sur le contexte, les opérations et la riposte à la COVID-19 dans les rapports annuels du PAM de 2020 consacrés au Rwanda ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=RW01&year=2020#/21435](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=RW01&year=2020#/21435)) et au Soudan du Sud ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=SS01&year=2020#/21531](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=SS01&year=2020#/21531)) (en anglais).

activités relatives aux moyens d'existence; nouvelles procédures de dépistage dans le cadre des programmes de traitement de la malnutrition destinés aux femmes, aux filles et aux enfants de 6 à 59 mois; et méthodes alternatives de ciblage et de distribution de l'assistance à l'intention des filles et des garçons scolarisés.

51. En Somalie, le PAM a développé une application d'achat électronique au moyen de laquelle les ménages en situation d'insécurité alimentaire peuvent utiliser l'assistance alimentaire qui leur est fournie sous forme monétaire en commandant des produits alimentaires en ligne. Pour réduire le plus possible l'exposition des bénéficiaires à la COVID-19, l'application a été modifiée de façon à permettre la livraison des produits au domicile des ménages. Fin 2020, 108 000 utilisateurs, dont 140 écoles appuyées par le PAM et 1 200 commerçants, étaient enregistrés dans l'application d'après les estimations. Des ventes cumulées d'un montant supérieur à 12 millions de dollars ont été réalisées par l'intermédiaire de l'application, et plus de 139 000 livraisons à domicile ont été effectuées en faveur de 830 000 bénéficiaires.

### Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes

52. Au début de 2020, l'Amérique latine est devenue l'épicentre de la pandémie. La conjugaison de la pandémie et de la crise migratoire vénézuélienne a nécessité un appui immédiat au titre des plans d'intervention d'urgence des gouvernements. Au Pérou<sup>38</sup>, l'un des pays de la région les plus touchés, le PAM a adapté son PSP en reprenant l'assistance directe sous forme de transferts de type monétaire, principalement à l'intention des réfugiés et des migrants vénézuéliens, et a apporté un soutien logistique à la chaîne d'approvisionnement humanitaire nationale.
53. En 2020, un nombre record d'ouragans a frappé la région Amérique latine et Caraïbes, aggravant une situation économique déjà fragilisée par la pandémie. Grâce aux mécanismes internes de préfinancement permettant de prépositionner des vivres et des équipements au Bureau du PAM à la Barbade ainsi qu'en République dominicaine et au Honduras, le PAM est venu rapidement en aide aux populations. À la suite de deux ouragans successifs qui ont provoqué d'importants dégâts en Amérique centrale, le PAM a fourni une assistance alimentaire aux populations autochtones les plus touchées pour répondre aux demandes des gouvernements du Guatemala, du Honduras et du Nicaragua. Les activités de prestation de services ont également été renforcées et font à présent partie intégrante des programmes de plusieurs pays.

### Données factuelles issues des premières évaluations de plans stratégiques de pays

54. L'ampleur, la rapidité et la couverture des interventions d'urgence du PAM ont été saluées, notamment dans le cadre de la crise liée aux réfugiés rohingya et en République démocratique du Congo, et des efforts supplémentaires considérables ont été consentis pour faire face à un nombre croissant de crises dans des environnements matériels, sociaux et institutionnels extrêmement difficiles. Le PAM a également activement participé à l'intervention interorganisations menée à la suite du passage du cyclone Idai, qui a notamment consisté à activer une montée en puissance des moyens déployés qui a permis de sauver des vies et d'atténuer les souffrances de nombreuses personnes ayant besoin d'assistance, dont on estime le nombre à 1,85 million au total.

### Résultats transversaux

55. L'élimination de la faim nécessite d'atteindre toutes les cibles des ODD tout en s'assurant que des mesures prenant en compte la problématique femmes-hommes, le handicap, l'âge, la protection et la responsabilité sont en place de façon à protéger les droits et la capacité d'action des femmes et des hommes auxquels le PAM vient en aide. Comme l'expliquent clairement plusieurs politiques et cadres du PAM, les engagements et les résultats attendus énoncés dans ces domaines transversaux ont été formulés afin de ne laisser personne de côté; les résultats obtenus en 2020 sont décrits dans les sous-sections qui suivent.

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

56. En novembre 2020, le Conseil d'administration a approuvé la nouvelle politique en matière de protection et d'obligation redditionnelle du PAM<sup>39</sup>, qui constitue le cadre normatif au moyen duquel le PAM entend intégrer plus efficacement les questions de protection dans ses programmes. La politique exige du PAM

<sup>38</sup> Voir la section sur le contexte, les opérations et la riposte à la COVID-19 dans le rapport annuel du PAM de 2020 consacré au Pérou ([https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=PE01&year=2020#/21359](https://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=PE01&year=2020#/21359)) (en anglais).

<sup>39</sup> WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2.

qu'il recense et aide les personnes et les groupes les plus exposés à des privations ou à de mauvais traitements dans les situations d'urgence humanitaire, les crises prolongées et les contextes de développement, et qu'il atténue ces risques.

57. En 2020, le PAM a continué de remplir ses engagements relatifs à la responsabilité à l'égard des populations touchées malgré les difficultés dues à la pandémie de COVID-19. Il a communiqué avec les individus et les groupes au moyen de méthodes innovantes, comme le suivi par des tiers, le suivi à distance par des centres d'appels et les numéros d'urgence gratuits. Sur 64 pays, 41 ont atteint leurs objectifs annuels en informant une grande proportion des personnes bénéficiant d'une assistance au sujet des opérations du PAM. En outre, dans 90 pour cent des opérations du PAM, les observations remontant des bénéficiaires ont été enregistrées et analysées, puis prises en compte pour améliorer les programmes, ce qui a permis d'atteindre l'objectif annuel fixé dans ce domaine.
58. Un groupe de travail interdépartemental a été créé pour mettre en œuvre la feuille de route pour l'inclusion du handicap au PAM (2020-2021)<sup>40</sup>, qui engage le PAM à soutenir la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap formulée par le Secrétaire général en 2019 et à remplir ses obligations concernant la prise en compte du handicap plus généralement.
59. Conformément à sa politique de tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles, le PAM a investi des ressources non négligeables dans des initiatives visant à prévenir ces actes répréhensibles. Reconnaissant qu'il est important de disposer de moyens spécifiquement axés sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et de promouvoir la coordination interorganisations dans les lieux jugés essentiels, le PAM a été l'un des premiers organismes des Nations Unies à s'engager à désigner des employés pour assurer les nouvelles fonctions de coordination de ces questions. Fin 2020, ces coordonnateurs interorganisations avaient été déployés en Afghanistan, en Colombie, au Mozambique, au Nigéria et au Soudan. Le PAM a aussi nommé des coordonnateurs pour la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles dans les bureaux de pays et, dans le cadre de certaines opérations, un référent dans chaque bureau de terrain du PAM concerné. En République arabe syrienne, par exemple, cette démarche globale a amené le PAM et ses partenaires coopérants à prendre des mesures en la matière dans toutes les opérations menées dans le pays. Comme on le verra dans la partie III, toutefois, le nombre d'employés du PAM ayant suivi la formation obligatoire dans le domaine de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles a diminué, principalement en raison des effets défavorables de la modification du système de formation et des obligations de formation. Ces problèmes ont été corrigés depuis, et le PAM espère atteindre pleinement les objectifs fixés pour 2021.
60. Les partenaires coopérants du PAM ont mis en place des mesures de protection physique aux points de distribution des vivres et augmenté le nombre de sites et la fréquence des distributions de façon à atténuer les risques liés à la pandémie de COVID-19 pour les bénéficiaires. Les observations recueillies dans le cadre du suivi, notamment lors des enquêtes sur les impressions des bénéficiaires, ont fait apparaître que la quasi-totalité des points de distribution étaient jugés sûrs et faciles d'accès. Ce résultat positif reflète les efforts que le PAM et ses partenaires ont déployés pour adopter sans délai des mesures d'atténuation lorsque cela était nécessaire, comme le déplacement de sites ou la suspension temporaire des opérations. En 2020, les 59 bureaux de pays qui ont communiqué des informations relatives à la proportion de personnes ciblées ayant eu accès à l'assistance sans rencontrer de problèmes de sécurité ont atteint leurs objectifs annuels respectifs<sup>41</sup>. En outre, 51 bureaux de pays ont rempli leur objectif consistant à s'assurer que le PAM et ses partenaires adoptent des comportements et des approches qui préservent la dignité des bénéficiaires.
61. Pour maintenir et adapter les mesures de protection et d'accès lors des opérations, le PAM a adopté des procédures opérationnelles normalisées visant à mettre en œuvre les programmes dans le contexte de la COVID-19, comme l'utilisation de masques, le lavage des mains, la surveillance sanitaire et les mesures de distanciation physique sur tous les sites de distribution. Quarante-deux pour cent des bureaux de pays qui ont communiqué des informations relatives à la proportion des personnes ciblées ayant librement accès aux programmes du PAM ont fait état d'un accès garanti aux points de distribution.

---

<sup>40</sup> WFP/EB.2/2020/4-B.

<sup>41</sup> Il convient de noter que les résultats permettent d'évaluer uniquement les problèmes de sécurité signalés; des problèmes supplémentaires non signalés et non pris en compte dans ces résultats peuvent s'être produits en 2020.

### Données factuelles sur la protection et la responsabilité issues des évaluations

62. Malgré certaines améliorations, le traitement des questions liées à la protection pose toujours des problèmes au PAM. Au Cameroun, les problèmes liés à la protection des bénéficiaires dans les camps de réfugiés ont été systématiquement signalés au HCR. En République démocratique du Congo, toutefois, les observations et les plaintes n'ont pas toujours été relayées ou traitées en temps voulu. Au Bangladesh, il est difficile d'établir avec précision à quel point les populations touchées, en particulier les femmes, ont eu conscience qu'elles pouvaient avoir recours aux mécanismes de remontée de l'information. L'évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée à la suite du cyclone Idai a révélé que la grande majorité des membres des communautés touchées estimaient avoir été traités avec respect par les organismes humanitaires, même si une faible proportion d'entre eux savaient quelle assistance serait fournie et comment utiliser le système de réclamation et de remontée de l'information.

### Problématique femmes-hommes

63. On ne pourra éliminer la faim dans le monde que lorsque chacun et chacune se verra offrir des chances égales, un accès égal aux ressources et pourra faire entendre sa voix sur un pied d'égalité lors de la prise de décisions ayant des répercussions sur son ménage, sa communauté et la société dans laquelle il ou elle vit. Pour le PAM, l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes sont essentiels pour venir à bout de la faim et sauver des vies.
64. En 2020, des mesures en faveur de l'égalité femmes-hommes ont été intégrées dans la première série de cinq PSP de deuxième génération, sur la base des notes relatives au marqueur associant égalité femmes-hommes et âge. En outre, 437 activités menées dans le cadre de 83 PSP ont été évaluées au regard du marqueur associant égalité femmes-hommes et âge afin de déterminer dans quelle mesure cette égalité et l'avancement des femmes avaient été favorisés et si des mesures avaient été mises en œuvre. Dans plus de 70 pour cent des activités réalisées dans les catégories suivantes, la problématique femmes-hommes a été systématiquement prise en compte<sup>42</sup>: nutrition, création d'actifs et moyens d'existence, appui aux marchés au profit des petits exploitants et transferts de ressources non assortis de conditions. Il convient toutefois de faire plus pour que ces questions soient prises en compte dans les domaines du renforcement des capacités des pays, de l'évaluation, de l'analyse et du suivi, de la préparation aux situations d'urgence et de la prestation de services. À la suite de la mise en œuvre réussie en 2020 du programme du PAM contribuant à transformer les relations femmes-hommes dans l'État plurinational de Bolivie, au Cameroun, en Jordanie, en Libye, en Tunisie et au Yémen, 13 bureaux de pays avaient suivi le programme à la fin de l'année, ce qui leur a permis de prendre en compte la problématique femmes-hommes dans l'ensemble de leurs activités (programmes, gestion des ressources humaines, communication et partenariats).
65. Au niveau des pays, le PAM a favorisé concrètement l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes au moyen d'interventions ciblées et de programmes conjoints. En 2020, 55 des 60 pays qui ont effectué le suivi de la répartition du pouvoir de décision au sein des ménages concernant l'utilisation des produits alimentaires, des espèces et des bons ont obtenu de très bons résultats et atteint leurs objectifs définis au niveau des produits. Au Pakistan, la proportion de ménages au sein desquels les femmes et les hommes ont pris des décisions ensemble est passée de 41 pour cent en 2019 à 75 pour cent en 2020 grâce aux efforts considérables consentis en matière de mobilisation sociale. Les programmes menés dans les pays ont également contribué à assurer l'accès des filles à l'éducation. En Afghanistan, les rations à emporter que le PAM a distribuées aux filles ont entraîné une augmentation de 33 pour cent du taux de scolarisation par rapport à 2019. En Somalie, la participation des hommes aux côtés des femmes aux campagnes d'information sur la nutrition et la santé visant à transformer les relations femmes-hommes a contribué à améliorer les résultats enregistrés pour les indicateurs et les effets directs relatifs à l'alimentation en 2020.
66. Le PAM a ciblé spécifiquement les femmes et est venu en aide à nombre d'entre elles dans le cadre d'activités axées sur les moyens d'existence et de renforcement de la résilience. En République démocratique populaire lao, il a aidé des écoles d'agriculture axées sur la nutrition à étoffer les connaissances des femmes relatives aux aliments riches en nutriments et leur a facilité l'accès à ces aliments en proposant des programmes d'apprentissage à 21 217 participants, dont 85 pour cent étaient de sexe féminin. Par la suite, 96 pour cent des participantes ont estimé que leur état nutritionnel s'était

---

<sup>42</sup> Comme en attestent les notes 3 (prend pleinement en compte la problématique femmes-hommes) et 4 (prend pleinement en compte la problématique femmes-hommes et l'âge) obtenues pour le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge.

amélioré. En Égypte, les activités du PAM axées sur l'appui aux moyens d'existence ont obtenu de très bons résultats, améliorant les capacités et les revenus de 10 000 femmes en 2020 tout en réduisant les inégalités sociales qui étaient aggravées par les répercussions socioéconomiques négatives de la pandémie de COVID-19.

67. Les travaux de recherche et l'analyse de la problématique femmes-hommes que le PAM a menés ont également contribué à améliorer les politiques publiques sur les aspects liés à l'égalité femmes-hommes au sein des ménages lors des distributions de vivres. En Inde, une étude que le PAM a consacrée à l'accès à la nourriture et à la répartition des aliments au sein des ménages pauvres en Uttar Pradesh a permis de constater que les hommes étaient favorisés par rapport aux femmes et que des tabous alimentaires discriminatoires limitaient aussi la consommation de certains aliments nutritifs par les femmes et les filles. Avec l'appui technique du PAM, le Gouvernement indonésien a intégré un indicateur de prise en compte de la problématique femmes-hommes – nombre d'années complètes de scolarité effectuées par les femmes et les filles de 15 ans et plus – au nombre des indicateurs utilisés pour produire l'atlas de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité du pays. Ce travail a apporté des éclairages sur les liens existant entre l'éducation maternelle et l'utilisation de la nourriture au sein des ménages.

### Données factuelles issues des évaluations sur l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes<sup>43</sup>

68. L'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) a conclu qu'il faut mettre à jour cette politique pour que les questions qu'elle couvre soient solidement ancrées dans les activités du PAM au niveau des pays et que la politique contribue aux efforts déployés par le système des Nations Unies pour aider plus efficacement les partenaires gouvernementaux à atteindre les ODD d'ici à 2030. Il faudra que les responsables restent mobilisés, que des programmes de pays efficaces soient mis en place et que l'on crée un environnement propice à la prise en compte de cette problématique, moyennant une augmentation des ressources financières et humaines en faveur des activités relatives à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes et une meilleure intégration de ces questions à tous les niveaux du PAM.
69. Plus précisément, l'évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes constatait que le PAM laissait échapper des occasions d'enraciner la conception et l'élaboration des programmes dans une analyse contextuelle approfondie des besoins et des intérêts des femmes, des hommes, des filles et des garçons. Cette constatation a été corroborée par plusieurs évaluations de PSP: l'évaluation du PSP pour le Bangladesh faisait état d'un haut niveau de prise de conscience de l'égalité femmes-hommes et d'engagement en faveur de cette égalité, mais observait l'absence d'une compréhension plus nuancée quant à l'accès et à la participation des femmes aux interventions du PAM et à la façon dont ces aspects influent sur les rôles respectifs des femmes et des hommes au sein des ménages et de la société. En Indonésie, le bureau de pays avait intégré les questions liées à la problématique femmes-hommes dans ses activités de renforcement des capacités nationales, mais pas dans l'ensemble du PSP. En République démocratique du Congo, il était considéré comme fondamental de remédier aux inégalités femmes-hommes et à la violence sexiste pour lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition, or le PSPP du bureau de pays ne reposait pas sur une analyse approfondie de la problématique femmes-hommes. Au Cameroun, des efforts ont été déployés en ordre dispersé pour mieux comprendre le contexte et les incidences des questions liées à la problématique femmes-hommes sur les programmes du PAM. L'évaluation interorganisations de l'action humanitaire consacrée à cette problématique a fait apparaître que l'égalité femmes-hommes était souvent reléguée au second plan au cours de la première phase des interventions, car elle n'est pas considérée comme une "question vitale", sauf lors des interventions visant à lutter contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ou les cas de violence sexiste.

---

<sup>43</sup> Ces données sont décrites plus en détail à l'annexe VIII.

## Environnement

70. Le cadre du PAM pour la viabilité environnementale et sociale est conforme à son cadre de gestion des risques et renforce ses trois lignes de défense contre le risque de nuire aux bénéficiaires ou à l'environnement. Il couvre les aspects suivants: ressources naturelles; biodiversité et écosystèmes; gestion des déchets et de la pollution; changement climatique; protection des populations et responsabilité à leur égard; égalité femmes-hommes; et santé, sûreté et sécurité des communautés<sup>44</sup>.
71. Les normes et les mesures de protection énoncées dans le cadre suivent le modèle d'intégration des normes environnementales et sociales dans les programmes des Nations Unies élaboré par le Groupe de la gestion de l'environnement et reprennent les meilleures pratiques adoptées par d'autres organismes. Des conseillers régionaux ont été recrutés en 2020 afin de renforcer les moyens dont le PAM dispose pour appliquer les mesures environnementales et sociales de protection.
72. L'outil d'analyse des risques – élaboré à l'origine pour les activités de création d'actifs – a été adapté pour pouvoir être appliqué à toutes les activités des PSP en 2020, et un nouvel indicateur a été défini pour mesurer les résultats. Pour ce nouvel indicateur, 13 bureaux de pays ont déclaré qu'en 2020 ils avaient analysé l'intégralité ou une partie des activités de leur PSP avant de les mettre en œuvre afin de détecter les risques environnementaux et sociaux. Au cours de l'année, des séances de formation sur ces risques ont été proposées aux partenaires coopérants pour les aider à se conformer à l'obligation d'analyse des risques environnementaux. Dans le cadre de ses activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, le PAM a travaillé aux côtés des communautés locales pour promouvoir un milieu naturel plus sain et absorber l'excédent de dioxyde de carbone – l'un des principaux facteurs du réchauffement climatique – en remettant en état des terres et en plantant des arbres.
73. Pour atténuer les risques immédiats liés au climat et promouvoir des systèmes alimentaires résilients à la suite de l'apparition de la COVID-19, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est a mis en œuvre une stratégie de gestion des risques climatiques. Entre autres mesures appliquées en 2020, on peut citer le financement fondé sur les prévisions mis en place à Djibouti, au Kenya et en Ouganda, les activités de transfert des risques qui assurent les petits éleveurs et les petits agriculteurs contre les sécheresses en Éthiopie et au Kenya et l'élaboration de profils de risques climatiques tenant compte de la situation des femmes et des hommes, par pays et par région, pour les inondations et les sécheresses.

### Financement en rapport avec le changement climatique

Le PAM a facilité l'accès des pays vulnérables au financement multilatéral de l'adaptation au changement climatique des systèmes alimentaires. L'accès accru au financement de l'action climatique a renforcé la participation du PAM aux débats menés au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). En 2020, le PAM a reçu un financement pluriannuel de 21 millions de dollars du Fonds vert pour le climat et de 30 millions de dollars du Fonds pour l'adaptation de la CCNUCC afin de mettre en route des activités au Congo, au Lesotho, au Malawi, au Sénégal et au Tadjikistan.

## Performance par objectif stratégique

74. L'action du PAM est axée sur la réalisation des objectifs et des valeurs cibles figurant dans le Programme 2030. Compte tenu de son histoire et de son mandat, et de l'imbrication des 17 ODD, le PAM privilégie dans son Plan stratégique et son Cadre de résultats institutionnels deux ODD – l'ODD 2, relatif à l'élimination de la faim, et l'ODD 17, relatif au travail en partenariat pour faciliter la mise en œuvre des ODD –, tout en contribuant à la réalisation d'autres ODD en fonction des priorités nationales et de la situation des pays. La présente section offre un aperçu des résultats et de la performance au regard des effets directs associés aux cinq objectifs stratégiques du PAM qui ont trait aux ODD 2 et 17.

<sup>44</sup> En 2020, les risques environnementaux, tels que la perte de biodiversité ainsi que les crises liées aux ressources naturelles et au climat, représentaient quatre des cinq risques ayant la probabilité la plus forte de se produire dans les cinq à dix années à venir, parallèlement aux maladies infectieuses (classées en quatrième position). Forum économique mondial. 2021. *The Global Risks Report 2021*. [www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021](http://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021).

### Mesure des résultats<sup>1</sup>

Pour savoir si ses interventions débouchent sur les résultats escomptés, le PAM utilise la chaîne de résultats qui relie les buts stratégiques (ODD 2 et 17) aux objectifs, aux effets directs et aux produits stratégiques. Pour déterminer la performance au niveau des effets directs, on évalue les progrès en comparant les valeurs de fin d'année à des valeurs cibles précises définies au début de l'année considérée. Tout comme d'autres organismes des Nations Unies, le PAM utilise un barème composé de trois couleurs pour illustrer le niveau de réalisation des effets directs. Pour le PAM, un taux de réalisation de plus 80 pour cent est considéré comme un bon résultat (vert), un taux de réalisation compris entre 50 pour cent et 80 pour cent comme un résultat moyen (jaune) et un taux inférieur à 50 pour cent comme un mauvais résultat, voire comme une absence totale de progrès (rouge).

La définition des valeurs cibles est une composante essentielle des rapports du PAM fondés sur les résultats. Les valeurs cibles peuvent être fixées au niveau institutionnel pour certains indicateurs de produit, ou au niveau des pays (pour les produits et les effets directs) en fonction de la situation. L'examen du Cadre de résultats institutionnels que le PAM doit mener en 2021 lui offre l'occasion d'évaluer et d'harmoniser ses méthodes de pondération des indicateurs et de définition des valeurs cibles associées à ces derniers.

**Limites méthodologiques<sup>2</sup>:** la méthode de calcul appliquée en 2020 à l'analyse des effets directs concorde avec celle adoptée lors des années précédentes et souffre des mêmes limites. La première limite est que les indicateurs sont moyennés et pondérés de manière égale, ce qui signifie que les résultats obtenus pour chacun d'eux peuvent influencer considérablement sur le niveau de réalisation d'un objectif stratégique. On trouvera à l'annexe II-C des informations détaillées sur la notation de chaque indicateur et le nombre de bureaux de pays utilisant les différents indicateurs. La deuxième limite concerne la disponibilité des données: seuls les bureaux de pays qui ont communiqué suffisamment de données sont inclus dans l'analyse de la performance. Bien que cela évite au PAM de formuler des conclusions à partir de données incomplètes, cela signifie que la notation risque de ne pas être représentative de l'ensemble des opérations du PAM et de donner une image des résultats obtenus par un sous-ensemble uniquement de pays menant les opérations jugées pertinentes. Pour tenir compte de ces nuances, la notation associée à chaque objectif stratégique comprend une indication du nombre de pays inclus dans l'analyse. Les notes doivent être examinées en conjonction avec les descriptifs qui les accompagnent pour se faire une idée plus juste des résultats obtenus.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations, voir l'annexe II-B: Méthode d'évaluation de la performance des programmes institutionnels et des résultats transversaux.

<sup>2</sup> Les mêmes limites s'appliquent à l'analyse et à la méthodologie par domaine d'activité. L'analyse par domaine d'activité souffre toutefois d'une troisième limite, à savoir qu'elle ne tient pas compte des activités de renforcement des capacités, car les informations relatives aux effets directs obtenus en la matière n'ont pas été communiquées de manière uniforme dans les différents domaines d'activité.

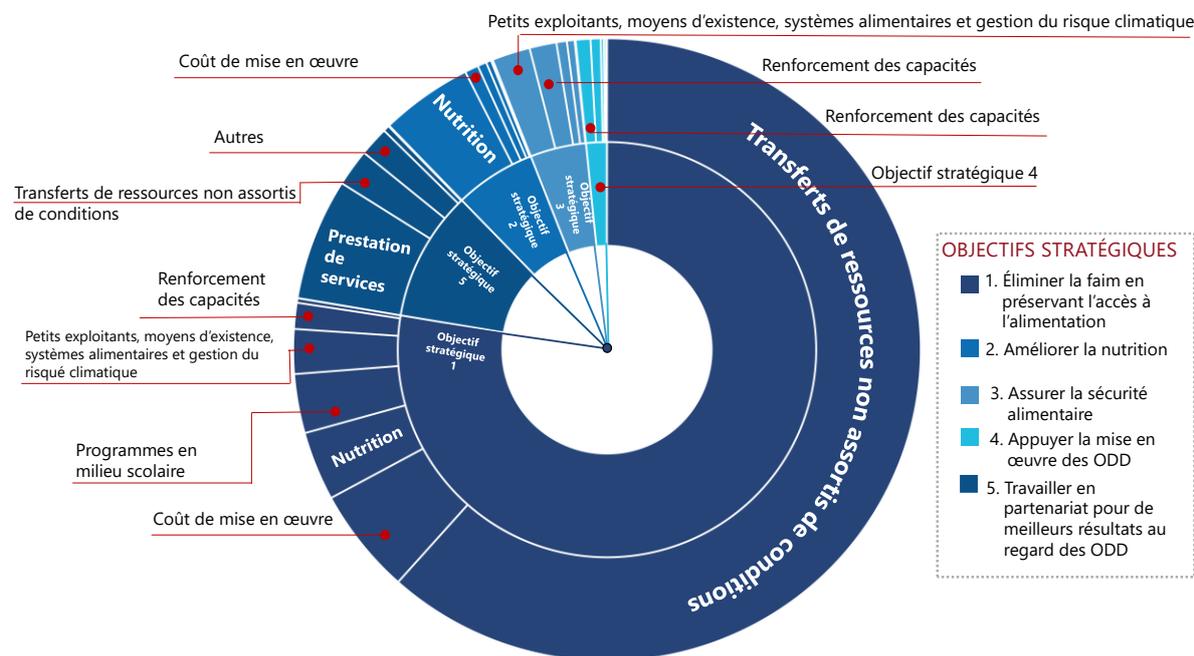
75. Le PAM obtient des résultats en mettant en œuvre des activités dans cinq domaines d'activité: transferts de ressources non assortis de conditions; traitement de la malnutrition; prévention de la malnutrition; programmes en milieu scolaire; création d'actifs et moyens d'existence; appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants; gestion des risques climatiques; et préparation aux situations d'urgence. Étant donné que les résultats obtenus dans les différents domaines d'activité relèvent de plusieurs objectifs stratégiques, la présente section analyse la performance globale et est complétée par une autre section sur la performance par domaine d'activité, qui couvre la plupart des descriptions de contextes et des résultats de programmes<sup>45</sup>.

### Lien entre objectifs stratégiques et domaines d'activité

76. L'analyse par objectif stratégique est essentielle pour comprendre les résultats que le PAM a obtenus en matière d'élimination de la faim et dans le cadre des partenariats menés pour atteindre les ODD. Elle est également importante pour informer sur les principaux domaines d'activité relevant de chaque objectif stratégique. Ainsi, comme indiqué à la figure 5, les dépenses consacrées aux programmes nutritionnels contribuent à la réalisation de l'Objectif stratégique 2 et de l'Objectif stratégique 1; et les activités de renforcement des capacités, qui sont très clairement associées à l'Objectif stratégique 4, sont mises en œuvre dans le cadre de programmes relevant de plusieurs objectifs stratégiques.

<sup>45</sup> Pour compléter l'évaluation des objectifs stratégiques, voir l'analyse de la performance au regard de l'IPC 1 figurant dans la partie III, qui rend compte de la mise en œuvre des PSP du PAM.

**Figure 5: Répartition des dépenses par objectif stratégique et domaine d'activité (2020)**

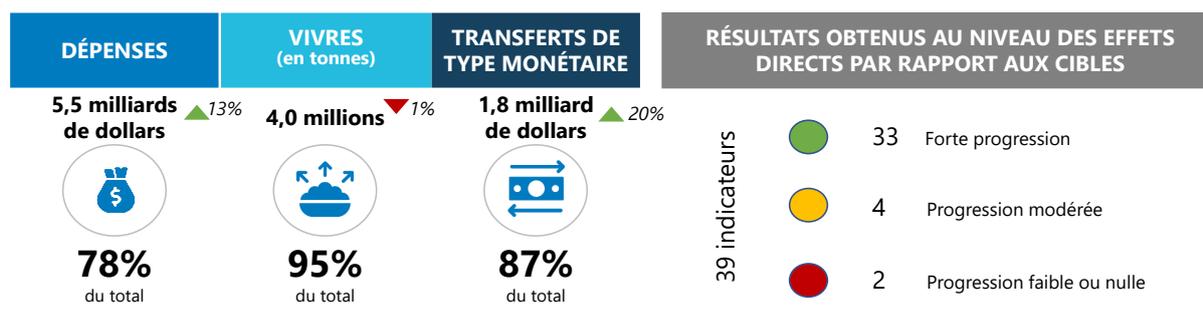


77. La performance des programmes du PAM à l'échelle institutionnelle s'est améliorée progressivement entre 2019 et 2020, comme cela est illustré au tableau 2. En 2020, de bons résultats ont été enregistrés au titre des cinq objectifs stratégiques, ce qui montre la capacité du PAM à rester sur le terrain et à poursuivre l'action engagée, surtout dans le contexte de la COVID-19. Compte tenu de ces bons résultats, le PAM pourra procéder à un examen approfondi de ses objectifs afin de vérifier que ceux-ci sont suffisamment ambitieux pour l'avenir.

**Tableau 2: Performance générale par objectif stratégique (2019-2020)**

Objectif stratégique	2019	2020	Pays présentant un niveau de réalisation élevé au regard des valeurs cibles fixées pour 2020
1 – Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation	●	●	45 sur 72
2 – Améliorer la nutrition	●	●	39 sur 50
3 – Assurer la sécurité alimentaire	●	●	29 sur 47
4 – Appuyer la mise en œuvre des ODD	●	●	37 sur 48
5 – Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	●	●	31 sur 32

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



78. Les opérations menées par le PAM au titre de l'Objectif stratégique 1 appuient les efforts déployés collectivement pour préserver l'accès de tous, en particulier les plus vulnérables, à des aliments nutritifs et sains en quantité suffisante dont ils ont besoin pour mener une vie saine et productive, et renforcent les systèmes nationaux chaque fois que possible. Cet objectif stratégique est relié au Résultat stratégique 1 (Chacun a accès à la nourriture), qui est conforme à la cible 1 de l'ODD 2. Le Résultat stratégique 1 couvre la plupart des opérations comprises dans les programmes de filets de sécurité et les interventions d'urgence, et inclut les activités de renforcement des capacités et de préparation aux situations d'urgence. Il englobe la majorité des opérations du PAM, et représente 78 pour cent des dépenses totales.
79. En 2020, 4 millions de tonnes de produits alimentaires et 1,8 milliard de dollars d'aides de type monétaire ont été distribués au titre de cet objectif stratégique, principalement sous la forme de transferts de ressources non assortis de conditions. En 2020 toujours, les distributions de vivres sont restées à un niveau analogue à celui de 2019, mais les transferts de type monétaire ont augmenté de 20 pour cent en raison notamment de la forte intensification des opérations menées au Bangladesh, où le PAM a doublé le nombre de personnes auxquelles il est venu en aide pour faire face à plusieurs situations d'urgence liées notamment à la COVID-19, aux inondations survenues pendant la mousson et à un cyclone tropical. Des augmentations substantielles des transferts de type monétaire ont également été enregistrées: au Soudan, où le PAM a mené, parallèlement aux opérations d'urgence qu'il conduisait déjà dans le pays, des interventions pour faire face aux inondations et à l'arrivée de réfugiés éthiopiens en provenance de la région du Tigré; et au Burkina Faso, où la dégradation de la situation a entraîné une augmentation rapide du nombre de personnes déplacées à l'intérieur du pays. Dans les deux cas, l'augmentation du montant total transféré sous forme monétaire s'est accompagnée d'un quasi-doublement du nombre de bénéficiaires et d'une augmentation globale du volume de vivres distribué<sup>46</sup>. À l'inverse, les opérations menées au Yémen ont enregistré les reculs les plus nets, que ce soit pour les distributions de vivres ou les transferts de type monétaire. Ces reculs tiennent en grande partie à la baisse des financements, aux restrictions d'accès imposées par les groupes armés et à l'ingérence de ces derniers ainsi qu'à la pénurie mondiale d'aliments nutritifs spécialisés. En conséquence, le PAM a maintenu son appui alimentaire et nutritionnel vital, mais à un niveau moindre, en réduisant les rations alimentaires et les ressources transférées sous forme monétaire par rapport à 2019, tout en augmentant de 7 pour cent le nombre total de bénéficiaires.
80. En 2020, l'évaluation réalisée au niveau des effets directs a montré que les initiatives du PAM visant à permettre aux bénéficiaires de répondre à leurs besoins alimentaires et autres besoins essentiels avaient été efficaces. Dans le cadre de ses opérations, le PAM a aidé les pays à prêter assistance à un nombre record de personnes dans des situations qui se dégradaient, où la pandémie de COVID-19 faisait peser une menace supplémentaire sur la sécurité alimentaire. Sur 72 bureaux de pays, 45 ont fait état d'un haut niveau de réalisation par rapport aux objectifs fixés. Pour la plupart des 39 indicateurs pertinents, les résultats ont été bons au regard des valeurs cibles fixées, mais l'analyse de certains des indicateurs le plus souvent utilisés fait apparaître des résultats plus mitigés.
81. Les scores de consommation alimentaire<sup>47</sup> ont montré qu'en dépit de la COVID-19, les ménages ciblés ont réussi à préserver leur accès à la nourriture grâce à l'action menée par 49 des 61 bureaux de pays ayant utilisé cet indicateur. Cela étant, pour deux des trois indicateurs nutritionnels fondés sur les scores de consommation alimentaire, qui mesurent la qualité de l'alimentation à partir des apports réguliers en

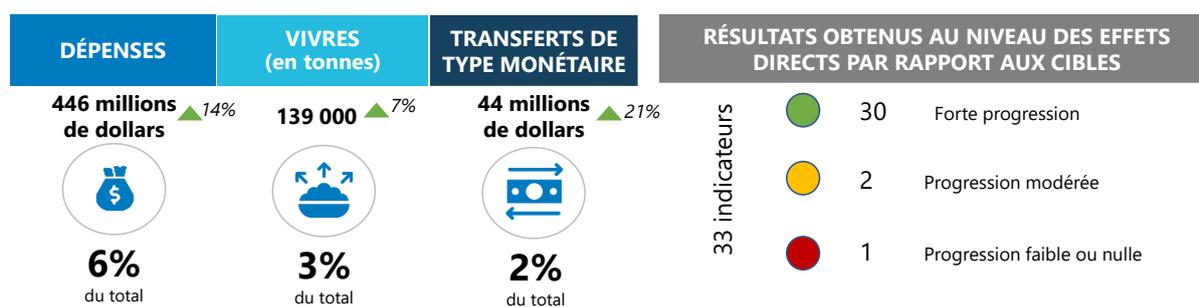
<sup>46</sup> D'autres augmentations notables des montants transférés sous forme monétaire ont été observées en Colombie, en Égypte et au Mali.

<sup>47</sup> Le score de consommation alimentaire correspond à l'apport calorique d'un ménage à un endroit précis et pour une période donnée, sur la base de ce que le ménage a consommé au cours des sept jours précédents.

protéines et en micronutriments importants, les résultats ont été mauvais. Sur les 26 pays qui ont adapté ces indicateurs, huit n’ont pas atteint la valeur cible fixée pour l’amélioration des apports en fer et neuf la valeur cible relative à la vitamine A. Dans la région de l’Extrême-Nord du Cameroun, des mauvais résultats ont été enregistrés pour les deux indicateurs, en particulier là où l’insécurité croissante a entraîné des problèmes d’accès et des suspensions fréquentes des opérations humanitaires par les autorités nationales.

82. Les résultats moyens observés pour un autre indicateur souvent employé, l’indice des stratégies de survie fondées sur la consommation, laissent penser que les ménages ont dû recourir à des stratégies préjudiciables pour faire face aux pénuries alimentaires. Des résultats particulièrement mauvais ont été enregistrés au Lesotho, où l’insécurité urbaine s’est aggravée car les ménages étaient grandement tributaires des salaires et des rémunérations à la journée pour acheter leur nourriture.

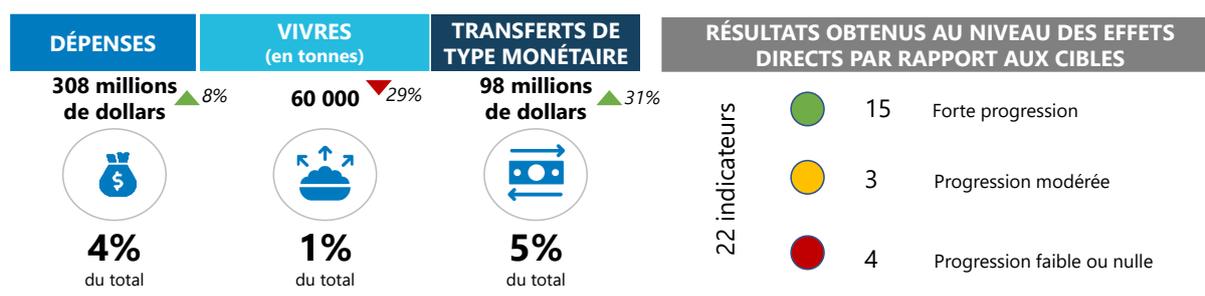
### Objectif stratégique 2 – Améliorer la nutrition



83. Les opérations menées par le PAM au titre de l’Objectif stratégique 2 appuient les efforts déployés pour mettre fin à la malnutrition sous toutes ses formes en fournissant une assistance alimentaire directe aux bénéficiaires et en aidant les gouvernements partenaires à élaborer ou à transposer à plus grande échelle leurs programmes de nutrition. Cet objectif stratégique est associé au Résultat stratégique 2 (Personne ne souffre de malnutrition), qui est conforme à la cible 2 de l’ODD 2.
84. En 2020, les dépenses consacrées à ce résultat stratégique ont représenté 6 pour cent des dépenses totales. Quelque 139 000 tonnes de produits alimentaires et 43,8 millions de dollars sous forme de transferts de type monétaire ont été distribués, principalement dans le cadre d’interventions nutritionnelles et de programmes en milieu scolaire.
85. L’analyse au niveau des effets directs a montré que les programmes du PAM contribuaient à améliorer l’état nutritionnel des bénéficiaires. D’importants progrès ont été observés au regard des valeurs cibles définies pour quatre des cinq indicateurs utilisés pour mesurer la malnutrition aiguë modérée. Sur les 35 pays employant ces indicateurs, 26 ont atteint toutes les valeurs cibles qu’ils s’étaient fixées et 32 en ont atteint la plupart<sup>48</sup>, signe de l’efficacité avec laquelle le PAM prévient et traite la malnutrition aiguë modérée. Les résultats ont été bons de façon générale, mais pour un autre indicateur souvent utilisé – la proportion d’enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l’apport alimentaire minimum acceptable – les résultats ont été mitigés: seulement 55 pour cent des pays ayant adopté cet indicateur ont atteint les valeurs cibles fixées.

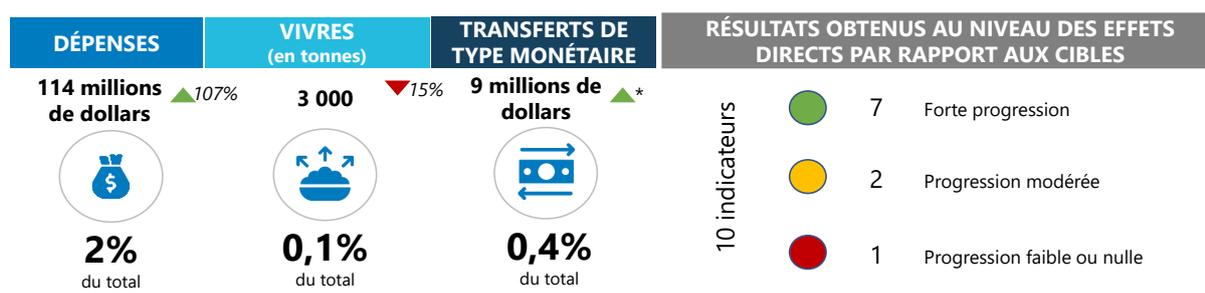
<sup>48</sup> 32 pays ont atteint les valeurs cibles d’au moins 80 pour cent des indicateurs relatifs à la malnutrition aiguë modérée utilisés.

### Objectif stratégique 3 – Assurer la sécurité alimentaire



86. Les opérations menées par le PAM au titre de l'Objectif stratégique 3 appuient les petits exploitants agricoles en facilitant l'accès des agriculteurs, femmes et hommes, aux marchés et en renforçant les systèmes alimentaires au moyen de diverses interventions, notamment en mettant à profit le savoir-faire du PAM en matière d'achats pour nouer des partenariats susceptibles de développer les marchés locaux. Cet objectif stratégique est rattaché à deux résultats stratégiques, le Résultat stratégique 3 (La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent grâce à l'augmentation de la productivité et des revenus), qui est conforme à la cible 3 de l'ODD 2, et le Résultat stratégique 4 (Les systèmes alimentaires sont durables), qui est conforme à la cible 4 de l'ODD 2.
87. En 2020, la somme des dépenses engagées au titre des Résultats stratégiques 3 et 4 ont représenté 4 pour cent des dépenses totales du PAM, et permis de distribuer 60 000 tonnes de produits alimentaires et d'effectuer des transferts de type monétaire d'un montant de 98 millions de dollars dans le cadre de programmes de création d'actifs et de programmes axés sur les moyens d'existence. En 2020, la réduction de 29 pour cent des distributions de vivres par rapport à 2019 a été compensée par une augmentation de 31 pour cent du montant des transferts de type monétaire. Cette évolution s'est produite principalement dans des pays tels que le Kenya, le Malawi, le Niger et le Soudan du Sud, où le PAM a recouru davantage aux autres dispositifs de transfert et aux transferts électroniques pour assurer la continuité de l'exécution des programmes.
88. Au niveau des effets directs, de nets progrès ont été réalisés au regard des valeurs cibles fixées pour 14 des 22 indicateurs relevant de l'Objectif stratégique 3. L'analyse des indicateurs le plus souvent utilisés a fait apparaître de bons résultats qu'il s'agisse du pourcentage de petits exploitants ciblés vendant leur production par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM ou du montant et du volume de ces ventes. En outre, une forte proportion de la population des communautés ciblées – pour tous les bureaux de pays effectuant le suivi de cet indicateur – a dit avoir bénéficié des équipements réalisés ou remis en état dans le cadre des programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs du PAM.
89. Les résultats ont été bons de façon générale, mais pour quatre indicateurs souvent utilisés, les progrès ont été faibles. En particulier, l'indice des stratégies de survie fondées sur la consommation a pâti des mauvais résultats obtenus au Bangladesh et au Lesotho; et au Burundi, le taux de pertes après récolte enregistré par les petits exploitants est resté élevé, ce qui a nui aux résultats institutionnels globaux. Cela étant, une étude consacrée aux pertes après récolte chez les bénéficiaires a montré que le renforcement des capacités de gestion de ces pertes avait permis de les réduire, de 9,4 pour cent à moins de 1 pour cent. On trouvera plus d'informations à ce sujet l'annexe II-C.

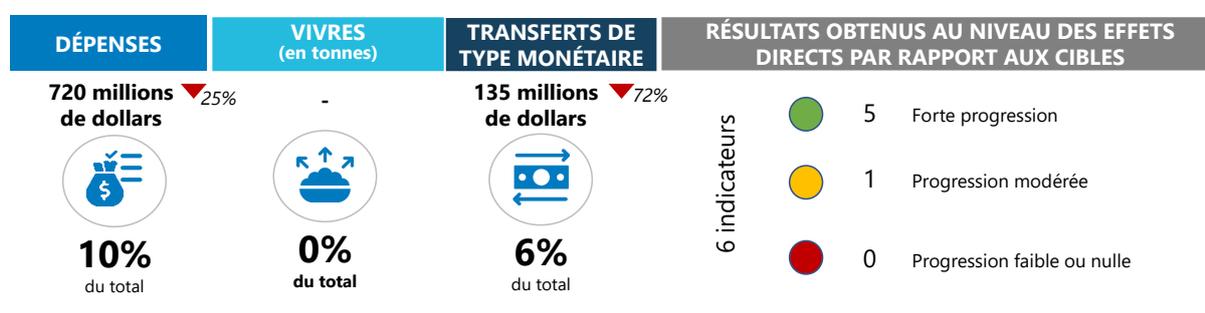
### Objectif stratégique 4 – Appuyer la mise en œuvre des ODD



\*On note une nette augmentation par rapport à 2019 due au fait qu'un bureau de pays a effectué les transferts de type monétaire au titre de l'objectif stratégique 4.

90. Grâce aux opérations qu’il mène au titre de l’Objectif stratégique 4, le PAM appuie les gouvernements dans le cadre d’activités de renforcement des capacités, notamment en soutenant la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ainsi que la mise en œuvre de plans nationaux et les initiatives destinées à éliminer la faim. Cet objectif est conforme aux cibles 9 et 14 de l’ODD 17 et se rapporte au Résultat stratégique 5 (Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD) et au Résultat stratégique 6 (Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes).
91. Les dépenses effectuées au titre de l’Objectif stratégique 4 n’ont représenté que 2 pour cent des dépenses totales, mais 114 millions de dollars ont été utilisés dans le cadre de la majorité des opérations du PAM pour mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités. La plupart des dépenses ont été engagées en Iraq, au Mali, en Ouganda et au Zimbabwe. En Iraq, du fait de l’interruption des activités d’alimentation scolaire, le PAM a mis l’accent sur des activités de renforcement des capacités, comme la formation dans les domaines du numérique, de la communication et de la collecte de données à l’intention de 50 membres du personnel de l’éducation. En outre, la forte augmentation des transferts de type monétaire par rapport à 2019 s’explique principalement par l’achat de polices d’assurance au Mali et au Zimbabwe. Au Zimbabwe, le PAM a fourni au Gouvernement une assistance technique sur le financement des risques dans le cadre de l’intervention rapide menée pour faire face à la sécheresse de 2019/20. Le PAM a également financé une police d’assurance contre le risque de sécheresse pour compléter l’assurance existante mise en place par le Gouvernement malien, et élargi ainsi en 2020 la couverture disponible en cas de sécheresse à plus de 700 000 personnes ciblées.
92. Globalement, le PAM a observé d’importants progrès pour sept des 10 indicateurs d’effet direct utilisés afin d’évaluer les résultats obtenus au titre des Résultats stratégiques 5 et 6, sur la base des rapports communiqués par les 48 bureaux de pays disposant de données suffisantes pour être intégrés dans l’analyse. Les résultats ont été bons pour l’indicateur le plus souvent employé (adopté en 2019): 28 des 43 pays concernés ont atteint leur objectif concernant le nombre de politiques, de programmes et de composantes de systèmes portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition améliorés dans le pays grâce aux activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités. En Iraq – et dans de nombreux autres pays –, le PAM a renforcé sa collaboration avec les autorités nationales pour appuyer la mise en œuvre des ODD lorsque ses activités et ses opérations prévues initialement ont été retardées à cause de la COVID-19. Mais quatre pays seulement ont communiqué des données en vue de l’évaluation des résultats obtenus au titre du Résultat stratégique 6.
93. Des mauvais résultats ont été observés dans les deux pays utilisant l’indicateur "proportion de transferts de type monétaire transitant par des systèmes nationaux de protection sociale grâce à l’appui fourni par le PAM en matière de renforcement des capacités": l’Éthiopie et la République centrafricaine. L’une des limites de cet indicateur est qu’il peut ne pas prendre en compte des programmes similaires menés dans des pays qui ne l’utilisaient pas pour suivre la performance.

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



94. Au titre de l’Objectif stratégique 5 et des résultats stratégiques qui s’y rapportent, à savoir le Résultat stratégique 7 (Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu’ils investissent dans le développement) et le Résultat stratégique 8 (Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforce l’appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD), le PAM aide les gouvernements et ses autres partenaires à atteindre les ODD. Tout comme en 2019, le Bureau du PAM en Chine est le seul à avoir mené des activités au titre du Résultat stratégique 7. Dans le nouveau Cadre de résultats institutionnels, il sera

envisagé de définir plus précisément la chaîne de résultats du PAM afin de mieux rendre compte des activités le plus souvent mises en œuvre et documentées et les plus pertinentes.

95. L'Objectif stratégique 5 représente 10 pour cent des dépenses totales du PAM en 2020, ce qui le place en deuxième position derrière l'Objectif stratégique 1. Il comptait pour 6 pour cent des dépenses totales du PAM consacrées aux transferts de type monétaire qui ont été entièrement effectués dans le cadre du vaste filet de protection sociale d'urgence qui a été mis en œuvre par l'intermédiaire du Bureau du PAM en Turquie, en partenariat avec le Croissant-Rouge turc. La réduction des dépenses y afférentes effectuées au titre de cet objectif stratégique s'explique principalement par le transfert de la responsabilité de la mise en œuvre du filet de protection sociale d'urgence à la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en mars 2020. La forte intensification par le PAM de la prestation de services pour faire face à la COVID-19, en particulier en Éthiopie, au Soudan et au Yémen, a compensé en partie la baisse des dépenses enregistrée en Turquie.
96. Au niveau des effets directs, les résultats ont été bons, de nets progrès ayant été accomplis au regard des objectifs fixés pour cinq des six indicateurs considérés, y compris pour l'indicateur le plus souvent utilisé au titre de cet objectif stratégique, qui mesure le degré de satisfaction des partenaires au sujet de l'appui apporté par le PAM en matière de coordination et de logistique. Compte tenu des graves répercussions de la pandémie sur les chaînes d'approvisionnement et le secteur du transport commercial à l'échelle mondiale, les bons résultats obtenus par le PAM pour cet indicateur montrent qu'il est capable de mettre à profit les importants moyens dont il dispose en matière d'approvisionnement et son savoir-faire logistique pour soutenir les organismes s'occupant de la santé et de l'action humanitaire.

#### Contributions à la réalisation d'autres ODD

97. Conformément à son plan stratégique, à son mandat et à ses avantages comparatifs, le PAM a relié directement ses deux buts stratégiques aux ODD 2 et 17. Dans le plan stratégique, il est toutefois reconnu que les programmes du PAM peuvent aussi contribuer à la réalisation d'autres ODD dans le cadre de ses PSP, de ses opérations et de ses partenariats. Ainsi, les initiatives du PAM visant à rendre les systèmes alimentaires plus durables et plus équitables contribuent à tous les ODD, qui sont par essence étroitement imbriqués.
98. Pour renforcer la transparence et l'obligation redditionnelle, faciliter une plus grande intégration des programmes et faire mieux connaître la contribution du PAM à la réalisation de tous les ODD pertinents, de nouveaux indicateurs relatifs aux ODD ont été définis dans le Cadre révisé de résultats institutionnels. Ces indicateurs regroupent les données par pays et informent sur tout l'éventail des contributions que le PAM entend apporter à l'action des pays et à la réalisation du Programme 2030. Cependant, seul un petit nombre de bureaux de pays ont communiqué des informations concernant ces nouveaux indicateurs, ce qui limite les possibilités de rendre compte des progrès accomplis au regard d'autres ODD. Les possibilités d'améliorer les informations communiquées par le PAM au regard des ODD seront examinées à l'occasion de l'élaboration du nouveau Cadre de résultats institutionnels en 2021.
99. En 2020, 22 bureaux du PAM ont communiqué leurs résultats locaux par l'intermédiaire du système d'information de l'ONU (UN INFO), conformément à l'obligation faite aux équipes de pays des Nations Unies de rendre compte de l'appui collectif qu'elles apportent à la réalisation des ODD en ajoutant leurs résultats dans le système UN INFO, dans les rapports sur les résultats par pays établis dans le cadre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies et sur les tableaux de bord accessibles au public.

## Performance par domaine fonctionnel

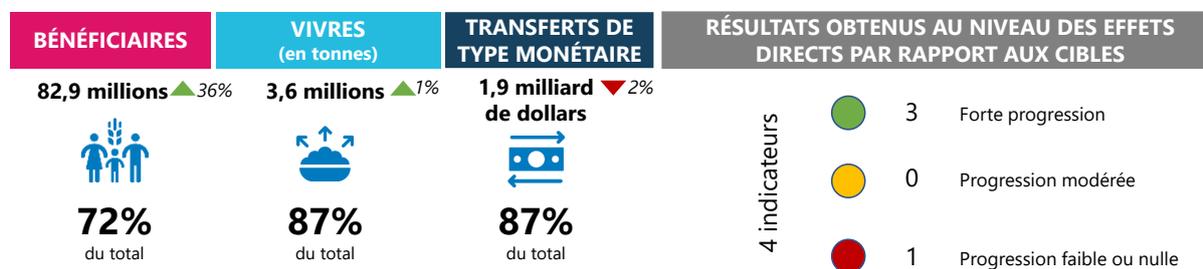
Figure 6: Nombre de bénéficiaires par domaines d'activité (2020)\*



\* Les bénéficiaires d'une assistance au titre du domaine d'activité Préparation aux situations d'urgence comprennent les 320 615 personnes qui ont reçu une aide d'urgence dans les zones urbaines de Nairobi et de Mombasa dans le cadre de la riposte menée par le PAM face à la COVID-19 au Kenya. En outre, 53 952 personnes ont bénéficié de distributions de vivres organisées dans les zones touchées par les inondations. Des chevauchements ont été constatés entre les bénéficiaires d'activités de traitement de la malnutrition et ceux d'activités de prévention de la malnutrition.

100. La présente section offre une analyse globale des résultats par domaine d'activité ainsi qu'une évaluation des réalisations obtenues au niveau des effets directs.

### Transferts de ressources non assortis de conditions



101. Le PAM fournit une assistance non assortie de conditions aux personnes touchées par des chocs, tels que des conflits, des phénomènes climatiques extrêmes, des perturbations économiques ou des crises prolongées. Les transferts de ressources non assortis de conditions (également appelés "distributions générales") sont effectués sous forme de transferts alimentaires en nature, de transferts de type monétaire ou en utilisant une combinaison des deux en fonction du contexte national et de la situation locale. Comme les années précédentes, les distributions de produits alimentaires et d'aides de type monétaire non assorties de conditions ont représenté 87 pour cent de l'ensemble des transferts du PAM en 2020, soit une légère augmentation par rapport à 2019.

102. En 2020, l'essentiel de l'assistance du PAM a été assurée au moyen de programmes de distribution de vivres et de transferts de type monétaire non assortis de conditions dans 72 pays, ce qui a aidé à répondre aux besoins alimentaires, nutritionnels et autres besoins essentiels de 82,8 millions de personnes. Cette progression de 36 pour cent du nombre de bénéficiaires par rapport à 2019 correspond à l'augmentation du nombre de personnes qui se sont retrouvées en situation d'insécurité alimentaire du fait des répercussions socioéconomiques de la pandémie de COVID-19. Par rapport à 2019, la quantité de vivres distribuée n'a toutefois augmenté que de 1 pour cent pour atteindre 3,6 millions de tonnes, tandis que le montant des transferts de type monétaire est resté stable, à 1,9 milliard de dollars. Les différences constatées entre 2019 et 2020 concernant les transferts de type monétaire et l'assistance alimentaire en nature s'expliquent par les changements intervenus dans des pays comme l'Égypte et le Nigéria, qui sont passés de la distribution de vivres à l'utilisation de transferts de type monétaire dont la mise en place est

plus rapide et qui offrent un meilleur rapport coût-efficacité, et par la réduction de la taille des rations dans des opérations telles que celles menées au Soudan du Sud, qui ont dû faire face à des déficits de ressources alors que les besoins continuaient de croître.

103. Des distributions de vivres ont été organisées dans 58 pays, mais elles se sont principalement concentrées dans cinq d'entre eux: l'Éthiopie, la République arabe syrienne, le Soudan du Sud, le Yémen et le Zimbabwe ont ainsi distribué 2,4 millions de tonnes vivres, soit deux fois plus que dans les 53 autres pays. Ce constat fait apparaître la détresse que connaissent les familles et les individus dans le cadre de nombreuses situations d'urgence "oubliées" ou dans des zones inaccessibles où les problèmes de financement et d'accès ont limité la capacité du PAM à apporter une assistance adéquate et équitable.
104. La République arabe syrienne et le Yémen, qui ont continué de figurer parmi les pays où les crises humanitaires sont les plus anciennes et les plus graves, ont représenté la majeure partie des distributions de vivres. En République arabe syrienne, le PAM est venu en aide à 5,3 millions de personnes au moyen de distributions générales. Bien que ce chiffre soit inférieur à celui de 2019, le PAM a pu prêter assistance à un plus grand nombre de personnes de manière régulière tous les mois. En outre, les contraintes budgétaires ont amené le PAM à réduire la valeur calorique de l'assortiment alimentaire pour éviter d'avoir à diminuer le nombre de bénéficiaires auxquels il venait en aide. Au Yémen, les difficultés rencontrées sur le terrain – notamment l'ingérence accrue des groupes armés, les restrictions d'accès et une réduction de 21 pour cent des financements – se sont soldées par une diminution de 12 pour cent de la quantité de vivres distribuée. Pour éviter que l'insécurité alimentaire n'atteigne des proportions dramatiques, le PAM est venu en aide au même nombre de bénéficiaires sur l'ensemble de l'année, mais a dû réduire le nombre de distributions à une fois tous les deux mois à partir d'avril dans certaines zones.
105. Au Burkina Faso, au Libéria, en Somalie, au Soudan et au Zimbabwe, les distributions de vivres ont été nettement renforcées. Au Zimbabwe, pour atténuer les effets conjugués d'une sécheresse et de la pandémie de COVID-19, le PAM a avancé de six mois l'assistance fournie à 3,7 millions de personnes pendant la période de soudure, ce qui a permis de plus que quintupler les quantités distribuées par rapport à 2019. Le développement des transferts de type monétaire a été freiné par la pandémie de COVID-19, qui a posé de nouveaux défis, comme la diminution de l'argent liquide disponible, la nécessité d'éviter les attroupements dans les magasins de vente au détail sous contrat après la distribution d'espèces ou de bons ou encore la moindre mobilisation des bénéficiaires en raison de l'absence de réunions en face à face.
106. L'assistance sous forme de transferts de type monétaire a été assurée dans 59 pays et s'est principalement concentrée au Bangladesh, en Jordanie, au Liban, en Somalie, en Turquie et au Yémen, qui ont représenté à eux seuls un montant d'aide équivalent à celui distribué dans les 53 autres pays. Les interventions sous forme monétaire ont également augmenté de manière substantielle en Eswatini, en El Salvador, au Burkina Faso et au Niger, pays où les sommes distribuées ont été multipliées par quatre au moins par rapport à 2019.

#### **Effacité des assurances fournies au sujet des transferts de type monétaire en matière de protection des données sur les bénéficiaires et de garantie de mise en œuvre**

Pour renforcer la confidentialité et la protection des données relatives aux bénéficiaires des transferts de type monétaire et faire en sorte que les formes d'assistance monétaire appropriées soient proposées aux bonnes personnes, des directives supplémentaires sur les assurances liées à ces transferts ont été publiées à l'intention du personnel et des partenaires du PAM en 2020. Les directives en question définissent les normes applicables aux principaux contrôles à effectuer en rapport avec l'identité des bénéficiaires, la gestion des virements et les paiements et aux contrôles d'ordre général visant à réduire la fraude, les risques opérationnels et le détournement des transferts de type monétaire. Dans le cadre de la démarche destinée à donner des assurances, des méthodes axées sur la science des données ont été employées pour détecter les anomalies, lorsque des options telles que la biométrie étaient rendues impossibles du fait de la pandémie de COVID-19.

Pour faciliter la gestion et le suivi sécurisés d'instruments de paiement tels que les cartes électroniques, les cartes bancaires et les cartes SIM pendant toute leur période de validité, l'application du PAM pour le suivi des instruments de paiement a été mise en service au Liban en septembre 2020. Cette application sera perfectionnée et son utilisation étendue à tous les autres bureaux de pays afin de s'assurer que toutes les personnes concernées ont accès aux instruments de paiement les plus efficaces.

### Performance au niveau des effets directs

107. En moyenne, de nets progrès ont été accomplis en 2020 au regard des effets directs dans le domaine d'activité relatif aux transferts de ressources non assortis de conditions, les valeurs cibles associées à tous les indicateurs pertinents ayant été atteintes dans 43 des 59 pays concernés.
108. Les résultats obtenus pour le score de consommation alimentaire, l'indicateur le plus souvent utilisé pour mesurer les transferts de ressources non assortis de conditions, ont été bons au regard des objectifs fixés, et montrent que la plupart des ménages ciblés ont accédé plus facilement à des apports caloriques suffisants pendant la semaine précédant l'enquête, par rapport aux données de référence. Les résultats obtenus au regard des objectifs fixés pour l'indice des stratégies de survie fondées sur la consommation, un autre indicateur très souvent employé, ont été mauvais globalement, ce qui laisse penser que les ménages ont dû recourir à des stratégies préjudiciables pour faire face aux pénuries alimentaires. Les deux indicateurs sont sujets à des variations saisonnières et peuvent ne pas rendre pleinement compte de l'évolution de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le troisième indicateur très largement utilisé, qui porte sur les stratégies de survie fondées sur les moyens d'existence, semble montrer que les transferts de ressources non assortis de conditions assurés par le PAM ont aidé les ménages à éviter de recourir à des stratégies de survie préjudiciables, telles que l'endettement ou la vente de biens.

### Nutrition

109. Le Programme 2030 souligne l'importance que revêt la nutrition pour la réalisation de l'ODD 2 et d'au moins 11 autres ODD<sup>49</sup>. Malgré les engagements pris dans ce programme, les toutes dernières estimations indiquent que 2,5 milliards de personnes vivant dans des pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire n'ont pas eu les moyens de s'alimenter sainement, tandis que 29 pour cent seulement des enfants de 6 à 23 mois ont atteint le seuil minimal de diversité du régime alimentaire<sup>50</sup>.
110. En 2020, le PAM et ses partenaires sont venus en aide au nombre record de 17,3 millions de bénéficiaires<sup>51</sup>, principalement des enfants ainsi que des filles et des femmes enceintes ou allaitantes, au moyen de programmes spécifiquement axés sur le traitement ou la prévention de la malnutrition menés dans 51 pays. Des programmes complémentaires à dimension nutritionnelle s'attaquant aux causes profondes de la malnutrition ont été mis en œuvre dans 69 pays. Pour aider à mettre fin à la transmission intergénérationnelle de la malnutrition et réduire ses répercussions néfastes sur la santé et le développement, des activités spécifiquement axées sur la nutrition ont ciblé les personnes les plus vulnérables sur le plan nutritionnel, qui étaient les plus exposées au risque de malnutrition chronique et de carences en micronutriments.
111. En 2020, les perturbations des systèmes alimentaires, sanitaires et économiques mondiaux provoquées par la pandémie de COVID-19 ont aggravé les risques de malnutrition, particulièrement pour les enfants et les femmes vivant dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire. Les experts ont estimé que pendant les 12 premiers mois de la pandémie, 6,7 millions d'enfants de moins de 5 ans supplémentaires ont été exposés au risque de malnutrition à cause de la COVID-19<sup>52</sup>. En 2020, le PAM a adapté rapidement ses dispositifs de distribution pour que l'assistance nutritionnelle parvienne aux personnes les plus démunies, en prévoyant mieux la demande, en anticipant les ruptures d'approvisionnement et en réduisant les délais de livraison des aliments nutritifs spécialisés. Le PAM a également élaboré de nouvelles stratégies et noué de nouveaux partenariats pour accroître la couverture de services nutritionnels, ce qui a contribué à assurer la continuité des opérations malgré la pénurie de produits vitaux.

---

<sup>49</sup> 12 des 17 ODD s'accompagnent d'indicateurs se rapportant étroitement à la nutrition: ODD 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 12, 13, 15, 16 et 17. Voir <https://scalingupnutrition.org/fr/nutrition/nutrition-et-objectifs-de-developpement-durable/> pour plus d'informations.

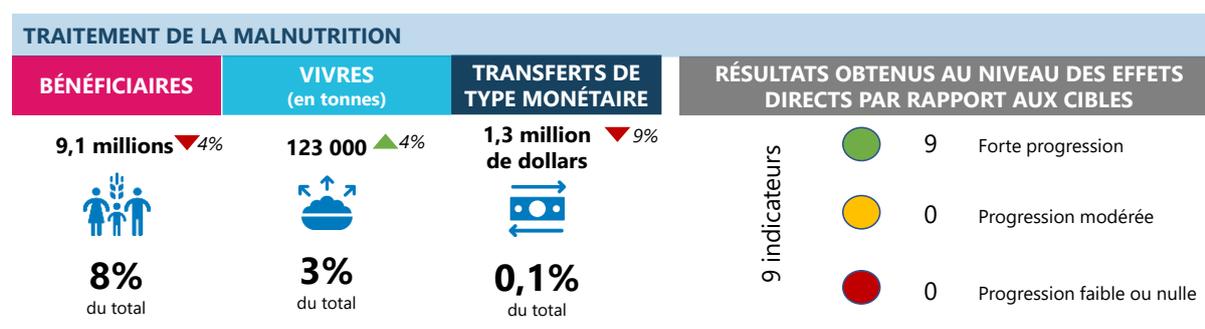
<sup>50</sup> FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2020. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020. Transformer les systèmes alimentaires pour une alimentation saine et abordable*. <http://www.fao.org/3/ca9692fr/ca9692fr.pdf>.

<sup>51</sup> Au Burkina Faso et en Somalie, 122 700 enfants et filles et femmes enceintes ou allaitantes ont bénéficié d'activités de prévention et de traitement de la malnutrition.

<sup>52</sup> D. Headey et al. 2020. *Impacts of COVID-19 on childhood malnutrition and nutrition-related mortality*. *The Lancet*, 396(10250): 519-521. [www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)31647-0/fulltext](http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)31647-0/fulltext).

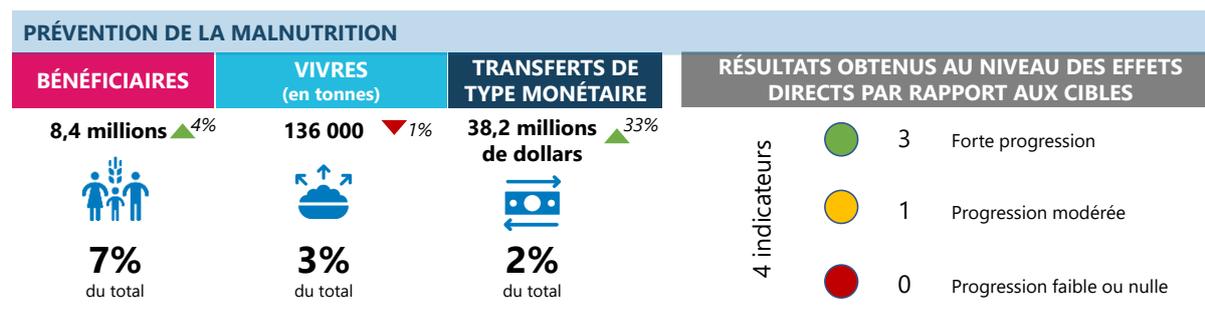
112. En 2020, le PAM a distribué dans 48 pays 287 100 tonnes d'aliments nutritifs spécialisés, qui constituent une source peu coûteuse de nutriments essentiels pour les personnes vulnérables, complétant ainsi les programmes nutritionnels de distribution de vivres et de transferts de type monétaire. C'est 1 pour cent de moins qu'en 2019, ce qui s'explique par la réduction des niveaux de production, qui ont entraîné des pénuries d'aliments nutritifs spécialisés au niveau mondial. Pour faire face à cette situation, le PAM a utilisé les aliments nutritifs spécialisés en priorité dans les programmes spécifiquement axés sur la nutrition destinés à traiter et à prévenir la malnutrition, et a réduit leur emploi dans les programmes à dimension nutritionnelle, comme les programmes d'assistance alimentaire générale.
113. Les activités nutritionnelles dans les situations d'urgence ont représenté à peu près trois quarts des opérations nutritionnelles du PAM en 2020: environ 60 pour cent des bénéficiaires de l'action menée par le PAM dans ce domaine se trouvaient en Afghanistan, en Éthiopie, en République démocratique du Congo, en Somalie, au Soudan du Sud et au Yémen.
114. Le PAM a adhéré au Plan d'action mondial contre l'émaciation des enfants<sup>53</sup>, adopté en mars 2020. Ce plan d'action a pour but d'accélérer les progrès des pays dans la lutte contre l'émaciation en s'attaquant aux lacunes existant dans les systèmes alimentaires, les régimes de protection sociale et les systèmes de santé. En novembre 2020, l'UNICEF et le PAM ont conclu un nouvel accord de partenariat portant sur l'amélioration de la couverture et de l'efficacité des initiatives conjointes menées pour lutter contre l'émaciation dans le monde.

### Traitement de la malnutrition



115. Conformément aux engagements pris à l'échelle mondiale, 9,1 millions de personnes (3 millions de femmes et de filles et 6 millions d'enfants) souffrant de malnutrition aiguë ont bénéficié des programmes de traitement de la malnutrition du PAM en 2020, un chiffre en léger recul par rapport à 2019. Les interventions de traitement de la malnutrition ont permis de venir en aide à un nombre record de 6 millions de jeunes enfants souffrant d'émaciation modérée. Le suivi des programmes mis en œuvre par le PAM pour traiter la malnutrition, qui ciblaient surtout les enfants de 6 à 59 mois ainsi que les filles et les femmes enceintes ou allaitantes, a mis en évidence de bons résultats en 2020 pour tous les indicateurs pertinents, et ce malgré la pénurie d'aliments nutritifs spécialisés et une baisse de 9 pour cent de la valeur des transferts de type monétaire. Ces bons résultats s'expliquent par le fait que le PAM a destiné en priorité les aliments nutritifs spécialisés aux programmes de traitement de la malnutrition, pour que les personnes ciblées par ces programmes bénéficient d'un traitement complet.

### Prévention de la malnutrition



<sup>53</sup> Disponible à l'adresse suivante: [www.unicef.org/media/96991/file/Global-Action-Plan-on-Child-Wasting.pdf](http://www.unicef.org/media/96991/file/Global-Action-Plan-on-Child-Wasting.pdf).

116. En 2020, le PAM a considérablement renforcé ses programmes de prévention de la malnutrition, prêtant assistance à un nombre record de 5,8 millions d'enfants vulnérables, soit 12 pour cent de plus qu'en 2019, et à près de 2,6 millions de filles et de femmes enceintes ou allaitantes.
117. Les programmes visant à prévenir la malnutrition ont obtenu globalement de bons résultats au regard des objectifs qui leur étaient associés. En Éthiopie, par exemple, le programme de prévention du retard de croissance a permis d'atteindre les valeurs cibles fixées concernant le seuil minimal de diversité du régime alimentaire des femmes et des filles et l'apport alimentaire minimum acceptable. Tous les bénéficiaires qui ont participé au programme ont atteint le seuil recommandé de diversité du régime alimentaire, et 93 pour cent des enfants de 6 à 23 mois ont atteint la valeur cible associée à l'apport alimentaire minimum acceptable<sup>54</sup>. Les ménages comprenant des filles et des femmes enceintes ou allaitantes ont reçu des bons à échanger contre des produits frais, tandis que des aliments riches en nutriments ont été distribués aux enfants de 6 à 23 mois dans le cadre du programme national de protection sociale fondé sur des activités productives. Le PAM a aussi appuyé les ventes au détail d'aliments riches en nutriments et mené des activités destinées à promouvoir des changements sociaux et comportementaux pour encourager l'adoption de bonnes pratiques nutritionnelles.
118. Des résultats moyens ont été observés concernant l'indicateur d'effet direct utilisé pour mesurer la proportion d'enfants de 6 à 23 mois bénéficiant d'un régime alimentaire minimal acceptable. Cela peut être dû aux faibles progrès enregistrés pour cet indicateur dans de nombreux pays avant que le PAM ne mette en place ses programmes d'assistance, à la durée insuffisante des interventions en faveur des bénéficiaires ciblés ou à l'absence d'activités complémentaires telles que l'information sur les pratiques de santé et d'alimentation des enfants.

#### Programmes à dimension nutritionnelle

119. En 2020, le PAM a intégré de plus en plus souvent des objectifs nutritionnels dans l'ensemble de ses programmes et de ses systèmes pour que ceux-ci tiennent compte de la nutrition. L'objectif est de s'assurer que toutes les activités contribuent à améliorer durablement la nutrition en s'attaquant aux causes profondes de la malnutrition, comme la faible diversité du régime alimentaire, l'accès insuffisant à l'eau salubre, les mesures d'assainissement et d'hygiène inadéquates et le manque de connaissances sur la nutrition. En 2020, 75 pour cent des activités d'alimentation scolaire, 75 pour cent des transferts de ressources non assortis de conditions, 69 pour cent des activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence et 82 pour cent des activités d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants comprenaient un objectif en matière de nutrition.
120. En Zambie, par exemple, 34 jardins potagers scolaires ont été aménagés pour diversifier l'alimentation des élèves recevant des repas à l'école; les recettes tirées de l'excédent de la production ont été réinvesties dans les jardins ou utilisées pour d'autres besoins des établissements. Au Népal, avec l'appui du PAM, un comité directeur technique de haut niveau a approuvé en 2020 une norme pour l'enrichissement du riz; l'enrichissement du riz est utilisé dans le programme national mené en milieu scolaire pour combler les carences en micronutriments chez les enfants scolarisés<sup>55</sup>.
121. En 2020, les résultats n'ont toutefois pas été bons en raison des mauvais scores de consommation alimentaire obtenus, un indicateur pour lequel les valeurs cibles définies par les bureaux de pays n'ont pas été atteintes. Étant donné qu'aucune valeur cible n'a été définie au niveau institutionnel pour cet indicateur, les mauvais résultats peuvent être attribués en partie aux objectifs trop ambitieux fixés par les différents bureaux de pays.
122. À la demande des gouvernements concernés, le PAM a mené une analyse visant à combler le déficit en nutriments dans 12 pays en 2020, le but étant de déterminer les difficultés et les chances que présentent, pour l'amélioration de la nutrition, les systèmes nationaux mis en place dans les domaines de l'alimentation, de la santé, de la protection sociale et de l'éducation. Les analyses ont nécessité de déterminer les principaux obstacles structurels qui rendent difficile l'accès des populations à des aliments nutritifs abordables ainsi que les interventions permettant de surmonter ces obstacles le plus

---

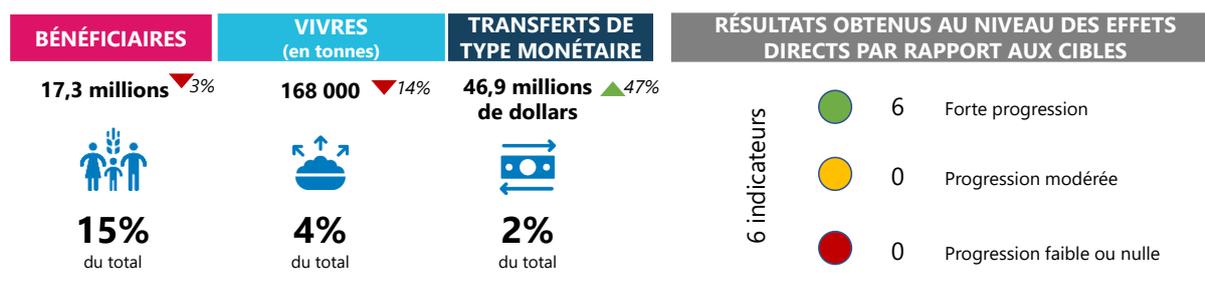
<sup>54</sup> Rapport annuel du PAM de 2020 consacré à l'Éthiopie: [www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=ET02&year=2020#/20694](http://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=ET02&year=2020#/20694) (en anglais).

<sup>55</sup> Rapport annuel du PAM de 2020 consacré au Népal: [www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation\\_id=NP02&year=2020#/21340](http://www.wfp.org/operations/annual-country-report/?operation_id=NP02&year=2020#/21340) (en anglais).

efficacement en fonction de leur potentiel d'amélioration des apports en nutriments chez les personnes vulnérables.

123. Partant des analyses des carences en nutriments réalisées avant 2020 ou au cours de l'année, plusieurs bureaux de pays et gouvernements ont réussi à prendre davantage en compte la nutrition dans leurs interventions pour faire face à la COVID-19. Entre autres exemples, on peut citer l'augmentation de la valeur du transfert pour améliorer la capacité des populations à acheter des aliments nutritifs au Burundi, la distribution d'un complément sous forme de bon d'alimentation au Timor-Leste, l'introduction d'aliments nutritifs frais au Bangladesh et en Éthiopie ou encore l'ajout d'aliments enrichis aux repas institutionnels ou les mesures d'appui prises durant le confinement au Bangladesh.

### Programmes en milieu scolaire



124. Le rôle important des écoles pour renforcer le capital humain et servir de plateforme d'appui vital en matière de nutrition et de santé, surtout pour les enfants les plus pauvres, est reconnu dans le monde entier. L'alimentation scolaire incite également les familles à inscrire les enfants à l'école, en particulier les filles et les enfants vivant dans des environnements fragiles ou perturbés. En 2020, la fermeture des établissements scolaires à cause de la pandémie de COVID-19 a fait peser des risques sans précédent sur l'éducation, la santé et la nutrition de près de 1,6 milliard d'élèves à travers le monde. La faim chez les enfants scolarisés est devenue un problème mondial, 370 millions d'enfants ne pouvant plus bénéficier des repas scolaires dans 161 pays au moins. Dans 59 pays où le PAM mettait en œuvre des programmes d'alimentation scolaire en 2020, plus de 12 millions d'enfants ont été soudainement privés de ce qui constituait souvent leur principal repas de la journée<sup>56</sup>.
125. Le PAM s'est associé aux efforts que les gouvernements et les partenaires mondiaux ont déployés pour éviter que les enfants ne souffrent de la faim, en veillant à ce qu'ils continuent de bénéficier de services sanitaires et nutritionnels vitaux et en atténuant les risques que leurs familles se voient contraintes de recourir à des stratégies de survie préjudiciables telles que le mariage précoce ou le travail des enfants pour subvenir à leurs besoins essentiels en matière d'alimentation et de santé. Dans les plans d'intervention et de redressement que le PAM a établis pour faire face à la COVID-19, priorité a été donnée aux activités en faveur de la santé et de la nutrition en milieu scolaire et aux partenariats connexes. Un tableau de bord mondial a été élaboré afin de cartographier et de suivre le nombre d'enfants dans le monde qui ont été privés de repas scolaires et de communiquer des informations à jour sur les actions menées par les gouvernements pour soutenir ces enfants et d'autres enfants pendant le confinement.
126. Dans 42 pays où les écoles ont été fermées, le PAM a rapidement remplacé les distributions de repas sur site par la distribution de rations sèches à emporter (souvent des rations familiales), d'espèces ou de bons en faveur de près de 7 millions d'enfants vulnérables et de leurs familles. Ces transferts ont procuré un filet de sécurité aux familles vulnérables pendant les périodes de confinement lié à la COVID-19 et incité les familles à renvoyer leurs enfants à l'école lorsque les établissements ont rouvert. En République arabe syrienne, par exemple, le PAM et l'UNICEF ont distribué à 44 000 enfants des bons pouvant être échangés contre des produits alimentaires et des articles d'hygiène. En Éthiopie, le PAM a distribué des rations de remplacement à plus de 60 000 écoliers et collaboré avec d'autres partenaires humanitaires pour appuyer la riposte globale menée par le Gouvernement pour faire à la COVID-19.

<sup>56</sup> PAM. Global Monitoring of School Meals during COVID-19 School Closures. <https://cdn.wfp.org/2020/school-feeding-map/>.

127. En 2020, le PAM a distribué à 15 millions d'enfants au total dans 59 pays des repas nutritifs, des collations scolaires ou des rations à emporter sous forme de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire, un chiffre qui est en recul de 13 pour cent par rapport à 2019 et inférieur de 15 pour cent à l'objectif de 17,7 millions d'enfants fixé pour 2020. Les principaux facteurs de cette baisse ont été les défis imposés par la pandémie, qui ont touché plus de deux tiers des enfants ciblés, les restrictions budgétaires et, par ailleurs, les progrès de la prise en charge par les pays de la responsabilité des programmes en milieu scolaire. Malgré les fermetures d'écoles, toutefois, 45 pour cent des enfants qui ont reçu une assistance en 2020 ont bénéficié de solutions remplaçant les repas sur site. En adaptant ses programmes, le PAM a pu fournir des rations à emporter à 2,3 millions de membres des ménages des enfants ciblés, qui n'auraient sinon pas bénéficié d'une assistance.
128. En Égypte, par exemple, où le PAM a cessé en 2020 de compléter une grande partie du programme national d'alimentation scolaire pour ne venir en aide qu'aux écoles communautaires, le nombre d'enfants scolarisés enregistrés pour recevoir son assistance a diminué de plus de 2 millions; le Gouvernement assume désormais seul l'assistance à ces enfants. Le PAM a aussi pu transposer à plus grande échelle les programmes d'alimentation scolaire dans d'autres pays, dont l'Iraq, la République arabe syrienne et le Yémen.
129. Dans les pays relevant du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, plus de 100 millions d'élèves ont été privés de repas scolaires nutritifs au plus fort de la fermeture des écoles. Le PAM a distribué des rations de remplacement à emporter à 1,2 million d'enfants en Afghanistan, au Bangladesh, au Cambodge, au Myanmar, au Népal, en République démocratique populaire lao, à Sri Lanka et au Timor-Leste. Les résultats du suivi ont fait apparaître que ces rations ont aidé les ménages ciblés à diversifier leur alimentation, à renforcer leurs apports énergétiques, à accroître la taille des portions et à augmenter le nombre de repas fournis aux enfants.
130. En 2020, le programme McGovern-Dole d'assistance alimentaire au profit de l'éducation a contribué à hauteur de 119 millions de dollars aux programmes du PAM en faveur de la santé et de la nutrition à l'école dans cinq pays. De par leur nature pluriannuelle, ces fonds ont permis aux bureaux de pays de planifier de manière stratégique le transfert de la responsabilité des programmes d'alimentation scolaire aux autorités nationales.
131. La transition et le transfert des programmes d'alimentation scolaire au gouvernement ont progressé au Cambodge, à Djibouti et au Lesotho, et ce malgré la pandémie de COVID-19. À Djibouti, alors que le PSP prévoyait initialement un transfert progressif sur cinq ans de la gestion de l'ensemble des programmes d'alimentation scolaire au Gouvernement, le processus s'est considérablement accéléré en 2020. Les modifications des programmes dues à la COVID-19, conjuguées au déficit de financement du PAM et à la volonté du Gouvernement de prendre en charge les activités, ont écourté la transition, qui s'est achevée en septembre. Il s'agit là d'une étape importante pour le PAM, qui marque le passage à la fourniture en amont d'une assistance technique et d'un appui destiné à renforcer les capacités après 35 ans de mise en œuvre directe.

#### Performance au niveau des effets directs

132. La pandémie de COVID-19 et la fermeture des écoles ont empêché les bureaux de pays de réunir toutes les données dont ils avaient besoin pour évaluer les résultats dans ce domaine d'activité. Seuls 39 pays ont communiqué des informations relatives à au moins un indicateur d'effet direct en rapport avec les programmes en milieu scolaire, et on ne disposait de données que pour 61 pour cent des indicateurs pertinents, le plus bas niveau observé sur l'ensemble des domaines d'activité du PAM. L'analyse des résultats communiqués dans les pays où les données sont complètes montre que les interventions du PAM ont débouché sur des améliorations quantifiables, et parfois non négligeables, de l'accès des enfants à l'éducation. Globalement, 92 pour cent des pays ayant communiqué des informations sur les indicateurs d'effet direct ont fait état de nets progrès au regard des objectifs, y compris pour les trois indicateurs d'effet direct relatifs à l'éducation le plus souvent utilisés, à savoir le taux de scolarisation, le taux de poursuite de la scolarité et le taux d'assiduité. Une analyse supplémentaire est nécessaire pour tenir compte des répercussions de la pandémie de COVID-19 sur ces effets directs.
133. Cinq évaluations décentralisées portant sur les activités menées par le PAM en matière d'alimentation scolaire dans les environnements fragiles ont été conduites en 2020. Dans tous les pays, il a été constaté que les programmes d'alimentation scolaire amélioraient les effets directs liés à la sécurité alimentaire et à l'éducation, tels que les taux de scolarisation, d'assiduité et de poursuite de la scolarité.

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

La nouvelle stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire – approuvée par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion en janvier 2020 – réaffirme la vision selon laquelle tous les enfants scolarisés doivent bénéficier d'un ensemble intégré de services de santé et de nutrition dans les écoles, y compris des repas scolaires. L'objectif de cette stratégie sur 10 ans est de renforcer les programmes en milieu scolaire pour répondre aux besoins de 73 millions d'enfants vulnérables scolarisés dans 60 pays en facilitant la prise en charge des programmes par les pouvoirs publics.

En 2020, des plans d'exécution associés à la stratégie ont été établis par chaque bureau régional à partir de l'analyse des problèmes liés à la santé et à la nutrition dans la région, des interventions et des partenariats en cours, des cadres d'action existants et des enseignements tirés des évaluations. Ces plans régionaux renforcent et définissent plus clairement le rôle futur du PAM dans la mise en œuvre directe des programmes tout en augmentant les moyens dont les gouvernements disposent pour exécuter et gérer leurs propres programmes de nutrition et de santé en milieu scolaire.

134. En 2020, le PAM a publié *La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020*<sup>57</sup>. Depuis 2013, année de la publication initiale de ce rapport, le nombre de bénéficiaires directs des activités d'alimentation scolaire dans le monde a augmenté de près de 10 pour cent, pour atteindre le nombre record de 388 millions d'enfants. Dans les pays soutenus par le PAM, le nombre d'enfants bénéficiant d'activités d'alimentation scolaire est passé de 69 millions en 2013 à 107 millions en 2019. Les augmentations les plus fortes ont été enregistrées dans le cadre des programmes publics de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, où les chiffres ont presque doublé, même si les pays à faible revenu ont aussi accru leurs investissements. Le nombre d'enfants scolarisés recevant une assistance directe du PAM est demeuré relativement stable depuis 2013, mais l'assistance indirecte, comme la participation à l'élaboration des politiques, l'assistance technique et le renforcement des capacités, offre des possibilités de changer la vie de pas moins de 155 millions d'élèves dans 74 pays et d'aider les pays à acquérir plus d'autonomie d'action.

**Petits exploitants agricoles, moyens d'existence, systèmes alimentaires et gestion des risques climatiques**<sup>58</sup>

	BÉNÉFICIAIRES	VIVRES (en tonnes)	TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE	RÉSULTATS OBTENUS AU NIVEAU DES EFFETS DIRECTS PAR RAPPORT AUX CIBLES
 Activités 3A	7,7 millions	125 000	157,4 millions	9 indicateurs ● 6 Forte progression ● 1 Progression modérée ● 2 Progression faible ou nulle
 Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	48 000	970,0	549 000	
 Gestion du risque climatique	2,5 millions	559,0	16,9 millions	

<sup>3A</sup>: Assistance alimentaire pour la création d'actifs/la formation

135. Pour sécuriser leurs moyens d'existence actuels et en améliorer la sécurité future, les petits exploitants agricoles, les marchands et les personnes vulnérables face aux chocs et aux perturbations en général sont tributaires de la résilience des systèmes alimentaires en cas de crise d'origine naturelle ou humaine. En utilisant des méthodes participatives, le PAM a aidé des ménages vulnérables et des gouvernements hôtes à planifier et à entreprendre diverses activités de création d'actifs, d'amélioration des moyens d'existence, de renforcement des systèmes alimentaires et de gestion des risques climatiques. Ces activités ont souvent été associées à d'autres types d'activités et proposées au sein d'un ensemble intégré de mesures en faveur de la résilience pour promouvoir les possibilités de subsistance le long de

<sup>57</sup> PAM. 2020. *La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020*. <https://www.wfp.org/publications/state-school-feeding-worldwide-2020>.

<sup>58</sup> En raison de la modification des directives en 2020 relatives à la planification et à l'établissement des rapports dans ce domaine d'activité, il n'est pas possible d'effectuer des comparaisons avec les volumes de produits alimentaires et les montants d'aides de type monétaire distribués en 2019.

la chaîne de valeur agricole ainsi que l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes dans le secteur agricole.

136. C'est cette catégorie d'activités qui a obtenu les meilleurs résultats globalement, 80 pour cent des indicateurs ayant enregistré une amélioration en 2020 par rapport aux valeurs de référence<sup>59</sup>. Ces bons résultats tiennent en grande partie aux nets progrès réalisés dans l'amélioration de l'accès des communautés cibles aux avantages environnementaux et à leur capacité à gérer les perturbations et les risques climatiques. Les petits producteurs ciblés, femmes et hommes, ont également pu mieux vendre leurs produits grâce aux systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM. Des résultats moyens ont été observés pour le pourcentage de produits alimentaires achetés par le PAM à des systèmes de regroupement de la production de petits exploitants, mais des mauvais résultats ont été enregistrés s'agissant du taux de pertes après récolte de ces derniers et du pourcentage de non-exécution des contrats d'achat du PAM comportant des dispositions favorables aux petits exploitants (50 pour cent). Il est important de noter que cet indicateur a été adopté par quatre pays seulement, et que deux d'entre eux uniquement ont communiqué des mesures complètes, ce qui a influé sur la notation de la performance.

### Création d'actifs et moyens d'existence

137. En 2020, dans le cadre de ses activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, le PAM a fourni à 7,7 millions de personnes, dont 4 millions de femmes et de filles, plus de 125 000 tonnes de vivres et 156 millions de dollars sous forme de transferts de type monétaire et de bons alimentaires dans 49 pays, pour les aider à nourrir leur famille et à investir dans des équipements essentiels, tels que des routes, des micro-barrages et des structures de conservation des sols et de rétention de l'eau.
138. Ces activités ont permis de remettre en état ou d'améliorer près de 159 000 hectares de terres agricoles et non agricoles, de planter plus de 1 800 hectares de forêt, de réparer ou de construire près de 11 000 kilomètres de routes et de pistes et plus de 321 000 équipements tels que des infrastructures sociales ou communautaires, des points d'eau et des ponceaux.
139. Le service de suivi spatial de l'impact des actifs mis en place par le PAM a utilisé l'imagerie satellitaire dans cinq pays pour évaluer la mise en œuvre, l'entretien et l'évolution de près de 1 300 équipements. L'analyse semble indiquer que les activités de création d'actifs menées par le PAM ont des effets positifs sur l'exploitation de terres qui n'étaient pas cultivées, sur la transformation de terres pluviales en terres agricoles irriguées, sur l'augmentation des superficies à usage agricole irriguées et sur l'amélioration de la productivité des cultures. Au Zimbabwe, par exemple, l'enquête a révélé que l'état des terres arables avait été préservé et amélioré malgré des phénomènes climatiques violents, notamment la sécheresse record de la campagne 2015/16. Depuis sa création, le suivi par satellite a été mis en service dans 18 pays et a permis d'obtenir des données normalisées en temps voulu dans les cas, fréquents, où les informations sur le terrain faisaient défaut. En 2020, le service a évolué, passant d'un système d'affichage numérique à une plateforme Web qui facilite l'accès au nombre croissant d'utilisateurs, l'échange de données avec les bureaux de pays et l'automatisation de l'analyse.
140. Au Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest, malgré la nette augmentation du nombre de personnes touchées par des crises, qui est passé de 2,5 millions en 2019 à 6,5 millions en 2020, le PAM a redoublé d'efforts pour obtenir des effets directs à long terme sur le développement au moyen de programmes intégrés en faveur de la résilience. En Mauritanie, par exemple, un projet conjoint de consolidation de la paix a été lancé en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) afin d'atténuer les tensions liées à l'utilisation des ressources naturelles entre les agriculteurs et les éleveurs le long de la frontière avec le Mali.
141. En cours d'année, le PAM a lancé une initiative globale de renforcement des capacités dans le domaine de l'assistance alimentaire pour la création d'actifs à l'intention du personnel recruté sur le plan national. En 2020, 40 membres du personnel recrutés sur le plan national en poste dans les bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe ont participé à une formation en ligne consacrée au manuel sur l'assistance alimentaire pour la création d'actifs; le personnel des autres bureaux régionaux sera formé en 2021.

---

<sup>59</sup> Pour plus d'informations sur les neuf indicateurs utilisés pour mesurer les résultats obtenus dans ce domaine d'activité, voir l'annexe II E.

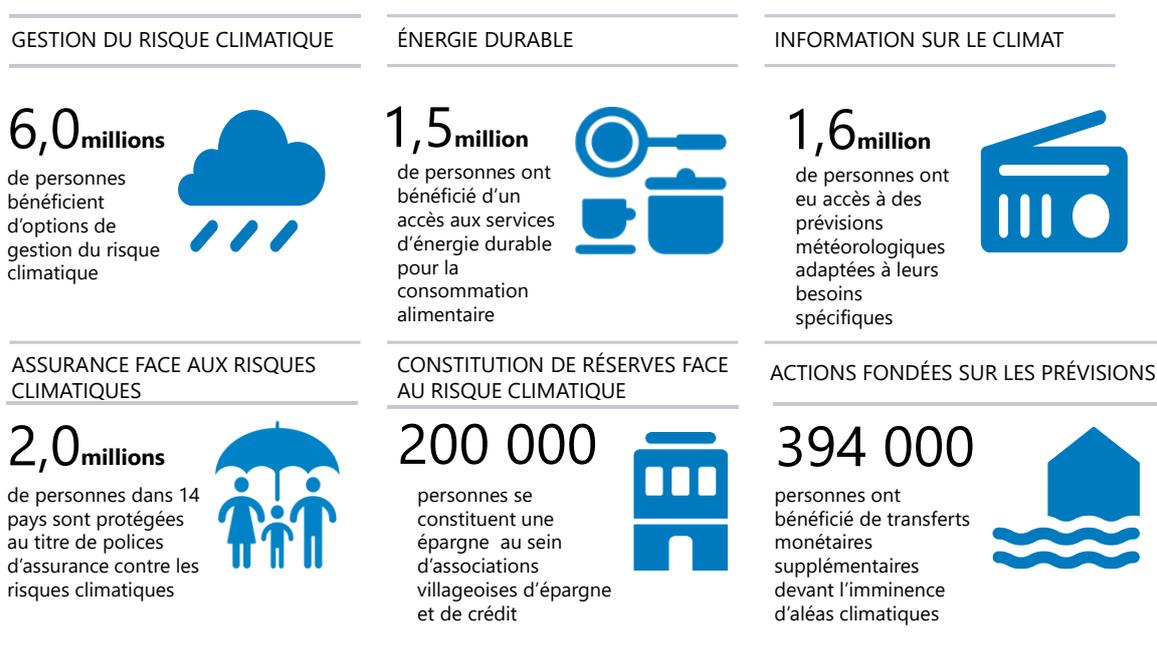
### Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants

142. En 2020, le PAM a mené ses programmes d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants dans 35 pays avec pour objectif d'améliorer les moyens d'existence des petits agriculteurs, femmes et hommes, et d'apporter des changements systémiques positifs le long de certaines chaînes de valeur. Ces activités ont renforcé les moyens dont les acheteurs privés et institutionnels disposent pour s'approvisionner auprès des petits exploitants ainsi que l'aptitude de ces derniers à participer aux systèmes commerciaux, en veillant à prévoir des mesures en faveur de l'égalité femmes-hommes afin d'améliorer la capacité d'action des femmes et de leur permettre de mieux faire entendre leur voix le long de la chaîne de valeur agricole.
143. En 2020, le PAM et ses partenaires ont soutenu plus de 3 260 systèmes de regroupement de petits exploitants, notamment des organisations agricoles, en leur fournissant du matériel agricole et en leur dispensant des cours de formation sur la commercialisation, la manutention après récolte et les relations avec les négociants et les acheteurs. Les indicateurs mesurant les ventes réalisées par de petits exploitants par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM ont enregistré des résultats positifs. L'objectif fixé pour les petits exploitants ciblés vendant leur production par ce biais a été atteint, soit 105 pour cent; des augmentations substantielles ont aussi été enregistrées s'agissant du montant et du volume des ventes réalisées par ces agriculteurs grâce aux dispositifs appuyés par le PAM. Au total, les petits exploitants de 30 pays ont vendu des excédents de production représentant un volume de 361 707 tonnes, pour une valeur de près de 40 millions de dollars.
144. Les pays ayant fait état des proportions les plus élevées d'agriculteurs ciblés vendant leur production par le biais de regroupements appuyés par le PAM ont été la République du Congo (100 pour cent), le Mali (85 pour cent) et la République centrafricaine (81 pour cent). Dans ces pays, les agricultrices représentaient respectivement 65 pour cent, 40 pour cent et 86 pour cent des producteurs. En Zambie, 45 pour cent des agriculteurs ciblés ont vendu leur production par l'intermédiaire de regroupements appuyés par le PAM en 2020, soit 225 pour cent de la valeur cible fixée pour cet indicateur. La participation accrue des petits exploitants aux ventes mutualisées pourrait être indicative d'un changement de leur mode de commercialisation parce qu'ils ont des excédents à écouler et peuvent bénéficier des dispositifs de regroupement ou parce que ces dispositifs améliorent leurs capacités et sont considérés comme le circuit de commercialisation de la production des ménages à privilégier.
145. Du côté de l'offre, le PAM et ses partenaires ont formé 108 000 responsables d'organisations agricoles et d'agriculteurs aux bonnes pratiques de culture, de manutention après récolte, de gestion des entrepôts et de commercialisation. Près de 410 000 exploitants ont également reçu du matériel agricole ou un appui pour accéder à des institutions financières ou trouver des débouchés. Pour couvrir les besoins de ses programmes en 2020, le PAM a acheté, dans 27 pays, 110 486 tonnes de produits alimentaires pour une valeur de 49 millions de dollars à des petits exploitants, soit directement à des organisations agricoles soit indirectement par l'intermédiaire de négociants, ce qui représente une augmentation de 16 pour cent en volume par rapport à 2019.
146. En 2020, deux initiatives complémentaires visant à renforcer la résilience des agriculteurs et des institutions agricoles du Soudan du Sud ont été mises en route. L'Union européenne et le PAM ont signé un accord d'une valeur de 6,6 millions de dollars pour un projet de quatre ans destiné à prêter assistance à 10 000 ménages vulnérables. Lancé en octobre 2020, le projet intégrera la création d'actifs à des activités qui facilitent l'accès des petits exploitants aux intrants agricoles et aux marchés, contribuent à réduire leurs pertes après-récolte et élargissent leurs possibilités d'emploi et d'épargne. En outre, le PAM, le Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et la Banque agricole du Soudan du Sud ont officialisé une initiative destinée à renforcer les moyens dont la banque dispose en matière de gestion financière, d'atténuation des risques, de mise en conformité et de garanties, à quadrupler les achats par le PAM de produits alimentaires locaux entre 2020 et 2021 et à accroître la capacité de production et de commercialisation des petits exploitants.

Gestion des risques climatiques

- 147. Les températures extrêmes record enregistrées en 2020 ont contribué aux ouragans, aux inondations et aux feux de forêt plus violents qu'à l'accoutumée qui ont provoqué des pertes et des dégâts d'une valeur de 150 milliards de dollars au total. En réaction, le PAM a aidé les pays et les communautés à atténuer les effets des catastrophes climatiques et de la COVID-19 en mettant en œuvre un ensemble d'activités de gestion des risques climatiques, notamment des dispositifs d'assurance contre ces risques, de mesures fondées sur les prévisions, de services d'alerte rapide et d'information sur les risques et de services de gestion durable de l'énergie.
- 148. Fin 2020, 28 bureaux de pays du PAM avaient mis en œuvre un ou plusieurs dispositifs de gestion des risques climatiques, dont ont bénéficié 6 millions de personnes. Sur ces bénéficiaires, 2,5 millions de personnes ont reçu plus de 16,9 millions de dollars sous forme de transferts de type monétaire et 559 tonnes de produits alimentaires dans le cadre de mesures d'assurance climatique ou de prévention.

Figure 7: Nombre de bénéficiaires des activités de gestion des risques climatiques (2020)



- 149. Plus de 2 millions de personnes ont été protégées dans 14 pays au moyen de mécanismes d'assurance souverains et de politiques de micro ou de méso-assurance offrant une couverture financière supérieure à 60 millions de dollars. Ces chiffres illustrent la participation croissante du PAM à la conception, à l'expérimentation et au renforcement de dispositifs de transfert des risques pour les ménages en situation d'insécurité alimentaire, et à la fourniture d'une assistance technique aux gouvernements en matière de financement des risques. Le suivi post-distribution indique que les indemnités de l'assurance contre la sécheresse ont servi de capital de secours, évitant aux ménages de recourir à des stratégies de survie préjudiciables tout en leur permettant d'acheter des produits alimentaires et des intrants agricoles pour la saison suivante et de financer les frais de scolarité des enfants.
- 150. Protégés par l'assurance, les ménages ont pu investir dans des pratiques plus risquées mais plus rémunératrices, acheter des semences et des engrais et adopter des technologies nouvelles pour accroître la productivité agricole. En 2020, environ 237 000 personnes, dont 75 pour cent de femmes, se sont constitués une petite épargne auprès d'associations villageoises d'épargne et de crédit soutenues par le PAM. La progression de l'inclusion financière a facilité l'accès des femmes au crédit, ce qui a ensuite favorisé leurs activités productives et leur recours à des moyens d'existence plus diversifiés et moins risqués.

151. Pour atténuer les effets conjugués des catastrophes climatiques et de la COVID-19, plus de 417 000 personnes dans cinq pays ont reçu du PAM en 2020 plus de 3,5 millions de dollars sous forme de transferts de type monétaire avant que ne se produisent des perturbations imminentes liées au climat. Sur la base d'informations prévisionnelles fiables communiquées en temps voulu, des mesures de prévention prises pour faire face aux inondations au Bangladesh ont permis de venir en aide à un plus grand nombre de personnes pour un coût inférieur de moitié à celui de l'intervention humanitaire menée en 2019.
152. En 2020, plus de 1,6 million de personnes vivant dans neuf pays ont eu accès à des services de gestion durable de l'énergie pour la consommation alimentaire, la production et la communication: au Malawi, au Niger et au Rwanda, les populations ont reçu des équipements propres et efficaces pour cuisiner; en Arménie, au Niger et au Sénégal, les communautés ont pu accéder à des produits et à des services énergétiques à des fins productives; et des systèmes et des appareils à énergie solaire ont été expérimentés en Arménie, en Somalie et au Tchad.
153. Plus de 2,4 millions de personnes ont bénéficié de services de prévision saisonnière et d'information climatique adaptés à leurs besoins spécifiques; la majorité d'entre elles (près de 1,8 million de personnes) ont reçu une aide dans le cadre de programmes radiophoniques, les 600 000 autres ayant bénéficié de communications en face à face et de services par téléphone portable et par SMS. L'objectif est de planifier et de prendre des décisions d'investissement plus efficacement et de renforcer les moyens dont les ménages disposent pour s'adapter aux effets du changement climatique.

### Préparation aux situations d'urgence

154. Le PAM a aidé les gouvernements à renforcer leurs capacités pour améliorer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise en élaborant des plans d'urgence précis et en fournissant une assistance alimentaire en temps voulu aux populations touchées par des chocs en recourant aux stocks prépositionnés et à des articles non alimentaires pour appuyer les distributions locales de vivres. Les activités de préparation aux situations d'urgence ont permis de venir en aide à 1,1 million de bénéficiaires, principalement à Cuba, à Djibouti, en Guinée et au Kenya. À Cuba, le PAM a adapté ses programmes à la pandémie de COVID-19 en incluant des distributions de vivres et en intégrant des mesures d'atténuation, prêtant ainsi assistance à 610 500 personnes. Le PAM a également conçu une campagne de communication sur la pandémie pour la saison des ouragans et fait don à des centres d'évacuation de 1 049 trousseaux d'hygiène familiale et de 1 250 thermomètres.
155. Parmi les autres initiatives de renforcement des capacités entreprises par le PAM, on peut citer la poursuite de l'action menée pour accroître les moyens dont les pays disposent pour se préparer aux situations d'urgence et intervenir en cas de crise. Le PAM a formé 4 800 fonctionnaires publics et membres du personnel de partenaires nationaux en Afghanistan, au Bangladesh, au Burundi, au Cambodge, en El Salvador, au Kenya, au Nigéria, en République démocratique populaire lao et en République dominicaine.

### Appui apporté aux politiques nationales

#### Renforcement des capacités des pays

156. En 2020, des ressources institutionnelles supplémentaires ont été investies dans les activités de renforcement des capacités des pays, preuve que le PAM entend de plus en plus développer les moyens dont disposent les pays pour améliorer leur sécurité alimentaire et leur nutrition, leur protection sociale, leur préparation aux situations d'urgence et leurs interventions en cas de crise ainsi que leurs programmes d'alimentation scolaire et les dispositifs connexes. Les investissements ont servi notamment à constituer une équipe spéciale chargée du renforcement des capacités des pays afin d'améliorer la coordination entre les programmes et les fonctions, à créer une unité spécialisée et à augmenter les effectifs dans ce domaine.
157. Le cadre de programmation à moyen terme établi par le PAM pour faire face à la COVID-19 a inclus l'assistance technique et le renforcement des capacités des pays au nombre des priorités d'une stratégie essentielle de collaboration avec les gouvernements. Un fonds d'investissement destiné à faciliter les activités de renforcement des capacités des pays à l'appui des mesures prises par les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile pour lutter contre la pandémie a été expérimenté au Burundi, en Colombie, en Jordanie et par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Au Burundi, par exemple, le fonds a contribué à l'adaptation locale de l'aide en donnant à la Croix-Rouge burundaise les moyens de

mettre en œuvre le plan de riposte à la COVID-19, notamment en créant une cellule de communication d'urgence et en lançant l'approche du financement fondé sur les prévisions.

158. Malgré un environnement difficile en 2020 en ce qui concerne la mise en œuvre, des progrès ont été signalés concernant les effets directs à long terme relatifs aux capacités institutionnelles pour plus de 100 activités de PSP réalisées dans 62 pays. Des bureaux de pays ont modifié leurs programmes pour soutenir les systèmes nationaux, soumis à des tensions inédites à cause de la pandémie, et les aider à s'adapter. Au cours de l'année, des révisions budgétaires de 17 PSP du PAM en rapport avec la riposte à la COVID-19 ont été proposées pour augmenter les ressources destinées au renforcement des capacités des pays.
159. Lorsque cela était possible, des mesures ont été prises afin d'améliorer la sûreté et la sécurité des activités de renforcement des capacités, notamment au Bangladesh où des cours virtuels de formation technique destinés à améliorer le système central informatisé de gestion des informations sur les bénéficiaires ont été assurés à l'intention de 1 500 fonctionnaires et membres du personnel des partenaires nationaux.

#### **Mise à profit du renforcement des capacités pour appuyer la riposte à la COVID-19 au Pérou**

Face à la forte aggravation de l'insécurité alimentaire due à la pandémie et à la crise régionale liée à l'afflux de migrants vénézuéliens, le Bureau du PAM au Pérou a modifié ses priorités pour passer du renforcement des capacités des pays à l'intervention d'urgence. Une unité chargée des interventions d'urgence a été créée en mars 2020 afin de compléter les programmes publics, de coordonner la fourniture directe de transferts de type monétaire à plus de 25 000 personnes et de mettre en œuvre des activités de renforcement logistique pour la distribution de produits alimentaires et d'articles non alimentaires. Malgré des conditions difficiles, le PAM a dépassé les objectifs fixés en matière de renforcement des capacités des pays, multipliant par plus de trois le nombre de participants du Gouvernement et de partenaires nationaux formés et fournissant un appui à près de 30 pour cent de partenaires du pays de plus qu'initialement prévu. Le bureau de pays a aussi renforcé l'action menée par le Gouvernement pour se relever de la pandémie en menant des études et des projets qui produisent des données factuelles susceptibles de faciliter la prise de décisions relatives à l'élimination de la faim, en élaborant des protocoles pour guider la réouverture dans tout le pays des cuisines communautaires et en évaluant les options permettant d'améliorer la réactivité des mesures nationales de protection sociale en cas de choc.

#### **Données factuelles tirées des évaluations des activités de renforcement des capacités**

160. Les évaluations des PSP de première génération ont révélé que le nouveau cadre était efficace pour renforcer l'appui apporté aux gouvernements, les auteurs des cinq évaluations de PSP réalisées en 2020 faisant état d'un degré élevé de concordance avec les politiques nationales. Les activités de renforcement des capacités des pays menées dans le cadre des cinq PSP ont été inégales: les ambitions annoncées dans les effets directs ne se sont pas encore concrétisées et des efforts considérables sont nécessaires pour assurer une transition durable vers la prise en charge nationale des programmes appuyés par le PAM. Au Cameroun, le PAM a joué un rôle essentiel dans l'amélioration de la coordination des systèmes d'analyse de la sécurité alimentaire, mais les possibilités de transposition à plus grande échelle et de pérennisation de ces activités ont été limitées. En République démocratique du Congo, les projets de renforcement des capacités du Gouvernement en matière de préparation aux situations d'urgence et de réduction des risques de catastrophe ont été cantonnés à la formation des fonctionnaires en raison de contraintes budgétaires. En Indonésie et au Timor-Leste, les bureaux de pays se sont concentrés sur le renforcement des capacités au niveau individuel, mais les changements observés ont été marginaux et n'ont pas entraîné de transformations profondes. Au Bangladesh, l'assistance technique au Gouvernement a principalement revêtu la forme de formations et de visites de découverte et non d'une participation à l'élaboration des politiques dans des domaines en rapport avec le mandat du PAM.

#### **Coopération Sud-Sud**

161. Le PAM a rapidement adapté ses services de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire pour aider les gouvernements hôtes à renforcer les efforts qu'ils déployaient pour atteindre l'ODD 2 malgré la pandémie de COVID-19. En 2020, les principales activités ont consisté notamment à créer un fonds Sud-Sud pour la COVID-19, à adapter les modalités à un environnement virtuel et à mettre sur pied une

équipe spéciale chargée de préciser les stratégies, les partenariats, les modalités d'exécution et le rôle du PAM dans ce domaine. Le nouveau fonds a donné aux bureaux de pays du PAM les moyens de mettre en œuvre des activités de coopération Sud-Sud en collaboration avec les gouvernements hôtes afin de faire face aux répercussions de la pandémie et de les atténuer grâce aux systèmes nationaux de protection sociale, aux services essentiels destinés aux programmes en milieu scolaire et aux programmes de nutrition, ainsi qu'aux systèmes alimentaires. En outre, le PAM a publié un bulletin d'information trimestriel et un rapport thématique consacrés au rôle d'intermédiaire qu'il joue en matière de coopération Sud-Sud<sup>60</sup>.

162. Les centres d'excellence du PAM ont été salués récemment pour le rôle essentiel qu'ils jouent en aidant les gouvernements à mettre en œuvre des programmes intégrés de santé et de nutrition en milieu scolaire au moyen de mécanismes de coopération Sud-Sud<sup>61</sup>. En 2020, les trois centres<sup>62</sup> ont continué de partager des informations et des compétences techniques pour aider les gouvernements hôtes dans l'ensemble des domaines d'activité. Avec l'appui du centre d'excellence en Chine et en collaboration avec la FAO, cinq projets de terrain pilotes de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire ont, par exemple, été mis en œuvre au Congo, en Équateur, au Kenya, au Pérou et à Sri Lanka, afin de renforcer les capacités de 1 790 petits exploitants agricoles et de 250 fonctionnaires des pays hôtes. Le centre d'excellence régional de Côte d'Ivoire a facilité la coopération institutionnelle et technique entre les gouvernements, dont ceux du Bénin, du Congo et de la Côte d'Ivoire, de façon à optimiser la chaîne de valeur du manioc en formant les membres de coopératives de femmes et les agriculteurs.
163. Cette activité a été complétée par un projet pilote interrégional de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire mené en collaboration avec la Chine et des centres de recherche chinois, qui portait sur la formation de cuisiniers des cantines scolaires, de boulangers et de petits exploitants à la production de farine de manioc de qualité et à la préparation de plats à base de farine de manioc. Au Congo, les femmes se sont vu proposer une formation à la sécurité sanitaire des aliments et à l'hygiène pour la préparation du *mbala pinda*, une collation nutritive locale composée de manioc et d'arachides. En 2020, 70 000 barres ont été produites, générant des recettes d'un montant de 48 000 dollars; le PAM a distribué les collations à 3 000 enfants inscrits à ses programmes d'alimentation scolaire et à 3 390 membres de ménages vulnérables.

### Protection sociale

164. La protection sociale est une composante centrale du portefeuille d'activités global du PAM, comme en atteste sa récente adhésion à l'initiative en faveur de la protection sociale universelle, USP 2030, qui entend contribuer à la réalisation de la cible 3 de l'ODD 1 relative au renforcement de la couverture de la protection sociale. Mettant à profit les partenariats de plus en plus nombreux noués avec des institutions financières internationales, le PAM a aidé en 2020 65 gouvernements à mettre en place de nouvelles mesures destinées à développer ou à adapter leur régime de protection sociale existant afin d'atténuer les répercussions socioéconomiques de la crise due à la COVID-19 sur les ménages et les communautés. L'appui fourni en 2020 comprenait des conseils techniques dans des domaines tels que l'évaluation des besoins, le ciblage, la vérification, le suivi, les transferts, les mécanismes communautaires de remontée de l'information et la fourniture de services d'assurance par des tiers. Ces activités ont été facilitées par le nombre croissant de partenariats que la PAM a conclus avec des institutions financières internationales<sup>63</sup>. Sur l'ensemble de l'année 2020, le PAM a aidé 37 gouvernements à mener des interventions appuyées par des transferts monétaires pour atténuer les répercussions socioéconomiques de la COVID-19.
165. Les opérations du PAM en Arménie, en Égypte, au Liban et au Soudan du Sud ont nécessité le plus de ressources nouvelles dans le cadre du soutien fourni ou à apporter aux interventions nationales de protection sociale au moyen d'une combinaison d'activités de renforcement des capacités, d'activités de prestation de services et d'initiatives complémentaires.

<sup>60</sup> PAM. 2020. *Leveraging progress against hunger through South–South and triangular cooperation*. Beyond the Annual Performance Report 2019 Series. [https://publications.wfp.org/2019/beyond-apr/South\\_South\\_Triangular\\_Cooperation.html#01](https://publications.wfp.org/2019/beyond-apr/South_South_Triangular_Cooperation.html#01).

<sup>61</sup> Union africaine. 2021. *African Union Biennial Report on Home-Grown School Feeding (2019-2020)*. Addis-Abeba. <https://au.int/en/documents/20210301/african-union-biennial-report-home-grown-school-feeding-2019-2020>.

<sup>62</sup> Les centres sont hébergés par les gouvernements brésilien, chinois et ivoirien.

<sup>63</sup> En décembre 2020, des directives ont été publiées à l'intention des bureaux de pays pour les aider à collaborer plus efficacement avec les institutions financières internationales dans le domaine de la protection sociale.

166. De nombreux pays ont mis en place et adapté des mesures de protection sociale visant à assurer un revenu de base et à atténuer les conséquences économiques de la COVID-19. Le PAM a fourni un appui vital pour aider les gouvernements à transposer à plus grande échelle et à améliorer leurs interventions existantes en matière de protection sociale en contribuant aux politiques, aux programmes et aux mécanismes d'exécution, notamment au moyen d'orientations pertinentes et d'activités de renforcement des capacités utilisées par les bureaux de pays et les gouvernements dans leur lutte contre la pandémie.

#### Protection sociale réactive en cas de chocs au Malawi

Depuis 2015, le PAM aide le Gouvernement malawien à renforcer les capacités de son système national d'intervention en cas de chocs, en particulier les interventions d'urgence qu'il mène tous les ans lors de la période de soudure. En conséquence, lors de la période de soudure 2019/20, pour la première fois, les donateurs œuvrant dans le domaine de la protection sociale ont financé la fourniture directe par le Gouvernement d'une assistance d'urgence dans quatre districts, y compris 3 millions de dollars de transferts de type monétaire. Cette approche a permis d'accroître les moyens dont le Gouvernement disposait pour mener des programmes de transferts de type monétaire, a encouragé les donateurs à augmenter les financements destinés à lutter contre l'insécurité alimentaire et a renforcé le système de prestations pour qu'il réponde de plus près aux besoins chroniques et immédiats.

### Services communs mondiaux et prestation de services sur une base bilatérale

167. Les moyens dont le PAM dispose pour assurer ses services sont essentiels pour faciliter les interventions humanitaires sur le terrain. Le PAM propose des prestations du fait qu'il dirige les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et codirige celui de la sécurité alimentaire, par l'intermédiaire du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) et du réseau des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies ainsi que dans le cadre des services fournis sur une base bilatérale par sa Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement. Dès le début de la pandémie de COVID-19, la capacité du PAM à fournir des services modulables et en temps voulu aux organismes d'aide humanitaire et de développement s'est avérée fondamentale pour aider les gouvernements, les entités des Nations Unies et d'autres partenaires à venir en aide aux bénéficiaires et à intervenir avec efficacité et efficience malgré les restrictions et les risques.

Figure 8: Services communs mondiaux fournis à l'appui de la riposte à la COVID-19 (2020)



168. Lorsque la COVID-19 a perturbé les chaînes d'approvisionnement mondiales et que le transport international a été réduit de manière drastique, le PAM a mis en place la plateforme des services communs mondiaux pour soutenir la riposte menée par les acteurs de l'aide humanitaire et de la santé. En collaboration étroite avec l'OMS, le système des Nations Unies et des organisations non gouvernementales (ONG), le PAM a transporté en 2020 plus de 26 700 membres du personnel sanitaire et humanitaire de 415 organisations vers 68 destinations dans le cadre de ses services communs mondiaux liés à la COVID-19. En outre, à la suite de l'activation par le Secrétaire général d'un système commun d'évacuation sanitaire lié à la COVID-19 en mai 2020, le PAM et le Département de l'appui opérationnel des Nations Unies ont codirigé la branche de la cellule d'évacuation sanitaire qui était chargée du transport aérien. En 2020, la cellule d'évacuation sanitaire a mené à bien 110 évacuations, dont 69 ont été réalisées par le PAM.

169. Tirant parti du réseau des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies existant qu'il gère, le PAM a aussi mis en place huit plateformes d'intervention humanitaire et les liaisons aériennes correspondantes afin de faciliter les mouvements de marchandises pendant la pandémie. Grâce à son réseau de plateformes, le PAM a acheminé 135 440 mètres cubes de produits sanitaires et humanitaires dans 171 pays pour le compte de 71 organisations, dont 89 pour cent ont été transportés gracieusement dans le cadre du Plan de réponse humanitaire global COVID-19.
170. Le PAM a élaboré un portail des services d'urgence en ligne sur lequel les acteurs humanitaires pouvaient demander le transport de marchandises destinées à leurs interventions humanitaires pendant la pandémie. Ce portail s'est appuyé sur le réseau d'approvisionnement du PAM, et a permis ainsi d'acheminer en toute sécurité des équipements de protection individuelle et d'autres produits sanitaires et humanitaires vitaux dans le monde entier. En 2020, 48 organisations ont réservé des expéditions par l'intermédiaire du portail des services d'urgence, soit un volume total de 118 800 mètres cubes de cargaisons de santé et de secours acheminées dans 160 pays.
171. Pour appuyer la réponse mondiale, le PAM a mobilisé des partenaires clés sur le terrain. Les modules dirigés et codirigés par le PAM ont été renforcés pour faciliter les opérations des partenaires, assurer la coordination interorganisations et fournir des capacités de gestion de l'information. De nouveaux modules d'action groupée ont été activés lorsque cela était demandé par des gouvernements pour répondre aux besoins liés à la pandémie.
172. En 2020, le module des télécommunications d'urgence a collaboré avec les ministères de la santé et d'autres partenaires en République centrafricaine et en Libye pour mettre en service des numéros d'urgence communs et lutter contre les informations erronées circulant sur la COVID-19. Le module a également étendu ces services aux communautés en intégrant des dialogueurs en langue locale tenant compte des spécificités culturelles, qui offrent un accès 24 heures sur 24 à des informations contextuelles vitales sur la santé et la sécurité. Les services de renforcement des capacités des pays ont été améliorés par le transfert de savoir-faire technologique du PAM aux gouvernements et à d'autres partenaires.
173. Les équipes du module de la sécurité alimentaire se sont adaptées rapidement à différentes méthodes de travail tout en continuant de coordonner l'assistance vitale destinée aux personnes les plus démunies tout au long de l'année. Les partenaires du module ont œuvré dans 45 pays sur la base de plans de réponse humanitaire globaux (contre 31 avant la pandémie de COVID-19) afin de maintenir et de développer les interventions destinées à sauver des vies. En dépit des difficultés liées aux opérations, les partenaires du module sont venus collectivement en aide à 90 millions de personnes en 2020, soit 20 pour cent de plus qu'en 2019. Entre autres adaptations cruciales apportées en temps voulu, on peut citer la modification des modalités d'assistance, la distribution aux bénéficiaires de rations pour deux mois, le développement des activités menées en milieu urbain et le recours aux technologies de l'information et de la communication pour suivre et analyser la situation de la sécurité alimentaire.
174. En 2020, le module de la logistique a rapidement adapté ses modalités de travail pour continuer d'apporter un appui à ses 543 partenaires, qui dépendaient de lui pour la coordination et la gestion de l'information. Parmi les activités figuraient la facilitation de l'accès aux services communs de transport et d'entreposage pour 137 partenaires dans le cadre de 16 opérations (un record), plus de 2 000 communications faisant le point sur l'appui logistique fourni à des fins humanitaires, l'assistance fournie à 20 pays pour les aider à renforcer leur préparation et la conduite de formations spécialisées à l'intention de plus de 1 100 acteurs humanitaires appartenant à 135 organisations. Dans le cadre de l'intervention humanitaire mondiale menée pour faire face à la pandémie de COVID-19, le module a organisé 12 consultations mondiales avec 139 organisations humanitaires et communiqué une mise à jour sur l'ensemble des points d'entrée de marchandises comportant des informations sur les frontières afin de faciliter la planification des opérations.

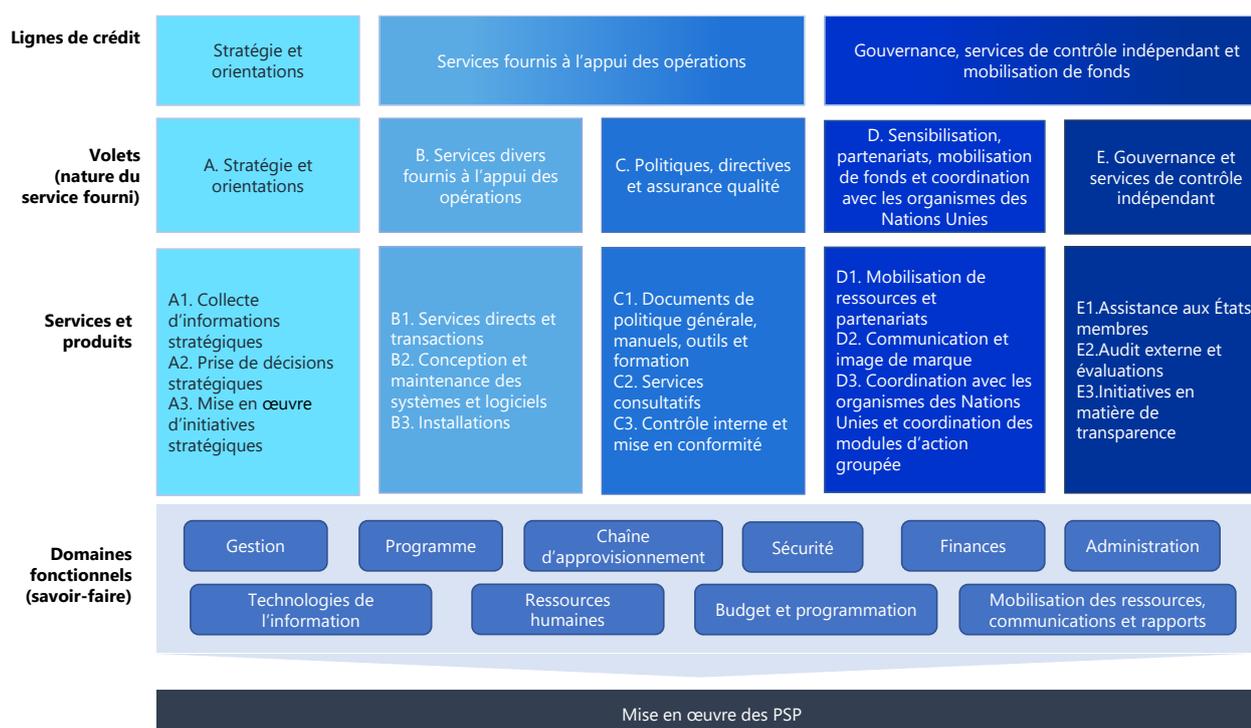
## Partie III: Performance en matière de gestion

La partie III offre une analyse de la performance générale du PAM en matière de gestion, et évalue les résultats obtenus par les unités fonctionnelles du PAM, les services assurés par les bureaux régionaux et le Siège ainsi que les résultats enregistrés dans les domaines prioritaires définis par la haute direction. Cette partie évalue en outre l'action du PAM au regard des indicateurs de performance clés institutionnels et des volets de résultats, et présente les principales constatations des évaluations internes de l'efficacité et de l'efficacités.

### Indicateurs de performance clés: performance en matière de gestion

175. Le PAM dispose de trois indicateurs de performance clés (IPC) pour évaluer la performance en matière de gestion. L'IPC 1 mesure les progrès accomplis dans la mise en œuvre des PSP, l'IPC 2 mesure la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, et l'IPC 3 porte sur les indicateurs de performance en matière de gestion dans dix domaines fonctionnels. Les IPC, leurs composantes et leurs cibles ont tous fait l'objet d'un examen rigoureux en 2020. Grâce à sa performance au regard des volets de résultats et des domaines fonctionnels (voir la figure 9) et à sa capacité à adapter rapidement ses opérations, le PAM a pu venir en aide à 115,5 millions de personnes dans 84 pays en 2020 par des transferts de produits alimentaires et des transferts de type monétaire. La figure 9 présente les activités de gestion qui ont été mesurées, ainsi que les activités, produits et effets directs qui font l'objet d'un suivi au cours de l'exécution des programmes.

Figure 9: Classement des activités et des services de gestion



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

176. Le Siège et les bureaux régionaux apportent un appui aux bureaux de pays pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des PSP. Le PAM évalue l'appui aux opérations à l'aide de l'IPC 1, qui porte sur la réalisation et l'obtention des produits et des effets directs. Les produits et les effets directs sont considérés comme étant en voie de réalisation si le cadre logique du PSP approuvé prévoit des dépenses au cours de la période considérée (quel que soit le montant des dépenses) et si des ressources planifiées sont aussi affectées à ce produit ou à cet effet direct à un moment donné de l'année considérée (conformément au plan fondé sur les besoins). Les produits sont considérés comme étant atteints ou en voie de l'être si la valeur effective de l'indicateur de produit correspond à 75 pour cent au moins de la valeur prévue, et dans le cas des effets directs, si la valeur effective correspond à 80 pour au moins cent de la valeur cible annuelle.

177. Les résultats obtenus en 2020 montrent que le PAM a su utiliser efficacement les ressources allouées, malgré d'importants déficits de financement. En 2020, 96 pour cent des produits et 96 pour cent des effets directs étaient en cours de réalisation, ce qui signifie que les bureaux de pays, au lieu de réduire le nombre d'activités mises en œuvre, ont choisi en priorité de maintenir une couverture au moins partielle pour la plupart des opérations prévues, mais souvent à une moindre échelle. Néanmoins, selon les indicateurs de performance relatifs aux produits et aux effets directs qui mesurent le degré de mise en œuvre des activités, les résultats sont restés en deçà des valeurs cibles. Seulement 60 pour cent des indicateurs de produit et 66 pour cent des indicateurs d'effet direct ont été atteints ou étaient en voie de l'être. En ce qui concerne le suivi de la performance, les indicateurs d'effet direct présentent des valeurs plus élevées que les indicateurs de produit, étant donné qu'il s'agit de paramètres de mesure à plus long terme ayant plus de chances d'être considérés comme atteints pendant la période d'exécution d'un PSP. Les indicateurs de produit portent quant à eux sur une période plus courte et apparaissent plus souvent comme non atteints. Les effets du déficit de financement et de la pandémie de COVID-19 sont nettement visibles dans la réalisation des produits, dont les indicateurs risquent plus de subir les conséquences des chocs à court terme. On trouvera plus de détails à ce sujet à l'annexe III-A.

## IPC 2 - Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise

178. Si la COVID-19 a occupé le devant de la scène en 2020, les situations d'urgence, qu'elles soient nouvelles ou en cours, n'ont pas cessé avec le déclenchement de la pandémie. Bien au contraire, l'action menée face aux situations d'urgence n'en est devenue que plus complexe, en raison des restrictions imposées à la circulation des biens et des personnes. Le PAM a pu s'adapter sans tarder grâce à ses investissements importants dans les systèmes d'alerte rapide et à ses approches institutionnalisées. Des dispositifs tels que les systèmes d'alerte interne ou d'alerte météorologique, et le premier rapport conjoint sur l'alerte rapide établi avec la FAO ont permis au PAM d'anticiper les nouvelles crises, de mobiliser des ressources institutionnelles en temps utile et de prendre des mesures rapides. En 2020, le PAM a travaillé efficacement en partenariat pour garantir le succès de l'action menée, en assurant la coordination des modules d'action groupée, en développant les échanges entre acteurs humanitaires et forces armées, en nouant des partenariats de réserve (dont l'Équipe renforcée d'intervention logistique d'urgence) et en utilisant des outils innovants.
179. En 2020, le PAM a fait face en moyenne à dix situations d'urgence de niveau 2 et sept de niveau 3 chaque mois, d'où l'importance pour l'organisation de pouvoir mettre en œuvre ses mesures de préparation. Les résultats obtenus à cet égard sont mesurés par l'IPC 2, lequel comprend un ensemble de composantes qui prennent en compte l'évolution des besoins des bénéficiaires du PAM et les modifications apportées en conséquence à l'approche institutionnelle en matière de suivi. Dans le cadre de l'examen des IPC, le nombre des composantes relatives aux situations d'urgence a été ramené de cinq à trois en 2020 pour l'IPC 2, afin de mieux rendre compte de la performance du PAM dans ce domaine.
180. L'IPC 2 évalue pour l'année 2020 si des formations suffisantes ont été dispensées dans tous les domaines de l'intervention d'urgence, si les sessions de formation ont atteint leurs objectifs d'apprentissage et dans quelle mesure les pays recensés dans le système d'alerte interne ont bénéficié d'un préfinancement au titre du compte d'intervention immédiate (CII), du système de demande d'intervention immédiate et du compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence. Pour 2020, les formations portant sur les situations d'urgence sanitaire, la gestion de l'information opérationnelle et les rapports ont été dispensées via des séminaires en ligne; les valeurs cibles associées au nombre de sessions tenues ont été atteintes pour la totalité des domaines de formation. Selon les indications du PAM, 93 pour cent des objectifs d'apprentissage concernant la formation aux situations d'urgence ont été atteints, une part supérieure à la cible de 85 pour cent; et 88 pour cent des pays recensés dans le système d'alerte interne ont bénéficié d'un préfinancement, une part légèrement inférieure à la cible de 90 pour cent. Voir l'annexe III-A pour plus d'informations.

## IPC 3 - Réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion, par domaine fonctionnel

181. L'IPC 3 regroupe 20 indicateurs de performance clés permettant d'évaluer les résultats obtenus dans les dix domaines fonctionnels du PAM (voir la figure 9). À chaque domaine fonctionnel correspond un indice constitué de composantes de l'indicateur qui permettent de suivre les mesures de la performance les plus importantes concernant le domaine examiné. Les indicateurs servent à mesurer l'efficacité avec laquelle les bureaux du PAM gèrent les ressources disponibles pour mettre en œuvre les activités prioritaires du PSP. Les indicateurs et les cibles qui leur sont associées évoluent avec le temps, c'est pourquoi il est inutile de procéder à des comparaisons annuelles. Par exemple, le PAM ne communique

plus de données sur la "couverture médiatique favorable" mais collabore avec un nouveau partenaire qui fournit d'autres mesures, comme cela est décrit plus en détail à l'annexe III-A. L'IPC 3 donne un aperçu de la performance du PAM dans les domaines fonctionnels et indique si les cibles fixées en la matière ont été atteintes pendant l'année.

182. En principe, chaque domaine fonctionnel devrait être considéré comme ayant atteint les cibles ou comme étant en voie de les atteindre. Lorsque le PAM obtient systématiquement des valeurs élevées, cela signifie qu'il est temps de modifier les cibles et/ou les indicateurs dans un souci de croissance et d'amélioration. C'est pour cette raison que les IPC et les valeurs cibles<sup>64</sup> du domaine fonctionnel "programmes" ont été sensiblement révisés en 2020. Le fait que ce domaine fonctionnel soit en voie d'atteindre les valeurs cibles fixées dès la première année d'application des indicateurs révisés constitue un résultat appréciable. Les résultats obtenus dans tous les autres domaines fonctionnels étant satisfaisants, les valeurs cibles s'y rapportant ont été relevées pour 2021. On trouvera plus de détails sur l'IPC 3 et ses composantes à l'annexe III-A.

### Services assurés par les bureaux régionaux et le Siège – performance par volet (5 volets)

183. Si les services de gestion assurés par les bureaux de pays contribuent directement à la mise en œuvre des PSP, les contributions des services fournis par les bureaux régionaux et les unités du Siège sont subdivisées en cinq volets. Les sous-sections ci-après décrivent ces volets et donnent des exemples d'activités menées au titre de chaque volet qui contribuent à l'efficacité et à l'efficacité des opérations.

#### Volet de résultats A - Stratégie et orientations

184. Ce volet porte sur les décisions prises par la haute direction et sur leur application. Les décisions en question ont une forte incidence et des répercussions considérables à long terme sur l'avenir d'une division, d'un département ou de l'organisation. Quand, en mars 2020, le PAM a classé la crise de la COVID-19 comme une situation d'urgence de niveau 3, il a nommé un directeur des interventions d'urgence coordonnées au niveau central et mis en place une équipe de gestion des crises. Afin de mettre davantage l'accent sur les besoins du terrain, l'ordre de priorité des activités institutionnelles a été revu et l'envergure de certaines initiatives internes d'importance primordiale a été réduite. Le niveau 3 d'urgence a été désactivé le 1<sup>er</sup> octobre 2020.
185. Les prévisions et hypothèses initiales concernant les ressources dont disposait le PAM au début de l'année ont été rapidement modifiées dès que les effets potentiels de la pandémie de COVID-19 sur les opérations ont été connus. En l'espace de huit semaines, les plans d'exécution et les perspectives de financement des activités sur le terrain ont été revus à la baisse, la priorité a été donnée au déploiement de personnel sur le terrain et l'appui aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays a été renforcé.
186. Les activités et les effectifs des divisions et des bureaux ont été alignés sur la stratégie en matière de personnel et sur les priorités institutionnelles dans l'ensemble du PAM en 2020. La Division des ressources humaines a achevé un projet biennal d'harmonisation à l'échelle de l'organisation dans 51 pays, afin de faire correspondre la structure des effectifs des bureaux de pays aux besoins des PSP et de lancer une opération de planification stratégique des effectifs pour recenser les compétences essentielles et mettre en place une structure des effectifs adaptée à ces besoins. La Division des finances a été la première à utiliser cette approche pour élaborer un plan stratégique des ressources humaines à l'appui de la stratégie financière pour 2019-2024<sup>65</sup>. Elle a notamment procédé à un examen approfondi de l'efficacité de la fonction à l'échelle mondiale avant d'élaborer une stratégie en matière de personnel à l'intention des services chargés des finances. Le PAM a aussi amélioré ses politiques, notamment en arrêtant définitivement les modalités de délégation de pouvoirs dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et en mettant de nouveau l'accent sur la planification future et la performance organisationnelle.

---

<sup>64</sup> Les valeurs cibles des indicateurs révisés en 2020 ont été fixées avant la collecte des données.

<sup>65</sup> Document disponible sur le site Intranet du PAM à l'adresse suivante: <https://newgo.wfp.org/documents/finance-strategy-2019-2024>.

## Volet de résultats B - Services divers à l'appui des opérations

187. En 2020, ce volet avait pour thème central la continuité des opérations face à la COVID-19. Pour assurer cette continuité, il a fallu adapter rapidement les pratiques et les politiques dans les dix domaines fonctionnels. Les politiques en matière de ressources humaines et les services d'appui aux opérations, nouveaux ou adaptés, ont facilité le déploiement du personnel, qui a travaillé dans des conditions difficiles et inhabituelles, voire très stressantes, et ont favorisé le travail à distance. Comme le PAM déclenchait pour la première fois une intervention d'urgence de niveau 3 incluant le Siège, une évaluation interne de l'intervention face à la COVID-19 a été réalisée. Il ressort de l'enquête menée auprès du personnel que celui-ci est satisfait de la manière dont le PAM a accompagné le passage au travail à distance. Les plateformes numériques ont permis de modifier rapidement les modalités de réunion, de travail et de voyage du personnel du PAM, ainsi que de répondre à ses besoins et à ceux des administrations, des partenaires des Nations Unies, des ONG et des autres intervenants sur le terrain.
188. Face aux difficultés liées aux déplacements pendant la pandémie, l'équipe du PAM chargée des voyages a lancé une carte interactive qui a été suivie et actualisée en permanence, sept jours sur sept. Ce service amélioré entièrement numérique a permis aux personnes intervenant en première ligne ou effectuant des déplacements à l'étranger de voyager dans des conditions de sécurité physique et matérielle et en toute connaissance de cause, y compris lors d'évacuations médicales. Les plateformes existantes d'auto-assistance et d'apprentissage ont été améliorées et une plateforme didactique consacrée à la COVID-19 a été mise en service, tandis que la plateforme en ligne des ressources humaines en libre-service a été étendue pour permettre le traitement à distance de nombreuses tâches.
189. Des mesures visant à assurer la continuité des opérations ont été prises sans tarder, car la situation d'urgence liée à la COVID-19 a touché tous les domaines d'activité du PAM. Outre l'équipe de gestion des crises, le PAM a mis sur pied une équipe spéciale chargée des opérations mondiales pour suivre les besoins et les ressources, ainsi que des groupes de travail chargés de promouvoir le bien-être du personnel. Il a organisé des achats centralisés ainsi que des expéditions mondiales d'équipements de protection individuelle et de produits d'hygiène à utiliser dans tous les bureaux, et a fourni aux gouvernements un appui technique en matière d'approvisionnement, d'infrastructures et de services, y compris des unités de stockage mobiles pour le dépistage de la COVID-19.
190. Le PAM a opéré en deux mois l'équivalent de deux années de travail de transformation numérique quand le personnel a dû passer du travail au bureau au télétravail. La Division des technologies a mis en ligne sur le Web des services informatiques sécurisés accessibles à domicile, a repensé le service d'assistance afin qu'il soit entièrement fonctionnel à distance, a déployé un système de signature numérique et a conçu une boîte à outils pour le travail à distance, en partenariat avec l'Accélérateur d'innovations. Le personnel et les membres du Conseil d'administration se sont adaptés aux réunions virtuelles: plus de 590 000 réunions sur Microsoft Teams ont eu lieu en 2020, soit une moyenne de plus de 13 000 par semaine depuis mars, contre moins de 800 par semaine en janvier et février. Un système de visioconférence a été rapidement mis en place pour permettre la continuité des réunions essentielles des instances dirigeantes. En 2020, les services de la Division des technologies sont restés opérationnels à 99,98 pour cent et ont répondu à 70 000 demandes d'assistance à distance, alors même que 90 pour cent de l'équipe travaillait à domicile.
191. Cette transformation s'est produite alors que le PAM poursuivait ses efforts de modernisation et d'automatisation des plateformes essentielles, y compris la connexion par satellite et l'appui aux opérations de transferts de type monétaire dans les pays grâce à un programme mondial d'amélioration de la connectivité sur le terrain. Le programme, qui a été lancé avant la pandémie, en février 2020, couvre 450 sites (dont 330 bénéficiant d'une liaison par satellite) dans 80 pays. En transposant ce programme à plus grande échelle au début de la pandémie, le PAM a pu améliorer rapidement la connexion à Internet, la sécurité et les communications qui sont devenues essentielles.
192. En 2020, le PAM a progressé rapidement en ce qui concerne le développement de la capacité de numérisation et l'amélioration de la fiabilité de sa plateforme pour la gestion des données des bénéficiaires et des transferts (SCOPE). Ainsi, près de 1,3 milliard de dollars de transferts de type monétaire en faveur de plus de 14,7 millions de bénéficiaires dans 44 pays ont été assurés à l'aide de la plateforme SCOPE en 2020, portant la part de tous les transferts de type monétaire du PAM gérés par cette plateforme de 45 pour cent en 2019 à environ 60 pour cent en 2020. La possibilité d'enregistrer les données personnelles concernant les bénéficiaires sous une forme numérique sécurisée a considérablement contribué à améliorer l'efficacité de la planification et du ciblage du PAM. Au cours de l'année, le nombre de personnes enregistrées dans SCOPE a augmenté de 32 pour cent, passant à

63,8 millions, et le nombre de personnes enregistrées au moyen de leurs empreintes digitales ou de leur photographie, voire les deux, a progressé de 27 pour cent, ce qui permet une meilleure vérification des bénéficiaires. Parmi les autres exemples de cette transformation numérique, citons la mise en place d'une "tour de contrôle" pour les services communs, qui offre une visibilité de bout en bout pour le suivi du fret, et d'une plateforme de services d'urgence en ligne, qui fait fonction de guichet unique pour le traitement des demandes de services de transport de marchandises émanant de partenaires.

193. La pandémie a entraîné des besoins sans précédent de renforts et d'intervention d'urgence et, grâce à son compte spécial pour les renforts mondiaux en situation d'urgence, le PAM a déployé plus de 500 membres de son personnel dans 71 pays. La Division de la sécurité a augmenté sa capacité d'envoi de renforts de plus de 25 pour cent, en veillant à ce que des effectifs soient prêts à intervenir et en assurant un appui aux opérations de niveaux 2 et 3.
194. La protection des employés du PAM et de leurs familles a été assurée dans les lieux d'affectation, et un dispositif d'évacuation sanitaire dans le contexte de la COVID-19 mis en place pour tous les employés et les personnes à leur charge. Le PAM a renforcé le personnel chargé du bien-être du personnel en recrutant des médecins et des conseillers dans le cadre de plusieurs opérations de niveau 3. La prise en charge indispensable des employés et de leurs familles a ainsi été assurée lorsque les services de santé sur place étaient débordés ou inexistantes. Le PAM a également fourni des moyens aériens et opérationnels pour appuyer le dispositif mondial des Nations Unies régissant les évacuations sanitaires dans le contexte de la COVID-19, prévu pour tous les employés, quel que soit leur type de contrat, et pour les personnes à leur charge.

#### Volet de résultats C - Politiques, directives et assurance qualité

195. Ce volet comprend des activités qui ne sont pas directement liées à une seule opération, mais qui fournissent un cadre, des directives et des politiques pour faciliter l'obtention de résultats au regard des stratégies institutionnelles. En 2020, le PAM a continué d'investir dans le renforcement de ses effectifs mobilisables en cas d'urgence, en adoptant les bonnes pratiques récemment apparues et en veillant à disposer en permanence d'une réserve de personnel qualifié pouvant être déployé immédiatement en cas d'intervention d'urgence. Ainsi, 3 000 employés ont participé à des séances de formation sur les risques de fraude dans les situations d'urgence, 1 400 se sont inscrits à des formations en ligne, à des exercices de simulation ou à des programmes de tutorat sur les situations d'urgence, et 1 640 autres ont suivi des cours de formation en ligne à leur propre rythme. En reliant les besoins de renforts mobilisables et les activités d'apprentissage, le PAM a pu suivre sa capacité d'améliorer l'impact des déploiements d'urgence.
196. Les hauts responsables ont contribué à l'examen et à la simplification du cycle annuel d'élaboration des assurances du Directeur exécutif, ce qui a abouti à la suppression de 185 tâches administratives et à un gain de temps de 25 pour cent. Ce travail a abouti à la rédaction de l'examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle ainsi que de la déclaration sur le contrôle interne qui ont été soumis au Conseil. Cet examen résume les mesures que la direction du PAM a prises et continuera de prendre pour atténuer les risques recensés dans le registre central des risques et pour garantir l'utilisation la plus efficiente et efficace des ressources du PAM ainsi que la protection de ses actifs. Ces travaux ont stimulé la remontée d'informations sur des points importants en matière de risque et de contrôle et contribué à des actions telles que l'élaboration d'un registre central des risques liés à la COVID-19, la publication de normes minimales de contrôle relatives à la gestion des risques inhérents aux tiers en situations d'urgence, la publication après enquête d'une note du Directeur exécutif sur les contrôles dans le contexte de la COVID-19 et le projet relatif aux assurances données par la direction, qui a porté sur huit fonctions clés, 29 domaines d'action privilégiés et 89 contrôles distincts.
197. Au cours du premier semestre de 2020, le PAM a aidé les bureaux de pays à élaborer des registres des risques liés à la COVID-19 ainsi que des directives en la matière et mis au point un registre central de ces risques. Les résultats de l'enquête ayant servi à la note du Directeur exécutif sur les contrôles dans le contexte de la COVID-19 et les registres des risques liés à la COVID-19 ont été pris en compte dans le cadre du projet relatif aux assurances données par la direction entrepris au quatrième trimestre de 2020 pour obtenir des assurances supplémentaires de la direction quant à la mise en œuvre des contrôles sur le terrain.
198. *Données factuelles tirées de l'évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes.* Malgré les efforts considérables déployés par le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes et les conseillers régionaux en la matière pour que la question de l'égalité entre les sexes figure dans les PSP, l'évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes

(2015-2020) a montré que le PAM doit allouer des ressources et un appui suffisants à sa structure de prise en compte de cette problématique, en renforçant les capacités des employés à tous les niveaux, notamment celles des hauts responsables.

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

199. Les activités menées au titre de ce volet sont liées au suivi de la collaboration du PAM avec des organismes extérieurs à des fins de sensibilisation, de coordination, de mobilisation de fonds, de partenariat et d'exécution de programmes. En 2020, les États donateurs et l'Union européenne ont fourni 89 pour cent des contributions, tandis que 2 pour cent provenaient du secteur privé. Soucieux d'accroître les contributions du secteur privé, le PAM a investi dans une initiative interne d'importance primordiale en 2020 et renforcé l'efficacité, la transparence et le contrôle des finances concernant l'intensification et le développement de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Un outil de suivi des IPC a été mis au point pour mesurer la performance du PAM en matière de mobilisation de fonds auprès des particuliers, et en rendre compte. L'initiative interne d'importance primordiale liée à la stratégie de mobilisation de fonds auprès du secteur privé a dépassé les objectifs fixés dans ce domaine puisqu'elle a permis de recueillir un montant total de 161 millions de dollars.
200. Dès les premières interventions menées face à la pandémie de COVID-19, en collaboration avec les organismes des Nations Unies et des ONG internationales et dans le cadre du Comité permanent interorganisations, le PAM a pris la tête d'une campagne de sensibilisation visant à attirer l'attention du public et des responsables politiques sur le rôle essentiel des services communs dans la lutte contre la COVID-19 à l'échelle mondiale. D'autres travaux interorganisations se sont poursuivis, en particulier concernant les engagements pris dans le cadre du pacte relatif au financement de l'action humanitaire, notamment l'adaptation des interventions humanitaires au contexte local. Depuis 2013, le PAM respecte systématiquement l'obligation qui lui incombe de transférer au moins 25 pour cent des ressources aux partenaires locaux ou par leur intermédiaire et dispose d'un vaste réseau de partenaires locaux et d'organisations communautaires qui mettent en œuvre ses programmes. Dans le cadre de leurs PSP, les bureaux de pays associent les partenaires locaux à l'analyse, à la consultation, à la planification et aux interventions du PAM, notamment en organisant des réunions avec les parties prenantes des gouvernements hôtes et des modules d'action groupée dans le pays.
201. Le PAM a intensifié sa contribution à la réforme du système des Nations Unies en prenant diverses initiatives en 2020. Pour appuyer la programmation intégrée à l'échelle du système et l'obtention de résultats communs dans les pays, il a contribué à l'élaboration de directives relatives au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après "plan-cadre de coopération") et aux outils qui l'accompagnent, y compris l'analyse commune de pays, et mis en œuvre dans son intégralité le cadre de gestion et de responsabilité. Les bureaux de pays ont révisé leur PSP en vue d'aligner les activités, les résultats et les cycles sur les plans-cadres de coopération et les plans de développement nationaux, et de renforcer leurs contributions aux résultats collectifs. Les examens stratégiques nationaux Faim zéro achevés au cours de l'année étaient reliés aux analyses communes de pays.
202. En sa qualité de coprésident du groupe des innovations institutionnelles aux côtés du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés jusqu'à la fin du premier semestre de 2020, le Directeur exécutif a dirigé les efforts menés pour atteindre les différents objectifs fixés à l'échelle du système en matière de gains d'efficacité. Le PAM a conservé son influence au sein de la nouvelle équipe spéciale chargée des modalités de fonctionnement en jouant un rôle prééminent dans la mise en place d'un parc de véhicules commun et de solutions numériques, notamment la plateforme de réservation pour le personnel humanitaire. À la fin de l'année, le PAM partageait 46 pour cent de ses locaux à travers le monde avec d'autres organismes des Nations Unies, l'objectif fixé par le Secrétaire général étant de partager 50 pour cent des locaux d'ici à la fin de 2021.
203. Tout au long de 2020, les partenariats noués avec les États ou des institutions financières internationales ont permis au PAM de se positionner de manière stratégique dans le domaine du développement et de mobiliser de nouvelles ressources pour faire avancer les priorités de développement connexes. Ainsi, des pays habituellement considérés comme des bénéficiaires sont devenus de nouveaux donateurs. La Somalie, par exemple, s'est hissée au 14<sup>e</sup> rang des donateurs du PAM (avec 93 millions de dollars) en 2020, et Haïti au 18<sup>e</sup> rang (avec 60 millions de dollars). Au total, le PAM a reçu un montant de 290 millions de dollars de 27 pays aux termes d'accords tripartites, contre 21 millions de dollars en 2019. Les formes tripartites de partenariat ont permis d'appuyer des activités dans les six régions où intervient le PAM et

sont appelées à jouer un rôle toujours plus important à l'appui de la protection sociale, des systèmes de distribution des transferts de type monétaire et de la prestation de services.

204. Le PAM s'est attaché à continuer de développer ses partenariats dans des domaines essentiels tels que le changement climatique, les déplacements de population, les solutions durables, l'éducation, la santé, les migrations et la protection sociale. Peu après la signature d'un mémorandum d'accord entre le PAM et l'OMS en février 2020, la collaboration a été élargie de manière à mettre l'accent sur la réponse mondiale face à la COVID-19 tout en continuant à contribuer aux ODD relatifs à la santé. Le PAM a poursuivi ses partenariats avec la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA), qui ont collaboré à des évaluations de l'impact de la COVID-19 dans 11 pays, lesquelles ont abouti à la formulation de plans d'intervention socioéconomique. Il a en outre publié avec la FAO et l'UNICEF une note d'orientation sur les moyens à mettre en œuvre pour atténuer les effets de la pandémie sur l'alimentation et la nutrition des écoliers. En 2020, aux côtés de la FAO, du FIDA et d'autres organismes des Nations Unies, le PAM a contribué à l'élaboration des directives facultatives du Comité de la sécurité alimentaire mondiale sur les systèmes alimentaires et la nutrition et a collaboré avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et six universités à la création du réseau universitaire pour la résilience au Sahel. Le PAM a en outre élaboré des accords avec le Sénégal et le Conseil des ministres du Groupe de cinq pays du Sahel concernant les mesures conjointes à prendre pour faire face à la COVID 19, aux conflits et au changement climatique. En 2020, pour la première fois, tous les rapports annuels par pays du PAM comportaient une section sur les partenariats, ce qui témoigne de l'importance croissante que revêt la collaboration avec les partenaires pour l'obtention de résultats.
205. Comme il est financé par des contributions volontaires, le PAM apprécie tous les types de contributions, y compris celles qui sont préaffectées à des opérations particulières. Dans le même temps, il est essentiel pour le PAM de recevoir des financements souples sans aucune affectation prédéfinie afin de pouvoir répondre de manière flexible et rapide aux besoins humanitaires, et les financements pluriannuels fournis par un nombre croissant de donateurs sont indispensables pour pouvoir planifier à long terme son action 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. On trouvera des détails sur les financements souples dans la partie IV du présent rapport.

#### Volet E des résultats - Gouvernance et services de contrôle indépendants

206. Le volet E englobe les activités liées aux services de contrôle interne indépendants et à la gouvernance assurés par des parties externes, y compris toutes les activités ayant trait aux travaux du Conseil, aux fonctions indépendantes de contrôle comme l'évaluation et l'audit et aux initiatives en faveur de transparence. Le PAM a continué de partager ses données sur la base de données accessible à tous de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide<sup>66</sup> et, en 2020, est de nouveau arrivé en tête de plus de 1 000 organisations pour l'indice de transparence de l'aide, obtenant le score de 99 pour cent<sup>67</sup>. En étroite collaboration avec le Conseil, le Secrétariat du Conseil d'administration a expérimenté des plateformes virtuelles pour la tenue en ligne des sessions informelles et formelles du Conseil, en veillant à ce que ses membres puissent participer à distance aux réunions virtuelles et bénéficier de services d'interprétation dans toutes les langues officielles de l'Organisation des Nations Unies, et en surmontant les difficultés inhérentes à la distanciation physique, tout en assurant la bonne exécution du programme de travail du Conseil et la continuité de ses activités en tant qu'organe décisionnel et de gouvernance. Grâce à des solutions numériques, il a été possible d'organiser en ligne une réunion de haut niveau pendant la deuxième session ordinaire du Conseil tenue en novembre pour célébrer l'attribution du prix Nobel de la paix 2020 au PAM. Le Secrétaire général, la Directrice générale du Fonds monétaire international, le Président de la Banque mondiale, les Commissaires de l'Union africaine et de l'Union européenne ainsi que les chefs de secrétariat d'organismes des Nations Unies ont participé à cette réunion.

<sup>66</sup> Disponible à l'adresse suivante: <http://d-portal.org/>.

<sup>67</sup> Disponible à l'adresse suivante: [http://publishingstats.iatistandard.org/summary\\_stats.html](http://publishingstats.iatistandard.org/summary_stats.html)

207. Le PAM a procédé à une hiérarchisation des questions découlant des audits au sein de l'organisation. L'état d'application des mesures convenues et les délais pour donner suite aux recommandations du Bureau de l'Inspecteur général issues des audits internes, des examens préventifs d'intégrité et des rapports d'inspection sur le terrain sont résumés au tableau 3, et des informations détaillées sont fournies à l'annexe III-A. Les constatations des travaux menés pour formuler des assurances offrent à la direction l'occasion de s'attaquer aux difficultés mises en évidence, d'analyser les enseignements tirés et d'appliquer les recommandations en temps voulu et de manière coordonnée. Au 31 décembre 2020, 156 recommandations d'audits internes n'avaient pas encore été appliquées, 51 pour cent d'entre elles ayant dépassé leur délai initial de mise en œuvre et 12 pour cent le délai de mise en œuvre révisé. Sur l'ensemble de ces recommandations, 71 avaient trait à des questions présentant des risques élevés, dont 56 pour cent avaient dépassé la date limite fixée pour leur mise en œuvre. En 2020, le PAM a réduit de 79 à 71 le nombre recommandations d'audits faisant état de risques élevés en instance, de 208 à 156 le nombre de recommandation en attente, et de 114 à 99 le nombre de mesures en retard par rapport à 2019.

**Tableau 3: État d'avancement de l'application des mesures convenues, 2019 et 2020**

	Risque élevé 2019	Risque élevé 2020	Risque modéré 2019	Risque modéré 2020	Total 2019	Total 2020
<b>En instance en début d'année</b>	<b>44</b>	<b>81</b>	<b>134</b>	<b>144</b>	<b>178</b>	<b>225</b>
Formulées pendant la période allant de janvier à décembre	85	56	118	68	203	124
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>137</b>	<b>252</b>	<b>212</b>	<b>381</b>	<b>349</b>
Classées pendant la période allant de janvier à décembre	50	66	123	127	173	193
<b>En attente en fin d'année</b>	<b>79</b>	<b>71</b>	<b>129</b>	<b>85</b>	<b>208</b>	<b>156</b>
En retard (dépassement du délai initial de mise en œuvre)	38	34	76	46	114	80
En retard (dépassement du délai révisé de mise en œuvre)	s/o	6	s/o	13	s/o	19

208. Huit évaluations centralisées gérées par le Bureau de l'évaluation ont été réalisées en 2020 et présentées au Conseil d'administration pour examen: l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020), l'évaluation stratégique du financement des activités du PAM, les évaluations des PSP pour le Bangladesh, le Cameroun, l'Indonésie, la République démocratique du Congo et le Timor-Leste, ainsi que la synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés des évaluations de politiques du PAM. Une évaluation interorganisations de l'action humanitaire menée pour faire face au passage du cyclone Idai et une évaluation thématique interorganisations de l'action humanitaire axée sur l'égalité femmes-hommes ont aussi été réalisées en 2020. Ensemble, les constatations de ces évaluations constituent une base de données factuelles dont le PAM a tiré de multiples enseignements, qui sont développés à l'annexe VIII.

### Priorités de la haute direction – performance au regard des indicateurs de la catégorie II

209. La haute direction a recensé sept domaines prioritaires dans lesquels le PAM doit faire des progrès, en plus des mesures de la performance par domaine fonctionnel et par volet. Le PAM a obtenu des résultats mitigés au regard de ces priorités en 2020, en grande partie en raison des difficultés liées à la COVID-19, mais aussi, dans certains cas, des changements apportés aux méthodes d'évaluation des résultats. Les indicateurs qui leur sont associés sont susceptibles d'être modifiés et adaptés plus souvent que les autres IPC. Ils relèvent donc d'une catégorie distincte et font l'objet d'un rapport dans le plan de gestion.

**Tableau 4: Priorités de la haute direction du PAM, 2020**

Indicateurs de performance relatifs au système des Nations Unies et à la coordination*	2019 Valeur effective	2020 Valeur cible	2020 Valeur effective
Pourcentage des objectifs des indicateurs ONU-SWAP 2.0 atteints.	75	88	81
Pourcentage des enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leur objectif de satisfaction.	100	100	100
Priorités thématiques	2019 Valeur effective	2020 Valeur cible	2020 Valeur cible
Pourcentage d'employés ayant suivi la formation obligatoire sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir, la discrimination et la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.	91	95	82
Pourcentage de bureaux de pays disposant d'un mécanisme communautaire opérationnel de remontée de l'information.	66	60	53
Pourcentage des transferts monétaires du PAM appuyés par des moyens numériques.**	72 (62)	80	71 (69)
Pourcentage de bureaux de pays du PAM dans lesquels il applique un système de gestion environnementale.	Non communiqué	20	8
Pourcentage des financements affectés aux effets directs stratégiques ou à un niveau supérieur.	Non communiqué	30	26

\* L'indicateur "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 États Membres ont adopté de nouvelles directives à l'intention du système des Nations Unies pour l'Examen quadriennal 2020-2023 en décembre 2020. La communication de données relatives à cet indicateur a donc été suspendue en 2020, en attendant qu'il soit procédé aux ajustements requis par les nouvelles directives.

\*\* Le pourcentage de transferts de type monétaire appuyés par des moyens numériques est plus élevé que celui indiqué en 2019 en raison de légères modifications des données après leur publication l'année dernière. Les valeurs de 2019 présentées ici remplacent les valeurs figurant dans le Rapport annuel sur les résultats de 2019. Les chiffres entre parenthèses correspondent aux pourcentages obtenus en excluant du calcul le programme de filets de protection sociale d'urgence transféré en Turquie.

210. Les résultats obtenus par le PAM au regard des indicateurs relatifs au système des Nations Unies et à la coordination des modules d'action groupée sont positifs, si l'on en juge par la satisfaction des utilisateurs de tous les services fournis et par l'amélioration des résultats obtenus pour les indicateurs ONU-SWAP 2.0 par rapport aux valeurs de 2019<sup>68</sup>. Toutefois, comme l'indique le tableau 4, le nombre d'employés ayant suivi la formation obligatoire sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir, la discrimination et la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles a diminué, de même que le nombre de bureaux de pays disposant d'un mécanisme communautaire opérationnel de remontée de l'information. Cette baisse du taux de conformité résulte de problèmes systémiques liés à l'embauche de nouveaux employés et à l'introduction de l'obligation pour tout le personnel de suivre tous les trois ans le cours sur la prévention de la fraude, de la corruption et de l'exploitation et des atteintes sexuelles. Pour être plus précis, lorsque les formations sont devenues obligatoires tous les trois ans, les employés n'ont été malheureusement informés de l'expiration imminente de leurs certificats que lorsque ceux-ci avaient expiré, d'où une baisse du taux de conformité. Ce problème a depuis été résolu, et le PAM redoublera d'efforts afin d'atteindre la valeur cible fixée pour 2021 en améliorant le pourcentage d'employés ayant suivi la formation obligatoire.
211. La baisse du nombre de bureaux de pays disposant d'un mécanisme communautaire opérationnel de remontée de l'information tient au fait que le PAM s'efforce d'établir des normes plus rigoureuses pour les systèmes et les méthodes qu'il utilise pour obtenir et exploiter les observations des communautés. À compter de 2021, il faudra que trois des cinq conditions suivantes soient remplies pour qu'un mécanisme de remontée de l'information soit considéré comme étant "opérationnel". Premièrement, il devrait pouvoir être démontré que le bureau de pays a utilisé des informations fiables émanant de différents

<sup>68</sup> Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP) constitue le cadre de responsabilité à l'échelle du système qui permet de mesurer, de suivre et de stimuler les progrès vers un ensemble commun de normes visant à atteindre l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les entités, départements et bureaux du système des Nations Unies sont tous tenus de communiquer des données relatives à ce plan d'action.

groupes de population touchés (femmes, filles, garçons, hommes, personnes handicapées, personnes âgées, minorités, etc.) ou les concernant, et qu'il a tenu compte de leurs besoins d'information, de leurs exigences linguistiques et de leurs moyens de communication préférés. Il faudrait aussi prouver que ces informations ont servi à concevoir et à mettre en œuvre le mécanisme. Deuxièmement, il devrait pouvoir être démontré que le bureau de pays a pris des mesures de protection des données du mécanisme de remontée de l'information. Troisièmement, le bureau de pays devrait prévoir un budget suffisant destiné exclusivement à ce mécanisme pour en assurer le fonctionnement. Quatrièmement, il devrait pouvoir être démontré que le mécanisme "boucle la boucle" dans au moins 80 pour cent des cas en traitant et en résolvant les problèmes soulevés dans les informations reçues. Cinquièmement, il devrait pouvoir être démontré que les modifications apportées aux programmes sont validées par les communautés auxquelles le PAM vient en aide et sont directement liées aux observations reçues.

212. Si la part des transferts de type monétaire appuyés par des moyens numériques a augmenté en 2020 dans de nombreux pays, les valeurs relativement constantes de l'IPC observées entre 2019 et 2020 s'expliquent principalement par la réduction de 350 millions de dollars du montant du programme de filets de protection sociale d'urgence transféré à la Turquie, qui est passé de 487 millions de dollars en 2019 à 136 millions de dollars en 2020 sur un portefeuille annuel total de transferts de type monétaire de 2,1 milliards de dollars. Si l'on exclut ce programme des calculs, la part des transferts de type monétaire du PAM appuyée par des moyens numériques passe de 62 pour cent en 2019 à 69 pour cent en 2020, soit une hausse considérable.
213. Les deux derniers indicateurs du tableau 4 ont été définis pour le Plan de gestion du PAM pour 2020-2022 et aucune information n'a été communiquée à leur sujet en 2019. L'annexe III A contient de plus amples informations sur les indicateurs de la catégorie II. Le PAM s'emploie sans relâche à réduire l'empreinte écologique de ses opérations. Les efforts déployés pour atteindre la cible en ce qui concerne le pourcentage de bureaux de pays du PAM dans lesquels il met en place un système de gestion environnementale ont été entravés par la pandémie de COVID-19.

#### Plan d'action détaillé

214. Les travaux relatifs au plan d'action détaillé pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination ont débuté en janvier 2020 et un rapport sur les mesures concrètes en vue de l'application des recommandations<sup>69</sup> a été présenté au Conseil à sa première session ordinaire, tenue sous une forme abrégée en avril 2020. Le plan d'action détaillé a été approuvé par le Conseil en juin 2020.<sup>70</sup>
215. Le premier rapport d'étape sur la mise en œuvre du plan d'action détaillé a été présenté au Conseil à sa deuxième session ordinaire, en novembre 2020<sup>71</sup>. Le rapport indique l'état d'avancement de chacune des initiatives et l'idée que les employés se font des progrès accomplis dans les six domaines essentiels de ce plan. Les employés ont été interrogés lors d'un sondage numérique, réalisé dans le cadre d'un processus de mobilisation de grande ampleur des employés sur la culture organisationnelle en septembre 2020.
216. Une série de 16 indicateurs, déjà utilisés dans les précédentes enquêtes mondiales auprès du personnel du PAM, mesurent les progrès de la mise en œuvre du plan d'action détaillé et couvrent les six domaines essentiels de ce plan. Globalement, les résultats de l'enquête mondiale disponibles au moment de la rédaction du présent document montrent des améliorations significatives dans les six domaines essentiels par rapport à 2018. Le bilan des initiatives et des activités du plan d'action détaillé pour 2020 a confirmé les constatations suivantes: 83 pour cent des activités menées dans le domaine essentiel relatif à l'encadrement et 91 pour cent dans celui des procédures disciplinaires ont atteint leurs cibles, tandis que le retard observé pour les initiatives et les activités ayant trait à la révision des politiques et des systèmes tient essentiellement au fait que d'autres actions visant à atténuer l'incidence de la pandémie sur les employés ont été privilégiées. Si des progrès significatifs ont été constatés dans la mise en œuvre du plan d'action détaillé, des efforts supplémentaires s'imposent pour accélérer les travaux dans les six domaines essentiels et veiller à leur enchaînement logique, afin de modifier durablement la culture organisationnelle. On trouvera des détails sur chacun des six domaines essentiels à l'annexe III-D.

---

<sup>69</sup> WFP/EB.1/2020/9-A/2/Rev.1.

<sup>70</sup> WFP/EB.A/2020/12-A.

<sup>71</sup> WFP/EB.2/2020/10-A.

217. La dernière enquête mondiale auprès du personnel a été réalisée en mars 2021 et le taux de participation à l'échelle mondiale a atteint 84 pour cent, contre 85 pour cent en 2018. Ces deux taux de participation, qui sont les plus élevés jamais enregistrés pour une grande entité des Nations Unies, font que les données sont très représentatives. Les résultats de l'enquête sont les meilleurs obtenus depuis 2012, année à partir de laquelle le PAM a commencé à mesurer systématiquement la mobilisation de ses employés. Une amélioration a été constatée dans tous les domaines couverts par l'enquête par rapport à 2018. Le niveau global de satisfaction a sensiblement augmenté et des améliorations tout aussi importantes ont été observées en ce qui concerne l'innovation et le changement, la communication, le travail d'équipe et le sentiment d'appartenance. Dans l'ensemble, 76 pour cent des personnes interrogées se sont déclarées extrêmement ou très satisfaites, et 92 pour cent ont indiqué que la mission et l'objectif du PAM leur donnaient le sentiment que leur travail était important. Des progrès significatifs ont été enregistrés concernant l'efficacité des supérieurs hiérarchiques ainsi que la progression et le perfectionnement professionnels. Ces résultats reflètent une évolution positive au regard de l'une des priorités du PAM: instaurer progressivement un lieu de travail amélioré, favorisant toujours plus le respect et l'inclusion, où le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination ne sont pas tolérés.

### Déontologie et responsabilité

218. Le Bureau de la déontologie a enregistré un nombre record de consultations en 2020, dont une hausse de 26,5 pour cent par rapport à 2019 dans le cadre du programme annuel de déclaration de situation financière et de conflits d'intérêts. Une politique actualisée en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités a été publiée, qui élargit la portée de la protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés.

219. Dans le cadre de la riposte à la COVID-19, le PAM a continué de plaider en faveur de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles au niveau interorganisations, y compris aux côtés des autres organismes ayant leur siège à Rome, en soutenant ou en lançant plusieurs projets et initiatives interinstitutions, tels que le module pédagogique "Say No to Sexual Misconduct" (Dites non à l'inconduite sexuelle) à l'intention de ses partenaires ou l'évaluation des capacités des partenaires d'exécution des Nations Unies en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Le PAM a expérimenté l'outil d'évaluation dans certains bureaux de pays avant de le mettre en ligne sur le Portail des partenaires des Nations Unies. Des modules sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles font désormais partie intégrante du matériel de formation de base du PAM, et les formations régionales qui se faisaient en présentiel ont été adaptées afin de pouvoir être dispensées en ligne, pour que les membres du personnel déployés dans des zones à haut risque et lors de situations d'urgence puissent reconnaître et prévenir les actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles sur le terrain, et y répondre.

220. La formation des ambassadeurs de la déontologie et des conseillers pour le respect au travail a été harmonisée avec celle dispensée aux conseillers chargés des risques et de la conformité, et la collaboration entre les bureaux de la déontologie des organismes ayant leur siège à Rome s'est poursuivie pour gérer les problèmes liés au racisme et à la violence sexiste.

### Initiatives internes d'importance primordiale

221. Le PAM utilise le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) pour financer des initiatives internes d'importance primordiale depuis 2015. Ces initiatives visent à renforcer ses systèmes et ses effectifs en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services fournis aux bénéficiaires. Les recommandations préliminaires d'un audit externe des initiatives internes d'importance primordiale, quasiment terminé à la fin de l'année 2020, invitaient le PAM à revoir la gouvernance et les critères de sélection pour le financement des projets d'initiative qui seront présentés à l'avenir au Conseil. Toutes les futures propositions de financement d'initiatives internes d'importance primordiale devraient notamment expliquer clairement que ces initiatives sont de nature ponctuelle, mettre l'accent sur leur contribution transversale au changement organisationnel et correspondre pleinement au cadre de résultats institutionnels.

**Tableau 5: Initiatives interne d'importance primordiale, 2019-2020**

	Initiative interne d'importance primordiale	Durée initiale (en nombre d'années)	Budget approuvé dans le plan de gestion (en millions de dollars)		Dépenses	
			2019	2020	2019	2020
<b>v</b>	Feuille de route intégrée ( <b>complète</b> )	1	10,0	-	9,8	0,2
En cours	Initiative Personnel 2020	2	11,1	-	1,5	2,4
	Fonds du PAM pour 2030	2	15,0	-	0,7	4,2
	Transferts monétaires et plateforme numérique	2	20,0	-	10,9	8,7
Prolongée	Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information	1	5,0	11,0	4,7	6,6
	Réforme du système des Nations Unies	2	8,2	8,1	4,6	4,2
Nouvelle	Appui aux programmes/partenariats	2	-	2,5		0,9
	Stratégie relative au secteur privé	2	-	13,1		12,6
	Culture organisationnelle/déontologie	2	-	5,0		1,6
	<b>Total</b>		<b>69,3</b>	<b>39,7</b>	<b>38,8*</b>	<b>41,1</b>

\* Le montant total des dépenses est conforme à l'État V des états financiers du PAM, lequel tient compte des prorogations des initiatives internes d'importance primordiale qui ont été approuvées en 2017 et 2018 mais ne figurent pas dans le tableau - 6,8 millions de dollars au total en 2019. \*\* Comptabilisation rétroactive des traitements - (0,4 million de dollars) en 2020 ne figurant pas dans le tableau.

222. En 2020, une enveloppe de 39,7 millions de dollars a été approuvée en faveur de cinq initiatives internes d'importance primordiale, le montant total des dépenses s'élevant à 41,1 millions de dollars (tableau 5). Trois initiatives sont en cours, dont le financement et la mise en œuvre s'étalent sur deux ans, le solde des fonds de 2019 ayant été reporté sur 2020. Deux initiatives, qui se poursuivent depuis 2019, ont bénéficié d'un nouveau financement en 2020, et trois autres ont été lancées. Il est à noter que, pour les initiatives dont l'horizon temporel est de deux ans, la répartition des fonds peut ne pas être uniforme. Par exemple, pour l'initiative relative aux programmes/partenariats, un montant de 2,5 millions de dollars a été approuvé dans le Plan de gestion pour 2020, et 1,2 million de dollars ont été alloués en 2020.

223. La nouvelle initiative interne d'importance primordiale concernant la stratégie relative au secteur privé a permis de financer la première année des mesures liées aux dons de particuliers, un pilier essentiel de la stratégie. La première tranche d'investissement (13,1 millions de dollars) a été intégralement consacrée à la recherche de nouveaux donateurs, qui ont à leur tour contribué à hauteur de 17,8 millions de dollars aux recettes tirées du recrutement de nouveaux donateurs sur des supports payants, dépassant ainsi de 8 pour cent la valeur cible (16,5 millions de dollars). Compte tenu des résultats positifs obtenus à ce jour, un investissement supplémentaire dans les partenariats avec le secteur privé est prévu en 2021. On trouvera à l'annexe III-B des informations détaillées sur les résultats pour chacune des initiatives internes d'importance primordiale.

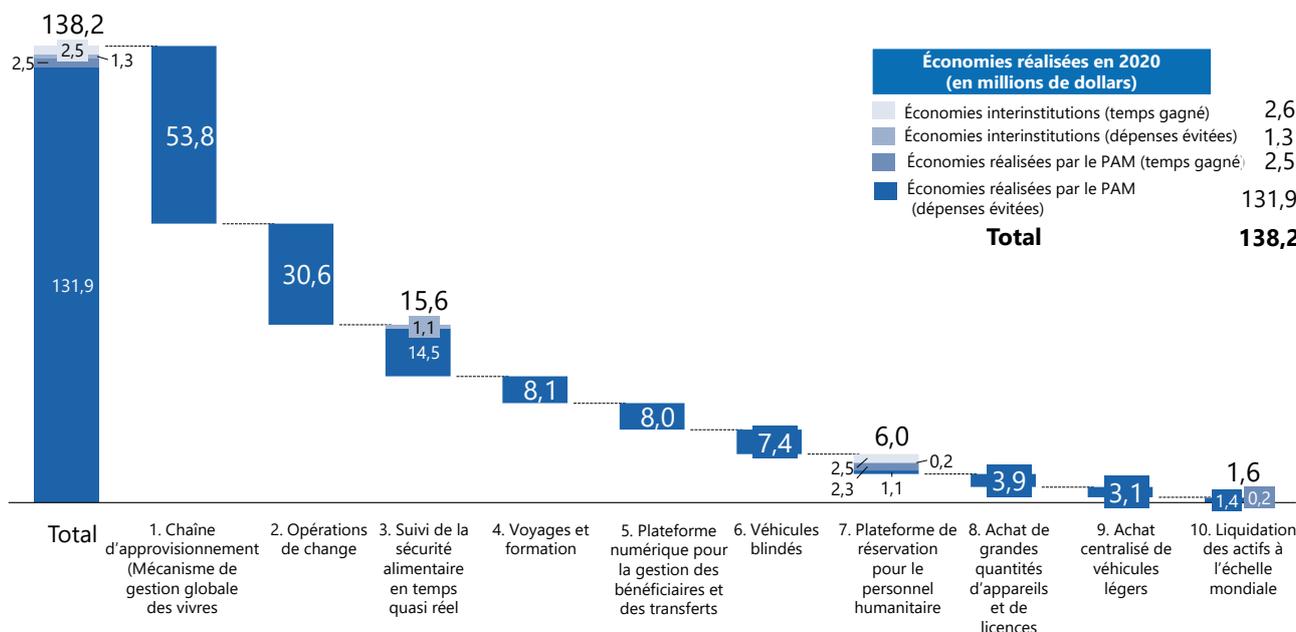
### Gains d'efficacité et utilisation optimale des ressources

224. L'efficacité est l'une des principales priorités du Directeur exécutif et une valeur fondamentale du PAM: chaque dollar économisé permet au Programme de fournir à un plus grand nombre de personnes souffrant de la faim l'aide alimentaire dont elles ont tant besoin. Cette section passe en revue les dix principales initiatives qui ont permis de réaliser des gains d'efficacité, ainsi que des économies validées en interne ou avec d'autres organismes des Nations Unies et acteurs humanitaires. Le PAM mesure les gains d'efficacité en fonction des économies d'argent et de temps réalisées tout au long de sa chaîne de valeur, de la préparation aux situations d'urgence et de la conception des programmes jusqu'à leur exécution et à la prestation de services de facilitation, conformément aux objectifs de la réforme du système des Nations Unies et aux priorités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable en matière d'efficacité. Les gains d'efficacité proviennent principalement des opérations, même si

l'utilisation du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) permet aussi de réaliser des économies. En 2020, par exemple, des fonds AAP ont été utilisés pour faciliter les économies sur les coûts d'approvisionnement grâce au Mécanisme de gestion globale des vivres, à la gestion du parc automobile, aux opérations de change et à la plateforme de réservation pour le personnel humanitaire. On trouvera plus de détails à ce sujet à l'annexe III-C.

225. En 2020, grâce à ses dix principales initiatives en faveur des gains d'efficacité, le PAM a réalisé plus de 138 millions de dollars d'économies et un gain de temps de 134 unités équivalent temps plein. Ces résultats tiennent en grande partie à l'innovation stratégique, à la transformation numérique, à l'optimisation et à la simplification des opérations ainsi qu'à la collaboration interorganisations du PAM. Une bonne trentaine d'autres initiatives ont aussi permis de réaliser des économies. Les principales initiatives sont en phase d'expansion, les résultats en matière d'efficacité étant attendus dans les années à venir. Les plateformes numériques et l'amélioration des méthodes de travail – y compris les efforts intersectoriels de simplification et d'automatisation des processus opérationnels – l'innovation et le recours aux technologies de pointe dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence et de la mise en œuvre des programmes sont autant d'éléments qui contribueront à une exécution et une gestion des opérations encore plus efficaces et efficaces.

**Figure 10: Dix principaux domaines dans lesquels le PAM a réalisé des économies et des gains d'efficacité en 2020**



Les économies totales tiennent compte des économies de coûts et de temps (en équivalent temps plein).

226. Le Mécanisme de gestion globale des vivres constitue un bon exemple d'outil permettant de gagner en efficacité et en efficacité. Il s'agit d'un dispositif de préfinancement qui permet au PAM d'acheter et de prépositionner des produits alimentaires en utilisant des fonds internes en attendant la confirmation des contributions. Les objectifs sont les suivants: réduire les délais de livraison, intervenir plus rapidement en cas d'urgence, acheter les denrées au moment où les conditions sont favorables sur les marchés et favoriser les achats locaux et régionaux lorsque cela est possible. En 2020, les achats effectués au moyen de ce mécanisme ont permis aux bureaux de pays bénéficiaires de recevoir les produits dans un délai moyen de 28 jours, soit une réduction de 77 pour cent par rapport au délai moyen de 120 jours nécessaire avec les procédures d'achat habituelles. Ce gain de temps a été particulièrement déterminant lors des crises humanitaires, et sept des huit pays faisant face à des situations d'urgence de niveau 3 ont eu recours au Mécanisme de gestion globale des vivres pour répondre à la plupart de leurs besoins opérationnels. Grâce à la rapidité des opérations d'achat et aux économies d'échelle, il a été possible de réaliser des économies à hauteur de 53,8 millions de dollars sur les coûts d'approvisionnement (produits alimentaires et transport extérieur).

### Utilisation optimale des ressources: mesures préventives et programmation intégrée en matière de risques au Bangladesh

Le projet d'action humanitaire anticipée, d'un montant de 140 millions de dollars, mené par le Fonds central pour les interventions d'urgence des Nations Unies, est une première pour le Fonds, qui a débloqué des financements à des fins humanitaires avant une crise annoncée. Le projet, élaboré en partenariat avec la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et financé par l'Allemagne et la République de Corée, a joué un rôle crucial dans le développement du projet de financement fondé sur les prévisions que le PAM mène au Bangladesh. Ce projet repose sur un dispositif innovant qui permet, à partir de prévisions météorologiques fiables, de débloquer des crédits à des fins d'aide humanitaire avant que les crises – telles que les inondations liées aux conditions météorologiques au Bangladesh – ne se produisent. Le PAM a bénéficié de 4,5 millions de dollars, qui lui ont permis de venir en aide à 142 000 personnes en recourant à des transferts de type monétaire par téléphonie mobile, plusieurs jours avant les inondations dans cinq districts.

Le PAM a conçu et expérimenté un système de financement fondé sur les prévisions, grâce auquel quelque 30 000 personnes ont reçu une aide en espèces jusqu'à quatre jours avant les inondations de juillet 2020. Il a en outre expérimenté une formule d'assurance contre les risques climatiques visant à protéger 10 000 personnes des pertes de leur salaire quotidien en prévision d'une crise climatique. Une part importante des ménages ayant bénéficié de ce financement présentaient un niveau acceptable de consommation alimentaire immédiatement avant les inondations et n'ont pas eu à recourir à des stratégies de survie préjudiciables. Le fait que 89 pour cent des bénéficiaires ciblés aient dépensé l'aide anticipée en nourriture montre que cette intervention préventive a permis de satisfaire leurs besoins immédiats.

Face à la COVID-19 qui accroît la vulnérabilité des communautés exposées aux catastrophes, et face au changement climatique, ces dispositifs de financement anticipé jouent un rôle de plus en plus important pour assurer la résilience des communautés et faciliter leur redressement.

## Coût par bénéficiaire



### Transferts de type monétaire

Moyenne journalière: 0,42 dollar  
Par bénéficiaire par an: 59 dollars



### Produits alimentaires

Moyenne journalière: 0,32 dollar  
Par bénéficiaire par an: 46 dollars



### Aide globale

Moyenne journalière: 0,35 dollar  
Par bénéficiaire par an: 52 dollars

227. L'analyse du coût par bénéficiaire se fonde sur la valeur des transferts et les coûts de transfert définis dans le budget de portefeuille de pays pour venir en aide aux bénéficiaires directs dans chaque domaine d'activité. Le coût par bénéficiaire correspond aux dépenses consacrées aux transferts de produits alimentaires et aux transferts de type monétaire effectués afin d'obtenir les résultats escomptés dans le cadre des programmes. Ce coût est calculé pour toute la durée de l'assistance et sous forme de moyenne quotidienne. Les bénéficiaires peuvent recevoir simultanément diverses formes d'assistance dans plusieurs domaines d'activité et selon différentes modalités – espèces, bons ou vivres – conformément aux approches intégrées des programmes définies dans les PSP. L'ampleur (montant et durée) de l'assistance est actuellement examinée pour prendre en compte les effets du nombre croissant de situations d'urgence, la difficulté de venir en aide aux bénéficiaires dans des situations d'urgence complexes, ainsi que la taille, la composition et la valeur nutritionnelle des rations, le but étant de s'assurer que l'assistance répond aux besoins quotidiens des groupes cibles.
228. Le coût moyen quotidien par bénéficiaire est obtenu en multipliant le nombre de jours d'alimentation par le nombre de bénéficiaires recevant une assistance, tels qu'indiqués dans chaque rapport sur les distributions. Ce type de rapport porte généralement sur un mois, mais la période couverte peut varier en fonction du cycle de distribution. Le coût moyen quotidien des transferts de type monétaire est calculé en multipliant le nombre de bénéficiaires recevant ces transferts sur un site et au cours d'un mois donné par le nombre de jours d'assistance de cette distribution. L'analyse ne tient pas compte des autres coûts de mise en œuvre, des coûts des prestations de services et des coûts d'appui directs et indirects.

229. En 2020, le PAM a distribué 11,8 milliards de rations alimentaires et l'équivalent de 5,4 milliards de rations alimentaires sous forme de transferts de type monétaire. Le coût moyen quotidien par bénéficiaire direct était de 0,35 dollar (0,32 dollar pour les produits alimentaires et 0,42 dollar pour les transferts de type monétaire). Le coût moyen annuel par bénéficiaire ayant reçu l'assistance du PAM en 2020 était de 52 dollars (46 dollars pour les produits alimentaires, 59 dollars pour les transferts de type monétaire). On trouvera de plus amples informations, notamment une ventilation des coûts par domaines d'activité, à l'annexe III-A.

## Partie IV: Ressources financières et financement

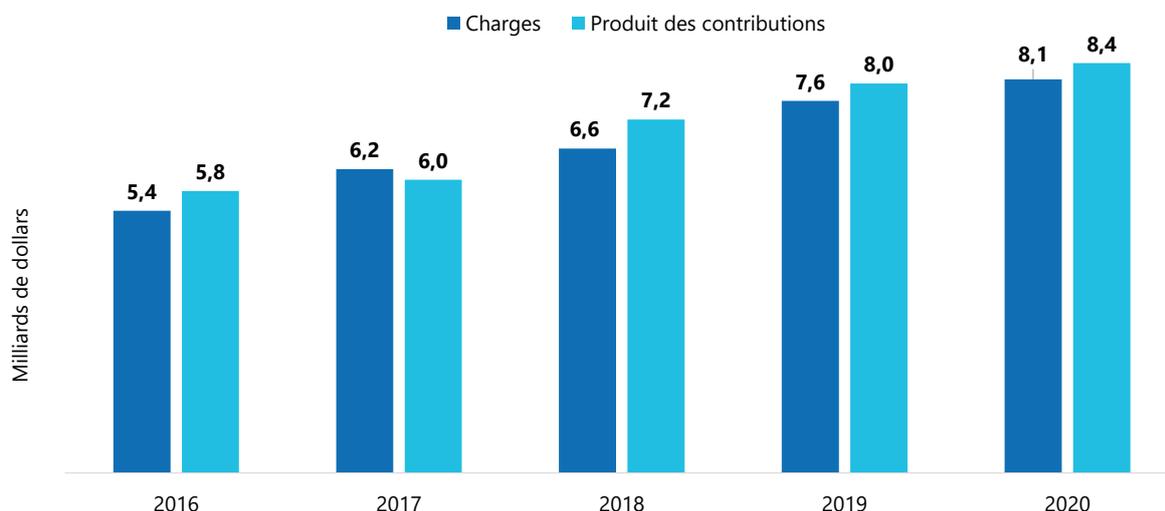
Cette section donne un aperçu des ressources financières et des dépenses du PAM ainsi que de leur évolution dans le contexte de la pandémie de COVID-19, qui a amplifié les besoins alors que la situation était déjà difficile. Elle décrit les efforts que déploie le PAM pour donner suite à l'évaluation stratégique du financement de ses activités en diversifiant sa base de donateurs grâce à une stratégie de mobilisation de fonds auprès du secteur privé et en mettant en œuvre de nouveaux mécanismes de financement tels que la conversion de créances, le financement mixte et le cofinancement. La démarche pionnière du PAM en matière de financement anticipé continue de montrer toute son utilité puisque dans de nombreuses opérations les crises se superposent.

### Aperçu général de la situation financière

#### Contributions et dépenses en hausse face à l'accroissement des besoins

230. En 2020, le PAM a reçu des contributions d'un montant record de 8,4 milliards de dollars<sup>72</sup> – soit 5 pour cent de plus qu'en 2019 – ce qui lui a permis de couvrir 61 pour cent des besoins de financement d'un montant de 13,7 milliards de dollars<sup>73</sup>. Les contributions provenaient de 104 sources de financement (États donateurs, secteur privé, entités des Nations Unies, institutions financières internationales et autres organisations), contre 90 en 2019.
231. Les charges<sup>74</sup> ont représenté 8,1 milliards de dollars en 2020, soit une progression de 6 pour cent par rapport à 2019. Cette hausse s'explique par l'augmentation du nombre de distributions de produits alimentaires au cours de l'année, soit un montant de 2,4 milliards de dollars (en hausse de 3 pour cent par rapport à 2019), et par d'autres coûts représentant un total de 3,5 milliards de dollars (soit une hausse de 12 pour cent), principalement au titre des services contractuels de transport aérien. Le montant des transferts de type monétaire est resté quasiment identique à celui de 2019, à savoir 2,1 milliards de dollars versés aux bénéficiaires par le PAM.
232. La figure 11 montre la croissance des contributions et des dépenses depuis 2016<sup>75</sup>. Au cours des cinq années, les produits provenant des contributions du PAM ont augmenté de 45 pour cent. Les charges ont globalement progressé à un taux légèrement supérieur, de 50 pour cent, qui traduit l'intensification des activités opérationnelles parallèlement à la forte croissance des contributions.

Figure 11: Produits des contributions et dépenses, de 2016 à 2020



<sup>72</sup> Le PAM comptabilise les produits provenant des contributions lorsque celles-ci sont confirmées par écrit et qu'il n'est pas spécifié que leur versement doit intervenir durant un exercice financier ultérieur.

<sup>73</sup> Plan fondé sur les besoins au 31 décembre 2020.

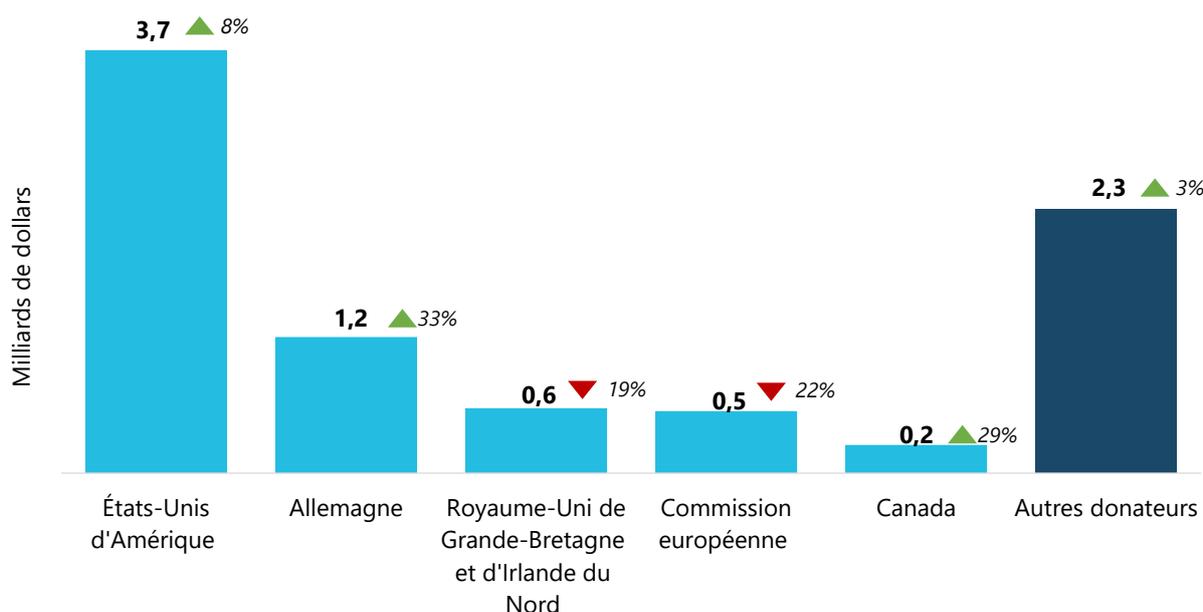
<sup>74</sup> Les catégories de charges incluent les transferts monétaires effectués et les bons distribués, les produits alimentaires distribués, les services de distribution et services connexes, les dépenses de personnel, les services contractuels et autres services, et les autres charges.

<sup>75</sup> Au PAM, le budget est établi sur la base des engagements et les états financiers sur la base de la comptabilité d'exercice. S'agissant de la performance financière des produits, les charges sont comptabilisées et classées en fonction de leur nature et pour ce qui est de la performance des programmes, par résultat stratégique selon les catégories de coûts du PAM.

### Principaux donateurs ayant fourni des financements souples

233. La figure 12 présente les principaux donateurs du PAM en 2020 et l'évolution de leurs contributions par rapport à l'année précédente. En 2020, le PAM a reçu des contributions plus importantes de la plupart des principaux donateurs, États et organisations intergouvernementales, notamment des États-Unis d'Amérique, de l'Allemagne, du Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgences et d'autres fonds des Nations Unies, du Canada, du Japon et de la Suède. Parmi les autres grands donateurs figurent le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et la Commission européenne. Les cinq principaux donateurs ont contribué à hauteur de 74 pour cent (6,2 milliards de dollars) au montant total des contributions, soit un peu moins qu'en 2019.
234. Les contributions du secteur privé (entreprises, particuliers et fondations) ont enregistré la plus forte progression en 2020, jusqu'à atteindre 161 millions de dollars, soit une hausse de 60 pour cent par rapport à 2019. Le secteur privé s'est ainsi classé au dixième rang des donateurs du PAM en 2020.
235. Les contributions des États-Unis d'Amérique ont atteint le montant sans précédent de 3,7 milliards de dollars en 2020, ce qui représente 43 pour cent de toutes les contributions des donateurs et une augmentation de 8 pour cent par rapport à 2019. Sur ce montant, 238 millions de dollars ont été consacrés, à titre de crédits supplémentaires, à l'action menée face à la COVID-19, et la somme record de 119 millions de dollars a été allouée au Programme international McGovern-Dole d'alimentation pour l'éducation dans cinq pays. Grâce à la collaboration entre les bureaux de pays et les donateurs partenaires des États-Unis d'Amérique, les contributions ont pu être utilisées le plus efficacement possible.

Figure 12: Principales contributions confirmées des donateurs du PAM, 2020



236. En 2020, le PAM a reçu 482 millions de dollars sous forme de financements souples de la part de 32 donateurs, soit une augmentation de 14 pour cent pour ce type de financement par rapport à 2019. Malgré les appels lancés afin que les donateurs réduisent la part des contributions affectées à la lutte contre la COVID-19, les financements souples n'ont constitué que 5,7 pour cent du produit total des contributions reçues en 2020, une part comparable à celle des années précédentes. Les 5 principaux donateurs ayant fourni des fonds à utilisation souple en 2020 sont la Suède, l'Allemagne, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, les Pays-Bas et la Norvège. Le montant et la part des financements souples accordés par le secteur privé et les particuliers n'ont cessé d'augmenter.
237. Si chaque dollar reçu par le PAM est indispensable à la continuité de ses opérations, les financements à utilisation souple sont quant à eux essentiels pour pouvoir intervenir rapidement et efficacement en cas de situation d'urgence soudaine et investir dans des activités de préparation et de renforcement de la résilience en temps opportun. Durant une année au cours de laquelle le PAM et ses partenaires ont fait face à 17 situations d'urgence concomitantes à travers le monde, les fonds non affectés ont été particulièrement déterminants pour appuyer les activités menées au carrefour entre action humanitaire, aide au

développement et consolidation de la paix. Au Zimbabwe, les financements à utilisation souple ont permis d'apporter une assistance alimentaire essentielle à des ménages ruraux et urbains face à la sécheresse et à la pandémie de COVID-19, et d'éviter une rupture d'approvisionnement de l'aide apportée aux réfugiés. Ces fonds ont en outre permis au PAM de lancer au moment opportun un cycle d'assistance alimentaire pour la création d'actifs en 2020, garantissant ainsi une assistance alimentaire essentielle combinée à des activités de renforcement de la résilience. À l'inverse, au Yémen, le fait que les fonds soient réservés à des modalités spécifiques n'a pas permis d'utiliser les ressources de manière optimale et en temps voulu, ce qui a eu une incidence sur les délais d'approvisionnement et le choix des modalités.

#### Données factuelles sur le financement tirées des évaluations

238. Le montant du financement des activités du PAM a augmenté de façon spectaculaire ces dernières années – une forte proportion de ces fonds étant destinée à des situations d'urgence de niveau 3 – mais le déficit de financement reste important. Comme l'indique le rapport d'évaluation stratégique, le PAM dépend fortement de quelques États donateurs pour son financement, lesquels fournissent essentiellement des contributions préaffectées qui doivent pour la plupart être dépensées dans un délai d'un an, voire moins. Au Cameroun, il a été difficile pour le bureau de pays d'élaborer une méthode de financement pluriannuel alors que ses donateurs suivent un cycle de financement d'un an, et en Indonésie, la proportion de ressources préaffectées par les donateurs a été plus importante qu'au cours de la période ayant précédé la mise en œuvre du PSPP, ce qui a limité la souplesse d'action du PAM et sa capacité à répondre rapidement aux besoins. Au Bangladesh, la plupart des contributions des donateurs étant affectées à des fins spécifiques, certaines activités étaient sous-financées et le bureau de pays n'a pas pu opérer le changement d'orientation stratégique prévu dans le PSP. Au Timor-Leste, en raison de l'incertitude concernant les ressources, la planification à court terme est restée de mise.
239. Le succès rencontré par le PAM dans la mobilisation de fonds à des fins humanitaires a fait oublier combien ses sources de financement sont incertaines; les opérations menées dans les pays qui ne connaissent pas une situation d'urgence de niveau 3 pâtissent en effet de manière disproportionnée des déficits de financement, de même que les activités de renforcement de la résilience et de développement. Les activités de renforcement des capacités nationales au Cameroun, en Indonésie et au Timor-Leste ont toutes été freinées par le manque de financements prévisibles à plus long terme.

#### Priorité aux nouvelles formes de dons et aux dons de particuliers pour diversifier la base de donateurs du PAM.

240. Afin de combler le déficit de financement persistant des programmes à long terme, le PAM a élargi sa base de donateurs grâce à des mécanismes innovants tels que la conversion de créances, une plus grande coopération Sud-Sud et le recours à des fonds communs. L'évaluation stratégique du financement des activités<sup>76</sup> a donné lieu à des recommandations utiles qui permettent au PAM d'accroître, de garantir et de diversifier sa base de financement. En 2020, ce dernier s'est attaché à renforcer les partenariats avec le secteur privé, les organismes des Nations Unies et les États, en vue de mettre en œuvre des stratégies de collaboration avec des institutions financières internationales, de chercher des mécanismes de financement innovants et de multiplier les actions de sensibilisation quant à l'importance des financements prévisibles et souples.

---

<sup>76</sup> WFP/EB.A/2020/7-C.

### Recours au Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs

Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs fournit des espèces pour financer les coûts opérationnels et les coûts d'appui associés aux contributions versées par des donateurs présents dans le pays qui satisfont aux critères établis mais ne sont pas en mesure de financer lesdits coûts. Il contribue à maximiser le montant des ressources disponibles pour répondre aux besoins des bénéficiaires en mobilisant des ressources nationales et exerce un effet de levier: pour chaque dollar du Fonds qui a été alloué depuis 2019, le PAM a reçu près du double de contributions. Le Fonds a accéléré la livraison de l'assistance humanitaire aux personnes touchées par une crise, favorisé la prise en main progressive par les pays de programmes bénéficiant de l'assistance du PAM et permis à certains bureaux de pays d'intensifier leur collaboration avec les gouvernements.

En 2020, 7,8 millions de dollars du Fonds ont été alloués pour couvrir les coûts associés aux contributions en nature et en espèces et pour mobiliser des compétences techniques dans 13 pays remplissant les conditions requises. Ainsi, le Fonds a facilité l'assistance technique en faveur de la production locale d'aliments composés à base de céréales enrichies en El Salvador, contribuant ainsi à la recherche de solutions locales pour éradiquer la malnutrition. Il a en outre permis de financer les coûts associés à une contribution en nature du Gouvernement nigérian, donnant ainsi au PAM la possibilité d'appuyer rapidement l'action des autorités en distribuant des vivres dans des zones urbaines touchées par la COVID-19.

241. Les accords conclus avec des États, des plateformes mondiales telles que le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et des institutions financières internationales ont permis d'accroître les recettes en 2020. Les accords de contribution et de services avec des gouvernements appuyés par des institutions financières internationales sont passés de 20 millions de dollars en 2019 à plus de 280 millions de dollars en 2020. Cette augmentation résulte des efforts concertés du PAM visant à aligner les programmes sur les priorités de financement nationales par l'intermédiaire des ministères centraux.
242. Les financements provenant du secteur privé sont passés de 101 millions de dollars en 2019 à 161 millions de dollars en 2020, montrant ainsi le fort potentiel de croissance à venir, notamment pour ce qui est des dons de particuliers. Le PAM a triplé les fonds mobilisés dans le cadre de son programme de dons en ligne de particuliers, dont le montant s'est élevé à 35 millions de dollars en 2020. Grâce à l'application ShareTheMeal, par exemple, le PAM a pu recueillir plus de 23 millions de dollars en faveur de ses opérations dans le monde entier auprès de plus de 4 millions d'utilisateurs aux quatre coins de la planète. Cette hausse de 134 pour cent est le fruit des efforts entrepris par le PAM en 2020 pour développer des plateformes accessibles via les médias sociaux et en diversifier l'utilisation, et pour nouer de nouveaux partenariats, notamment avec la plateforme de livraison de repas DeliveryHero, qui a intégré la fonction collecte de fonds ShareTheMeal à sa propre application.
243. Au terme de la première année complète de mise en œuvre de sa stratégie en matière de partenariat avec le secteur privé, l'investissement du PAM dans la mobilisation de dons de particuliers a dépassé les objectifs fixés, tant sur le plan des recettes que de l'efficacité. Pour chaque dollar investi, le PAM reçoit 2,36 dollars dans les 12 mois suivants, ce qui lui confère la souplesse indispensable pour financer les opérations généralement laissées de côté et lui permet de mieux répondre aux besoins des personnes les plus démunies.

### Financements innovants – conversion de créances, financement mixte et cofinancement

244. Le Plan de gestion du PAM pour 2020-2022<sup>77</sup> privilégie l'utilisation de mécanismes de financement innovants afin de diversifier les sources de financement du PAM et de contribuer à résorber son déficit de financement. L'approche du PAM en matière de financements innovants a donné quelques résultats, notamment en ce qui concerne le financement fondé sur les prévisions et le préfinancement, mais il reste à en estimer le potentiel de façon plus précise.
245. Dans sa réponse aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation stratégique du financement des activités du PAM<sup>78</sup>, la direction a reconnu que les approches adoptées manquent de cohérence et que le PAM risque de se laisser distancer par ses pairs dans des domaines tels que les financements innovants. En 2020, un comité directeur interdépartemental a été créé pour définir les priorités du PAM dans ce domaine et répertorier les problèmes rencontrés et les perspectives

<sup>77</sup> WFP/EB.2/2019/5-A/1. Disponible à l'adresse suivante: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108651/download/>.

<sup>78</sup> WFP/EB.A/2020/7-C.

envisageables. Les trois domaines prioritaires retenus pour 2021 sont la conversion de créances, le financement mixte et le cofinancement.

246. L'allègement de la dette étant prioritaire à l'échelle mondiale, il faudrait saisir les nouvelles possibilités dans ce domaine et dans celui de la conversion de créances pour s'attaquer à la crise du développement causée par la COVID-19. Le PAM est bien placé pour faciliter les conversions de créances puisqu'il propose des programmes axés sur la sécurité alimentaire et la protection sociale adaptés, d'une envergure suffisante pour qu'ils aient un effet. En outre, le PAM peut rendre compte efficacement de l'utilisation des ressources à la fois aux débiteurs et aux créanciers, qui sont bien souvent ses principaux donateurs. Il peut aussi utiliser efficacement le produit des conversions de créances en monnaies locales. Parmi les exemples précédents de ce type d'interventions, citons la collaboration avec les gouvernements égyptien et mozambicain qui a permis de convertir leurs créances auprès de créanciers bilatéraux comme l'Allemagne et la Fédération de Russie en transférant des fonds par le PAM en faveur de programmes nationaux d'alimentation scolaire.
247. À la suite des efforts déployés en 2020, un accord de conversion de créances entre les gouvernements espagnol et mauritanien a été conclu en mars 2021, dont l'objectif est de contribuer à la réalisation des priorités nationales et à l'initiative panafricaine de la Grande Muraille Verte. Cet accord, qui permettra de financer un projet biennal élaboré par le PAM et le Ministère mauritanien de l'environnement et du développement durable, vise à tirer parti des activités en cours ayant fait leurs preuves pour promouvoir des moyens d'existence résilients dans tout le Sahel.
248. Conscient du potentiel prometteur du financement mixte et du cofinancement, le PAM a entrepris la réalisation d'études de faisabilité en 2020 et prévoit de mener plusieurs projets pilotes en 2021. Il applique les principes du financement mixte du CAD de l'OCDE, dont le but est d'attirer des financements commerciaux en faveur de projets qui contribuent au développement durable tout en assurant un rendement financier aux investisseurs<sup>79</sup>.
249. Le premier projet pilote de financement mixte du PAM consistera en une collaboration entre le Fonds d'équipement des Nations Unies, le Gouvernement rwandais et des partenaires du secteur privé en vue d'intensifier les activités d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants dans le pays. Dans le cadre de ce projet pilote, une assistance technique sera fournie en matière de production végétale, de réduction des pertes après récolte et de mise en relation des exploitants agricoles et de la demande du marché.
250. Le PAM étudie aussi les avantages des mécanismes de cofinancement qui prévoient des mesures incitant les partenaires à investir dans la sécurité alimentaire. Le premier mémorandum d'accord entre le PAM et la Banque islamique de développement a été signé au début de 2020 et illustre la volonté commune de chercher des possibilités de cofinancement et d'autres formes de coopération. Ces efforts vont dans le sens d'autres actions du PAM, telles que la mise en œuvre de la politique en matière d'achats locaux, la participation aux préparatifs du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires et le renforcement des partenariats avec des institutions financières internationales.

### Effets de la pandémie de COVID-19 sur les besoins financiers

251. Peu après l'éruption de la pandémie de COVID-19, en mars 2020, le Directeur exécutif a lancé un appel de fonds d'un montant de 1,9 milliard de dollars en vue de prépositionner des stocks de produits alimentaires de trois mois destinés aux opérations prioritaires. Grâce au soutien immédiat des donateurs, cet objectif a été atteint à la fin du mois de juin. Le même mois, le PAM a lancé un premier appel mondial afin de recueillir 4,9 milliards de dollars en faveur de l'action menée face à la COVID-19 dans le cadre de ses opérations dans 84 pays. En réponse à cet appel, le PAM a reçu 4,3 milliards de dollars de 82 donateurs. Les cinq principales opérations bénéficiaires ont été le Yémen (532 millions de dollars), le Soudan du Sud (298 millions de dollars), le Liban (320 millions de dollars), la Somalie (256 millions de dollars) et la République arabe syrienne (204 millions de dollars).
252. Il était prévu de consacrer 316 millions de dollars du montant de l'appel à la prestation de services communs essentiels à la communauté humanitaire. Les donateurs, notamment des États, la Commission européenne, le Fonds central d'intervention d'urgence des Nations Unies et des organisations du secteur privé, y ont contribué à hauteur de 271 millions de dollars, et 14 millions de dollars provenaient de fonds à utilisation souple.

---

<sup>79</sup> Selon la définition donnée par l'OCDE disponible à l'adresse suivante:

<https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/financement-mixte/>.

253. En lançant rapidement l'appel concernant la COVID-19, en utilisant ses mécanismes internes de financement anticipé et en obtenant des financements souples et une confirmation rapide des contributions, le PAM a pu adapter sans tarder ses interventions face à l'évolution rapide des besoins et de la situation.

### Préfinancement et Mécanisme de gestion globale des vivres

254. Malgré l'allongement des délais en raison des difficultés que la COVID-19 a entraînées dans la chaîne d'approvisionnement, les délais de livraison ont été respectés et les coûts d'acheminement n'ont pas énormément augmenté. Les effets conjugués du recours aux mécanismes de financement anticipé et de la planification de la chaîne d'approvisionnement ont permis au PAM de réaliser d'importants gains d'efficacité dans le cadre de ses opérations.
255. En 2020, un montant de 1,4 milliard de dollars a été versé au titre du financement anticipé à des opérations du PAM en utilisant les contributions attendues comme garantie, ce qui a permis aux bureaux de pays de disposer des fonds avant la date de confirmation des financements. Un montant supplémentaire de 188 millions de dollars a été alloué au titre du CII afin de fournir une assistance alimentaire vitale alors qu'aucun financement n'était prévu. Le Yémen, le Burkina Faso, le Mozambique et le Liban ont été les quatre principaux bénéficiaires de ces avances du CII.
256. Le PAM accorde des financements immédiats en faveur de projets d'investissement dont les avantages économiques et les gains d'efficacité sont quantifiables grâce à un mécanisme de budgétisation spécialement conçu à cet effet. En 2020, il a eu recours à ce mécanisme pour avancer 27 millions de dollars à des projets tels que SharetheMeal, la plateforme SCOPE au Soudan du Sud et le renforcement de la capacité du parc de camions en Éthiopie.
257. Comme cela a été souligné dans la partie III, le Mécanisme de gestion globale des vivres joue un rôle essentiel en ce qu'il donne au PAM la possibilité de venir en aide à ses bénéficiaires de manière efficace et efficiente en assurant un approvisionnement alimentaire régulier qui permet de réduire les délais de livraison et de mieux utiliser les ressources. En 2020, 1,8 million de tonnes de produits alimentaires ont été livrées dans 49 pays via ce mécanisme, soit 41 pour cent du volume total de produits alimentaires gérés par le PAM au cours de l'année.

## Dépenses directes du PAM en 2020 et évolution de ces dépenses au regard du plan stratégique

### Ventilation des dépenses directes de 2020 par pays, résultat stratégique et domaine d'action privilégié

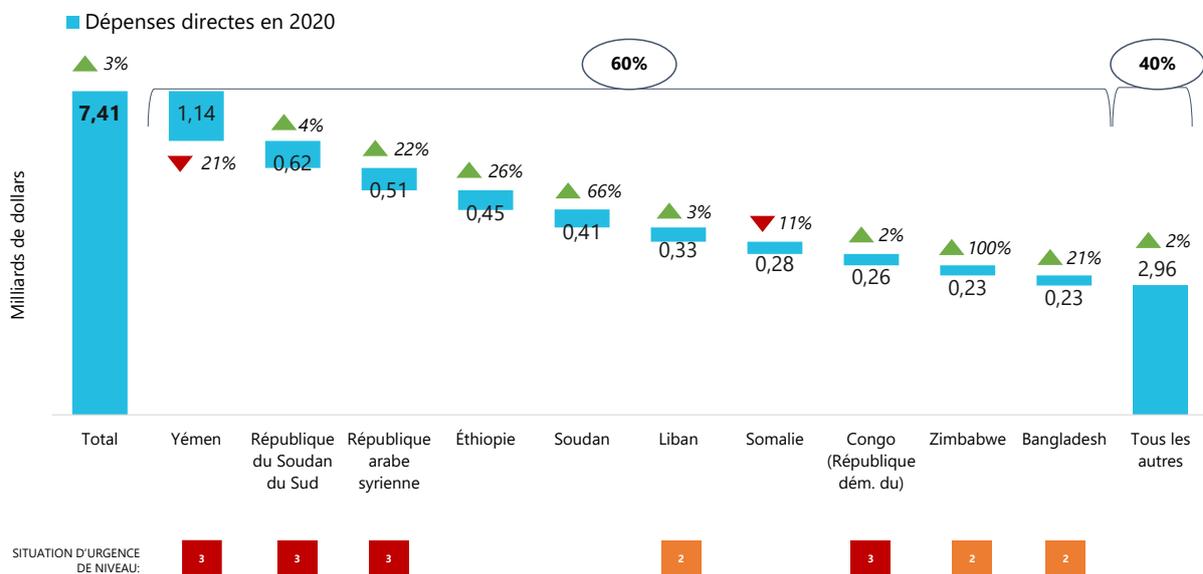
258. Le montant total des dépenses directes<sup>80</sup>, hors coûts d'appui indirects, s'est élevé à 7,4 milliards de dollars en 2020, soit une hausse de 3 pour cent par rapport à 2019. La figure 13 montre les dix pays qui ont bénéficié de 60 pour cent des dépenses directes totales du PAM en 2020, une part légèrement inférieure à celle des dix principaux pays bénéficiaires de 2019.
259. L'opération menée au Yémen reste la plus importante, bien qu'elle enregistre l'une des plus fortes réductions des dépenses, à savoir une diminution de 21 pour cent par rapport à 2019. Les crédits alloués au plan d'intervention humanitaire pour le Yémen ont globalement enregistré une baisse, qui s'explique en partie par la dégradation de l'environnement opérationnel et par la perte de confiance des donateurs qui s'en est suivie. L'opération au Yémen a représenté 15 pour cent de l'ensemble du portefeuille du PAM, les dépenses directes ayant dépassé 1,1 milliard de dollars en 2020.
260. Les dépenses engagées au Bangladesh, en Éthiopie, en République arabe syrienne, au Soudan et au Zimbabwe ont considérablement augmenté par rapport à 2019. Au Zimbabwe, elles ont doublé en 2020 en raison de l'aggravation de la sécheresse. En Somalie, certaines activités ont été retardées à cause de la COVID-19, d'où une réduction de 11 pour cent des dépenses par rapport à 2019. Ainsi, le PAM a reporté plus de 48 pour cent des fonds disponibles afin de fournir une assistance en temps opportun au début de 2021.

---

<sup>80</sup> Les dépenses directes, ou coûts opérationnels directs, n'incluent pas les coûts d'appui indirects et leur montant peut différer de celui des dépenses effectives figurant dans les Comptes annuels vérifiés car il ne tient pas compte des engagements non réglés.

261. Sept des dix pays pour lesquels les dépenses ont été les plus élevées faisaient face à des situations d’urgence de niveau 3 ou 2. En outre, les besoins de l’Éthiopie, de la Somalie et du Soudan, qui ne figuraient pas parmi les pays confrontés à des situations d’urgence de niveau 3 ou 2, sont restés plus élevés que jamais en raison de conflits prolongés et de chocs climatiques.

**Figure 13: Dépenses directes du PAM - dix principaux pays bénéficiaires**



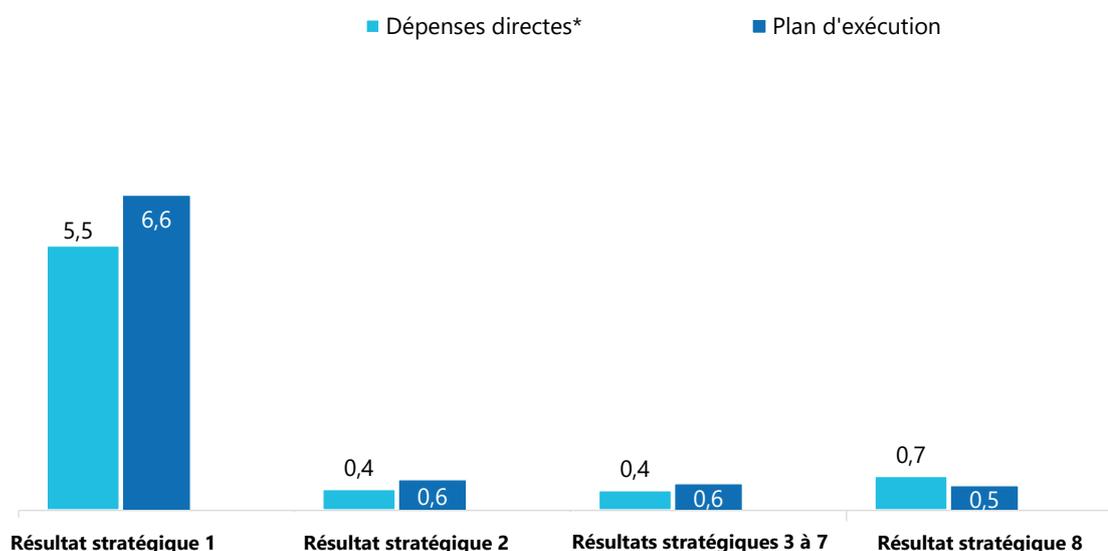
\* Le montant des dépenses directes en 2020 ne tient pas compte des coûts d’appui indirects.

262. La figure 14 présente une ventilation des dépenses effectives, par résultat stratégique, comparées au plan d’exécution. Les dépenses indirectes et directes n’étant pas rattachables à un seul résultat stratégique, l’analyse qui suit – et la sous-section ci-après consacrée aux domaines d’action privilégiés – porte sur le coût total des activités, soit 7,1 milliards de dollars. Ce montant correspond à 86 pour cent des dépenses prévues dans le plan d’exécution de 2020, soit un taux comparable à celui de 2019.

263. Comme les années précédentes, le Résultat stratégique 1 (Chacun a accès à la nourriture) a absorbé la majeure partie des dépenses du PAM, soit 5,5 milliards de dollars ou près de 78 pour cent des dépenses totales en 2020. L’écart négatif par rapport au plan d’exécution est dû aux graves difficultés opérationnelles rencontrées dans des pays comme le Yémen, la République arabe syrienne et la République démocratique du Congo, où l’intensité des conflits et les restrictions de l’accès humanitaire ont fait obstacle aux opérations.

264. Le Résultat stratégique 8 (renforcement des partenariats mondiaux) a entraîné des dépenses correspondant à 140 pour cent de celles prévues dans le plan d’exécution, soit 720 millions de dollars. Le taux d’exécution pour ce résultat stratégique a été particulièrement élevé dans des pays comme l’Éthiopie, le Soudan et le Yémen. Cela tient principalement, dans bien des cas, à la mise en œuvre d’activités à grande échelle de prestation de services, notamment en rapport avec la COVID-19, dans le cadre desquelles le PAM aide les gouvernements hôtes à répondre aux besoins des populations grâce à des fonds provenant d’institutions financières internationales, de pays hôtes et de divers donateurs.

**Figure 14: Dépenses directes comparées au plan d'exécution, par résultat stratégique, en 2020 (en milliards de dollars)**



\* Les dépenses directes de 2020 ne comprennent ni les coûts d'appui directs ni les coûts d'appui indirects. Elles diffèrent des dépenses effectives figurant dans l'État V des Comptes annuels vérifiés car les engagements non réglés ne sont pas pris en compte.

265. Le tableau 6 présente les dépenses par domaine d'action privilégié et montre qu'une part croissante des fonds est allouée aux interventions face à une crise, une tendance similaire à celle des années précédentes. Pendant l'année, ce domaine d'action privilégié a concentré 83 pour cent des dépenses, soit 5,9 milliards de dollars (hors coûts d'appui indirects et coûts d'appui directs), contre 78 pour cent et 5,1 milliards de dollars en 2019. Le renforcement de la résilience a représenté 13 pour cent des dépenses en 2020, et l'action menée pour s'attaquer aux causes profondes 3 pour cent.

**Tableau 6: Dépenses directes\* par domaine d'action privilégié, 2019–2020 (hors coûts d'appui directs et indirects) (en milliards de dollars)**

Domaine d'action privilégié	Dépenses (en pourcentage du total)		Augmentation/ diminution par rapport à 2019 (en pourcentage)
	2020	2019	
Intervention face à une crise	5,9 (83%)	5,3 (78%)	↑ 12%
Renforcement de la résilience	1,0 (13%)	1,3 (19%)	↓ 26%
Causes profondes	0,2 (3%)	0,2 (4%)	↓ 3%
<b>Total</b>	<b>7,1 (100%)</b>	<b>6,8 (100%)</b>	<b>↑ 4%</b>

\* Les dépenses directes ne comprennent ni les coûts d'appui directs ni les coûts d'appui indirects. Elles diffèrent des dépenses effectives figurant dans l'État V des Comptes annuels vérifiés car les engagements non réglés ne sont pas pris en compte.

266. La responsabilité première du PAM, qui consiste à intervenir en situations d'urgence et à sauver des vies, est illustrée par l'essor de ses interventions face à une crise. Par rapport à 2019, les dépenses liées aux interventions face à une crise ont augmenté de 12 pour cent, tandis que les dépenses ayant trait au renforcement de la résilience ont diminué de 26 pour cent, passant de 1,3 milliard de dollars en 2019 à 954 millions de dollars. Les dépenses liées au domaine d'action privilégié concernant les causes profondes sont restées relativement stables, diminuant de 3 pour cent par rapport à 2019 pour s'établir à 230 millions de dollars en 2020. À mesure que les besoins des pays évolueront, les bureaux de pays devront 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.

### Progression des dépenses directes par catégorie de coûts du Plan stratégique

267. 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. Depuis la mise en œuvre du Plan stratégique actuel pour 2017-2021, le PAM s'est attaché à venir en aide à un plus grand nombre de personnes, sur des périodes plus longues et en diversifiant toujours plus les modalités de transfert, afin de parvenir à un monde libéré de la faim.
268. Le tableau 7 illustre la progression des dépenses directes au cours de la période visée par le Plan stratégique, par catégorie de coûts. Si les dépenses ont augmenté depuis 2017 pour toutes les modalités de transfert, ce sont celles relatives aux transferts de type monétaire, au renforcement des capacités et à la prestation de services qui ont connu la plus forte hausse. Les transferts de type monétaire ont progressé de 14 pour cent en moyenne chaque année entre 2017 et 2020, faisant ainsi du PAM le chef de file mondial pour l'exécution de l'assistance monétaire dans le contexte des interventions humanitaire et de développement.

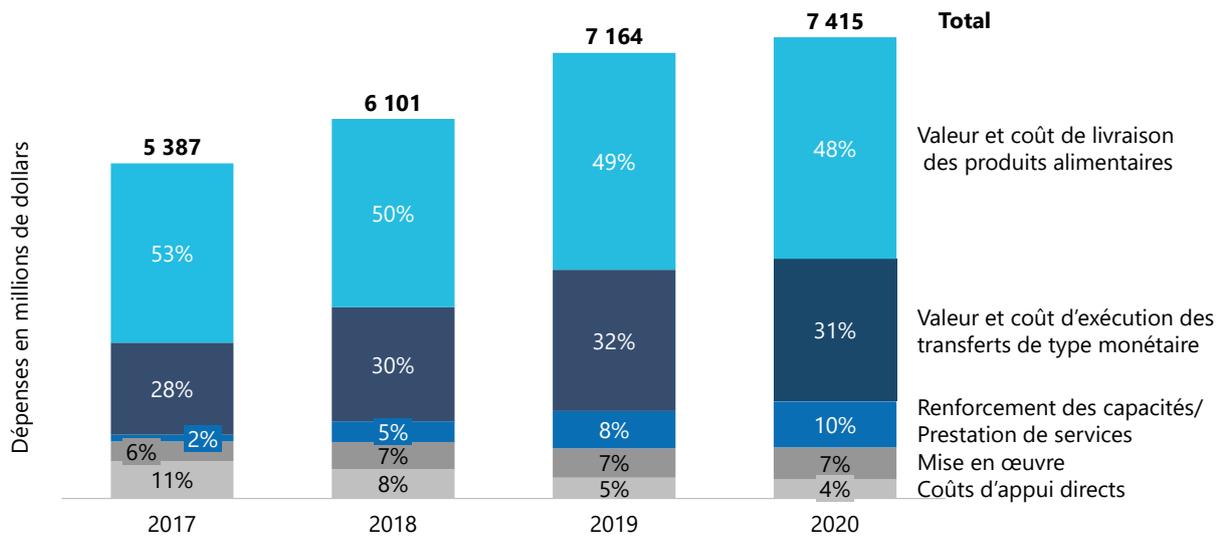
**Tableau 7: Dépenses directes\* par catégorie de coûts, 2017-2020**

Catégorie de coûts	Dépenses directes (en millions de dollars)				TCCA 2017-2020
	2017	2018	2019	2020	
Valeur et coût de livraison des produits alimentaires	2 882	3 028	3 488	3 563	↑ 7%
Valeur et coût d'exécution des transferts de type monétaire	1 532	1 860	2 273	2 291	↑ 14%
Renforcement des capacités/ prestation de services	108	332	599	738	↑ 90%
Mise en œuvre	263	408	468	514	↑ 25%
Coûts d'appui directs	602	473	336	310	↓ 20%
<b>Total</b>	<b>5 387</b>	<b>6 101</b>	<b>7 164</b>	<b>7 415</b>	<b>↑ 11%</b>

\* Les dépenses directes ne tiennent pas compte des coûts d'appui indirects, des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux. Le taux composé de croissance annuelle (TCCA) est le taux constant de variation au cours de la période. Les dépenses directes diffèrent des dépenses effectives figurant dans l'État V des Comptes annuels vérifiés car les engagements non réglés ne sont pas pris en compte.

269. Les dépenses engagées par le PAM pour le renforcement des capacités et la prestation de services en vue d'aider les États à améliorer les politiques et les capacités nationales, la protection sociale et les systèmes alimentaires ont pratiquement doublé chaque année entre 2017 et 2020, passant de 108 millions de dollars en 2017 à 738 millions de dollars en 2020. La croissance observée en 2020 était essentiellement due à la prestation de services, qui a progressé de 30 pour cent par rapport à 2019, le PAM ayant activé son vaste réseau d'approvisionnement afin d'assurer des services de transport aérien de passagers et de fret pour le compte de toutes les organisations humanitaires.
270. De ce fait, les transferts de type monétaire, les activités de renforcement des capacités et de prestation de services ont progressé en proportion de l'assistance globale (figure 15), notamment en raison de la pandémie de COVID-19. En 2017, les transferts de type monétaire représentaient 27 pour cent des dépenses et le renforcement des capacités et la prestation de services, 2 pour cent; en 2020, ces transferts représentaient près d'un tiers des dépenses directes, soit un peu moins qu'en 2019, principalement en raison du transfert à la Turquie de la responsabilité du programme d'assistance monétaire. Le renforcement des capacités et la prestation de services ont représenté 10 pour cent des dépenses en 2020, et les investissements destinés à renforcer les capacités des pouvoirs publics pour qu'ils soient à même de venir en aide aux populations devraient augmenter, l'objectif à long terme étant de réduire le besoin d'interventions humanitaires.

**Figure 15: Dépenses directes du PAM par catégorie de coûts, 2017-2020**



Note: : Les dépenses diffèrent des montants effectifs sur une base comparable présentés dans les comptes annuels vérifiés car les engagements non réglés ne sont pas pris en compte.

- 271. Bien que la part des transferts de produits alimentaires dans les dépenses directes ait diminué depuis 2017, la valeur des transferts de produits alimentaires et les coûts de livraison ont enregistré une hausse constante de 7 pour cent par an en moyenne, passant d'une valeur totale de 2,9 milliards de dollars en 2017 à 3,6 milliards de dollars en 2020. La qualité de ces transferts s'est également améliorée, notamment grâce à l'utilisation accrue d'aliments de base enrichis pour remédier aux carences en vitamines et en minéraux, ce qui constitue l'un des moyens les plus économiques de contribuer à la réalisation de l'ODD 2 relatif à l'élimination de la faim.
- 272. Si le programme de travail du PAM s'est considérablement développé, les coûts d'appui directs au niveau des pays ont diminué en moyenne de près de 20 pour cent par an depuis 2017, passant de 602 millions de dollars à 310 millions de dollars en 2020. Cette baisse s'explique en partie par une meilleure répartition des coûts du PAM, mais résulte aussi des gains réalisés grâce aux économies d'échelle. Les coûts d'exécution ont progressé en moyenne de 25 pour cent par an, jusqu'à atteindre 514 millions de dollars en 2020, mais sont restés constants par rapport aux autres catégories de coûts. À l'avenir, la gestion budgétaire restera un domaine prioritaire pour le PAM, qui s'efforce de préserver sa base de financement dans un contexte marqué par une incertitude croissante.

## Partie V: Regard sur l'avenir

*Cette dernière partie du rapport annuel sur les résultats examine la manière dont le PAM entend surmonter les obstacles et saisir les occasions qui se présenteront en 2021 et par la suite, de manière à aider les personnes, les communautés et les gouvernements à éliminer la faim, compte tenu de la persistance des problèmes opérationnels posés par la pandémie de COVID-19 et par d'autres chocs.*

### Conséquences de la COVID-19, des chocs économiques et climatiques et des conflits sur les opérations

273. La sécurité alimentaire et nutritionnelle dépend des interactions complexes entre les populations et l'économie de leur pays, les conflits armés et le climat. Comme l'ont fait apparaître les problèmes rencontrés en 2020, cette interaction repose sur un équilibre de plus en plus fragile. Le déclin économique spectaculaire déclenché par la COVID-19 devrait se poursuivre et précipiter jusqu'à 163 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté en 2021<sup>81</sup>. Selon les estimations, 34 millions de personnes, dont la majorité se concentre dans 23 pays, étaient menacées de famine au début de l'année 2021<sup>82</sup>. Dans 79 pays où le PAM a une présence opérationnelle, on estime que 270 millions de personnes sont touchées par une crise alimentaire ou une crise plus grave encore en raison d'un conflit et de l'instabilité politique, de la misère engendrée par la pandémie et de chocs climatiques<sup>83</sup>. La vitesse à laquelle se dégrade la sécurité alimentaire mondiale et l'ampleur exceptionnelle de ce phénomène menacent de submerger le système d'aide humanitaire.
274. Le changement climatique explique en partie la fréquence et l'ampleur croissantes des catastrophes d'origine climatique et il est prévu que le risque d'inondations – une cause majeure des déplacements liés aux catastrophes – soit multiplié par cinq d'ici à 2090<sup>84</sup>. En outre, le réchauffement climatique devrait intensifier les mouvements migratoires et les conflits dus aux ressources naturelles, contribuant encore à la montée des conflits et de la violence observée dans le monde depuis une décennie. Selon les estimations du milieu de l'année 2020, le nombre de personnes déplacées de force dans le monde s'élevait à 80 millions, et près de 46 millions étaient déplacées à l'intérieur de leur propre pays<sup>85</sup>; au début de 2021, on notait une escalade de la violence dans certains pays dont l'Éthiopie, le Myanmar, la République arabe syrienne, la République centrafricaine et la Somalie.
275. Les besoins et les problèmes exceptionnels liés à la COVID-19 pourraient perdurer bien au-delà de 2021. La capacité du PAM à répondre à des besoins sans précédent est compromise par un déficit de financement qui ne cesse de se creuser et qui, sur la base des besoins opérationnels prévus (13,5 milliards de dollars) et du niveau des contributions attendues (7,8 milliards de dollars), était estimé à 42 pour cent en janvier 2021<sup>86</sup>. Il est à craindre que la pandémie de COVID-19 entraîne une baisse durable des financements accordés aux opérations du PAM, car les gouvernements continuent de faire face à des déficits importants et de répondre à des priorités nationales impérieuses. La pandémie, qui a mis en évidence la complexité grandissante de l'environnement opérationnel du PAM, continuera d'avoir une incidence sur ses opérations dans un avenir proche.

### Planification stratégique dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies

276. L'année 2021 marque une transition importante pour le PAM, puisqu'il élabore un nouveau plan stratégique et un nouveau cadre de résultats institutionnels pour 2022-2026, poursuit la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies et invente de nouvelles méthodes de travail face à la pandémie de COVID-19, aux conflits et aux risques liés au climat. Au moment de la rédaction du présent

---

<sup>81</sup> Banque mondiale. 2021. *Actualisation des estimations de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la pauvreté: retour sur 2020 et perspectives pour 2021*. <https://blogs.worldbank.org/fr/opendata/actualisation-des-estimations-impact-pandemie-covid-19-sur-pauvrete>.

<sup>82</sup> PAM et FAO. 2021. *Hunger Hotspots. FAO-WFP early warnings on acute food insecurity (March to July 2021 outlook)*. <https://www.wfp.org/publications/hunger-hotspots-fao-wfp-early-warnings-acute-food-insecurity-march-july-2021-outlook>.

<sup>83</sup> PAM. 2021. *Point sur les besoins opérationnels et les prévisions de financement pour 2021*. (WFP/EB.1/2021/5-B/1). [https://executiveboard.wfp.org/document\\_download/WFP-0000122670](https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000122670).

<sup>84</sup> Parlement européen. 2020. *Climate Change and Migration. Legal and policy challenges and responses to environmentally induced migration*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/655591/IPOL\\_STU\(2020\)655591\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/655591/IPOL_STU(2020)655591_EN.pdf).

<sup>85</sup> HCR. 2020. *UNHCR - Mid-Year Trends 2020*.

<sup>86</sup> WFP/EB.1/2021/5-B/1. *Point sur les besoins opérationnels et les prévisions de financement pour 2021*.

document, la formulation du Plan stratégique du PAM pour la période 2022-2026 est en cours. Il s'agira du premier plan stratégique élaboré à partir d'une théorie du changement institutionnelle qui précise comment mesurer les résultats et rendre compte de l'action menée. Le nouveau cadre de résultats institutionnels tiendra compte d'une ligne de visée préalablement définie et sera l'occasion de revoir les indicateurs institutionnels du PAM et ses méthodes d'agrégation. En outre, le nouveau plan stratégique et le cadre de résultats qui l'accompagne auront une incidence majeure sur les PSP de deuxième génération, qui mettront l'accent sur les interventions d'urgence tout en expliquant la manière dont le PAM contribuera aux priorités nationales de lutte contre la faim et à la réalisation de nombreux ODD dans le cadre de partenariats stratégiques.

277. L'attribution du prix Nobel de la paix au PAM a mis en évidence l'importance d'exposer clairement les paramètres relatifs à sa contribution à la paix. Depuis 2021, le PAM assure la coprésidence du dialogue entre le CAD de l'OCDE et les Nations Unies concernant la mise en œuvre de la recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix dans les contextes fragiles et les situations de conflit. Ce dialogue devrait permettre de renforcer les partenariats dans les contextes fragiles et d'améliorer les efforts collectifs déployés pour mettre fin aux besoins, maintenir la paix et atteindre les ODD.
278. En avril 2021, la direction du PAM a organisé une table ronde avec le Conseil d'administration sur les moyens de mesurer la contribution du PAM à la paix. L'approche retenue en 2020 pour mesurer la paix est en cours d'expérimentation dans plusieurs pays, l'objectif étant d'intégrer les données pertinentes dans les systèmes d'élaboration des rapports, de gestion des risques et de suivi du PAM. Par ailleurs, la politique de 2013 en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition<sup>87</sup> fera l'objet d'une évaluation afin de faire le point sur son adéquation dans le paysage mondial actuel et sur les difficultés rencontrées pour la mettre en œuvre.
279. Le PAM continuera d'aligner l'analyse, la conception, la mise en œuvre et le suivi de ses opérations menées dans les pays sur les résultats collectifs énoncés dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Les mécanismes de communication d'informations à l'échelle du système, tels que la plateforme UN INFO, seront renforcés et adaptés afin de les harmoniser davantage avec les autres dispositifs de communication des Nations Unies concernant les ODD. Le PAM s'attachera avant tout à saisir les possibilités offertes par la réforme du système des Nations Unies et le récent pacte relatif au financement de l'action humanitaire (*Grand Bargain*) pour 2021-2023, à trouver de nouvelles sources de financement des ODD, à promouvoir l'adaptation des ODD au niveau local, à collaborer avec le secteur privé et à améliorer la coordination et le respect du principe de responsabilité au niveau des pays.
280. Une nouvelle résolution relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies a été adoptée en décembre 2020 et orientera les priorités de développement pour les quatre prochaines années. En 2021, le PAM analysera les conséquences du nouvel examen quadriennal complet pour ses opérations sur le terrain et les moyens institutionnels qui lui permettent de rendre compte de son action, le but étant d'intégrer les nouvelles missions découlant de la réforme dans le Plan stratégique du PAM pour 2022-2026 et d'autres instruments. Il continuera d'appuyer les efforts visant à définir des activités conjointes, à améliorer la mesure des résultats de la programmation conjointe et à participer à la révision des orientations en la matière, y compris le Pacte de financement.

## Renforcement des fonctions essentielles et réalisation des priorités institutionnelles en 2021

281. En 2021, le PAM continuera de répondre à six priorités institutionnelles qui reprennent celles définies par le Directeur exécutif au cours des dernières années: 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 efficience; et gestion du personnel.

---

<sup>87</sup> PAM. 2013. Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition.(WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1). [https://executiveboard.wfp.org/document\\_download/WFP-0000026955](https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000026955).

282. Le renforcement des capacités du PAM afin qu'il puisse faire face au besoin croissant d'interventions d'urgence restera une priorité en 2021. L'analyse intégrée des risques et l'amélioration des systèmes et des outils permettront de renforcer la préparation, de disposer de renforts suffisants mobilisables au niveau mondial et d'orchestrer efficacement les actions immédiates et les interventions. La pandémie a incité le PAM à simplifier encore ses systèmes et ses procédures de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, à renforcer sa participation aux modules des télécommunications d'urgence, de la sécurité alimentaire et de la logistique, et à élargir la gamme des services communs. Un nouveau cadre d'intervention d'urgence sera mis au point en 2021, ce qui confortera le rôle de chef de file du PAM dans ce domaine. Le PAM continuera de mettre à profit ses capacités de négociation en matière d'accès et sa présence sur le terrain afin d'assurer, pour lui-même, ses partenaires coopérants et l'ensemble des organismes d'aide humanitaire, l'accès durable qui est le fondement d'une réponse humanitaire efficace et d'une contribution à la consolidation de la paix.
283. Dans ce contexte, le PAM renforcera ses fonctions d'appui essentielles, notamment la gestion des budgets et des risques, les contrôles internes et les enquêtes, ainsi que les chaînes d'approvisionnement. Il atténuera les risques figurant dans le registre central des risques, y compris les risques inhérents aux tiers durant des situations d'urgence, de manière à assurer une utilisation aussi efficace et efficiente que possible de ses ressources et à protéger ses actifs.
284. Les recommandations découlant de l'opération de budgétisation stratégique ascendante menée par le PAM, parmi lesquelles l'élaboration de nouvelles structures de gouvernance budgétaire et de cadres pour donner suite à de nombreuses constatations issues des évaluations et des audits concernant l'affectation des ressources internes, seront appliquées d'ici à la mi-2021. Ces mesures visent à adapter plus efficacement les financements du PAM aux priorités opérationnelles, à accroître la transparence de l'affectation des fonds et à améliorer la responsabilité à l'égard des bénéficiaires et des donateurs. Compte tenu du succès obtenu par le PAM en matière de prestation de services, des projets pilotes sont en cours dans le but de mettre en place des centres mondiaux de services partagés avec d'autres organismes des Nations Unies. Ainsi, la FAO envisage de recourir aux dispositifs de location de véhicules du PAM, et la possibilité d'utiliser des centres de services financiers partagés va être étudiée.
285. Les recommandations relatives à l'optimisation de l'allocation et de la gestion des fonds du budget AAP et des ressources extrabudgétaires pour répondre plus efficacement aux besoins opérationnels seront mises en œuvre en 2021, et les changements pris en compte dans le plan de gestion du PAM pour 2022-2024. Les efforts déployés pour diversifier, expérimenter et transposer à plus grande échelle des flux de financement novateurs et pour suivre et maîtriser les risques financiers recevront en outre la priorité, notamment par un recours accru à la conversion de créances et par la mise en place de nouveaux partenariats de financement stratégiques avec des institutions financières internationales. Le PAM continuera d'intensifier sa collaboration avec le secteur privé et s'efforcera de porter le montant des dons des particuliers à 70 millions de dollars d'ici à la fin de 2021.
286. La transformation numérique des processus internes et des données du PAM se poursuivra en 2021 afin de garantir que la prise de décisions repose sur des données actualisées et complètes, tout en réalisant des économies, en renforçant la sécurité des données et en améliorant les services fournis aux partenaires et aux bénéficiaires. Le PAM élargira l'utilisation de sa plateforme d'assistance numérique pour l'exécution des transferts de type monétaire et les distributions en nature, afin de réduire le risque d'erreurs et de doublons dans les données relatives aux bénéficiaires. Sur la base des travaux en cours, il s'agira de redoubler d'efforts pour améliorer la fréquence, la qualité et l'agrégation des données émanant du Siège et du terrain concernant les chaînes d'approvisionnement, les programmes, le suivi et l'évaluation, la sécurité et les interventions d'urgence. Les services en ligne tels que le système centralisé d'émission de titres de voyage et la mise à jour permanente d'une carte interactive des déplacements dans le contexte de la COVID-19 seront maintenus en 2021, et permettront au personnel du PAM et à ses partenaires d'effectuer des déplacements essentiels à des fins humanitaires tout en respectant les restrictions internationales appliquées aux voyages, les dispositions relatives à la quarantaine et les exigences en matière de dépistage liées à la pandémie.

287. En 2021, le PAM planifiera stratégiquement et mettra en œuvre tous les éléments de la gestion de ses effectifs et de son personnel grâce à l'application de dispositifs essentiels tels que la nouvelle politique en matière de personnel qui sera présentée au Conseil en 2021, et le plan d'action détaillé visant à lutter contre le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination. Le PAM entend progresser plus rapidement pour atteindre les objectifs du plan d'action détaillé et continuera de mener des initiatives plus poussées en vue de confirmer qu'il offre à tous ses employés un environnement de travail amélioré favorisant l'inclusion et le respect. Les résultats de l'enquête mondiale auprès du personnel, réalisée au début de 2021, aideront à définir de nouvelles politiques et activités.
288. Fort des enseignements tirés de l'année 2020, le PAM envisage d'adopter progressivement de nouvelles modalités de travail pour son personnel à travers le monde. Un projet pilote serait d'abord mené au Siège à partir d'octobre 2021, après la levée des restrictions imposées en matière de présence dans les bureaux. Le passage du travail à distance au travail intelligent pourrait entraîner une réduction du nombre de personnes présentes au bureau tous les jours; les membres du personnel dont les tâches et les fonctions exigent une présence physique se verront accorder la priorité pour le retour au bureau. De nouvelles méthodes de travail similaires, adaptées au contexte local, pourront être étendues aux bureaux de terrain en 2022.

### **Sauver des vies et changer la vie des bénéficiaires durant la phase de relèvement après la pandémie de COVID-19**

289. Le PAM a réagi rapidement et avec succès face à la pandémie de COVID-19 – malgré les difficultés colossales rencontrées par ses opérations, ses systèmes et son personnel – assurant ainsi la continuité de l'aide humanitaire dans le monde entier. Une évaluation entreprise en 2020 permettra de faire le point sur la manière dont le PAM a adapté sa gestion, ses politiques, ses programmes et ses opérations face à la pandémie. En s'appuyant sur les bonnes pratiques issues de sa réponse à cette pandémie, le PAM renforcera et intensifiera ses investissements dans: l'analyse à distance, la collecte de données en temps réel et les systèmes d'alerte rapide; la logistique et la préparation aux situations d'urgence, y compris pour les futures urgences sanitaires; et l'utilisation d'instruments de financement flexibles.
290. À mesure que les gouvernements ont élargi leurs filets de sécurité fondés sur des transferts de type monétaire sous l'effet de la pandémie, ils ont davantage sollicité le PAM pour que celui-ci les aide à maintenir les systèmes nationaux de protection sociale et à assurer la prestation des services essentiels, tels que les programmes en milieu scolaire et les programmes de nutrition. En 2021, le PAM a commencé à étudier les possibilités d'adapter son modèle de prestation de services pour faire face à l'évolution des demandes, ainsi que les difficultés et les risques y afférents, et a entrepris un examen interdivisions visant à recenser les solutions possibles et les répercussions sur ses politiques, processus et cadres de gestion des risques et de responsabilité.
291. Compte tenu de la forte probabilité que des risques sociaux, économiques, climatiques et environnementaux surviennent à l'avenir et de leurs effets, il est important d'adopter une approche globale et systémique pour lutter contre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. La priorité devrait être accordée à la mise en œuvre de mesures favorisant l'égalité des sexes, la protection et la responsabilisation qui s'attaquent à la progression des inégalités due à la pandémie, y compris en poussant plus loin l'application de la feuille de route pour la prise en compte du handicap. Le PAM donnera également la priorité aux pays et aux programmes qui mettent l'accent sur le retour à l'école afin de contrer les effets néfastes de la fermeture des établissements scolaires. Les programmes de santé et de nutrition à l'école, en particulier l'alimentation scolaire, contribueront à inverser la tendance et à compenser la perte de capital humain liée à la pandémie, et inciteront les enfants à poursuivre leur scolarité.
292. Si l'on veut renforcer les systèmes alimentaires mondiaux et locaux et les rendre durables et équitables, il faut renforcer la résilience des populations face aux chocs et aux facteurs de stress, et mener une action concertée à l'échelle mondiale. Le PAM joue un rôle actif dans l'organisation du Sommet des Nations Unies de 2021 sur les systèmes alimentaires, en apportant son soutien à l'Envoyée spéciale du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en fournissant des ressources humaines et financières au secrétariat du Sommet et en participant aux processus et aux structures de gouvernance du pré-sommet et du Sommet. Le PAM est chargé des aspects administratifs du Sommet; il est aussi l'organisme de référence pour la piste d'action n°5 consacrée au renforcement de la résilience face aux

vulnérabilités, aux chocs et aux perturbations, et le Directeur exécutif siège au comité consultatif du Sommet.

293. En ce qui concerne l'avenir, les perspectives pour 2021 et au-delà semblent effrayantes puisque de nouvelles vagues de COVID-19, le ralentissement économique persistant et les conflits prolongés ont transformé les craintes de famine de l'année dernière en une triste réalité en 2021. Cependant, le lancement des campagnes de vaccination contre la COVID-19 au début de l'année 2021 et la mise en place du Mécanisme COVAX pour un accès mondial aux vaccins contre la COVID-19, qui vise à assurer un accès équitable aux vaccins, offrent un espoir à la communauté internationale sur le long terme.
294. Faire face aux situations d'urgence, sauver des vies et préserver les moyens d'existence – que ce soit par une assistance directe ou par le renforcement des capacités des pays – tels sont les impératifs centraux des opérations du PAM, d'autant que les besoins humanitaires persistent et se font toujours plus complexes. Parallèlement, le PAM continue de changer des vies en renforçant la résilience des personnes, des communautés et des systèmes alimentaires exposés à l'insécurité alimentaire. Les difficultés rencontrées en 2020 étaient sans précédent, mais comme le montre le présent rapport annuel sur les résultats, le PAM les a surmontées avec succès, preuve de son agilité et de sa capacité à accélérer l'innovation et à s'adapter pour apporter à un nombre inégalé de personnes l'assistance alimentaire dont elles avaient besoin face à une pandémie mondiale.

## Annexes

Annexe I: Chiffres clés pour 2020

Annexe II-A: Résultats obtenus par rapport aux cibles définies pour les produits des programmes et les indicateurs de performance clés

Annexe II-B: Méthode d'évaluation de la performance des programmes institutionnels et des résultats transversaux

Annexe II-C: Résultats du PAM au regard du cadre révisé de résultats institutionnels (résultats au niveau des effets directs et résultats transversaux)

Annexe II-D: Résultats du PAM au regard du cadre révisé de résultats institutionnels (résultats au niveau des produits)

Annexe II-E: Résultats du PAM par domaine d'activité (performance au regard des effets directs)

Annexe III-A: Analyse détaillée des indicateurs de performance clés institutionnels et analyse des services assurés par les bureaux régionaux et le Siège (performance par volet)

Annexe III-B: Rapport sur les initiatives internes d'importance primordiale

Annexe III-C: Informations supplémentaires sur les dix principaux gains d'efficacité enregistrés en 2020

Annexe III-D: Plan d'action détaillé pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination

Annexe IV-A: Montant total des contributions confirmées en 2020

Annexe IV-B: Financement par donateur, 2018–2020

Annexe IV-C: Ventilation des dépenses directes par pays, région et domaine d'action privilégié

Annexe IV-D: Ventilation des dépenses directes par catégorie de pays et région, 2018–2020

Annexe V: Employés du PAM au 31 décembre 2020

Annexe VI: Marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge

Annexe VII: Achats de produits alimentaires par le PAM en 2020

Annexe VIII: Données issues des évaluations en 2020

Annexe IX: Collaboration avec les ONG et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en 2020

Annexe X: Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAF	assistance alimentaire pour la formation
AAP	(budget) administratif et d'appui aux programmes
CAD	Comité d'aide au développement
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CII	compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
DSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FASTER	formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ICC	centre d'information en Iraq
IITA	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
INGC	Institut national de gestion des catastrophes
IPC	indicateur de performance clé
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU-Femmes	Entité pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes
PACE	programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSMPP	plan stratégique multipays provisoire
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
SUN	Renforcer la nutrition
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance