



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 14-17 novembre 2022

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 9 novembre 2022

WFP/EB.2/2022/5-A/1/Rev.1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour approbation

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

Plan de gestion du PAM pour 2023-2025

Résumé

À l'échelle mondiale, les progrès vers la réalisation de l'objectif de développement durable 2 concernant l'élimination de la faim sont en perte de vitesse. Depuis l'apparition en 2020 de la pandémie de maladie à coronavirus 2019, le nombre de personnes souffrant de faim chronique ou aiguë a considérablement augmenté: dans les 82 pays où le PAM intervient, jusqu'à 345 millions de personnes seraient en situation d'insécurité alimentaire aiguë en 2022. Cette crise est accentuée par les effets des changements climatiques, le conflit en Ukraine, le niveau record des prix des produits alimentaires et des carburants et les perturbations régulières des chaînes d'approvisionnement. L'insécurité alimentaire aiguë s'est amplifiée ces dernières années. Alors que de nombreux pays sont aux prises avec un dangereux endettement, un net ralentissement de la croissance économique et une inflation à son plus haut niveau depuis près de 40 ans, les ménages connaissent la crise mondiale du coût de la vie la plus grave depuis une génération. Actuellement, 1,2 milliard de personnes vivent dans des pays exposés à des prix élevés des produits alimentaires et de l'énergie et en proie à des difficultés financières.

Les conflits violents et l'insécurité demeurent les principaux facteurs de l'insécurité alimentaire pour sept personnes sur dix en situation de faim aiguë. À la fin de 2021, on estimait que 89,3 millions de personnes avaient été contraintes de fuir leur foyer à cause de conflits, de violences, de la crainte de persécutions ou de violations des droits humains, un nombre record. La moitié de la population de l'Afghanistan et plus de la moitié de celle du Yémen souffrent de faim aiguë. L'accélération de la crise climatique a mis à mal les systèmes utilisés pour produire et transformer les aliments et les acheminer jusqu'aux consommateurs, et provoqué le déplacement de 22,3 millions de personnes à l'intérieur de leur propre pays en 2021. Il semblerait qu'un troisième phénomène La Niña consécutif puisse se prolonger jusqu'à la mi-2023. Des inondations catastrophiques ont frappé le Pakistan, alors que la Somalie, l'est du Kenya et le sud-est de l'Éthiopie subiront probablement une cinquième saison de sécheresse consécutive et pourraient devoir faire face à une insécurité alimentaire grave et chronique à la fin de 2022 et dans les mois qui suivront.

Coordonnateurs responsables:

M. M. Juneja
Directeur exécutif adjoint
et Directeur financier
Département de la gestion
courriel: manoj.juneja@wfp.org

M. L. Bukera
Directeur financier adjoint et Directeur de la
Division de la planification et de la performance
institutionnelles
courriel: laurent.bukera@wfp.org

Dans le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels du PAM, qui couvrent la période 2022-2025, il est indiqué que la première des priorités est de sauver des vies dans les situations d'urgence en renforçant l'efficacité et l'efficacé avec lesquelles le PAM intervient pour subvenir aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents, au plus vite et à l'aide de modalités d'assistance optimales, de compétences adéquates, de partenariats pertinents et d'un personnel adapté. Chaque fois que possible, le PAM s'attachera à développer les capacités nationales et locales nécessaires pour mener des interventions en cas de crise et utilisera ces interventions pour transformer les existences en améliorant la résilience des ménages et des communautés. Les cibles de haut niveau associées aux différents effets directs énoncés dans le Plan stratégique et les sept résultats de gestion permettent au PAM de mesurer plus facilement sa performance en matière de gestion et de mieux rendre compte des résultats obtenus.

Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire du PAM

Les besoins opérationnels du PAM prévus pour 2023 s'élèvent à 19,7 milliards de dollars É.-U., en augmentation de 41 pour cent par rapport à l'estimation initiale figurant dans le Plan de gestion pour 2022. Cette hausse est à l'image de la croissance des besoins humanitaires et des moyens que le PAM doit mettre en œuvre pour faire face à une aggravation sans précédent de la faim et de la malnutrition dans le monde sous l'effet des conflits, de la crise climatique, des chocs économiques et de la pandémie de maladie à coronavirus 2019. Le PAM prévoit de venir en aide à 150 millions de personnes dans le cadre de 86 opérations en 2023, soit 21 pour cent de personnes de plus que le nombre indiqué dans le précédent Plan de gestion.

Dans le prolongement des contributions record enregistrées en 2021, soit 9,6 milliards de dollars, le PAM espère recevoir plus de 11 milliards de dollars en 2022 et un montant similaire en 2023. Cette prévision globale de contribution, établie à la lumière d'une analyse approfondie des tendances, est le fruit d'une collaboration constante avec les donateurs gouvernementaux et tient compte de l'appui sans précédent apporté par ces derniers, ainsi que des résultats obtenus dernièrement par le PAM dans le cadre de ses efforts visant à développer et diversifier sa base de donateurs.

Les besoins en ressources devraient toutefois augmenter plus rapidement que les contributions, et le PAM sera donc amené à intensifier ses activités de sensibilisation et de mobilisation de fonds, en mettant à profit les partenariats solides qu'il a noués avec les donateurs, en recherchant des financements plus souples et en adaptant sa manière d'aborder les partenariats. Pour diversifier les financements, le PAM renforcera encore les partenariats conclus avec les gouvernements, les institutions financières internationales, le secteur privé et les fonds thématiques et multilatéraux. En outre, l'adoption de mesures d'anticipation, notamment le recours au financement fondé sur les prévisions, sera encouragée pour utiliser les ressources financières de manière aussi efficiente et efficace que possible.

Les interventions menées face aux crises continueront de représenter la plus grande part des besoins en ressources (78 pour cent) en 2023, signe de la priorité accordée aux activités visant à sauver des vies dans les situations d'urgence. Le renforcement de la résilience représentera 19 pour cent des besoins, et les causes profondes 3 pour cent.

L'augmentation prévue de 45 pour cent du montant total des coûts de transfert en 2023 tient davantage à l'accroissement du recours aux transferts de type monétaire qu'à la progression de l'assistance alimentaire en nature. Bien que son importance en valeur soit moindre, l'augmentation de 35 pour cent des transferts assurés au titre du renforcement des capacités montre que les activités menées par le PAM pour accroître les moyens dont disposent les individus, les communautés et les gouvernements sont de plus en plus demandées et que le PAM s'attache à contribuer à la mise en œuvre de solutions durables.

Le plan d'exécution provisoire du PAM pour 2023, qui s'élève à 12 milliards de dollars, est établi à partir de la prévision globale de contribution pour 2023, de l'utilisation nette du montant estimé des soldes de contributions reportés et des recettes prévues provenant de la prestation de services à la demande. Ce chiffre représente 61 pour cent du montant de 19,7 milliards de dollars nécessaire pour couvrir les besoins opérationnels et permettrait au PAM de venir en aide à 140 millions de personnes, soit à 93 pour cent des 150,5 millions de bénéficiaires initialement ciblés. Le PAM donnera la priorité à l'assistance destinée à sauver des vies et s'emploiera à réduire le plus possible les effets néfastes des déficits de financement sur les groupes de population ciblés ainsi que sur les résultats et les objectifs visés.

Appui aux programmes et activités d'appui fonctionnel

En application de la méthode adoptée au cours de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, le budget annuel du PAM comprend toutes les activités gérées par le Siège mondial, quelle que soit leur source de financement. Pour 2023, le budget global relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel s'élève à 935,7 millions de dollars.

Les activités fondamentales sont celles qui contribuent à la mise en œuvre efficiente et efficace du plan d'exécution annuel, mais qui ne peuvent pas être rattachées directement à des plans stratégiques de pays en particulier; elles s'élèvent à 752,6 millions de dollars, soit 80 pour cent du budget total de 2023, contre 632,8 millions de dollars en 2022. L'augmentation s'explique principalement par l'accent placé sur la mise en œuvre des priorités institutionnelles ainsi que par l'accroissement de la taille et de la complexité des opérations que le PAM mène pour faire face à l'aggravation de la faim dans le monde. Elle fait essentiellement écho au rôle de chef de file que le PAM assure en matière de gestion et de suivi des situations d'urgence nouvelles et en cours et de coordination des mesures d'anticipation et des interventions.

Les résultats de gestion et les indicateurs de performance clés qui leur sont associés faciliteront la gestion de la performance et aideront à rendre compte de l'action menée. Quatre des sept résultats de gestion ont été placés au rang des priorités internes en 2023: l'efficacité dans les situations d'urgence (résultat de gestion 1); la gestion du personnel (résultat de gestion 2); les données probantes et l'apprentissage (résultat de gestion 5); et la mise à profit des technologies (résultat de gestion 6). Priorité a aussi été donnée à la prise en compte de domaines exposés à des risques majeurs qui ne sont pas couverts par les quatre résultats de gestion prioritaires. Le domaine relatif à l'efficacité dans les situations d'urgence représente 17 pour cent (121,8 millions de dollars) du budget total des activités fondamentales de 2023. Les domaines concernant le financement visant à venir à bout de la faim et la gestion du personnel représentent respectivement 13 pour cent et 12 pour cent du budget fondamental total de 2023.

Budget administratif et d'appui aux programmes de 2023

Le budget administratif et d'appui aux programmes permet de financer 77 pour cent du budget fondamental. Sur la base des besoins opérationnels et du plan d'exécution provisoire, la direction propose un budget administratif et d'appui aux programmes de 576,3 millions de dollars pour 2023, soit une augmentation de 80,2 millions de dollars par rapport à 2022. Cela représente une hausse de 16 pour cent, à comparer à l'augmentation estimée de la prévision globale de contribution, soit 31 pour cent (de 8,4 milliards de dollars en 2022 à 11 milliards de dollars en 2023) et à l'augmentation prévue du plan d'exécution provisoire, soit 41 pour cent (de 8,5 milliards de dollars en 2022 à 12 milliards de dollars en 2023).

L'augmentation du budget administratif et d'appui aux programmes est décrite au chapitre IV du présent Plan de gestion, et tient à trois facteurs: l'inflation (21,1 millions de dollars); les priorités institutionnelles (33,1 millions de dollars); et le volume et la complexité des opérations du PAM (26 millions de dollars). Le nombre de postes financés sur le budget administratif et d'appui aux programmes devrait augmenter de près de 10 pour cent, et la tendance à la création de postes de durée déterminée pour les fonctions essentielles devrait se poursuivre, conformément aux objectifs énoncés dans la politique du PAM en matière de personnel.

Le budget administratif et d'appui aux programmes est financé au moyen des sommes recouvrées sur les contributions pour couvrir les coûts d'appui indirects. Le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects est approuvé chaque année par le Conseil d'administration. Le Secrétariat propose que ce taux soit maintenu à 6,5 pour cent en 2023, et d'appliquer un taux plus faible, fixé à 4 pour cent, dans les conditions précédemment approuvées par le Conseil, à savoir: aux contributions fournies par les gouvernements aux programmes du PAM menés dans leur propre pays; aux contributions fournies par des pays en développement ou des pays en transition; et aux contributions destinées aux programmes pris en main par les pays, qui sont versées par des institutions financières internationales directement au PAM en l'absence d'un gouvernement internationalement reconnu ou remplissant les conditions requises.

Utilisation proposée du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes

En 2015, le Conseil a donné son aval à l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour effectuer des transferts vers des fonds ou des réserves et financer des initiatives internes d'importance primordiale, qui sont des investissements non renouvelables destinés à "renforcer les capacités du PAM dans les domaines de la programmation, des opérations et de l'administration".

La direction propose que le Conseil approuve l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour reconstituer le Compte d'intervention immédiate à hauteur de 50 millions de dollars afin de corriger une erreur commise en 2021 dans l'application du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects qui s'était soldée par un manque à gagner de 6,1 millions de dollars, et d'investir 50,4 millions de dollars dans quatre initiatives internes d'importance primordiale.

La deuxième année de l'initiative interne d'importance primordiale relative à l'investissement dans le personnel du PAM (27 millions de dollars) vise à concrétiser l'ambition qu'a le PAM de faire preuve d'excellence en matière de gestion du personnel de façon à continuer de sauver des vies et de changer la vie des personnes en situation d'insécurité alimentaire. Cette initiative est conforme à la priorité budgétaire accordée, pour 2023, au résultat de gestion 2 (gestion du personnel).

La deuxième initiative interne d'importance primordiale couvre la deuxième année de mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels (13,6 millions de dollars). Cette initiative vient à l'appui des priorités que le PAM a définies concernant les résultats de gestion 5 (données probantes et apprentissage) et 6 (mise à profit des technologies) ainsi que les activités destinées à renforcer le suivi sur le terrain et la gestion des partenaires coopérants.

L'initiative interne d'importance primordiale proposée pour la première année du projet relatif à l'optimisation et à la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (3,2 millions de dollars) a pour objectif de permettre aux bureaux de pays de se concentrer sur les opérations tandis que le Siège mondial s'attache à réduire la charge de travail de ces bureaux en rationalisant le contrôle et en améliorant l'efficacité et l'efficience de l'appui qu'il leur apporte. L'initiative se rapporte au résultat de gestion 5 (données probantes et apprentissage) et vise à promouvoir l'efficience.

L'initiative interne d'importance primordiale relative à la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité (6,6 millions de dollars) donnera au PAM les moyens de continuer de se préparer et de répondre aux besoins de réforme du système des Nations Unies pour le développement et lui permettra de recenser les gains d'efficacité susceptibles d'être dégagés en son sein même et dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Instruments de financement stratégique

Les trois instruments de financement stratégique du PAM, à savoir le mécanisme de financement des services internes, le dispositif de prêts internes en faveur des projets et le Mécanisme de gestion globale des vivres, sont des outils internes permettant une gestion souple des opérations, qui ne nécessitent pas de contributions de la part des donateurs. Le PAM propose de porter le plafond du mécanisme de financement des services internes à 200 millions de dollars, contre 147 millions de dollars actuellement. Ce dispositif donne au PAM les moyens d'assurer des services de manière économique et efficace par l'intermédiaire du Centre de gestion du parc automobile, du Mécanisme de budgétisation des investissements et des prestations de services facturées. L'augmentation fait écho à la demande accrue liée à la croissance du volume d'opérations du PAM.

Ces deux dernières années, le PAM a demandé au Conseil l'autorisation de relever le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets à deux reprises et celui du Mécanisme de gestion globale des vivres à trois reprises pour faire face à des besoins humanitaires en augmentation rapide. Dans ce contexte et compte tenu du ferme soutien apporté par les donateurs, le PAM propose de déterminer le niveau des plafonds non plus en définissant des montants fixes en dollars des États-Unis mais en adoptant un pourcentage de la prévision globale de contribution. Cette méthode plus dynamique améliorera l'efficacité de la gestion des plafonds et accroîtra les moyens dont le PAM dispose pour déployer rapidement des fonds stratégiques dans les situations d'urgence soudaines de grande ampleur. La direction recommande de fixer le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets et celui du Mécanisme de gestion globale des vivres à 10 pour cent de la prévision globale de contribution, en maintenant dans le cas du dispositif de prêts internes en faveur des projets un ratio de levier de 10:1 par rapport à la réserve opérationnelle.

Pour absorber l'augmentation des prêts internes en faveur des projets, la direction préconise de transférer un montant de 34,8 millions de dollars prélevé sur la part non affectée du Fonds général, de façon à porter la réserve opérationnelle de 95,2 millions de dollars à 130 millions de dollars.

La direction recommande également de fixer le niveau cible du Compte d'intervention immédiate à 400 millions de dollars pour 2023 afin de renforcer le rôle que le PAM joue en première ligne lors des interventions initiales menées dans les situations d'urgence et de faire face à la probable augmentation des demandes de prélèvements sur ce compte en raison du déficit de financement prévu.

Projet de décision*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2023-2025, tel que présenté dans le document WFP/EB.2/2022/5-A/1/Rev.1, le Conseil:

- i. note que le budget administratif et d'appui aux programmes pour 2023 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 11 milliards de dollars en 2023;
- ii. prend note du montant projeté des besoins opérationnels pour 2023, soit 19,7 milliards de dollars, et du plan d'exécution provisoire d'un montant de 12 milliards de dollars pour 2023 destiné à faire concorder les activités du PAM avec les prévisions de financement, comme indiqué au chapitre III du Plan de gestion pour 2023-2025;
- iii. approuve pour 2023 un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 576,3 millions de dollars qui sera affecté comme suit:

stratégie et orientations	113,7 millions de dollars
services à l'appui des opérations	293,3 millions de dollars
gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	169,3 millions de dollars
Total	576,3 millions de dollars
- iv. approuve le transfert sur le Compte d'intervention immédiate d'un montant de 50 millions de dollars en provenance du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour pérenniser le Compte d'intervention immédiate et augmenter les fonds susceptibles d'être alloués à ce titre;
- v. approuve le transfert d'un montant de 6,1 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes vers les opérations menées en Afghanistan et au Yémen pour corriger une erreur commise en 2021 dans l'application du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects;
- vi. approuve l'affectation d'un montant de 27 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour financer les activités à mener au cours de la deuxième année de l'initiative interne d'importance primordiale concernant l'investissement dans le personnel du PAM, afin d'aider le PAM à poursuivre ses efforts visant à se doter des effectifs dont il a besoin pour s'acquitter de son mandat, contribuer à la santé et au bien-être de ses employés et mettre en place des lieux de travail améliorés, respectueux et inclusifs;
- vii. approuve l'affectation d'un montant de 13,6 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour financer les activités à mener au cours de la deuxième année de l'initiative interne d'importance primordiale concernant la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels, afin d'améliorer la planification de la performance, le suivi et l'établissement de rapports en mettant l'accent sur les activités qui renforcent l'utilisation des données probantes et l'apprentissage et mettent à profit les technologies;
- viii. approuve l'affectation d'un montant de 3,2 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour financer une nouvelle initiative interne d'importance primordiale d'un an consacrée à l'optimisation et à la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays, afin de permettre à ces derniers d'axer leurs efforts sur la mise en œuvre des opérations en améliorant l'efficacité et l'efficience de l'appui apporté par le Siège mondial au moyen de structures organisationnelles et de liens hiérarchiques plus rationnels;

* 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.

- ix. approuve l'affectation d'un montant de 6,6 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour financer les activités à mener au cours de la première année d'une nouvelle initiative interne d'importance primordiale qui sera consacrée à la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficience, activités qui visent à donner au PAM les moyens de se préparer et de participer aux efforts de réforme du système des Nations Unies pour le développement, d'en être l'un des chefs de file et d'obtenir des résultats;
- x. approuve pour 2023 l'application d'un taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5 pour cent à toutes les contributions, hormis les contributions reçues en vertu de l'article XIII.4(e) du Règlement général, auxquelles un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent sera appliqué;
- xi. approuve le transfert d'un montant de 34,8 millions de dollars prélevé sur la part non affectée du Fonds général afin de porter la réserve opérationnelle à 130 millions de dollars à l'appui du dispositif de prêts internes en faveur des projets;
- xii. approuve le relèvement du plafond du mécanisme de financement des services internes pour le porter de 147 millions de dollars à 200 millions de dollars afin de répondre à la demande accrue liée à la croissance du volume d'opérations du PAM depuis que les mécanismes de financement des services internes ont été adoptés;
- xiii. approuve le relèvement à 400 millions de dollars du niveau cible du Compte d'intervention immédiate pour 2023;
- xiv. approuve la modification consistant à déterminer les plafonds du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres non plus en définissant des montants fixes en dollars des États-Unis, mais en adoptant pour chacun de ces instruments, à tout moment, un niveau pouvant atteindre 10 pour cent de la prévision globale de contribution. Dans le cas du plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets, toutefois, un ratio de levier de 10:1 par rapport à la réserve opérationnelle ne devra pas être dépassé; et
- xv. autorise le Directeur exécutif à ajuster la composante du budget relative à l'administration et à l'appui aux programmes en fonction de la variation de la prévision globale de contribution pour l'année, dans une proportion ne pouvant excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	1
Projet de décision	6
Chapitre I: Introduction	9
Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources	18
Chapitre III: Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire	26
Chapitre IV: Appui aux programmes et activités d'appui fonctionnel	49
Chapitre V: Instruments de financement stratégique	97
Annexe III: Plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2023-2025	109
Annexe VIII: Terminologie et sigles utilisés dans le présent document	Error! Bookmark not defined.

Annexes en ligne:

[Annexe I: Budget fondamental par niveau administratif](#)

Tableau A.I.1:

[Annexe II: Budget administratif et d'appui aux programmes par niveau administratif](#)

Tableau A.II.1: Nombre de postes imputés au budget administratif et d'appui aux programmes par niveau administratif

Tableau A.II.2: Budget administratif et d'appui aux programmes par niveau administratif, dépenses de personnel et autres dépenses (*en milliers de dollars*)

Tableau A.II.3: Budget administratif et d'appui aux programmes par volet et par niveau administratif

[Annexe IV: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux](#)

[Annexe V: Notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale](#)

[Annexe VI: Cibles de haut niveau définies à l'échelle institutionnelle, indicateurs de performance clés relatifs aux résultats de gestion et coût par bénéficiaire](#)

[Annexe VII: Point sur l'opération de budgétisation stratégique ascendante](#)

Chapitre I: Introduction

Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion du PAM pour 2023-2025 présente une synthèse du programme de travail prévu pour 2023-2025 ainsi que l'appui budgétaire nécessaire à la mise en œuvre de ce programme en 2023. Les chiffres qu'il contient se rapportent aux besoins opérationnels prévus et aux prévisions concernant les ressources disponibles pour y faire face. Le budget global relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel comprend trois catégories d'activités (activités fondamentales, autres services et activités directes) et expose le financement nécessaire pour soutenir le volume d'opérations prévu du PAM.
2. Le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) – approuvé tous les ans par le Conseil d'administration – est un sous-ensemble du budget fondamental, et est financé au moyen des recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) sur les contributions, conformément à la politique de recouvrement intégral des coûts.

Structure du document

3. Le Plan de gestion pour 2023-2025 comprend un résumé, un projet de décision, cinq chapitres et six annexes.
4. Les cinq chapitres sont les suivants:
 - *Chapitre I: Introduction.* Ce chapitre présente l'action que le PAM prévoit de mener au regard des engagements énoncés dans le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 et compte tenu de la situation sur le plan de la sécurité alimentaire et de l'environnement économique et politique à l'échelle mondiale.
 - *Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources.* Ce chapitre présente la situation financière actuelle du PAM et donne des informations sur le niveau prévu des contributions pour 2023 ainsi qu'un aperçu de l'évolution des ressources. Il décrit également comment le PAM prévoit de procéder pour diversifier sa base de financement et rechercher des modalités de financement innovantes en vue d'accroître l'efficacité et l'efficacité de son action.
 - *Chapitre III: Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire pour 2023.* Ce chapitre offre un aperçu et une analyse des besoins opérationnels pour 2023, et présente un plan d'exécution provisoire fondé sur les ressources disponibles prévues. Il met également en avant les services que le PAM fournit à la communauté humanitaire selon son mandat et ses politiques, dans le cadre de ses activités et en fonction de ses avantages comparatifs.
 - *Chapitre IV: Appui aux programmes et activités d'appui fonctionnel.* Ce chapitre expose le budget relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel. Il comprend une analyse du budget fondamental et du budget AAP proposé, présente les taux proposés de recouvrement des CAI et décrit la situation du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la part non affectée du Fonds général ainsi que l'utilisation potentielle de ces deux sources de financement.

- *Chapitre V: Instruments de financement stratégique.* Ce chapitre décrit les trois instruments de financement stratégique qui permettent au PAM de fournir des services internes de manière économique et efficiente aux divisions du Siège et aux bureaux de pays. Une proposition de relèvement du plafond de ces instruments et une proposition de relèvement du niveau cible du Compte d'intervention immédiate sont présentées au Conseil pour approbation.
5. Les annexes comprennent des informations détaillées sur les montants figurant dans le budget fondamental et dans le budget AAP, un aperçu du plan de travail de l'évaluation pour 2023-2025, des informations sur les fonds d'affectation spéciale et les comptes spéciaux pertinents, des notes conceptuelles relatives aux quatre initiatives internes d'importance primordiale qui sont proposées pour 2023 et des détails sur les indicateurs de performance clés (IPC) relatifs à la gestion et sur les cibles de haut niveau du PAM définies à l'échelle institutionnelle ainsi qu'un point sur l'opération de budgétisation stratégiques ascendante.

Contexte organisationnel

6. Le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 définit le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit le présent Plan de gestion pour la période 2023-2025. En particulier, le Plan stratégique établit que le PAM est pleinement déterminé à soutenir les efforts déployés par les pays pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD), en centrant son action sur la réalisation de ses ambitions concernant l'éradication de la faim et de la malnutrition (ODD 2) et le renforcement et la redynamisation des partenariats (ODD 17). À cet effet, il lui faudra s'assurer que les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents, d'améliorer leur situation en matière de nutrition, de santé et d'éducation et de se doter de moyens d'existence améliorés et durables. Le PAM renforcera les programmes et les systèmes nationaux et aidera les acteurs humanitaires et les acteurs du développement à devenir plus efficaces et plus efficaces.
7. Le contexte opérationnel du PAM sera également déterminé par les engagements renouvelés qui ont été pris au titre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, de la [résolution 2417 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies](#) et du [Programme d'action pour l'humanité](#). De plus, les améliorations résultant de la contribution du PAM à la [Stratégie du Secrétaire général en matière de nouvelles technologies \(2018\)](#), à son [Plan d'action pour la coopération numérique \(2020\)](#) et à sa [Stratégie en matière de données](#) (en anglais uniquement) pour 2020-2022 permettront d'améliorer la coopération entre les équipes de pays des Nations Unies dans le domaine numérique.
8. Le Plan stratégique énonce sept principes qui guideront le PAM dans ses activités: placer les personnes au cœur de son action; promouvoir les principes humanitaires; favoriser la prise en charge de la responsabilité des interventions par les pays en menant les activités dans le cadre des programmes et systèmes nationaux et en renforçant ces derniers; assurer l'adaptation aux contextes et aux besoins des pays; intégrer les programmes afin d'éliminer le cloisonnement entre les activités visant à sauver des vies et celles destinées à changer la vie et d'intervenir au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix; prendre les décisions et définir les programmes en tenant compte des risques; et utiliser des données factuelles pour éclairer les décisions et obtenir un impact.

9. Le nouveau Cadre de résultats institutionnels qu'a approuvé le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2022 et qui couvre la période 2022-2025, prendra effet le 1^{er} janvier 2023. Il définit les résultats attendus et les objectifs à atteindre et précise les indicateurs qu'utilisera le PAM pour assurer le suivi de ses programmes et communiquer des informations à leur sujet; relie les activités du PAM aux ODD et permet au PAM d'être plus en phase avec les autres entités des Nations Unies; et renforce l'obligation de rendre compte. Pour la première fois, des cibles de haut niveau et des indicateurs connexes se rapportant à chacun des effets directs du Plan stratégique ont été déterminés et intégrés dans le Cadre de résultats institutionnels, comme il est indiqué à l'annexe VI.
10. Sept résultats de gestion figurent également dans le nouveau Cadre de résultats institutionnels, qui visent à mesurer la performance du PAM à tous les stades de la gestion de ses opérations, depuis la planification jusqu'à l'établissement des rapports. À l'issue d'une consultation menée auprès des parties prenantes institutionnelles, quatre des sept résultats de gestion ont été placés au rang des priorités en 2023 de manière à appuyer plus efficacement la stratégie d'intervention du PAM alors que celui-ci transpose à plus grande échelle et optimise ses programmes dans un contexte opérationnel de plus en plus difficile. Il s'agit des suivants: l'efficacité dans les situations d'urgence, la gestion du personnel, les données probantes et l'apprentissage, et la mise à profit des technologies.
11. Comme souligné dans le Plan stratégique, la priorité absolue pour le PAM est de sauver des vies dans les situations d'urgence. Cela signifie qu'il faudra renforcer son efficacité et son efficacité afin qu'il puisse pourvoir aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents en faisant preuve d'une rapidité maximale et mobilise les modalités d'assistance, les compétences, les partenariats et le personnel les plus adaptés qui soient. Dans la mesure du possible, le PAM s'efforcera de mettre en place des capacités nationales et locales pour faire face aux crises.
12. Le PAM utilisera ses interventions face aux crises comme autant d'occasions de changer la vie, en améliorant la résilience des ménages et des communautés de manière à ce qu'ils soient à même de supporter les chocs et les facteurs de perturbation récurrents et de s'en remettre rapidement. Tout en s'attachant à "ne laisser personne de côté", le PAM tirera parti de sa présence sur le terrain dans le monde entier, de ses multiples partenariats et des nombreux résultats qu'il a déjà obtenus s'agissant de lutter contre la faim chronique, en vue de renforcer le capital humain et de s'attaquer aux vulnérabilités structurelles.
13. Le nouveau Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels énoncent les engagements qu'a pris le PAM en lien avec quatre priorités transversales pour optimiser l'efficacité des programmes. Premièrement, l'accent placé par le PAM sur la *protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées* permettra aux populations d'exprimer leurs points de vue et leurs préférences et d'avoir un accès sûr et digne à l'alimentation et à une bonne nutrition ainsi que de satisfaire leurs autres besoins essentiels. En continuant d'investir en faveur de l'*égalité femmes-hommes et de l'avancement des femmes* et de progresser sur cette voie, le PAM veillera à ce que les perspectives, l'accès aux ressources et la participation à la prise de décisions soient les mêmes pour tous. Afin d'*intégrer la question de la nutrition* à l'échelle requise, le PAM étendra l'accès aux services nutritionnels et investira dans des programmes, des opérations et des plateformes qui contribuent à lutter contre les facteurs sous-jacents et immédiats de la mauvaise alimentation et de la malnutrition. Enfin, le PAM encouragera la *durabilité environnementale*, en s'employant à réduire toutes les incidences négatives que ses activités pourraient avoir sur l'environnement grâce à l'application de pratiques optimales et à l'instauration de garanties appropriées.

14. Le PAM continuera de donner la priorité aux mesures qu'il a prises à l'issue de l'examen de la gestion réalisé en 2021, dont il est notamment ressorti qu'il était confronté à des problèmes importants en matière de risque et de contrôle dans les domaines ci-après: culture organisationnelle et règles de conduite sur le lieu de travail; gestion des talents et planification des effectifs; gestion et encadrement des organisations non gouvernementales (ONG); et gestion des bénéficiaires et solutions informatiques. À l'appui de ces mesures, le recours au budget AAP du PAM sera accru afin que les résultats de gestion puissent être atteints, et des investissements, nouveaux ou non, seront consacrés aux initiatives internes d'importance primordiale.

Contexte mondial

Situation en matière de sécurité alimentaire

15. Alors qu'il reste moins de dix ans pour atteindre les ODD, le monde n'est pas en bonne voie pour éliminer la faim. Les perspectives de réalisation de l'ODD 2 étaient déjà compromises avant même les bouleversements économiques provoqués par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et, en 2022, les répercussions du conflit en Ukraine sont venues saper un peu plus la sécurité alimentaire en faisant s'envoler les prix des denrées et de l'énergie jusqu'à des niveaux record.
16. Le nombre de personnes souffrant de la faim d'une manière chronique s'est considérablement accru depuis le début de la pandémie, augmentant d'environ 150 millions entre 2019 et 2021 pour atteindre un nombre total compris entre 702 millions et 828 millions¹. Il est prévu que près de 670 millions de personnes soient encore en situation de faim chronique en 2030 – c'est-à-dire quasiment 8 pour cent de la population mondiale, soit le même pourcentage qu'en 2015, année de lancement du Programme 2030².
17. Le fardeau mondial de la malnutrition est colossal: en 2020, 149 millions d'enfants âgés de moins de 5 ans accusaient un retard de croissance et 45 millions souffraient d'émaciation³. Malgré les progrès accomplis dans certaines régions, la malnutrition perdure sous de multiples formes dans toutes les parties du monde et la situation pourrait être pire que ne le suggèrent les statistiques, car les incidences de la pandémie de COVID-19 sur les résultats en matière de nutrition persistent. Si l'on veut atteindre les objectifs mondiaux relatifs à la nutrition d'ici à 2030, il faudra consentir d'immenses efforts pour surmonter ces graves revers.
18. L'insécurité alimentaire aiguë a brutalement augmenté ces dernières années. Dans les 82 pays où le PAM mène des opérations et pour lesquels des données sont disponibles, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë ou fortement exposées au risque d'insécurité alimentaire pourrait atteindre 345 millions en 2022. Ce chiffre représente une augmentation de près de 200 millions de personnes par rapport aux niveaux antérieurs à la pandémie⁴. Toujours selon les estimations relatives à 2022, jusqu'à 47 millions de personnes devraient basculer dans une situation de faim aiguë en raison de la crise en Ukraine⁵. Plus de la

¹ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et al. 2022. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde - 2022: Transformer les systèmes alimentaires pour que la sécurité alimentaire, une meilleure nutrition et une alimentation saine et abordable soient une réalité pour tous.*

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ PAM. 2022. *WFP Global Operational response Plan 2022 – Update #5.*

⁵ PAM. 2022. *Projected increase in acute food insecurity due to war in Ukraine.*

moitié de la population du Yémen et la moitié de celle de l'Afghanistan sont exposées à la faim aiguë⁶.

19. La faim aiguë s'est aussi installée plus solidement, et jusqu'à 50 millions de personnes sont confrontées à une insécurité alimentaire aiguë atteignant des niveaux d'urgence ou pire encore dans 45 pays; ce chiffre tient compte de 882 000 personnes en situation d'insécurité alimentaire catastrophique⁷. Globalement, ces chiffres alarmants indiquent que la planète fait face à la crise alimentaire mondiale la plus grave dans l'histoire récente.

Perspectives économiques

20. Les effets de la pandémie, notamment les nouveaux variants du virus de la COVID-19 et les perturbations prolongées des chaînes d'approvisionnement, continuant d'entraver la reprise économique, il est probable que le marché de l'emploi ne puisse pas fonctionner normalement jusqu'à 2023 au moins⁸. De nombreux pays se débattent face à un endettement dangereux et sont confrontés à un ralentissement notable de la croissance économique. Le Fonds monétaire international prévoit que la croissance mondiale ralentira pour passer de 6,1 pour cent en 2021 à 3,6 pour cent en 2022 et 2023, avant de décliner un peu plus pour s'établir à approximativement 3,3 pour cent à moyen terme⁹.
21. Parallèlement, les prix des carburants et des produits alimentaires se sont envolés. L'indice des prix des produits alimentaires établi par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a atteint un pic record en mars 2022 et a fléchi au mois d'août tout en restant supérieur de 8 pour cent à l'indice mesuré durant la même période en 2021¹⁰. Ces augmentations, conjuguées aux pressions croissantes exercées par les prix, ont fait bondir les perspectives d'inflation pour 2022 qui ont été établies à 5,7 pour cent dans les pays avancés – le niveau le plus élevé en près de quatre décennies – et à 8,7 pour cent dans les pays émergents et les pays en développement. Il est prévu que l'inflation recule globalement en 2023 mais reste de l'ordre de 6,5 pour cent dans les pays émergents et les pays en développement¹¹. Du fait des prix élevés des intrants agricoles, notamment les engrais et l'énergie, tous les prix resteront probablement élevés, ce qui risque d'exacerber la crise actuelle en provoquant des pénuries alimentaires en 2023.
22. La hausse des prix de l'énergie et des produits alimentaires associée au ralentissement de la croissance économique accentue le risque de "stagflation" – une combinaison de forte inflation, de croissance en berne et de chômage important – et de resserrement brutal des conditions financières. Une situation de ce type pourrait entraîner un cercle vicieux de détérioration

⁶ Plateforme mondiale du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC), 2022. Page Web présentant des données sur la situation en matière d'insécurité alimentaire aiguë au Yémen entre janvier et mai 2022 et les projections pour la période allant de juin à décembre 2022; ainsi que des données sur la situation en matière d'insécurité alimentaire aiguë en Afghanistan entre mars et mai 2022 et les projections pour la période allant de juin à novembre 2022.

⁷ Le niveau d'"urgence" en matière d'insécurité alimentaire correspond à la phase 4 selon l'analyse fondée sur l'IPC/le Cadre harmonisé ou des sources équivalentes. Le niveau "catastrophique" correspond à la phase 5. D'après les toutes dernières estimations de l'IPC, les personnes en phase 5 sont 20 000 en Afghanistan, 401 000 en Éthiopie (les données les plus récentes datant de septembre 2021), 213 000 en Somalie, 87 000 au Soudan du Sud et 161 000 au Yémen.

⁸ Organisation internationale du Travail. 2022. *Emploi et questions sociales dans le monde: Tendances 2022*.

⁹ Fonds monétaire international (FMI). 2022. *Perspectives de l'économie mondiale: La guerre entrave la reprise de l'économie mondiale*.

¹⁰ FAO. *Situation alimentaire mondiale*.

¹¹ FMI. 2022. *Perspectives de l'économie mondiale: La guerre entrave la reprise de l'économie mondiale*.

économique. Pour contenir l'inflation, les banques centrales relèvent déjà les taux d'intérêt¹². Des politiques monétaires plus strictes dans les pays avancés rendront le refinancement des endettements colossaux plus onéreux alors même que 60 pour cent des pays les plus pauvres sont déjà surendettés ou fortement exposés au risque de surendettement¹³.

23. Cette évolution économique défavorable a des effets dévastateurs sur la vie des personnes. Les ménages sont confrontés aujourd'hui à la plus importante crise mondiale liée au coût de la vie depuis une génération. Par rapport aux projections établies avant la pandémie, jusqu'à 95 millions de personnes supplémentaires seraient susceptibles de vivre en situation d'extrême pauvreté en 2022¹⁴. Parallèlement, 1,2 milliard de personnes résident dans des pays particulièrement exposés ou vulnérables face aux trois dimensions de la crise: les prix élevés des produits alimentaires et de l'énergie et la détresse financière¹⁵.

Insécurité, conflits et déplacements

24. Les crises alimentaires ont des causes multiples souvent simultanées, mais les conflits armés constituent le facteur principal de l'insécurité alimentaire mondiale. Les conflits sont devenus sensiblement plus nombreux et plus graves au cours de la dernière décennie: les conflits armés entre acteurs étatiques ont quasiment doublé entre 2010 et 2020¹⁶ et, en 2022, l'indice mondial de la paix a reculé pour la onzième année depuis sa création il y a 14 ans¹⁷. Les conflits violents et l'insécurité perturbent tous les aspects des systèmes alimentaires, depuis la production jusqu'à la consommation et, en 2021, ont constitué les principaux facteurs de l'insécurité alimentaire pour sept personnes en situation de faim aiguë sur dix¹⁸. Dans le même ordre d'idées, la grande majorité des personnes touchées par l'insécurité alimentaire chronique et la malnutrition vivent dans des pays où sévit un conflit¹⁹.
25. Le nombre estimatif de personnes contraintes de fuir leur foyer en raison d'un conflit, de violences, de la peur des persécutions ou de violations des droits humains a augmenté chaque année au cours de la dernière décennie, pour atteindre 89,3 millions fin 2021²⁰. Ce nombre est égal à plus du double des 42,7 millions de personnes déplacées contre leur gré signalées en 2012 et le plus élevé depuis la Deuxième Guerre mondiale²¹. En juin 2022, les situations d'urgence tout autour du monde avaient porté le nombre de personnes déplacées contre leur gré partout dans le monde au-dessus de la barre des 100 millions²². En 2021, les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire accueillaient 83 pour cent des réfugiés du monde entier et

¹² Banque mondiale. 2022. *Perspectives économiques mondiales, juin 2022*.

¹³ Chabert, G., Cerisola, M. et Hakura, D. 2022. *Restructuring Debt of Poorer Nations Requires More Efficient Coordination*.

¹⁴ Mahler, D.G. et al. 2022. *Pandémie, inflation et pauvreté*.

¹⁵ Groupe Mondial d'intervention des Nations Unies en cas de crise alimentaire, énergétique et financière. 2022. *Global impact of the war in Ukraine: Billions of people face the greatest cost-of-living crisis in a generation*.

¹⁶ Black, R. et al. 2022. *Environment of Peace: Security in a New Era of Risk*.

¹⁷ Institute for Economics & Peace. 2022. *Global Peace Index 2022: Measuring Peace in a Complex World*.

¹⁸ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2022. *Global Report on Food Crises - 2022*.

¹⁹ FAO et al. 2017. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017: Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire*.

²⁰ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). 2022. [Page Web sur les tendances mondiales concernant les déplacements forcés en 2021](#) (en anglais).

²¹ Ibid.

²² HCR. 2022. [Les chiffres du déplacement forcé dans le monde atteignent un nouveau record et confirment une tendance à la hausse depuis une décennie, selon le HCR](#).

des Vénézuéliens déplacés à l'étranger; les pays les moins avancés en accueillent 27 pour cent²³. Les personnes déplacées contre leur gré font partie des populations les plus vulnérables face à l'insécurité alimentaire: les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays représentaient 22 pour cent des bénéficiaires du PAM en 2021²⁴.

Crise climatique

26. La crise climatique, qui s'accélère, constitue un facteur essentiel de la faim. Dans les pays en développement, le nombre de catastrophes d'origine météorologique – sécheresses, inondations et tempêtes – a plus que doublé depuis le début des années 1990²⁵. Les changements climatiques donnent lieu à des crises humanitaires qui voient aléas climatiques et forte vulnérabilité avoir des effets réciproques. La vulnérabilité est accrue dans les zones marquées par la pauvreté, qui connaissent des problèmes de gouvernance et où l'accès aux ressources et aux services de base est limité, où font rage des conflits violents et où sont nombreux ceux dont les moyens d'existence sont tributaires du climat (comme les petits exploitants agricoles, les éleveurs et les communautés de pêcheurs)²⁶. Les personnes pauvres vivent plus fréquemment dans des zones vulnérables et perdent davantage de leurs possessions lorsqu'elles sont frappées par des aléas climatiques, reçoivent moins d'appui dans le sillage d'un choc de la part de leurs réseaux sociaux, souvent tout aussi démunis qu'elles, et ne bénéficient généralement d'aucun dispositif de protection sociale. Les agriculteurs exploitant de petites parcelles n'ont qu'une rentabilité limitée et il leur est donc difficile d'investir dans des mesures de gestion de la sécheresse ou des inondations. Les ménages plus pauvres n'ont quant à eux qu'un accès limité aux institutions financières et au crédit, alors que cela pourrait les aider à mettre en œuvre des mesures d'adaptation²⁷. Parce qu'ils endommagent les systèmes permettant de produire et de transformer les denrées alimentaires et de les mettre à la disposition des consommateurs, les phénomènes météorologiques extrêmes ont été les principaux facteurs de l'insécurité alimentaire aiguë dans huit pays africains en 2021²⁸ et ont provoqué 22,3 millions de déplacements internes²⁹, un nombre qui, selon les projections, pourrait s'élever à 216 millions d'ici à 2050³⁰. Les répercussions des fluctuations et des extrêmes météorologiques sur les revenus tirés de l'agriculture font partie des principales raisons pour lesquelles les conditions climatiques ou météorologiques sont un facteur de migration³¹. De plus, la variabilité climatique et les facteurs de perturbation liés au climat accentuent la

²³ HCR. 2022. [Page Web sur les tendances mondiales concernant les déplacements forcés en 2021](#) (en anglais).

²⁴ [Rapport annuel sur les résultats de 2021](#) (WFP/EB.A/2022/4-A/Rev.1).

²⁵ Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes. 2020. *Human Cost of Disasters – An overview of the last 20 years, 2000-2019*.

²⁶ Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat. 2022. *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Summary for Policymakers*.

²⁷ Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat. 2022. *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Summary for Policymakers*.

²⁸ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2022. *Global Report on Food Crises - 2022*.

²⁹ Observatoire des situations de déplacement interne. 2022. *Global Report on Internal Displacement 2022. Children and youth in internal displacement*.

³⁰ Clement, V. et al. 2021. *Groundswell Part 2: Acting on Internal Climate Migration*.

³¹ Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat. 2022. *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Chapter 16: Key Risks across Sectors and Regions*.

vulnérabilité des personnes vivant dans des lieux sensibles sur le plan climatique et jouent un rôle croissant dans l'apparition de la faim chronique. La crise climatique agit aussi comme un multiplicateur de risques pour le développement en contribuant à creuser les inégalités existantes en matière d'accès aux ressources naturelles et à intensifier les conflits dans les contextes où couvent déjà des tensions sociales. Les déplacements de population et l'évolution des mobilités pastorales, associés à la disponibilité moindre de ressources nécessaires à la subsistance telles que la terre, les zones de pâturages et l'eau, accentuent le risque de conflit³². Douze des 20 pays les plus vulnérables face aux effets des changements climatiques et les moins à même de s'adapter sont actuellement touchés par un conflit³³.

27. Les conditions climatiques extrêmes récemment observées sur la planète sont liées à deux épisodes La Niña consécutifs qui ont débuté fin 2020 et sont maintenant suivis d'un troisième épisode susceptible de durer jusqu'à début ou à la mi-2023. Une telle situation ne s'est produite que deux fois depuis 1950. Les effets de ce phénomène exceptionnel seront probablement ressentis au-delà de 2023 dans certaines des régions les plus vulnérables du globe. La crise climatique serait à l'origine des pluies de mousson et des inondations les plus meurtrières à s'être produites en plus d'une décennie au Pakistan où, depuis le début de la mousson à la mi-juin 2022, les précipitations ont été près de trois fois supérieures à la moyenne nationale des 30 dernières années. Fin 2022, la Somalie, l'est du Kenya et le sud-est de l'Éthiopie subiront très vraisemblablement une cinquième saison de sécheresse consécutive, et ils risquent de devoir faire face à une grave insécurité alimentaire sur le long terme. La dévastation des moyens d'existence pastoraux qui en résultera durera plusieurs années, jusqu'à ce que les troupeaux puissent être reconstitués. De plus, de faibles précipitations sont prévues pour la campagne agricole 2022/23 en Afghanistan et dans plusieurs pays du Moyen-Orient, notamment l'Iraq et la République arabe syrienne. La variabilité du climat est désormais à la fois saisonnière et interannuelle, ce qui rend régulièrement plus sombres les perspectives concernant les changements climatiques. En outre, selon des constatations récentes, les changements climatiques entraîneront très vraisemblablement une augmentation des précipitations associées au phénomène El Niño-oscillation australe (ENSO)³⁴.
28. D'autres manifestations de la variabilité du climat (sans lien avec le phénomène ENSO) ont des incidences humanitaires majeures sur le long terme. Ainsi, la grave sécheresse pluriannuelle touchant le sud et l'ouest de Madagascar, dans certains cas depuis sept ans, et au Soudan du Sud, l'épisode prolongé d'inondations modifiant les paysages dont le début remonte à fin 2019, constituent deux exemples de phénomènes préjudiciables prolongés qui continuent à avoir des effets dévastateurs.

³² Ibid.

³³ Comité international de la Croix-Rouge. 2020. *When Rain Turns to Dust. Understanding and Responding to the Combined Impact of Armed Conflicts and the Climate and Environment Crisis on People's Lives.*

³⁴ Ying, J. et al. 2022 *Emergence of climate change in the tropical Pacific.* Nature Climate Change.

Assistance humanitaire internationale

29. Dans la situation mondiale actuelle, une triple menace pèse sur l'assistance humanitaire internationale. Les coûts croissants des produits alimentaires et des carburants exacerbent l'insécurité alimentaire et, de plus, rendent l'apport de l'assistance humanitaire plus onéreux. Par exemple, début 2022, la hausse des prix des denrées alimentaires avait entraîné une augmentation des coûts opérationnels du PAM de 42 millions de dollars par mois par rapport à la moyenne de 2019. En juin 2022, la hausse des cours mondiaux des produits alimentaires et des carburants avait fait augmenter de 73,6 millions de dollars les coûts mensuels du PAM par rapport à la moyenne de 2019³⁵.
30. De leur côté, les gouvernements ont consenti des dépenses extraordinaires pour sauvegarder les vies et les moyens d'existence pendant la pandémie de COVID-19. Les conditions financières mondiales continuant de se resserrer, ces dépenses signifient que le déficit de ressources du PAM risque de s'accroître alors que les besoins d'assistance alimentaire atteignent des niveaux record et que les principaux facteurs de la faim perdurent. De telles circonstances laissent augurer de sombres perspectives pour l'assistance humanitaire en 2023.

³⁵ PAM. 2022. [WFP Global Operational response Plan 2022 – Update #5](#).

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

Aperçu

31. Après avoir enregistré des contributions record qui ont atteint 9,6 milliards de dollars en 2021, le PAM prévoit de recevoir plus de 11 milliards de dollars à l'échelle mondiale en 2022 et un montant similaire en 2023.
32. Au 7 août 2022, le PAM avait reçu 8,2 milliards de dollars de contributions confirmées pour 2022 de la part de 80 donateurs, qui englobent des gouvernements, des entités du secteur privé et des Nations Unies, des institutions financières internationales et d'autres acteurs. Le haut niveau de contributions reçues est le signe de la forte mobilisation des donateurs pour faire face aux effets concomitants sur l'économie mondiale de la pandémie de COVID-19 en cours et des besoins opérationnels qui ne cessent de croître en raison notamment de la crise alimentaire mondiale et de la crise en Ukraine, où le PAM a entrepris une nouvelle opération au début de 2022.
33. En 2023, les donateurs gouvernementaux devraient fournir 82 pour cent des contributions, les institutions financières internationales 11 pour cent (ce qui comprend les fonds de ces institutions passant par les gouvernements et les accords conclus directement entre ces institutions et le PAM), les autres entités des Nations Unies 4 pour cent et les donateurs du secteur privé 3 pour cent. Le PAM s'attend à ce que les contributions versées par ses quatre principaux donateurs augmentent plus modérément que celles de ses autres donateurs, ce qui devrait se traduire par une baisse de la part relative des quatre donateurs en question dans le montant total de ses recettes. L'évolution des contributions entre 2018 et 2021 fait apparaître une augmentation moyenne de 10,7 pour cent par an.
34. Les recettes du PAM provenant des contributions sont libellées en dollars des États-Unis. Les devises dans lesquelles plusieurs grands donateurs règlent les contributions qu'ils versent au PAM continuent de se déprécier par rapport au dollar des États-Unis. Globalement, cela a pour effet d'amplifier les coupes budgétaires effectuées par les donateurs et de réduire l'augmentation attendue des contributions pour 2022 et, potentiellement, pour 2023. On ne sait pas précisément dans quelle mesure il faudra réviser les prévisions de financement du PAM du fait des fluctuations monétaires. Pour 2022, on prévoit toutefois que ces fluctuations auront pour effet de diminuer le montant global des recettes provenant des contributions de 4 pour cent.
35. L'augmentation des besoins du PAM en ressources devrait être supérieure à celle des financements. Afin d'atteindre les niveaux de ressources nécessaires pour financer la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique, le PAM développera ses activités de sensibilisation et de mobilisation de fonds en mettant à profit les partenariats solides noués avec les donateurs, en recherchant des financements plus souples et en adaptant ses modalités de coopération à l'évolution de la situation. Des efforts supplémentaires seront déployés pour diversifier les financements au moyen de partenariats conclus avec des gouvernements, des institutions financières internationales, des fonds thématiques, le secteur privé et des fonds multilatéraux. Conscient de la nature décentralisée des initiatives de collecte de fonds, le Siège mènera un dialogue structuré et cohérent et utilisera des outils adaptés pour communiquer aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays des orientations et un appui stratégiques sur les démarches à adopter en matière de mobilisation de ressources.

Figure II.1: Évolution des contributions (confirmées et prévues) des donateurs destinées au PAM, 2018-2023

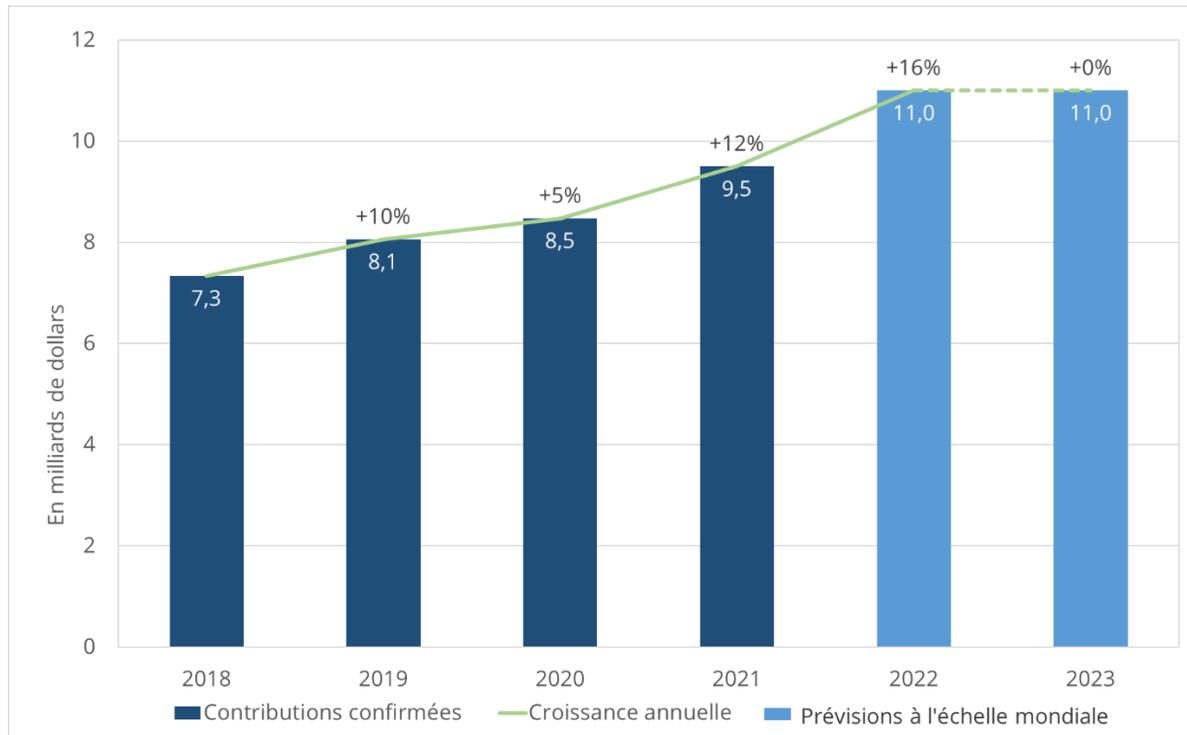
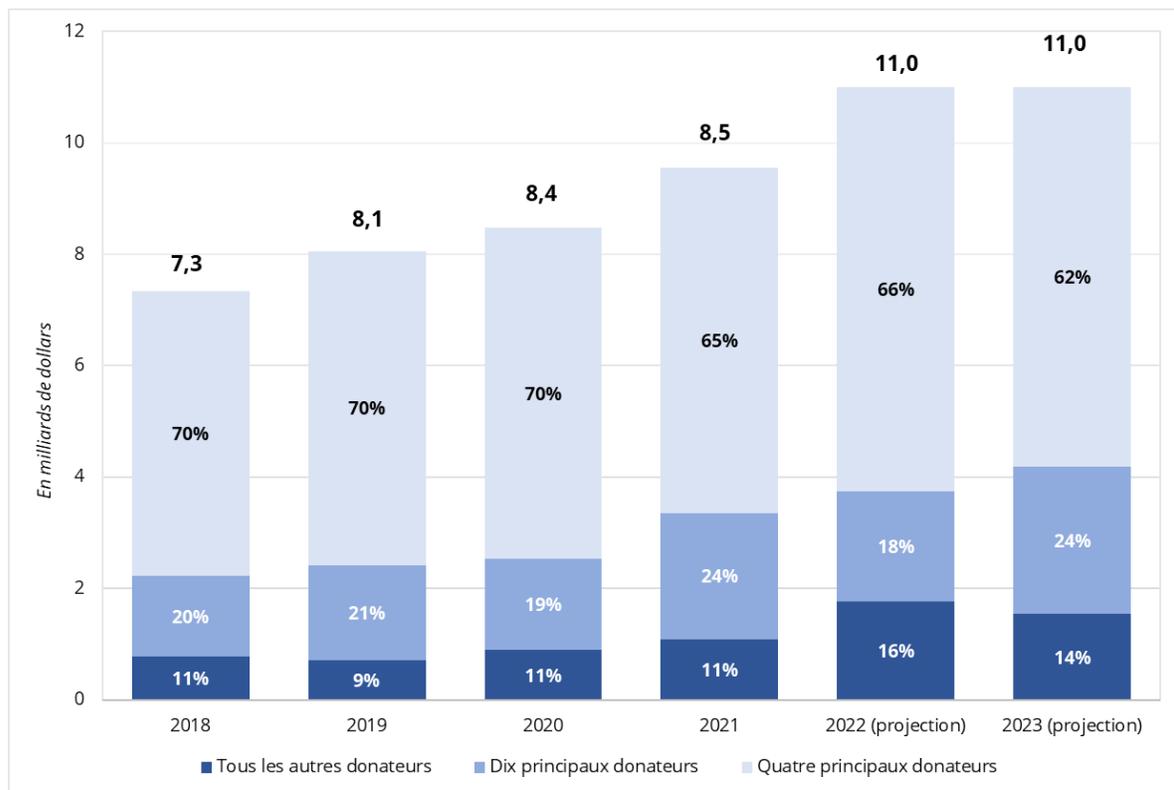


Figure II.2: Contributions des donateurs du PAM en montant et en pourcentage du total (contributions confirmées et prévues), 2018-2023



Diversification de la base de financement

36. Pour mettre en œuvre le Plan stratégique, le PAM déploiera des efforts supplémentaires de façon à diversifier sa base de financement en renforçant la collaboration avec de nouveaux donateurs qui ne sont pas membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Il s'agira notamment de s'efforcer de faciliter la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, de développer la mobilisation de fonds auprès des entreprises, des fondations et des particuliers ainsi qu'en tirant parti des fonds thématiques et des instruments de financement des Nations Unies, ou encore de promouvoir des initiatives menées conjointement avec les institutions financières internationales.
37. *Institutions financières internationales*: en particulier, le PAM renforcera les analyses et l'appui technique qu'il fournit aux bureaux de pays pour leur permettre d'exploiter plus efficacement les financements nationaux. Cela consistera notamment à mettre à profit les ressources des institutions financières internationales et à développer les partenariats noués avec ces dernières, à renforcer la collaboration avec les gouvernements hôtes et à mieux tenir compte de leurs priorités et des moyens dont ils disposent pour appliquer les plans stratégiques de pays (PSP) de deuxième génération du PAM. Dans le cadre de cette approche, le PAM entend collecter 1 milliard de dollars auprès des pays où il opère afin de mener des activités visant à aider les gouvernements à atteindre leurs objectifs d'élimination de la faim, en exploitant ses avantages comparatifs adaptés au contexte.
38. Le *Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie* approuvé dernièrement permettra aux bureaux de pays d'investir dans des domaines où ils disposent d'avantages comparatifs et d'atouts complémentaires de sorte que le PAM puisse appuyer les priorités nationales en matière de développement et accéder à de nouveaux flux de financement, en particulier pour mettre en œuvre des initiatives orchestrées par les gouvernements qui contribuent à la concrétisation de l'ODD 2 et donc aussi aux efforts visant à diversifier les partenariats noués pour mobiliser des ressources.
39. *Approches thématiques*: le PAM étudiera la possibilité de mener de nouvelles initiatives thématiques, notamment dans les domaines de la protection sociale, du financement de l'action climatique et de l'alimentation scolaire. Cela nécessitera de participer activement à de grandes manifestations internationales telles que la première réunion ministérielle mondiale de la Coalition pour les repas scolaires qui se tiendra à Helsinki en octobre 2022, la vingt-septième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques qui se déroulera en Égypte en novembre 2022, ainsi qu'aux événements qui seront organisés en 2023.
40. Le PAM entend poursuivre son action qui consiste à sauver des vies, tout en continuant de mettre l'accent sur les activités destinées à changer la vie. À cet effet, il favorisera le renforcement de la résilience pour que les individus et les communautés sur le point de basculer dans la faim puissent réduire leur dépendance à l'égard de l'aide humanitaire. Le PAM fera aux donateurs de longue date ou nouveaux des propositions fondées sur des données probantes pour diversifier ses flux de financement de sorte qu'ils ne se limitent plus aux sources habituelles du financement humanitaire. Le renforcement de la résilience offre un retour sur investissement élevé et est un moyen d'aboutir à l'autosubsistance. Il nécessite que le PAM attire des contributions pluriannuelles supplémentaires en provenance de nouveaux flux de financement axés sur le développement ou sur des thèmes en particulier. Les PSP seront conçus de façon à permettre au PAM d'attirer des contributions en provenance de sources liées

- à l'aide humanitaire, au développement ou à des thèmes précis, et de mettre ainsi en œuvre concrètement le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix.
41. Pour optimiser l'utilisation efficiente et efficace des ressources financières, le PAM continuera de promouvoir des mesures d'anticipation, notamment en recourant au financement fondé sur les prévisions. Cette approche lui donne la possibilité d'appuyer les mesures d'atténuation des effets des catastrophes prises aux niveaux des gouvernements et des communautés, en reliant l'affectation de ressources aux prévisions saisonnières et météorologiques, ce qui permet de répondre aux besoins pendant la période critique qui s'écoule entre la prévision et la manifestation d'un phénomène météorologique extrême, et réduit le coût de l'assistance humanitaire. Le PAM continuera également d'aider les gouvernements à amplifier et à renforcer leurs systèmes nationaux d'alerte rapide, et mobilisera des fonds prévisibles assortis de modalités fixées à l'avance afin de mettre en œuvre des mesures d'anticipation en Afrique, en Asie et en Amérique latine.
 42. *Secteur privé*: les recettes issues du secteur privé (entreprises, fondations et particuliers) devraient continuer d'augmenter rapidement d'après les prévisions pour atteindre 300 millions de dollars en 2023. Sur ce montant, on prévoit que 135 millions de dollars proviendront du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers, ce qui comprend l'équipe du Siège chargée des dons de particuliers, la plateforme ShareTheMeal et les organisations des Amis du PAM, surtout celles qui se trouvent aux États-Unis d'Amérique et au Japon.
 43. Comme cela est prévu dans la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, les partenariats noués avec les fondations continueront de se développer. À la fin du premier semestre 2022, le PAM avait obtenu 167 millions de dollars de fondations, principalement pour appuyer la réalisation du programme d'action visant à changer la vie. Cette tendance à la croissance devrait se poursuivre en 2023 et au-delà³⁶.
 44. Le PAM espère que son programme en ligne de collecte de fonds auprès des particuliers permettra d'augmenter les recettes souples de manière importante et durable. Étant donné que ce programme est parvenu à maturité et a permis de sensibiliser un public mondial de plus en plus nombreux grâce à la publication de contenus en ligne en plusieurs langues, le PAM se concentrera sur la mobilisation et la fidélisation de sympathisants faisant régulièrement des dons afin de générer un flux de recettes pérenne, et espère collecter auprès des particuliers en 2023 des financements souples s'élevant à plus de 50 millions de dollars.
 45. En 2023, le PAM aspire à entretenir des relations durables avec de nouvelles entreprises partenaires qui ont versé des contributions pour faire face aux situations d'urgence majeures, en particulier la crise qui sévit en Ukraine et dans les pays voisins. Compte tenu du délai de 18 à 24 mois qu'il faut souvent pour mettre en place des partenariats, ces efforts devraient déboucher sur de nouveaux partenariats solides en 2023 et 2024.
 46. Le PAM continue d'étudier des modalités innovantes de mobilisation de ressources auprès du secteur privé, qui vont des partenariats public-privé à la collecte de fonds recueillis au titre de la zakat auprès de particuliers. Dans le cadre du nouveau service mondial chargé de l'action philanthropique, le PAM a élaboré une stratégie de coopération pour générer des recettes et promouvoir des solutions innovantes fondées sur l'examen de nouveaux domaines et de nouvelles technologies en 2023.

³⁶ Le calendrier associé aux subventions allouées par des fondations correspond à des cycles de projet souvent pluriannuels et non à des exercices financiers, ce qui fait que les recettes peuvent être moindres pendant les années suivant la signature d'un accord, avec d'importants effets sur les prévisions.

47. Pour atteindre le niveau escompté de recettes issues du secteur privé en 2023 et au-delà, il sera essentiel de disposer de ressources humaines adéquates, tant sur le plan du nombre d'employés que sur celui des compétences. Les modifications apportées aux effectifs en 2022, notamment la mise en place d'un nouveau pôle de veille économique, contribueront également à l'obtention des résultats escomptés en 2023. L'équipe mondiale spécialisée dans l'action philanthropique nouvellement créée nouera des relations avec des particuliers très fortunés et collectera des fonds auprès d'eux.
48. *Partenariats noués avec d'autres organismes des Nations Unies*: les financements provenant des entités des Nations Unies constituent pour le PAM un important moyen stratégique de collaborer avec l'ensemble du système des Nations Unies afin de mettre en œuvre les priorités nationales et mondiales. Il est aussi possible d'utiliser les financements communs pour promouvoir la cohérence et améliorer la collaboration au sein de ce système. Des orientations et un appui adaptés continueront d'être fournis aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux afin de les informer des partenariats potentiels, des possibilités de financement et des points de départ envisageables pour leur action dans leur environnement local.
49. De 2019 à 2021, la contribution annuelle moyenne versée au PAM par le Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence s'est élevée à 169 millions de dollars. Ce niveau devrait être maintenu en 2023 en raison de l'aggravation sans précédent de la faim et de la famine et de l'augmentation générale des besoins humanitaires à l'échelle mondiale.
50. Le PAM continuera également de renforcer sa collaboration au sein de fonds communs majeurs, tels que le Fonds commun pour la réalisation des ODD et le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix, et de participer au financement du développement conformément au Pacte de financement. De 2019 à 2021, la contribution annuelle moyenne que les fonds des Nations Unies autres que le Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence ont fournie au PAM s'est élevée à 170 millions de dollars, même si 2020 a été une année exceptionnelle car 201 millions de dollars ont été versés aux fins de la riposte à la pandémie de COVID-19. Le PAM s'attend à recevoir des niveaux de financement similaires (180 millions de dollars) en provenance des fonds communs en 2022.
51. *Mobilisation de ressources nationales*: entre la redynamisation, en 2019, du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs et juin 2022, plus de 22 millions de dollars ont été affectés à quelque 25 pays pour couvrir les coûts associés aux contributions des gouvernements, qui s'établissaient à 35 millions de dollars environ. Ce fonds appuie les plans d'intervention face aux crises, les filets de sécurité et les programmes de protection sociale mis en place par les instances nationales, les activités de promotion des moyens d'existence, le renforcement des capacités institutionnelles et l'assistance technique en rapport avec les données sur la sécurité alimentaire et l'élaboration de politiques axées sur des éléments factuels.

52. Le PAM continuera d'utiliser le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs afin de mobiliser des ressources nouvelles et supplémentaires auprès des gouvernements remplissant les conditions requises pour bénéficier des activités qu'il mène en lien avec les interventions face aux crises, le renforcement de la résilience et les causes profondes à l'appui des priorités nationales. Le PAM fera concorder le cadre du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs avec les priorités exposées dans le Plan stratégique pour 2022-2025, ce qui consistera en particulier à élargir la base de financement en y intégrant des gouvernements donateurs non habituels. À sa session annuelle de 2022, le Conseil a approuvé une recapitalisation du Fonds à hauteur de 30 millions de dollars pour mettre en œuvre les priorités conformément à l'évolution des partenariats noués par le PAM avec des gouvernements.
53. *Modalités de financement innovantes*: en 2023, le PAM mettra l'accent sur la recherche de possibilités supplémentaires et le renforcement des capacités nécessaires pour mobiliser des ressources en dehors des mécanismes habituels de financement, notamment ceux associés au cofinancement, aux services de renforcement des capacités tels que la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et aux dispositifs d'allègement de la dette. Comme cela est indiqué au paragraphe 41, le PAM mettra également l'accent sur le financement de mesures d'anticipation.
54. Les initiatives de cofinancement peuvent inciter fortement les autorités nationales, provinciales et municipales ainsi que le secteur privé à fournir davantage de ressources pour les activités en rapport avec l'ODD 2 et pour aider le PAM à s'acquitter de son mandat. Le PAM continuera d'encourager les accords de couplage en mobilisant ses propres ressources et celles d'autres donateurs afin de financer les coûts associés aux contributions versées par les pays remplissant les conditions requises.
55. Les initiatives du PAM en matière de couplage consisteront notamment à développer ce dispositif en application d'une modification apportée récemment au Règlement général du PAM, qui vise à classer les donateurs du secteur privé dans la catégorie des donateurs non habituels³⁷. Depuis l'intégration de cette modification, la direction peut relier les contributions de donateurs du secteur privé à celles d'autres donateurs privés afin de couvrir l'ensemble des coûts opérationnels et des coûts d'appui associés aux contributions. Cette nouvelle disposition ne permet toutefois pas de recourir au Fonds du PAM ni à la monétisation des contributions en nature dans le cadre du couplage.
56. Le renforcement du rôle d'intermédiaire du PAM dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire aux fins de la réalisation de l'ODD 2 et l'appui apporté par les gouvernements aux initiatives de renforcement des capacités en collaboration avec le PAM aideront à ouvrir de nouvelles possibilités de mobilisation de fonds et de coopération technique pour les pays qui en ont besoin.

³⁷ "Classement des donateurs du secteur privé dans la catégorie des donateurs non habituels au sens de l'article XIII.4 (c) du Règlement général" (WFP/EB.A/2022/6-C/1/Rev.1).

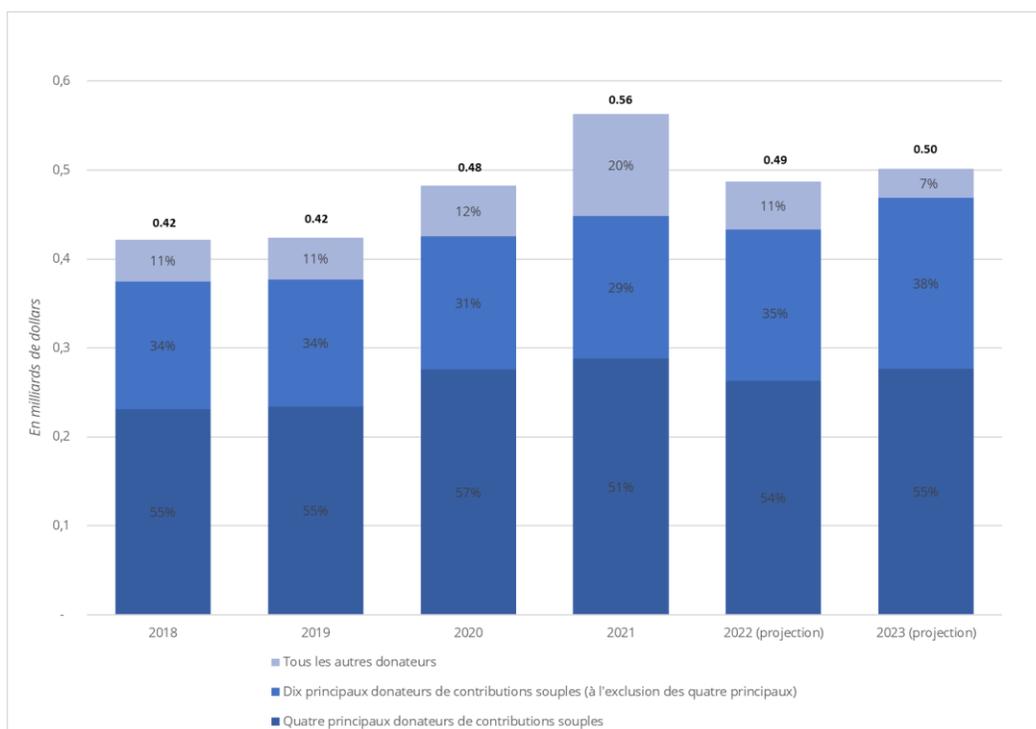
57. Les initiatives d'allègement de la dette, en particulier l'échange de créances contre des programmes de développement, qui permet de rediriger les ressources vers des objectifs nationaux de développement, contribueront aussi à mobiliser des ressources précieuses pour le PAM. Le PAM a réussi à financer des opérations au moyen de conversions de créances dans des pays tels que l'Égypte, la Guinée-Bissau, la Mauritanie et le Mozambique. Il mettra à profit cette expérience et plaidera en faveur de nouveaux accords de conversion de créances afin d'atteindre l'ODD 2 dans d'autres pays.

Souplesse et prévisibilité des financements

58. En sa qualité d'organisme financé par des contributions volontaires, le PAM compte sur l'appui sous toutes ses formes fourni par ses partenaires. Pour combler l'écart croissant entre les besoins et les ressources disponibles, le PAM et ses partenaires doivent maximiser l'efficacité de chaque dollar et rechercher des possibilités de parvenir à une plus grande complémentarité. Le PAM continuera de collaborer avec ses partenaires pour trouver les moyens de réduire la préaffectation des ressources et certaines autres conditions imposées par les donateurs et d'augmenter les contributions souples et pluriannuelles.
59. Les contributions souples sont l'une des principales modalités de financement du PAM et aident grandement celui-ci à s'acquitter de son mandat, à relier l'action immédiate aux activités à long terme et à réduire les besoins au fil du temps. Elles permettent d'optimiser les interventions du PAM, car elles renforcent sa capacité à hiérarchiser les financements de manière stratégique, à agir plus rapidement et en anticipant davantage et à garantir la continuité des opérations dans les crises oubliées. Les accords pluriannuels et la souplesse des ressources améliorent l'efficacité des programmes, permettent de faire des économies et réduisent la charge administrative qui pèse sur le PAM, ses partenaires et ses donateurs. Au bout du compte, les contributions souples accroissent les ressources susceptibles d'être utilisées pour venir en aide aux personnes démunies.
60. Si les contributions sans affectation particulière ont progressé ces dernières années en valeur absolue, leur proportion dans le montant total des financements du PAM est toutefois demeurée stable, soit 5 à 6 pour cent. Pour maintenir leur croissance, il faudra que le PAM et ses partenaires intensifient les initiatives de sensibilisation à tous les niveaux.
61. Le montant total des contributions préaffectées destinées au Compte d'intervention immédiate (CII) devrait augmenter de 19,1 pour cent en 2022, pour passer de 67,1 millions de dollars en 2021 à 79,9 millions de dollars, et l'augmentation devrait se poursuivre en 2023. Le CII continuera d'être un mécanisme majeur de financement souple permettant au PAM de faire face aux ruptures d'approvisionnement de l'assistance vitale. Les contributions confirmées directement allouées au CII ou utilisées pour le renouveler en constituent la principale source de reconstitution.
62. Pour créer un environnement propice à l'augmentation des ressources souples et pluriannuelles, le PAM continuera de faire mieux connaître ce type de financement, d'en accroître la transparence et d'améliorer les rapports qui lui sont consacrés, tant au niveau mondial qu'au niveau des pays. En 2023, le PAM commencera également à établir des rapports sur les financements "à affectation peu contraignante", ce qui permettra de reconnaître à leur juste valeur les contributions qui sont préaffectées au niveau régional ou thématique.

63. La plupart des contributions confirmées versées au PAM sont préaffectées selon des critères stricts au niveau des activités. La part des contributions préaffectées au niveau des pays a toutefois augmenté, passant de 6 pour cent en 2020 à 11 pour cent en 2021. Le PAM entend maintenir cette tendance positive en 2023 et au-delà. La nouvelle ligne de visée des PSP, qui s'appuie sur la nouvelle chaîne de résultats exposée dans le dernier Cadre de résultats institutionnels en date, a pour objectif de faciliter la réduction des préaffectations ou de favoriser la préaffectation à des niveaux supérieurs de la chaîne de résultats. Lorsque le pacte relatif au financement de l'action humanitaire (Grand Bargain 2.0) arrivera à échéance comme prévu à la mi-2023, le PAM préconisera de renouveler les engagements en faveur des financements de qualité.
64. La croissance régulière des recettes du PAM issues du secteur privé, notamment des recettes non assorties de restrictions provenant de la mobilisation de fonds auprès des particuliers, devrait aussi contribuer à une augmentation du niveau des ressources inconditionnelles au fil du temps. D'ici à 2025, le PAM espère doubler le montant des recettes non assorties de restrictions provenant des particuliers, pour atteindre entre 70 millions et 90 millions de dollars par an.
65. Le PAM a continué de développer Salesforce, son outil interne de prévision des financements et de gestion des relations avec les partenaires, et d'investir dans cet outil. En 2023, il poursuivra ces efforts et utilisera Salesforce pour améliorer la mesure de l'impact obtenu et produire des données factuelles. En outre, le suivi étroit des contributions des donateurs a été automatisé grâce à des outils d'établissement de rapports en temps réel tels que FACTory et Grants 360, qui permettent une gestion plus efficiente des contributions et aident le PAM à faire la synthèse des analyses et des tendances pour faciliter la prise de décisions et les prévisions.

Figure II.3: Financements souples alloués au PAM en montant et pourcentage du total des contributions non affectées (contributions confirmées et prévues), 2018-2023



Chapitre III: Besoins opérationnels et plan d'exécution provisoire

Aperçu

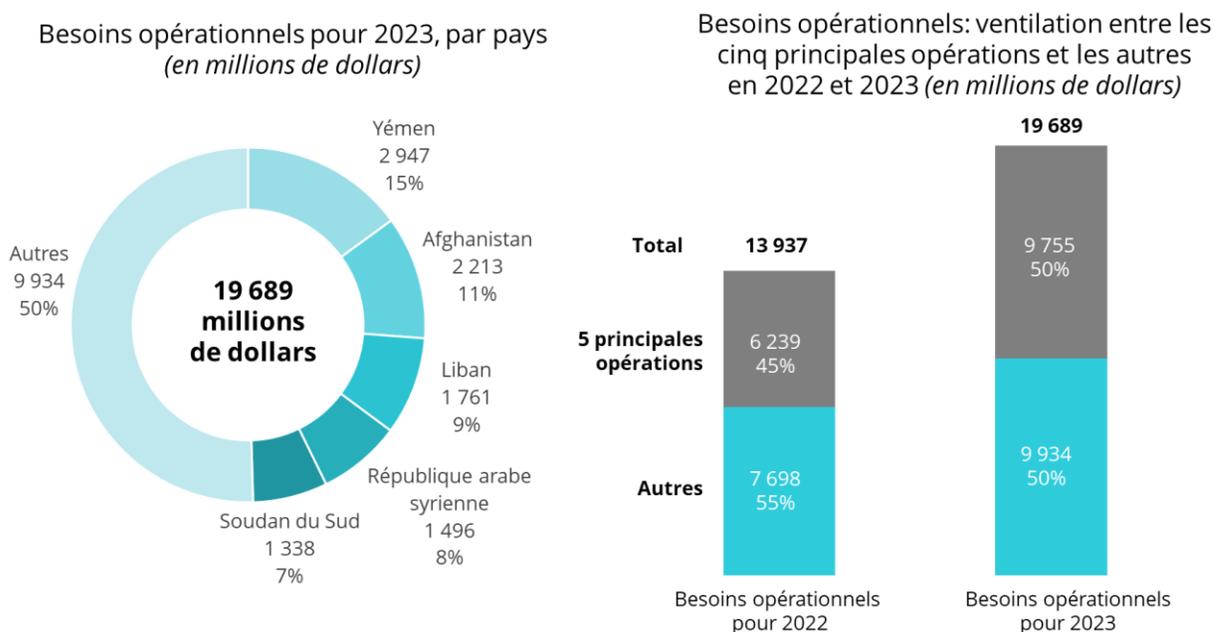
66. Devant la croissance sans précédent de la faim et de la malnutrition dans le monde sous l'effet des conflits en cours, de la crise climatique, des chocs économiques et de la pandémie de COVID-19, les besoins opérationnels du PAM pour 2023 étaient estimés, en juin 2022, à 19,7 milliards de dollars, soit une augmentation de 41 pour cent par rapport au Plan de gestion précédent. Comme au cours des années passées, la majeure partie des besoins concernent les activités liées aux interventions menées pour faire face aux crises. Globalement, le PAM prévoit de venir en aide à 150 millions de personnes démunies dans le cadre de 86 opérations, ce qui représente une augmentation de 21 pour cent par rapport au Plan de gestion précédent; ce programme d'action nécessitera un niveau de financement supérieur à celui indiqué dans les plans de gestion établis jusqu'ici.
67. Le PAM mettra à profit sa capacité de collaboration avec ses partenaires afin d'aider les populations à satisfaire leurs besoins alimentaires et de contribuer à réduire les besoins humanitaires, à améliorer la sécurité alimentaire et à soutenir les pays dans leurs efforts visant à atteindre les ODD.
68. Le contexte mondial et l'environnement opérationnel déjà difficiles pourraient le devenir plus encore du fait des fortes hausses des prix des engrais, qui risquent de déstabiliser la production vivrière cette année et l'année prochaine. Les perturbations constantes des chaînes d'approvisionnement, les restrictions aux exportations et le coût élevé de l'achat et de l'expédition des produits alimentaires se répercuteront également sur les coûts opérationnels du PAM prévus pour 2023. Dans le même temps, les moyens dont disposent nombre de gouvernements pour faire face aux crises sont limités par les conséquences macroéconomiques de la pandémie. Toutes ces conditions entraîneront une augmentation de la demande de services assurés par le PAM et feront que celui-ci aura beaucoup de mal à fournir l'assistance comme prévu.

Interventions menées pour faire face à la crise alimentaire mondiale

69. Le PAM transpose actuellement à plus grande échelle l'assistance alimentaire et nutritionnelle visant à sauver des vies qu'il assure pendant les crises pour subvenir aux besoins essentiels des personnes les plus vulnérables, en surmontant les difficultés d'accès, en utilisant davantage les transferts de type monétaire et en traitant la malnutrition aiguë. Il complète son action d'urgence par des initiatives destinées à renforcer la résilience aux niveaux des individus, des ménages et des systèmes avec comme objectif de réduire et de prévenir la nécessité des interventions humanitaires à l'avenir. Ces initiatives consistent notamment à collaborer avec des partenaires pour investir dans la gestion des risques de catastrophe et la préparation à cet égard, les systèmes alimentaires et la protection sociale.

70. En juin 2022, le PAM a entrepris d'intensifier ses activités afin de lutter contre les répercussions immédiates de la crise mondiale de la sécurité alimentaire et nutritionnelle tout en renforçant les fondements, les analyses et les partenariats nécessaires pour atténuer les conséquences à moyen terme. Dans le cadre de sa stratégie d'intervention, le PAM donne la priorité aux interventions d'urgence menées en coordination avec ses partenaires et propose des investissements complémentaires dans les domaines de l'action humanitaire et du développement afin d'aider les pays à progresser sur la voie de l'élimination de la faim. Pour faire face à la crise mondiale, le PAM prévoit des interventions sur une période de 18 mois, jusqu'à la fin de 2023.
71. En 2022, le PAM a constaté une forte augmentation du nombre de révisions des PSP, ce qui montre que les besoins se sont accrus dans de nombreux pays et que les ressources requises pour y répondre en 2023 vont, elles aussi, augmenter.

Figure III.1: Besoins opérationnels des cinq plus grandes opérations du PAM, 2022 et 2023



72. Les cinq plus grandes opérations de pays du PAM représentent collectivement 50 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels, contre 45 pour cent en 2022. Toutes les autres opérations de pays prises ensemble représentent les 50 pour cent restants, ce qui laisse penser que les besoins augmentent actuellement davantage dans les crises les plus graves que dans les autres crises (voir la figure III.1).
73. Par rapport au Plan de gestion pour 2022-2024, les augmentations les plus fortes des besoins opérationnels en valeur absolue au niveau des pays se sont produites en Afghanistan, au Liban, en République démocratique du Congo, en Somalie, au Soudan du Sud, en Ukraine et au Yémen.

Analyse des besoins opérationnels pour 2023

Analyse par domaine d'action privilégié

TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, 2022 ET 2023				
Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels pour 2022		Besoins opérationnels pour 2023	
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
Intervention face à une crise	10 770	77	15 347	78
Renforcement de la résilience	2 614	19	3 768	19
Causes profondes	553	4	574	3
Total	13 937	100	19 689	100

74. En 2023, les interventions menées pour faire face aux crises continueront de représenter la plus grande part de l'ensemble des besoins, soit 78 pour cent. Ce chiffre est le reflet de l'augmentation sans précédent des besoins humanitaires constatée à l'échelle mondiale et de la priorité accordée par le PAM aux activités destinées à sauver des vies dans les situations d'urgence. Conformément à son nouveau Plan stratégique, le PAM continuera de mener des interventions visant à sauver des vies et des interventions destinées à changer la vie, dont les budgets augmentent actuellement dans des proportions similaires.
75. Les besoins opérationnels globaux prévus au titre du renforcement de la résilience pour 2023 excèdent de 44 pour cent ceux prévus pour 2022, les principales augmentations étant enregistrées pour des pays qui se heurtent à des crises prolongées, comme le Soudan du Sud, le Liban, le Yémen, le Niger et la République arabe syrienne.

Analyse du nombre de bénéficiaires

TABLEAU III.2: BÉNÉFICIAIRES PAR BUREAU RÉGIONAL, 2022 et 2023			
Bureau régional	2022 <i>(en millions de bénéficiaires)</i>	2023 <i>(en millions de bénéficiaires)</i>	Variation <i>(en pourcentage)</i>
Asie et pacifique	20,4	30,0	47
Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale	31,5	39,6	26
Afrique de l'Ouest	16,2	20,2	25
Afrique australe	15,0	17,5	17
Afrique de l'Est	32,1	35,0	9
Amérique latine et Caraïbes	9,0	8,2	(9)
Total	124,1	150,5	21

76. Les opérations prévues dans trois bureaux régionaux – Asie et Pacifique; Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale; et Afrique de l'Est – représentent près de 70 pour cent du nombre total de bénéficiaires, proportion qui demeure inchangée entre 2022 et 2023. Les crises humanitaires qui se déroulent en Afghanistan, en Somalie, en Ukraine et au Yémen nécessiteront des interventions de grande ampleur et constitueront les augmentations les plus fortes du nombre de bénéficiaires au niveau des pays.
77. Les opérations entreprises dans la région de l'Asie et du Pacifique représentent la plus grande part de l'augmentation du nombre de bénéficiaires en pourcentage, toutes régions confondues. Cela est dû principalement aux besoins record constatés en Afghanistan, qui ont entraîné l'ajout de 8 millions de bénéficiaires; la majorité des bénéficiaires directs en Afghanistan reçoivent une assistance dans le cadre d'activités menées pour faire face aux crises. En 2023, le PAM prévoit de venir en aide à 21,3 millions de bénéficiaires dans le pays, soit le nombre le plus élevé enregistré dans le cadre d'une seule et même opération.
78. Répondre aux besoins d'urgence et améliorer la sécurité alimentaire comptent parmi les principales responsabilités du PAM. Le Plan de gestion pour 2023-2025 tient compte du fait que le PAM demeure déterminé à aider les gouvernements à atteindre les ODD 2 et 17 au moyen de partenariats renforcés qui mettent à profit la contribution de la sécurité alimentaire et de la nutrition à la concrétisation d'autres ODD. Les activités menées à l'appui de la réalisation de l'ODD 2 compteront pour 93 pour cent des besoins opérationnels globaux en 2023, et celles relatives à l'ODD 17 pour 7 pour cent.

Progresser vers la réalisation des ODD

TABLEAU III.3: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2023 (en millions de dollars)						
	ODD 2			ODD 17		
Catégorie d'activités	Effet direct stratégique 1	Effet direct stratégique 2	Effet direct stratégique 3	Effet direct stratégique 4	Effet direct stratégique 5	Total
Programmes du PAM						18 483
Transferts de ressources non assortis de conditions	12 162	394	42			12 598
Traitement nutritionnel	979	1 056	15	1		2 051
Création d'actifs communautaires et familiaux	334	34	1 119			1 487
Programmes en milieu scolaire	332	819	77	31		1 259
Acquisition de compétences et création de moyens d'existence au niveau des individus et des ménages	140	9	168	1		318
Mesures de protection contre les chocs climatiques	8		302	4		314
Appui sectoriel en faveur de la protection sociale		62	18	162		242
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants		4	176	1		181
Préparation aux situations d'urgence et action immédiate	16		0	17	0	33
Solutions de conseils et prestation de services du PAM						1 206
Services à la demande	0	0			690	690
Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies					428	428
Module de la logistique					72	72
Module des télécommunications d'urgence					16	16
Total	13 971	2 378	1 917	217	1 206	19 689

79. On trouve au tableau III.3 les besoins opérationnels par catégorie d'activités et par effet direct stratégique conformément au canevas présenté dans le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025. En 2023, les catégories d'activités classées sous la rubrique "Programmes du PAM" représenteront la majorité des besoins opérationnels prévus, soit 18,5 milliards de dollars, et celles classées sous la rubrique "Solutions de conseils et prestation de services du PAM" représenteront 1,2 milliard de dollars. Les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 1 (Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents) nécessiteront près de 14 milliards de dollars, soit 76 pour cent des besoins opérationnels relatifs à l'ODD 2. Les activités en rapport avec l'effet direct stratégique 5 (Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces) représenteront 1,2 milliard de dollars, soit 85 pour cent des besoins opérationnels associés à l'ODD 17.
80. Les transferts de ressources non assortis de conditions devraient atteindre 12,6 milliards de dollars en 2023 et continuer de constituer la part la plus grande des besoins opérationnels.

Priorités transversales

Égalité femmes-hommes et avancement des femmes

81. L'augmentation du coût de la vie creuse les inégalités entre les sexes, entraîne une aggravation des violences faites aux femmes et aux filles et expose celles-ci à de hauts niveaux d'insécurité alimentaire et de pauvreté. Pour subvenir aux besoins essentiels des groupes de population les plus touchés, le PAM soutient les investissements consacrés au capital humain de façon à réduire les vulnérabilités structurelles et à créer des conditions propices à l'amélioration des moyens d'existence et au renforcement de la résilience face aux chocs et aux facteurs de perturbation actuels et futurs. Le PAM continuera de consulter toutes les personnes concernées, en particulier les femmes et les filles, dans le cadre de ses initiatives visant à généraliser la prise en compte de la problématique femmes-hommes et à mener des actions ciblées axées sur cette problématique de manière efficace. Pour obtenir des résultats inclusifs et durables dans le cadre des interventions qu'il mène pour faire face aux crises prolongées, le PAM s'attaquera aux normes sociales et aux obstacles structurels qui entravent l'accès équitable aux moyens permettant de parvenir à la sécurité alimentaire et à une bonne nutrition et empêchent d'en avoir la maîtrise. Il s'agira notamment de créer les conditions permettant aux femmes et aux filles de prétendre au même titre que les hommes et les garçons aux possibilités de subsistance, de manière à renforcer leurs perspectives économiques et leur résilience et à améliorer leur sécurité alimentaire et leur nutrition personnelles et celles de leur ménage.

Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées

82. Comme cela est indiqué dans son Plan stratégique pour 2022-2025, le PAM veillera à remplir les engagements qu'il a pris concernant la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées et suivra des démarches tenant compte des risques de conflit pour concevoir et mettre en œuvre ses programmes. Cela favorisera la mise en place de programmes plus efficaces et plus efficaces en permettant de veiller à ce que les interventions du PAM offrent un environnement protecteur aux bénéficiaires et de tenir compte parallèlement des risques qu'ils courent personnellement et de leurs besoins respectifs.

83. Le PAM mettra l'accent sur l'analyse et le traitement des risques auxquels sont exposées les populations touchées et sur l'intégration des activités connexes dans les PSP et les programmes. Priorité sera donnée au ciblage et à la hiérarchisation des bénéficiaires, à la mise en œuvre de systèmes de mobilisation des communautés et de retour d'information et au suivi de l'action menée par le PAM pour réduire les risques qui pèsent sur les populations et faciliter l'accès à la nourriture. Outre les partenariats noués avec des organisations et des institutions locales, le PAM s'emploiera à former des alliances avec des organisations qui ont des connaissances spécialisées dans les domaines du suivi de la protection, de l'analyse des conflits, des programmes tenant compte des risques de conflit et des négociations relatives à l'accès, connaissances sur lesquelles les bureaux de pays pourront s'appuyer pour faire des choix éclairés lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes d'assistance alimentaire.

Durabilité environnementale

84. En 2023, le PAM continuera de répertorier et de gérer les nuisances que ses opérations pourraient causer à l'environnement, aux personnes et aux communautés, comme cela est indiqué dans la section du Plan stratégique qui évoque la durabilité environnementale, placée parmi les priorités transversales. L'objectif est de porter à son maximum l'efficacité de toutes les activités des PSP. Le PAM fera en sorte que le cadre pour la durabilité soit davantage pris en compte dans tous ses processus, collaborera avec des donateurs et des gouvernements au sujet de l'harmonisation des cadres et des outils d'évaluation des risques environnementaux et sociaux au niveau stratégique, et mettra en œuvre des mesures de gestion des risques et des mécanismes communautaires de remontée de l'information et en assurera le suivi.
85. Le PAM étendra aux bureaux régionaux, aux bureaux de pays et aux partenaires coopérants ses initiatives de formation consacrées aux garanties environnementales et sociales. Il renforcera également partout en interne les capacités nécessaires pour se conformer aux huit normes environnementales et sociales définies dans son cadre pour la durabilité environnementale et sociale, assurer le suivi des informations sur les risques et les mesures d'atténuation, et mesurer les progrès accomplis au regard des valeurs cibles établies et des indicateurs institutionnels de base et en rendre compte.

Intégration de la nutrition

86. Le PAM assurera un soutien vital pour aider à prévenir et à traiter la malnutrition et transposera à plus grande échelle ses programmes dans les pays qui sont le plus touchés par la crise alimentaire mondiale actuelle. Lors de la conception des PSP de deuxième génération, des objectifs clairs seront définis en matière de nutrition et d'alimentation saine sous la forme notamment de programmes visant à parvenir à la suffisance nutritionnelle dans le cadre de l'appui d'urgence, à prévenir et à traiter la malnutrition et à faciliter l'accès à une alimentation saine.
87. Pour ce qui est de l'intégration de la nutrition, le PAM s'efforce d'améliorer la nutrition de façon à maximiser la suffisance nutritionnelle et à venir en aide aux personnes les plus vulnérables. En 2023, le PAM renforcera la cohérence et la transparence de ses systèmes axés sur la nutrition en préconisant le recours à des méthodes d'achat et à des chaînes d'approvisionnement qui permettent de fournir des produits nutritionnels spécialisés et des aliments de base enrichis aux personnes démunies et de développer le plus possible les filières locales d'aliments nutritifs. Il investira également dans des systèmes d'alerte rapide susceptibles de mettre en évidence les domaines dans lesquels les risques de malnutrition sont particulièrement préoccupants et appuiera ces systèmes, aidera les bureaux de pays à se préparer aux chocs et à les gérer et reliera son analyse de la vulnérabilité et de la sécurité alimentaire aux

programmes nutritionnels afin d'obtenir des résultats de divers ordres dans le cadre du combat mené contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Afin d'appuyer cette intégration systématique de la nutrition, on utilisera des systèmes d'établissement de rapports qui permettront de déterminer si le PAM atteint les objectifs qu'il s'est fixés en matière de lutte contre la malnutrition et d'amélioration de l'alimentation.

88. Ces initiatives nécessiteront un personnel motivé, compétent et formé ainsi que des ressources financières adéquates. Le PAM développera et déploiera les moyens dont il dispose en matière de nutrition et facilitera la planification stratégique de ses effectifs dans ce domaine en mobilisant ses ressources en conséquence. Le relèvement proposé du plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres aidera à surmonter les difficultés rencontrées pour s'approvisionner en aliments nutritifs spécialisés.

Analyse par modalité de transfert et catégorie de coûts

89. Le tableau III.4 présente une comparaison entre les valeurs des transferts et les coûts associés qui composent les besoins opérationnels du PAM en 2022 et en 2023. L'augmentation globale de 45 pour cent du montant total des coûts de transfert tient davantage à l'augmentation de 50 pour cent du recours aux transferts de type monétaire qu'à la progression de 41 pour cent de l'assistance alimentaire en nature. Bien que leur importance respective soit faible en valeur exprimée en dollars, l'augmentation de 127 pour cent des ressources requises pour les bons-produits et celle de 35 pour cent des ressources requises pour les transferts assurés au titre du renforcement des capacités témoignent de l'aptitude du PAM à tirer parti de diverses modalités dans des environnements difficiles ainsi que de l'accroissement de la demande d'activités menées par le PAM pour renforcer les capacités des individus, des communautés et des gouvernements.

TABLEAU III.4: VALEURS DES TRANSFERTS ET COÛTS ASSOCIÉS, 2022 ET 2023					
Modalité de transfert et coûts associés	Besoins opérationnels pour 2022 (en millions de dollars)	Part dans le coût total des transferts (en pourcentage)	Besoins opérationnels pour 2023 (en millions de dollars)	Part dans le coût total des transferts (en pourcentage)	Augmentation (diminution) (en pourcentage)
Produits alimentaires	5 770	50	8 114	48	41
Transferts de type monétaire	4 141	35	6 219	37	50
<i>Espèces</i>	2 820	24	4 613	27	64
<i>Bons-valeur</i>	1 321	11	1 606	10	22
Bons-produits	252	2	571	3	127
Renforcement des capacités	664	6	894	5	35
Prestation de services	859	7	1 107	7	29
Montant total des coûts de transfert	11 686	100	16 905	100	45

TABLEAU III.4: VALEURS DES TRANSFERTS ET COÛTS ASSOCIÉS, 2022 ET 2023

Modalité de transfert et coûts associés	Besoins opérationnels pour 2022 (en millions de dollars)	Part dans le coût total des transferts (en pourcentage)	Besoins opérationnels pour 2023 (en millions de dollars)	Part dans le coût total des transferts (en pourcentage)	Augmentation (diminution) (en pourcentage)
Coûts de mise en œuvre	908		1 024		13
Coûts d'appui directs	525		601		15
Montant total des coûts directs	13 119		18 530		41
Coûts d'appui indirects	818		1 159		41
Total	13 937		19 689		41

Transferts sous forme de produits alimentaires

90. Le plan du PAM fondé sur les besoins pour 2023 prévoit 7,5 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant de 8,1 milliards de dollars³⁸. Cela représente une augmentation de plus de 40 pour cent par rapport à 2022 (5,8 milliards de dollars). Les cinq plus grandes opérations s'agissant des ressources (en dollars de États-Unis) requises pour financer les transferts sous forme de produits alimentaires sont le Yémen, l'Afghanistan, le Soudan du Sud, la République arabe syrienne et l'Ukraine, qui représentent ensemble 62 pour cent du montant total des besoins.
91. Les céréales représentent la majorité (66 pour cent) du volume total de produits alimentaires prévu, soit 4,9 millions de tonnes, et 51 pour cent du montant total en dollars des États-Unis planifié pour couvrir ces besoins. À l'opposé, des volumes moindres sont prévus pour les aliments composés et les mélanges et pour l'huile végétale, mais ces aliments représentent une part importante du montant global, soit 19 pour cent pour les aliments composés et les mélanges et 11 pour cent pour l'huile végétale.
92. En 2023, près de 50 pour cent du volume prévu doit être acheté sur les marchés locaux et régionaux, notamment plus de 50 pour cent du sorgho, du maïs et de la farine de maïs et près de 70 pour cent des haricots. Le PAM s'emploie à diversifier ses sources d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés en achetant ces produits plus près des zones de distribution lorsque cela est possible, ce qui pourrait réduire les délais de livraison et permettre de mieux répondre aux préférences alimentaires des bénéficiaires. La tendance au développement des achats locaux et régionaux d'aliments composés enrichis et de suppléments nutritifs à base de lipides va donc se poursuivre.

³⁸ La valeur de l'assistance alimentaire en nature comprend le montant des produits alimentaires distribués et le coût de leur transfert.

Transferts de type monétaire

93. Tirant profit de sa grande expérience de l'utilisation des transferts monétaires, le PAM démontre qu'envoyer de l'argent aux personnes les plus vulnérables est un moyen efficace et rentable de redonner du pouvoir d'achat et de contribuer à la résilience économique des communautés locales.
94. L'utilisation des transferts de type monétaire par le PAM continue de se développer. En 2023, on estime que les besoins opérationnels du PAM liés à ces transferts s'élèveront à 6,2 milliards de dollars dans 73 pays, soit une augmentation de 2,1 milliards de dollars, ou 50 pour cent, par rapport à 2022. Les transferts monétaires représentent 86 pour cent de l'augmentation, et les bons-valeur les 14 pour cent restants. Les opérations menées au Liban, en Ukraine et au Yémen comptent pour près de 40 pour cent du montant total des besoins relatifs aux transferts de type monétaire pour 2023.
95. Au cours de la pandémie de COVID-19, des gouvernements du monde entier ont fait appel au PAM pour distribuer des aides sous forme monétaire à leur population de manière efficace et transparente. Jusqu'à présent, le PAM a mis à la disposition de plus de 50 gouvernements son savoir-faire et ses services dans le domaine des paiements effectués en faveur des administrés, principalement sous la forme d'une assistance technique mais aussi en procédant à ces paiements pour le compte des administrations concernées ou en l'absence d'un gouvernement internationalement reconnu. Les transferts de type monétaire et les paiements effectués par les administrations à leurs administrés ("de gouvernement à personne"), sont le domaine d'action du PAM dont le développement est le plus rapide et offrent la possibilité de venir en aide à un nombre de personnes bien plus grand que la seule assistance alimentaire en nature.
96. Le Liban est l'un des pays où le recours aux transferts de type monétaire connaît la plus forte croissance, comme l'indique le PSP consacré au pays qui paraîtra bientôt. Les interventions du PAM au Liban qui utilisent ces transferts ont permis d'améliorer la consommation alimentaire, de diversifier l'alimentation et de réduire le recours à des stratégies de survie préjudiciables, ont eu un effet stabilisateur et ont joué un rôle vital pour les personnes les plus vulnérables³⁹.

Bons-produits

97. Le PAM choisit parmi ses nombreuses modalités de transfert pour s'adapter à l'environnement dans lequel il opère. Les bons-produits se sont révélés particulièrement utiles dans des environnements instables où la collaboration avec les intervenants sur le marché constitue pour le PAM la meilleure solution pour venir en aide aux bénéficiaires.
98. En 2023, les besoins opérationnels pour les bons-produits devraient s'élever à 571 millions de dollars, soit 3 pour cent du montant total des coûts de transfert. Ce chiffre s'inscrit dans une tendance à la hausse, contrairement à la tendance à la baisse observée les années précédentes. La nette augmentation tient en grande partie aux opérations menées en Afghanistan et au Yémen.

³⁹ Tschunkert, K. 2021. *The World Food Programme's Contribution to Improving the Prospects for Peace in Lebanon*. Institut international de recherche sur la paix de Stockholm.

99. En Afghanistan, pour faire face à l'inflation en hausse et aux problèmes liés au manque de liquidités, le PAM transpose actuellement à plus grande échelle un nouveau programme de bons-produits en partenariat avec le secteur privé de façon à étendre la couverture du programme si les conditions le permettent. Au Yémen, les ressources requises pour les bons-produits devraient augmenter de 26 pour cent en 2022; le programme utilisera des réseaux de commerçants déjà en place et sera mis en œuvre dans les zones disposant d'infrastructures de commerce de détail où il pourra soutenir les marchés locaux. Cette démarche montre la capacité du PAM à mener des activités visant à sauver des vies tout en utilisant les infrastructures locales.

Renforcement des capacités

100. Les transferts assurés au titre du renforcement des capacités comprennent le matériel, les équipements, les connaissances, les compétences et d'autres ressources, qui sont fournis directement aux bénéficiaires, aux communautés, aux partenaires ou aux homologues gouvernementaux pour compléter les objectifs des transferts effectués sous forme de produits alimentaires ou de type monétaire. En 2023, des ressources d'un montant de 894 millions de dollars au total seront nécessaires pour couvrir les besoins opérationnels relatifs aux transferts assurés au titre du renforcement des capacités dans le cadre de 86 opérations. Par rapport à 2022, ces transferts devraient augmenter de 35 pour cent, ce qui dénote une tendance au développement du recours à cette modalité. En 2023, les opérations menées au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Yémen seront celles où le recours aux transferts assurés au titre du renforcement des capacités augmentera le plus, ces pays représentant 24 pour cent de l'augmentation globale.

Prestation de services

101. Les transferts au titre de la prestation de services sont estimés à 1,1 milliard de dollars pour 2023, soit une augmentation de près de 250 millions de dollars par rapport à 2022. Le PAM contribue à la réforme du système des Nations Unies pour le développement et à la cohésion générale de ce système grâce à la fourniture de services délégués, qui sont assurés par l'intermédiaire du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), du réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, et de services à la demande tels que l'achat et le transport de produits alimentaires. Dans le cadre de ces services, le PAM met son savoir-faire à la disposition de l'ensemble de la communauté humanitaire, des gouvernements, des institutions régionales, du secteur privé et des institutions financières internationales. Environ 60 pour cent de l'accroissement des activités de prestation de services sont liés aux services à la demande. Pour 2023, les activités de prestation de services les plus importantes sont prévues au Liban, en Afghanistan, au Soudan du Sud, au Yémen et au Burkina Faso: elles devraient représenter collectivement 64 pour cent de l'ensemble des activités de ce type.
102. La tendance au développement des activités de prestation de services à la demande devrait se poursuivre en 2023 en raison des achats et du transport de produits alimentaires, voire d'engrais (en coordination avec la FAO), assurés par le PAM à la demande des gouvernements. Parallèlement, le PAM intègre actuellement dans la prestation de services une composante axée sur le renforcement des capacités qui porte sur le transfert de compétences et de ressources, l'objectif étant de permettre aux gouvernements, à moyen et à long terme, de se doter de capacités propres pour acheter des biens et des services et améliorer leur résilience face aux chocs.

Coûts de mise en œuvre

103. Au vu des prévisions établies par les bureaux de pays pour 2023, les coûts de mise en œuvre⁴⁰ devraient s'élever à 1,0 milliard de dollars. Malgré l'augmentation de 116 millions de dollars enregistrée par rapport à 2022, ces coûts devraient représenter une part moindre du montant total des coûts directs en 2023, soit 5,5 pour cent, contre 6,9 pour cent en 2022. Cette baisse s'explique principalement par les économies d'échelle qui peuvent être obtenues s'agissant des installations, des infrastructures et du personnel essentiel au niveau des bureaux auxiliaires, pour le PAM et pour ses partenaires coopérants.

Coûts d'appui directs

TABLEAU III.5: PART DES COÛTS D'APPUI DIRECTS DANS LE MONTANT TOTAL DES COÛTS DIRECTS, 2021-2023				
	Chiffres prévus pour 2021*	Chiffres effectifs en 2021**	Chiffres prévus pour 2022*	Chiffres prévus pour 2023*
Montant total des coûts directs <i>(en milliards de dollars)</i>	11,6	8,8	13,1	18,5
Part des coûts d'appui directs <i>(en pourcentage)</i>	4,2	4,3	4,0	3,2

* Les chiffres prévus pour 2021, 2022 et 2023 sont calculés sur la base des plans de gestion pour 2021-2023, 2022-2024 et 2023-2025 respectivement.

** Les chiffres effectifs en 2021 sont établis sur la base de l'État V des [Comptes annuels vérifiés de 2021](#) du PAM.

104. Les coûts d'appui directs⁴¹ devraient croître de 76 millions de dollars en 2023, soit une augmentation de 15 pour cent par rapport à 2022. Du fait de la forte proportion de coûts fixes compris dans les coûts d'appui directs, la part de ces derniers diminue lorsque la valeur des transferts augmente. À l'échelle mondiale, les coûts d'appui directs devraient représenter 3,2 pour cent des coûts totaux en 2023. La part des coûts d'appui directs dans les coûts directs totaux dépendant de la taille des opérations, des modalités utilisées, du contexte opérationnel et de l'environnement économique local, elle va de 1 pour cent (Liban et République arabe syrienne) à 25 pour cent (Indonésie et Philippines).

Coût par bénéficiaire et coût par ration

105. Le coût quotidien moyen par bénéficiaire est le montant budgétisé correspondant à la ration alimentaire ou au transfert de type monétaire fourni(e) quotidiennement à chaque bénéficiaire pour atteindre les objectifs fixés dans les programmes. La principale composante du coût quotidien par bénéficiaire est le coût de l'exécution du transfert (l'addition de la valeur du transfert et des coûts engagés pour l'assurer), qui devrait représenter 86 pour cent en moyenne du coût total par bénéficiaire en 2023. La taille de la ration et le type de produits alimentaires utilisés pour les transferts de vivres ainsi que la valeur des transferts de type monétaire sont les principaux facteurs influant sur le coût quotidien par bénéficiaire. Ce coût dépend

⁴⁰ Les coûts de mise en œuvre sont les dépenses enregistrées dans le pays qui peuvent être associées à des effets directs stratégiques et à des activités spécifiques dans le cadre d'un PSP. Ils comprennent les dépenses relatives à la gestion des activités, aux relations avec les bénéficiaires, aux évaluations et au suivi.

⁴¹ Les coûts d'appui directs sont les dépenses supportées par le PAM qui sont liées à un PSP dans son ensemble. Ils sont gérés et déterminés au niveau des pays et viennent à l'appui de plusieurs activités.

essentiellement du type d'assistance fourni, et, dans une moindre mesure, de l'environnement économique et du contexte opérationnel.

106. Le PAM s'attend à ce que la hausse des prix des produits alimentaires provoquée à l'échelle planétaire par la crise économique mondiale se répercute sur le coût par bénéficiaire pour toutes les modalités de transfert en 2023. Le coût par tonne des produits de base essentiels, notamment de la farine de blé, devrait fortement augmenter en 2023 par rapport à 2022. Les prix de détail sur les marchés devraient également être en hausse et obligeront le PAM à augmenter la valeur quotidienne de ses transferts de type monétaire pour permettre aux bénéficiaires d'accéder à une alimentation nutritive. Comme le PAM concentre son action sur les groupes de population les plus vulnérables, les interventions qu'il mène pour faire face aux crises sont mises en œuvre principalement dans des zones touchées par des conflits, des mauvaises récoltes ou d'autres chocs. Toutes ces perturbations entraînent une augmentation du coût de l'assistance, qui est due notamment aux problèmes d'accès aux sites de distribution pendant les saisons des pluies ou les périodes d'insécurité. Pour 2023, le coût global quotidien par bénéficiaire est estimé à 0,45 dollar, ce qui représente une hausse de 18 pour cent par rapport au coût mentionné dans le Rapport annuel sur les résultats de 2021 et le Plan de gestion pour 2022-2024, soit 0,38 dollar.

TABLEAU III.6: COÛT QUOTIDIEN PAR BÉNÉFICIAIRE - BESOINS OPÉRATIONNELS, 2023		
Modalités	Nombre de rations (en millions)	Coût quotidien moyen par bénéficiaire, coûts d'appui indirects compris (en dollars)
Produits alimentaires	25 014	0,38
Transferts de type monétaire	11 317	0,64
Bons-produits	1 924	0,34
Total	38 255	0,45

107. Les besoins opérationnels du PAM prévus pour 2023 correspondent à 25 milliards de rations alimentaires en nature, auxquelles s'ajoutent l'équivalent de 11,3 milliards de rations alimentaires sous forme de transferts de type monétaire et l'équivalent de 1,9 milliard de rations alimentaires sous la forme de bons-produits. Comme cela est indiqué dans le tableau III.6, le coût quotidien moyen budgétisé par bénéficiaire s'élève à 0,38 dollar pour l'assistance alimentaire en nature, à 0,64 dollar pour les transferts de type monétaire et à 0,34 dollar pour les bons-produits. Le coût quotidien par bénéficiaire est généralement plus élevé pour les transferts de type monétaire, car cette modalité offre souvent aux bénéficiaires des valeurs de transfert supérieures à celles de l'assistance alimentaire en nature du fait des conditions qui règnent sur les marchés et de la possibilité d'y intégrer des aliments plus nutritifs. Les transferts monétaires à usages multiples et les taux ajustés correspondants demandés au niveau interorganisations peuvent couvrir des besoins qui vont au-delà des seuls besoins alimentaires. Dans les deux cas, toutefois, il est possible d'obtenir des gains d'efficacité au niveau des coûts de mise en œuvre et d'autres coûts selon le contexte et la nature des opérations, car les systèmes et les opérations du PAM sont conçus de manière à tirer parti au mieux des économies d'échelle et de l'application des meilleures pratiques en vigueur en matière d'approvisionnement.

108. Le coût quotidien par bénéficiaire est calculé pour les rations alimentaires, les transferts de type monétaire et les bons-produits. Il n'est pas calculé pour les activités de renforcement des capacités institutionnelles ou de prestation de services, car ces activités ne fournissent pas de transferts directs aux bénéficiaires. On trouvera à l'annexe VI des indications détaillées concernant le calcul du coût quotidien par bénéficiaire correspondant aux besoins opérationnels prévus pour 2023.

Cibles de haut niveau définies à l'échelle institutionnelle⁴²

109. Pour préciser la façon dont il compte obtenir les cinq effets directs stratégiques qui sont énoncés dans son Plan stratégique, le PAM a défini dans son Cadre de résultats institutionnels 25 cibles de haut niveau à atteindre d'ici à la fin de 2025. On trouvera à l'annexe VI du présent Plan de gestion, les cibles de haut niveau définies pour 2023, qui sont établies sur la base d'une analyse des besoins et des activités opérationnelles du PAM. Dans la plupart des cas, les cibles de 2023 font apparaître des progrès continus entre la valeur de référence et les cibles fixées pour la fin 2025. À compter de 2023, le PAM analysera dans son rapport annuel sur les résultats les progrès accomplis vers la réalisation des cibles qui sont définies dans le présent Plan de gestion au niveau des effets directs ou des produits pour 2023.

Plan d'exécution provisoire pour 2023

110. Les besoins opérationnels sont calculés chaque année à partir d'évaluations et de projections fondées sur des données factuelles. Lorsque les ressources reçues sont inférieures aux besoins, il devient nécessaire de définir un ordre de priorité. Pour faire face aux pénuries de ressources, les bureaux de pays font des choix difficiles de façon à faire concorder leurs plans avec les prévisions concernant les fonds qui devraient être disponibles. Ils peuvent être amenés à donner la priorité à certains bénéficiaires en fonction de leur vulnérabilité ou de la zone géographique dans laquelle ils se trouvent, à réduire la taille des rations ou à limiter la durée de l'assistance.
111. Le tableau III.7 indique que le plan d'exécution provisoire global pour 2023 devrait s'élever à 12 milliards de dollars et vise à venir en aide à 140 millions de bénéficiaires. Ce niveau représente 61 pour cent du montant de 19,7 milliards de dollars nécessaire pour couvrir les besoins opérationnels et permettrait au PAM de fournir une assistance à 93 pour cent des 150,5 millions de bénéficiaires initialement ciblés.
112. Dans de nombreux cas, les bénéficiaires recevront des rations plus petites ou une assistance pendant moins longtemps que prévu à l'origine à cause des déficits de financement. Cela permettra au PAM de venir en aide au plus grand nombre possible de bénéficiaires ciblés. Au Yémen, par exemple, le PAM met en œuvre des mesures de hiérarchisation des priorités depuis décembre 2021, ce qui l'a amené à réduire les rations pour que les personnes les plus exposées à l'insécurité alimentaire continuent de recevoir une assistance. Cinq millions de personnes se trouvant en phase 4 ou 5 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC) ont ainsi reçu des rations légèrement réduites, tandis que 8 millions de personnes supplémentaires classées en phase 3 ont reçu 55 pour cent de l'assortiment alimentaire minimum du PAM⁴³.

⁴² Pour plus d'information sur les cibles de haut niveau, veuillez vous reporter au "[Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025](#)" (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

⁴³ PAM. 2022. [WFP Global Operational Response Plan – Update # 5](#).

Grâce à cette approche, le bureau de pays compte venir en aide à 93 pour cent des bénéficiaires prévus en 2022.

TABLEAU III.7: COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE ET LES BESOINS OPÉRATIONNELS, 2023			
	Besoins opérationnels	Plan d'exécution provisoire	Comparaison entre le plan d'exécution provisoire et les besoins opérationnels (en pourcentage)
Besoins (en milliards de dollars)	19,7	12,0	61
Bénéficiaires (en millions)	150,5	140	93

Méthode utilisée pour élaborer le plan d'exécution provisoire de 2023

113. Dans le plan d'exécution provisoire, il est tenu compte de l'ampleur des besoins à l'échelle mondiale, de la disponibilité prévue de fonds, de la préaffectation attendue des contributions et de la relation observée par le passé entre ce plan, les besoins opérationnels et les dépenses. Le plan d'exécution provisoire pour 2023 a été établi au niveau mondial et sa valeur totale dépend de trois facteurs: la prévision globale de contribution actualisée pour 2022, soit 11 milliards de dollars, l'estimation de l'utilisation nette des soldes de contributions non dépensées reportés des années précédentes, soit 500 millions de dollars⁴⁴, et le montant des recettes prévues provenant de la prestation de services à la demande, soit 500 millions de dollars également.
114. Le plan d'exécution provisoire qui en résulte, soit 12 milliards de dollars pour 2023, vise à réduire le plus possible les effets négatifs des déficits de financement sur les groupes de population ciblés ainsi que les répercussions sur le niveau de réalisation des valeurs cibles et des objectifs visés. Il fait apparaître la hiérarchisation des priorités par domaine d'action privilégié, par effet direct stratégique et par produit, par catégorie d'activités et par modalité de transfert, et indique comment le PAM entend procéder pour utiliser au mieux ses ressources prévues ainsi que les fonds disponibles pour venir en aide aux bénéficiaires.
115. Chaque équipe dans les bureaux de pays établira un plan d'exécution pour 2023 au quatrième trimestre de 2022. Ces plans seront mis à disposition sur le portail relatif aux PSP et serviront de base à l'établissement de l'état financier V (État comparatif des montants budgétisés et des montants effectifs) et des rapports annuels par pays.

⁴⁴ Le report est la différence entre les ressources disponibles et les dépenses effectuées au cours des exercices financiers précédents.

Analyse par domaine d'action privilégié

116. Le processus de hiérarchisation des priorités à l'échelle mondiale a pour effet de mettre légèrement plus l'accent sur les interventions face aux crises et sur celles visant à sauver des vies, qui représentent 9,5 milliards de dollars, soit 79 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2023, contre 78 pour cent des besoins opérationnels prévus. Par voie de conséquence, les activités de renforcement de la résilience sont réduites en proportion, passant de 19 pour cent des besoins opérationnels à 18 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2023. Les interventions envisagées pour remédier aux causes profondes représentent 3 pour cent du plan d'exécution provisoire et des besoins opérationnels.
117. Le tableau III.8 présente une comparaison entre le plan d'exécution provisoire et les besoins opérationnels par domaine d'action privilégié.

TABLEAU III.8: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, 2023				
Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels		Plan d'exécution provisoire	
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
Intervention face à une crise	15 347	78	9 485	79
Renforcement de la résilience	3 768	19	2 174	18
Causes profondes	574	3	341	3
Total	19 689	100	12 000	100

Analyse par effet direct stratégique et par produit

118. Le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 présente 12 nouveaux produits rattachés à cinq effets directs stratégiques. Les produits sont les biens et les services que le PAM s'engage à fournir ou à assurer au cours de la mise en œuvre de ses programmes et correspondent aux produits découlant directement des opérations mondiales du PAM.
119. Dans le cadre de son engagement consistant à aider les gouvernements à atteindre l'ODD 2, le PAM s'emploiera à éviter que la faim aiguë n'atteigne des niveaux catastrophiques en prenant toutes les mesures de prévention et d'intervention relevant de sa compétence et de sa sphère d'influence. Cet objectif se retrouve dans le classement par ordre de priorité des activités relatives à l'effet direct stratégique 1 (Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents) et à l'effet direct stratégique 2 (Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation), qui représentent 72 pour cent et 12 pour cent respectivement du plan d'exécution provisoire.
120. Pour faciliter la réalisation de l'ODD 17, le PAM fait appel à son savoir-faire de façon à apporter un soutien aux acteurs de l'aide humanitaire et du développement en leur fournissant des services de qualité, délégués ou à la demande. Les initiatives que le PAM mène au titre de l'effet direct stratégique 5 (Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces) s'inscrivent dans cette stratégie et représentent 7 pour cent du plan d'exécution provisoire.

TABLEAU III.9: PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE ET PAR PRODUIT

ODD	Effet direct stratégique		Produit		Plan d'exécution provisoire de 2023	
					(en millions de dollars)	(en pourcentage)
2	1	Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents	1.1	Les populations touchées par une crise qui se trouvent en situation d'insécurité alimentaire ont accès à des aliments nutritifs, à une assistance de type monétaire, à des actifs remis en état et à des services pour satisfaire leurs besoins alimentaires urgents	8 008	67
			1.2	Les enfants, les filles et les femmes enceintes et les jeunes mères ainsi que d'autres populations vulnérables sur le plan nutritionnel qui sont touchés par une crise bénéficient de programmes visant à prévenir et à traiter la malnutrition et à améliorer le régime alimentaire	569	5
	2	Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation	2.1	Les populations en situation d'insécurité alimentaire accèdent plus facilement et plus durablement à des aliments nutritifs, à une assistance de type monétaire et à des compétences et à des services nouveaux ou améliorés pour satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels	377	3
			2.2	Les enfants, les filles et les femmes enceintes et les jeunes mères ainsi que d'autres populations vulnérables sur le plan nutritionnel bénéficient de programmes qui visent à prévenir et à traiter la malnutrition et à améliorer le régime alimentaire	521	4
			2.3	Les enfants et les adolescents d'âge scolaire ont accès à des ensembles d'activités en faveur de la santé et de la nutrition en milieu scolaire	496	4
	3	Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables	3.1	Les individus et les communautés ont accès à des actifs productifs leur permettant de mieux faire face aux chocs et aux facteurs de perturbation	445	4
			3.2	Les individus et les communautés ont des compétences plus grandes, des capacités renforcées et un meilleur accès aux services financiers, énergétiques et climatiques leur permettant de disposer de moyens d'existence durables et adaptés aux changements climatiques	116	1

TABLEAU III.9: PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE ET PAR PRODUIT

ODD	Effet direct stratégique		Produit		Plan d'exécution provisoire de 2023	
					(en millions de dollars)	(en pourcentage)
			3.3	Les petits exploitants agricoles et les acteurs des chaînes de valeur ont davantage de capacités pour produire et regrouper des excédents commercialisables, réduire les pertes après récolte, accéder aux marchés et tirer parti des liens noués avec les écoles	7	0
			Budgets qui ne peuvent pas être mis en correspondance avec des produits*		433	4
17	4	Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés	4.1	Les acteurs nationaux ont davantage de capacités et de connaissances pour renforcer les politiques, les stratégies, les processus et les programmes qui contribuent à l'élimination de la faim et à la réalisation d'autres ODD	30	0
			4.2	Les composantes des systèmes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, des systèmes de protection sociale et des systèmes alimentaires mis en place à l'échelle nationale sont renforcées	23	0
			Budgets qui ne peuvent pas être mis en correspondance avec des produits*		102	1
	5	Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces	5.1	Les gouvernements et les acteurs humanitaires utilisent des services délégués dans les contextes de crise pour mettre en place, gérer et assurer des interventions et des services	377	3
			5.2	Les partenaires utilisent des services à la demande pour augmenter leurs capacités et mener des interventions plus efficaces, plus efficaces et mieux coordonnées	496	4
Total					12 000	100

* Compte tenu du calendrier établi en vue de l'adoption du Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 et des dates de fin de certains PSP, les budgets 2023 des PSP ne peuvent pas toujours être entièrement mis en correspondance avec les produits définis dans le Cadre de résultats institutionnels.

Analyse par catégorie d'activités

121. Le tableau III.10 présente la ventilation du plan d'exécution par catégorie d'activités. Il met en évidence le maintien du caractère central des activités visant à sauver des vies en 2023 ainsi que la priorité générale accordée aux transferts de ressources non assortis de conditions en faveur des personnes très vulnérables, qui représentent 65 pour cent du plan d'exécution provisoire global, soit 7,8 milliards de dollars, et aux activités nutritionnelles, qui comptent pour 9 pour cent de ce plan, soit 1,1 milliard de dollars. Les activités de création d'actifs, qui permettent de renforcer la résilience des communautés et des ménages (7 pour cent du plan d'exécution provisoire, soit 856 millions de dollars) et les programmes menés en milieu scolaire (6 pour cent du plan, soit 750 millions de dollars) sont également essentiels.
122. Le PAM apporte aussi un soutien par l'intermédiaire de ses solutions de conseil et de ses activités de prestation de services, qui comprennent les actions menées dans le cadre du module de la logistique, du module des télécommunications d'urgence et de l'UNHAS à l'appui des interventions mises en œuvre par l'ensemble de la communauté humanitaire. Dans le cadre des services qu'il fournit à la demande, le PAM tire parti des vastes moyens dont il dispose en matière d'approvisionnement et de son savoir-faire dans le domaine de la logistique afin d'aider d'autres acteurs humanitaires qui poursuivent des objectifs conformes à son mandat et aux besoins liés à ses opérations, à intervenir efficacement. Ces activités comptent pour 7 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2023, soit 1 point de pourcentage de plus que la part qu'elles représentent dans les besoins opérationnels.

TABLEAU III.10: PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2023		
Catégorie d'activités	Plan d'exécution provisoire	
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en pourcentage)</i>
Programmes du PAM		
Transferts de ressources non assortis de conditions	7 812	65
Traitement nutritionnel	1 128	9
Création d'actifs communautaires et familiaux	856	7
Programmes en milieu scolaire	750	6
Appui sectoriel en faveur de la protection sociale	164	1
Mesures de protection contre les chocs climatiques	156	1
Acquisition de compétences et création de moyens d'existence au niveau des individus et des ménages	149	1
Programmes d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants	92	1
Préparation aux situations d'urgence et action immédiate	21	0
Solutions de conseils et prestation de services du PAM		
Services à la demande	495	4
Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies	329	3
Module de la logistique	40	0
Module des télécommunications d'urgence	8	0
Total	12 000	100

Analyse par modalité de transfert

123. Le tableau III.11 présente la ventilation du plan d'exécution provisoire par modalité de transfert. Le PAM continuera d'utiliser la modalité de transfert la plus efficace pour parvenir aux meilleurs résultats possibles. L'assistance alimentaire en nature continue de représenter la plus grande part du montant total des coûts de transfert prioritaires pour 2023, soit 49 pour cent. Cela témoigne des déficits vivriers qui existent dans de nombreuses zones où le PAM intervient.
124. Les transferts de type monétaire s'élèvent à 3,4 milliards de dollars, ce qui représente 34 pour cent du montant total des coûts de transfert mentionnés dans le plan d'exécution provisoire, soit une proportion légèrement supérieure à celle figurant dans le plan hiérarchisé de 2022. Les programmes de transferts de type monétaire du PAM ont des effets positifs sur les marchés locaux, la nutrition et les choix dont disposent les bénéficiaires, car ils favorisent la fourniture d'aliments frais et variés.
125. Une forte augmentation du recours aux bons-produits est prévue en 2023 par rapport au plan d'exécution provisoire de 2022. Cette hausse tient principalement aux opérations menées en Afghanistan et au Yémen, où les programmes de bons-produits devraient être amplifiés de manière importante, si les conditions le permettent.

TABLEAU III.11: PLAN D'EXÉCUTION PROVISOIRE PAR MODALITÉ DE TRANSFERT, 2022 et 2023

Modalité de transfert et coûts associés	Plan d'exécution provisoire de 2022 (en millions de dollars)	Part dans le montant total des coûts de transfert (en pourcentage)	Plan d'exécution provisoire de 2023 (en millions de dollars)	Part dans le montant total des coûts de transfert (en pourcentage)	Augmentation (diminution) (en pourcentage)
Produits alimentaires	3 920	55	5 046	49	29
Transferts de type monétaire	2 208	31	3 444	34	56
<i>Espèces</i>	<i>1 606</i>	<i>23</i>	<i>2 564</i>	<i>25</i>	<i>60</i>
<i>Bons-valeur</i>	<i>603</i>	<i>8</i>	<i>880</i>	<i>9</i>	<i>46</i>
Bons-produits	158	2	371	4	135
Renforcement des capacités	322	5	552	5	71
Prestation de services	510	7	797	8	56
Montant total des coûts de transfert	7 118	100	10 210	100	44
Coûts de mise en œuvre	555		634		14
Coûts d'appui directs	320		440		38
Montant total des coûts directs	7 993		11 284		41
Coûts d'appui indirects	507		716		41
Total	8 500		12 000		41

Comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale à l'appui de l'objectif de développement durable 17 et des activités inscrites dans les plans stratégiques de pays

126. En 2023, les activités relevant des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux continueront d'appuyer les efforts déployés par le PAM en donnant la priorité aux domaines d'activité qui contribuent à la réalisation de l'ODD 17. L'annexe IV contient la liste complète des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux ainsi que les dépenses y afférentes prévues pour 2023.
127. Les fonds d'affectation spéciale destinés aux activités du Siège et des bureaux régionaux seront utilisés pour contribuer au renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM dans les domaines suivants⁴⁵:
- Avec des dépenses estimées à 17,9 millions de dollars pour 2023, la *Mutuelle panafricaine de gestion des risques*⁴⁶ est un dispositif conçu pour aider les pays africains à améliorer les moyens dont ils disposent pour prévoir les catastrophes naturelles et les phénomènes météorologiques extrêmes tels que les sécheresses, les inondations et les cyclones, s'y préparer et y faire face. En 2023, le dispositif servira à élaborer des produits et des stratégies plus efficaces permettant d'intervenir en cas d'infestations de ravageurs ou d'épidémies et à mettre en place un mécanisme de gestion des phénomènes climatiques extrêmes qui aidera les pays africains à s'adapter aux éventuelles mutations climatiques futures.
 - Un *fonds d'affectation spéciale pour l'alimentation scolaire* a été créé au Siège en 2010 pour soutenir les initiatives stratégiques mondiales menées dans le domaine de l'alimentation scolaire au moyen de contributions versées par des donateurs du secteur public et du secteur privé. En 2023, le PAM continuera de faire appel à ce fonds pour donner suite à plusieurs recommandations issues d'une évaluation stratégique interne consacrée à l'alimentation scolaire⁴⁷. Ainsi, le fonds permettra au PAM de mettre en œuvre des plans d'exécution régionaux en matière d'alimentation scolaire, de mettre sur pied un nouveau consortium international de recherche dans ce domaine, d'évaluer ses activités, d'apporter un appui technique aux bureaux de pays et aux gouvernements et de mettre en place des outils numériques au service de l'alimentation scolaire. Les dépenses liées aux activités à mener en 2023 devraient s'élever à 6,8 millions de dollars.

⁴⁵ On trouvera à l'annexe IV des indications concernant certains fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux importants ainsi qu'une estimation des dépenses y afférentes pour 2023.

⁴⁶ Une mutuelle de gestion des risques est un groupe de sociétés d'assurance qui mettent en commun des moyens pour offrir une protection mutuelle contre des risques tels que les inondations ou les tremblements de terre.

⁴⁷ PAM. 2020. *Strategic Evaluation of the Contribution of School Feeding Activities to the Achievement of the Sustainable Development Goals*.

- En 2021, un fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle a été établi entre le Siège du PAM et les Centres africains de prévention et de contrôle des maladies (CDC-Afrique), l'objectif étant de travailler de concert à deux projets: 1) l'initiative "Sauver des vies et préserver les moyens d'existence" (financée par la Fondation MasterCard), au titre de laquelle le PAM aide les CDC-Afrique à assurer la prestation de services d'approvisionnement et la mise en œuvre d'activités indispensables à l'acheminement des vaccins contre la COVID-19 sur tout le continent africain; 2) des activités axées sur le renforcement des capacités (financées par la Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes), au titre desquelles le PAM s'attache à renforcer les capacités des CDC-Afrique dans le domaine des opérations d'approvisionnement et de logistique pour favoriser la prise de décisions plus éclairées concernant la planification de la vaccination et la hiérarchisation des priorités et permettre aux CDC-Afrique de gérer efficacement les opérations lancées face aux situations d'urgence de santé publique. Les dépenses correspondantes devraient s'élever à 36,4 millions de dollars en 2023.
 - Parmi les autres initiatives prévues, on peut citer celles qui seront menées au titre du fonds d'affectation spéciale pour le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), créé en 2003 pour soutenir les initiatives menées par le PAM en sa qualité de coparrain d'ONUSIDA, ainsi que d'autres actions du PAM relatives aux capacités organisationnelles, telles que le renforcement des capacités visant à améliorer la protection humanitaire dans le contexte de l'assistance alimentaire. Les dépenses y afférant devraient s'élever à 10,5 millions de dollars au total en 2023.
128. On trouvera ci-dessous des exemples des principaux services gérés au Siège du PAM et comptabilisés par l'intermédiaire de comptes spéciaux:
- Le *réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies* est un service essentiel de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise que le PAM fournit à l'ensemble de la communauté humanitaire (organismes des Nations Unies et organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales). Il comprend des plateformes positionnées de manière stratégique, où sont entreposés des stocks de fournitures et de secours d'urgence afin de faciliter les interventions des organisations humanitaires. L'un des effets directs escomptés en 2023 est la mise en place de partenariats qui aideront le PAM et ses partenaires à atteindre leurs objectifs institutionnels. Les dépenses relatives au réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies devraient s'élever à 61,3 millions de dollars en 2023 d'après les prévisions.
 - Le *Compte spécial pour le transport aérien* est un mécanisme de financement de la structure d'administration et de gestion du Service du transport aérien du PAM, qui dessert une clientèle aussi bien interne qu'externe. Ce compte facilite la gestion des recettes générées afin de permettre au Service d'intervenir rapidement dans les situations d'urgence. En 2023, le PAM s'attachera à élargir son cercle actuel de donateurs qui versent des contributions en faveur des services de transport aérien en faisant valoir l'intérêt de disposer de flux de financement pérennes qui permettront à l'UNHAS de s'acquitter de son mandat et de continuer à fournir des services de transport aérien à la communauté humanitaire. Les dépenses qui seront financées sur le compte spécial pour le transport aérien devraient s'élever à 30,4 millions de dollars en 2023 d'après les estimations.

- Le *compte spécial pour l'appui logistique à des fins humanitaires* vise à garantir la fourniture à la communauté humanitaire de services logistiques d'un bon rapport coût-efficacité. En 2023, le PAM entend concentrer les activités financées par l'intermédiaire de ce compte sur des thèmes tels que la valeur partagée, les partenariats stratégiques, l'aide en nature et les ressources financières. En 2023, les dépenses qui seront financées sur ce compte devraient s'élever à 40,4 millions de dollars d'après les prévisions.
- Le *compte spécial pour le module des télécommunications d'urgence* facilite la fourniture de services de communication partagés dans les situations d'urgence humanitaire et appuie les capacités d'intervention d'urgence du PAM. Lorsque des organismes humanitaires sont appelés à intervenir dans l'urgence, des connexions et des solutions informatiques vitales sont mises en place dans le cadre d'opérations précises. Les transactions financées sur le compte spécial pour le module des télécommunications d'urgence devraient s'élever à 11,7 millions de dollars en 2023.

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

Aperçu

129. Le cadre du budget de 2023 a été établi selon la méthode adoptée au cours de l'opération de budgétisation stratégique ascendante que le Directeur exécutif a entreprise en 2020. Cette opération avait pour objectifs: de déterminer de manière optimale les besoins des divisions du Siège et des bureaux régionaux en ce qui concerne l'appui aux programmes et les activités d'appui fonctionnel; de faire en sorte que les mécanismes internes d'affectation des ressources du PAM débouchent sur des fonds qui correspondent aux priorités de celui-ci et qui soient suffisants pour répondre aux besoins des programmes en faisant appel aux sources de financement les plus appropriées; d'assurer la transparence du financement des divisions du Siège et des bureaux régionaux; et d'examiner les budgets AAP des bureaux de pays.
130. Pour faciliter la réalisation de ces objectifs, le budget annuel a été étendu de façon à regrouper toutes les activités gérées par le Siège mondial (divisions du Siège à Rome, bureaux régionaux et bureaux de liaison du PAM), indépendamment de leur source de financement. Cette nouvelle approche permet au PAM de donner un aperçu complet du budget du Siège mondial et du budget central des bureaux de pays, comme cela est indiqué au tableau IV.1.

Budget global du PAM relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel pour 2023

	Valeur de référence				Autres services	Activités directes	Total
	Budget AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres sources de financement	Total			
2023	576,3	58,2	118,1	752,6	55,7	127,4	935,7
2022	496,1	40,6	96,1	632,8	67,8	112,4	813,0
Augmentation (diminution)	16%	43%	23%	19%	(18%)	13%	15%

131. Le budget global du PAM relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel pour 2023 s'élève à 935,7 millions de dollars, ce qui correspond au montant prévu pour soutenir de manière efficiente et efficace le volume d'opérations envisagé. Le budget couvre les activités gérées par les divisions du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, qui sont décrites dans le présent chapitre. Les coûts opérationnels des bureaux de pays sont indiqués et analysés au chapitre III.

132. Le budget global de 2023 relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel a augmenté de 122,7 millions de dollars (15 pour cent) par rapport à celui de 2022. Parmi les principaux facteurs de cette évolution figure l'augmentation de la taille et de la complexité des activités opérationnelles menées par le PAM pour faire face à l'aggravation de la faim dans le monde, comme en témoigne l'augmentation de 41 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2023; l'inflation compte aussi parmi ces facteurs.
133. Toutes les activités comprises dans le budget global de 2023 relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel sont rattachées à des sources de financement précises et classées dans l'une des trois catégories suivantes: "activités fondamentales", "autres services" ou "activités directes". Les activités fondamentales, qui représentent 80 pour cent du montant total du budget global de 2023, soit 752,6 millions de dollars, sont les activités essentielles qui contribuent à la mise en œuvre efficace et efficiente du plan d'exécution annuel du PAM, mais ne peuvent pas être rattachées directement à des PSP en particulier. Ces activités comprennent le respect des obligations institutionnelles du PAM au moyen des fonctions institutionnelles de gestion, de représentation et d'administration, des services d'ordre opérationnel, des fonctions d'élaboration des politiques et de conseil et des fonctions de contrôle. Les activités essentielles permettent au PAM d'atteindre ses objectifs, de se conformer à ses orientations stratégiques, de respecter ses priorités, d'optimiser l'emploi de ses ressources dans le cadre de ses opérations et de se positionner pour contribuer à atténuer les nouveaux risques qui se profilent. Elles peuvent être récurrentes ou ponctuelles, ces dernières pouvant durer plus d'un an. Les activités fondamentales sont financées principalement au moyen des recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects et peuvent aussi bénéficier de contributions à emploi spécifique et d'autres sources, mais elles ne peuvent pas être financées sur les budgets des PSP.
134. L'augmentation du budget fondamental souligne l'engagement qu'a pris le PAM, qui consiste: à améliorer les comportements sur ses lieux de travail et les conditions contractuelles des employés; à s'assurer qu'il a les moyens d'agir efficacement dans les situations d'urgence; à produire des données probantes et à les exploiter pour prendre des décisions en connaissance de cause; à adopter des technologies numériques qui transforment en profondeur ses méthodes de travail; et à fournir des services efficaces de qualité dans le cadre de ses propres opérations et dans l'intérêt d'autres entités des Nations Unies et de l'ensemble de la communauté de l'aide humanitaire et du développement.
135. Les activités regroupées dans la catégorie des "autres services" complètent les activités fondamentales en intégrant les actions de mobilisation de renforts ou de transposition des interventions à plus grande échelle, les actions qui visent à combler les déficits de ressources et les initiatives qui sont limitées dans le temps ou qui sont nouvelles. Il s'agit d'activités accessoires, complémentaires ou discrétionnaires qui se rapportent à la gestion des opérations et au respect des priorités, mais ne soutiennent pas directement les opérations du PAM. Les illustrent les exemples ci-après:
- la transposition à plus grande échelle des opérations menées par le Groupe de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, notamment la couverture plus large du programme d'assurance de la Mutuelle, la gestion renforcée des risques de catastrophe en Afrique et les activités de recherche et développement consacrées aux outils et aux produits d'assurance connexes;
 - la conception et la mise en œuvre de programmes d'innovations et d'accélérateurs axés sur l'action que le PAM mène pour atteindre l'ODD 2, et la création de jeunes entreprises innovantes par l'intermédiaire de son Accélérateur d'innovations; et

- la fourniture de services de secrétariat à la Coalition pour les repas scolaires mise en place à l'issue du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires 2021.
136. Les activités considérées comme "directes", qui représentent 14 pour cent du budget total, sont celles qui peuvent être rattachées à des opérations de pays ou à d'autres activités en particulier. Les dépenses relatives à ces activités et les recettes provenant du recouvrement des coûts y afférents sont gérées au moyen de comptes spéciaux. La majeure partie des recettes issues du recouvrement des coûts provient des budgets des PSP, car les facteurs de coût, tels que le nombre de membres du personnel nécessaire ou le volume de produits alimentaires acheté, sont liés principalement aux opérations menées dans les pays. Certaines activités font l'objet d'un recouvrement des coûts depuis de nombreuses années, tandis que d'autres ont été ajoutées au dispositif de recouvrement à l'issue des travaux qui lui ont été consacrés dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante. Aucune activité n'a été ajoutée aux activités directes en 2023. Parmi les exemples d'activités directes figurent la fourniture de services liés aux technologies de l'information, l'approvisionnement en produits alimentaires, en biens et en services, les services de gestion des données sur les bénéficiaires et le traitement des transactions de l'UNHAS.
137. Au cours de l'établissement du budget de 2023, le classement des activités a été revu, et un certain nombre d'activités ont changé de catégorie. Pour permettre de comparer précisément les activités fondamentales entre 2022 et 2023, le nouveau classement adopté en 2023 a été appliqué aux activités menées en 2022, ce qui s'est traduit par une forte baisse, de 15,5 millions de dollars, du budget de 2022 consacré aux activités fondamentales. Les chiffres corrigés sont indiqués dans tous les tableaux du présent chapitre qui comprennent des activités fondamentales.
- Les activités qui sont passées de la catégorie des activités fondamentales à celle des autres services sont celles qui concernent l'appui apporté aux chaînes d'approvisionnement des systèmes de santé, qui s'élèvent à 2,9 millions de dollars, et celles qui se rapportent à la transposition à plus grande échelle de la riposte menée face à la pandémie de COVID-19, qui s'élèvent à 16,3 millions de dollars.
 - Quelques activités incluses dans la catégorie des activités fondamentales en 2022 (transport de passagers et de marchandises légères et fourniture de services de gestion du parc de véhicules lourds et services connexes), qui se chiffrent au total à 9,1 millions de dollars, ont été déplacées dans la catégorie des activités directes.
 - Deux activités classées dans la catégorie des activités directes en 2022 – une activité concernant la constitution de données de base, la numérisation des données et la gouvernance des données, qui se monte à 11,5 millions de dollars, et une autre se rapportant à la supervision de la gestion des placements, qui s'élève à 2,3 millions de dollars – ont été déplacées dans la catégorie des activités fondamentales.

Vue d'ensemble des sources du budget fondamental

138. Le financement fondamental comprend des ressources issues de trois sources principales: le budget AAP; le Compte de péréquation des dépenses AAP pour le financement des initiatives internes d'importance primordiale; et les contributions à emploi spécifique ainsi que les recettes provenant du recouvrement des frais de gestion dans les fonds d'affectation spéciale et les comptes spéciaux.

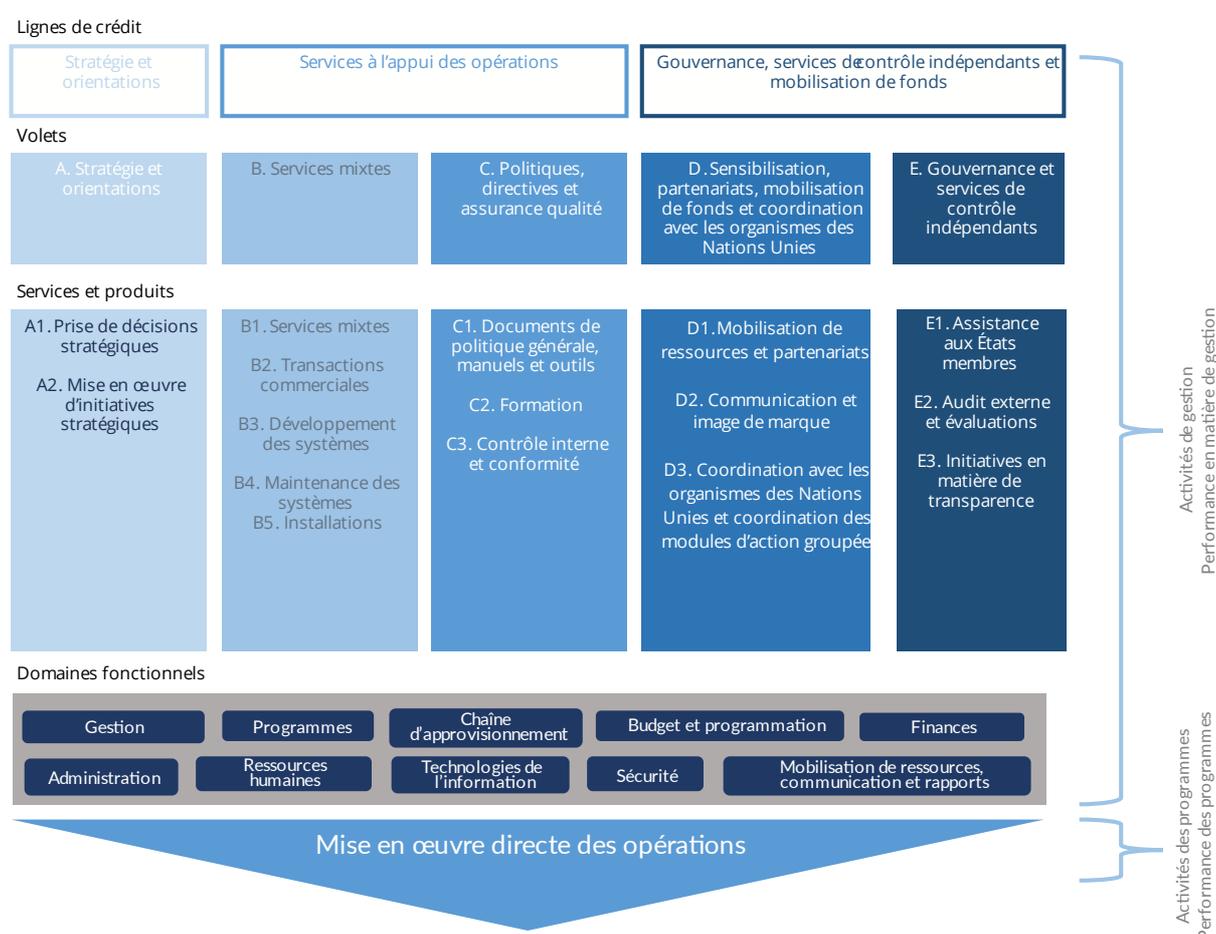
TABLEAU IV.2: SOURCES DU BUDGET FONDAMENTAL UTILISÉES POUR COUVRIR LES DÉPENSES RÉCURRENTES ET NON RÉCURRENTES <i>(en millions de dollars)</i>				
	Budget AAP	Initiatives internes d'importance primordiale	Fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres sources de financement	Montant total du budget fondamental
Dépenses récurrentes	571,8	0,0	113,9	685,7
Dépenses non récurrentes	4,5	58,2	4,2	66,9
Total	576,3	58,2	118,1	752,6

139. Le budget AAP permet de fournir un appui aux programmes et un appui administratif essentiels aux opérations du PAM. Il est financé par les sommes recouvrées sur les contributions pour couvrir les coûts d'appui indirects, conformément à la politique de recouvrement intégral des coûts du PAM. Le budget AAP couvre principalement les dépenses récurrentes du Siège mondial et les dépenses de base des bureaux de pays. C'est la principale source de financement du budget fondamental.
140. En 2015, le Conseil a approuvé le recours au Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer les initiatives internes d'importance primordiale; ces initiatives portent essentiellement sur des réorganisations ou des transformations en profondeur, concordent avec les priorités définies par le Groupe de direction et sont généralement ponctuelles. En 2023, quatre initiatives internes d'importance primordiale sont proposées pour des dépenses estimées à 58,2 millions de dollars, comme cela est indiqué au tableau IV.1 et décrit en détail ci-dessous. Étant donné que deux d'entre elles bénéficient d'un report de fonds approuvés en 2022, les nouvelles ressources demandées pour 2023 s'élèvent seulement à 50,4 millions de dollars.
141. Les fonds d'affectation spéciale sont créés par le Directeur exécutif en vertu de l'article 5.1 du Règlement financier et constituent des contributions spéciales dont l'objet, la portée et les procédures de présentation de rapports ont été convenus avec le donateur. Ces fonds ne sont pas compris dans les programmes opérationnels habituels du PAM, mais sont en accord avec les politiques, les buts et les activités de celui-ci. En 2023, les fonds d'affectation spéciale s'élèvent à 24,1 millions de dollars, comme cela est indiqué à l'annexe IV.
142. Les comptes spéciaux, qui représentent 75,6 millions de dollars en 2023, sont établis par le Directeur exécutif pour gérer les contributions spéciales, les services mixtes et les activités d'appui dans un but non lucratif. Ils comprennent également les redevances d'utilisation et les commissions perçues pour les services que le PAM fournit à des tierces parties ou dans le cadre de ses opérations. On trouvera à l'annexe IV une présentation et une analyse détaillées des comptes spéciaux.
143. La catégorie "autres sources de financement", qui est incluse dans la catégorie "fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et autres sources de financement" figurant au tableau IV.2 ci-dessus, comprend le Fonds général et les contributions en nature préaffectées à des usages internes précis tels que la mise à disposition à titre gracieux des locaux du Siège du PAM.

Structure du budget fondamental de 2023

144. Lorsqu'il analyse la façon dont le budget fondamental est utilisé pour atteindre ses objectifs organisationnels, le PAM se sert d'une structure qui comprend trois lignes de crédit globales⁴⁸, cinq volets et les services et les produits relatifs à chaque volet. Les cinq volets correspondent à la nature de l'appui apporté aux bureaux de pays pour qu'ils mettent en œuvre efficacement leur PSP et obtiennent les résultats escomptés. La figure IV.1 présente la relation entre les lignes de crédit, les volets ainsi que les produits et les services. Chaque activité budgétisée peut être affectée à un seul service ou produit, ce qui permet au PAM de rendre compte avec précision du montant du budget fondamental affecté à chaque domaine de travail.

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



⁴⁸ Les lignes de crédit sont les principales subdivisions du budget global et du budget AAP depuis lesquelles le Directeur exécutif est autorisé à opérer des virements sans approbation préalable du Conseil. Voir la définition du terme "lignes de crédit" à l'article 1.1 du Règlement financier.

TABLEAU IV.3: BUDGET FONDAMENTAL PAR VOLET <i>(en millions de dollars)</i>				
Volet	2023	2022	Différence en valeur	Variation en pourcentage
A – Stratégie et orientations	136,6	133,0	3,6	3
B – Services mixtes	265,5	217,3	48,2	22
C – Politiques, directives et assurance qualité	128,5	99,7	28,8	29
D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	173,3	139,5	33,8	24
E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	48,7	43,3	5,4	12
Total	752,6	632,8	119,8	19

Hiérarchisation des priorités fondamentales et résultats de gestion

145. Le Groupe de direction du PAM a joué un rôle essentiel dans l'établissement des priorités budgétaires de 2023 en faisant de quatre des sept résultats de gestion définis dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 des domaines prioritaires clés pour 2023. Partant de l'hypothèse que les interventions conduites pour faire face à la crise alimentaire mondiale devraient se poursuivre en 2023, le Groupe de direction a de nouveau souligné l'importance des initiatives destinées à réduire la mortalité. En outre, les activités ont été classées par ordre de priorité en fonction de leur contribution à l'efficacité dans les situations d'urgence (résultat de gestion 1), à la gestion du personnel (résultat de gestion 2), à la production de données probantes et à l'apprentissage (résultat de gestion 5) et à la mise à profit des technologies (résultat de gestion 6), afin que le PAM soit bien placé pour intervenir efficacement en 2023.

Résultats de gestion: suivi des liens entre les ressources et les résultats au moyen des indicateurs de performance clés

Les résultats de gestion appuient la mise en œuvre effective du Plan stratégique au niveau mondial. Ils sont évalués au moyen d'IPC qui comprennent diverses mesures internes au PAM ainsi que des indicateurs utilisés au sein du système des Nations Unies, qu'il s'agisse d'indicateurs communs ou d'indicateurs complémentaires, notamment ceux définis dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Les IPC concernant la gestion témoignent de la priorité fondamentale que le PAM accorde à l'appui qu'il fournit pour obtenir des résultats collectifs conformément au nouveau Cadre de résultats institutionnels.

La mesure des IPC relatifs aux résultats de gestion vise trois objectifs: premièrement, ces indicateurs définissent les normes que le PAM s'engage à respecter dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique et des programmes. Deuxièmement, les IPC rendent compte concrètement de la *gestion* de l'appui apporté. La mesure et la communication des IPC relatifs à la gestion permettent de déterminer les domaines qui nécessitent un appui supplémentaire, et fournissent à la direction des informations complémentaires susceptibles d'être exploitées lors de la prise de décisions et de l'établissement des budgets. Troisièmement, les résultats de gestion associés aux activités au cours du processus de budgétisation permettent au PAM de déterminer l'effet qu'a l'utilisation des ressources vis-à-vis de l'obtention des résultats escomptés, en évaluant le degré de réalisation des résultats de gestion au regard du budget affecté.

Chaque résultat de gestion est ventilé en un petit nombre de produits auxquels des IPC ont été attribués. On trouvera à l'annexe VI la liste d'une sélection de produits, des IPC et des valeurs cibles associées à ces indicateurs telles qu'elles sont définies dans le nouveau Cadre de résultats institutionnels pour chaque résultat de gestion. La performance sera évaluée au regard des valeurs cibles à la fin de l'année et communiquée dans le rapport annuel sur les résultats parallèlement à la performance relative aux IPC restants qui sont mentionnés dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025.

146. Au cours de l'établissement du budget, les activités sont associées à un résultat de gestion à partir du moment où elles se rapportent aux produits qui ont été définis pour ce résultat. Les activités qui ne contribuent pas directement à un résultat de gestion, à savoir les activités transactionnelles et la majorité des activités financées par des crédits sous gestion centrale, sont assorties de la mention "activité sans lien direct avec un résultat de gestion". Le tableau IV.4 présente la répartition du budget fondamental de 2023 entre les sept résultats de gestion et par volet.
147. Il n'est pas possible de comparer le budget fondamental de 2023 à celui de 2022 en ventilant les données par résultat de gestion car les résultats de gestion pour 2023 n'avaient pas encore été définis au moment de l'établissement du budget de 2022.

TABLEAU IV.4: ANALYSE DU BUDGET FONDAMENTAL PAR RÉSULTAT DE GESTION ET PAR VOLET

Résultat de gestion	Budget fondamental de 2023 (en millions de dollars)	Part du montant total du budget fondamental de 2023 (en pourcentage)	Part du budget fondamental de 2023 par volet (en pourcentage)				
			A Stratégie et orientations	B Services mixtes	C Politiques, directives et assurance qualité	D Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	E Gouvernance et services de contrôle indépendants
1 – Efficacité dans les situations d'urgence*	121,8	16	26%	45%	18%	11%	
2 – Gestion du personnel*	92,5	12	24%	49%	23%	4%	
3 – Mise en place de partenariats efficaces	136,7	18	23%	7%	10%	58%	2%
4 – Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	99,7	13	3%	14%	13%	70%	
5 – Données probantes et apprentissage*	103,3	14	10%	23%	35%	3%	29%
6 – Mise à profit des technologies*	66,0	9	10%	78%	11%	1%	
7 – Mise à profit des innovations	18,7	3	30%	25%	41%	3%	
Activités sans lien direct avec un résultat de gestion	113,9	15	22%	54%	8%	3%	13%
Total	752,6	100	18%	35%	17%	23%	7%

* Résultat de gestion considéré comme prioritaire pour 2023.

148. Le budget fondamental est réparti de manière assez homogène entre les cinq premiers résultats de gestion, chacun représentant de 12 pour cent à 18 pour cent du budget. Les résultats de gestion 6 et 7, qui représentent 9 pour cent et 3 pour cent respectivement du montant total du budget, sont moins importants en proportion. Cette différence est compréhensible, car seul un petit nombre d'activités reposent exclusivement sur la technologie et l'innovation, un grand nombre d'activités associées à d'autres résultats de gestion utilisant la technologie ou ayant des caractéristiques liées à l'innovation.

Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence

149. L'objectif du résultat de gestion 1 est de faire en sorte que le PAM dispose des ressources, des capacités et des systèmes adaptés et ait mis en place des processus permettant de mettre en œuvre sa priorité première, à savoir sauver des vies dans les situations d'urgence. Guidé par les engagements essentiels consistant à éliminer la faim, à ne laisser personne de côté et à intervenir rapidement, le PAM s'attachera à renforcer les moyens dont il dispose pour se préparer avec efficacité et efficacité aux situations d'urgence susceptibles d'apparaître dans le monde entier et y faire face. En 2023, le résultat de gestion relatif à l'efficacité dans les situations d'urgence disposera du deuxième budget fondamental le plus élevé en valeur absolue, et représentera 16 pour cent (121,8 millions de dollars) du budget fondamental total; 76 pour cent des activités à mener au titre de ce résultat de gestion sont financées au moyen du budget AAP. Près des trois quarts du budget prévu concernent les activités du volet B (services mixtes) et du volet A (stratégie et orientations); la plus grande part du budget est affectée à la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement.

150. Les principales activités conduites au titre du résultat de gestion 1 sont les suivantes:

- constituer un corps d'urgence composé de membres du personnel qualifiés prêts à être déployés immédiatement ou pour des missions à long terme dans le cadre d'interventions menées pour faire face aux crises;
- appuyer les opérations d'approvisionnement sur le terrain et les interventions d'urgence au moyen d'activités de coordination, d'un appui opérationnel et de capacités de déploiement, notamment en révisant les directives en matière d'appui logistique et en dispensant des formations; et
- assurer des services délégués relevant du réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies pour permettre au PAM et aux partenaires humanitaires d'acheter, de prépositionner et d'expédier des articles de secours d'urgence et du matériel d'appui.

151. Le résultat de gestion 1 comprend le système interne d'alerte – le dispositif utilisé par le PAM pour l'alerte et l'action rapides – qui facilite le classement des opérations en application du nouveau protocole d'activation des interventions d'urgence et la hiérarchisation par ordre de priorité des initiatives de soutien institutionnel et de mobilisation de ressources. Le PAM s'emploiera à améliorer les actions déclenchées par le système interne d'alerte et à renforcer leur mise en œuvre.

152. L'efficacité dans les situations d'urgence englobe aussi la coordination du PAM avec ses partenaires pour activer les systèmes de préparation et d'action rapide en interne, au niveau national et à l'échelle du système, de façon à anticiper et à atténuer les répercussions éventuelles tout en facilitant une intervention humanitaire efficace en temps voulu. En 2023, il s'agira notamment de nouer de nouveaux partenariats, de renforcer les modules d'action groupée, d'intensifier la collaboration avec le Comité permanent interorganisations et de coopérer avec la FAO dans les domaines de l'alerte rapide et du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire.

Résultat de gestion 2: Gestion du personnel

153. La capacité du PAM à sauver des vies et à changer la vie des personnes auxquelles il vient en aide dépend de son engagement à l'égard de ceux qui travaillent pour lui, de la valeur attribuée à leur contribution et de leur engagement en faveur de la mission du PAM⁴⁹. Le résultat de gestion 2 accorde la priorité à l'ensemble des employés du PAM, indépendamment du type de leur contrat, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leur sexe ou de leur genre, de leur orientation sexuelle, de leurs croyances, de leur handicap, de leur âge ou de tout autre aspect de leur identité. Douze pour cent du budget fondamental, soit 92,5 millions de dollars, sont affectés au résultat de gestion 2. Les fonds destinés à ce résultat se concentrent dans les volets A et B, même si 23 pour cent de ces fonds se retrouvent dans le volet C (politiques, directives et assurance qualité) pour financer la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de personnel.
154. La gestion du personnel comprend les activités majeures suivantes:
- gérer la sécurité du personnel et garantir le respect des politiques du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies au Siège, dans l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies de Brindisi et dans les locaux du PAM qui se trouvent dans différents pays;
 - appuyer, dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale intitulée "Investissement dans le personnel du PAM", la mise en œuvre de la vision que le PAM a définie dans sa politique en matière de personnel pour ses effectifs actuels et futurs et les actions qu'il mène dans les quatre domaines d'activité connexes suivants: "réactivité et souplesse", "performance et amélioration", "diversité et inclusion" et "bienveillance et soutien";
 - promouvoir la planification stratégique des effectifs aux niveaux mondial, fonctionnel et national afin de trouver les compétences nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie en matière de personnel et les plans d'action visant à combler les déficits de compétences; et
 - appuyer la mise en œuvre du nouveau cadre interne de gestion des effectifs du PAM afin de guider les responsables concernant les modalités contractuelles à utiliser selon les circonstances, notamment les modalités qui aident le PAM à répondre à ses besoins à court et moyen termes tout en offrant des conditions d'emploi concurrentielles et équitables aux employés bénéficiant actuellement d'un contrat de courte durée.

Résultat de gestion 3: Mise en place de partenariats efficaces

155. Le résultat de gestion 3 renvoie aux initiatives en cours visant à mettre en place des partenariats efficaces à tous les niveaux – mondial, régional, national et local – pour la conception et la mise en œuvre des politiques, des programmes et des projets du PAM et à soutenir les partenaires dans leurs efforts destinés à atteindre leurs objectifs.
156. Le PAM s'efforce systématiquement d'améliorer la collaboration, d'assurer la cohérence et de trouver des synergies supplémentaires avec l'ensemble de ses partenaires autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix et de faire valoir l'intérêt des communautés touchées par une crise auxquelles il vient en aide. En 2023, le PAM continuera de collaborer dès que possible et régulièrement avec ses partenaires, notamment les gouvernements, d'autres entités des Nations Unies, des institutions financières internationales, des ONG, des entités du secteur privé ainsi que des organisations communautaires et des organisations de la société civile. Par sa collaboration, y compris le

⁴⁹ "Politique du PAM en matière de personnel" (WFP/EB.A/2021/5-A).

soutien apporté à la réforme du système des Nations Unies pour le développement, le PAM appuiera les initiatives menées par les gouvernements pour réaliser les ODD. Le résultat de gestion 3 représente 18 pour cent du budget fondamental, soit 136,7 millions de dollars; plus de la moitié de ces fonds sont affectés à des activités conduites au titre du volet D (sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies), principalement pour soutenir les fonctions essentielles au niveau des bureaux de pays que l'on ne peut rattacher directement aux opérations. Ces activités sont financées au moyen du budget AAP et témoignent de l'importance des partenariats en tant que fonction élémentaire de représentation.

Résultat de gestion 4: Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim

157. Le résultat de gestion 4, qui consiste à trouver un financement efficace pour éliminer la faim, est axé sur le maintien d'une base de financement solide pour le PAM, sur une planification et une affectation efficaces et efficientes des ressources en faveur des priorités organisationnelles d'importance stratégique et sur la bonne utilisation du soutien apporté aux programmes pour les activités relatives au développement.
158. Le PAM s'appuiera sur les résultats obtenus au regard du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels précédents, qui couvraient la période 2017-2021, et sur le dialogue qu'il mène actuellement au sujet du financement durable en plaidant en faveur de financements pluriannuels et souples, mais continuera de reconnaître l'utilité de toutes les contributions. Au cours des cinq dernières années, le PAM a renforcé la transparence et la responsabilisation en matière de dépenses et multiplié les activités menées en collaboration avec divers acteurs. À l'avenir, il compte améliorer les dispositifs utilisés pour rendre ses opérations plus efficaces, en étudiant la possibilité de recourir à des dispositifs de financement innovants, par exemple. Pour financer des programmes multisectoriels et intégrés, le PAM s'attachera à diversifier ses sources de financement en développant la mobilisation de fonds auprès du secteur privé (entreprises, fondations et particuliers), de fonds thématiques et d'instruments de financement du système des Nations Unies et à promouvoir des initiatives conjointes avec les institutions financières internationales (voir le chapitre II pour plus d'informations). Treize pour cent du budget fondamental, soit 99,7 millions de dollars, sont affectés au résultat de gestion 4, plus de la moitié de ces fonds étant destinés aux activités menées au titre du volet D (sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies).

Résultat de gestion 5: Données probantes et apprentissage

159. Dans son Plan stratégique, le PAM s'engage fermement à collecter et à utiliser rapidement des données probantes solides et pertinentes tout au long du cycle de ses programmes. Les fonctions relatives à l'évaluation, à l'innovation, à la gestion des connaissances et à l'audit jouent un rôle important dans la production et la diffusion en temps voulu de données probantes susceptibles d'être exploitées dans le cadre de l'apprentissage en interne. Globalement, 103,3 millions de dollars sont affectés aux activités à mener au titre du résultat de gestion 5 en 2023, soit 14 pour cent du budget fondamental. Une part non négligeable de ces fonds est affectée aux volets B (services mixtes), C (politiques, directives et assurance qualité) et E (gouvernance et services de contrôle indépendants).
160. Les principales activités relatives au résultat de gestion "données probantes et apprentissage" viseront les objectifs suivants:
 - mettre en œuvre la politique d'évaluation de 2022 et le plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2023-2025 décrit à l'annexe III;

- permettre une gestion efficace des connaissances pour s'assurer que les connaissances, les bonnes pratiques et les enseignements importants relatifs aux interventions du PAM ainsi que les nouvelles solutions sont répertoriés, conservés, partagés et appliqués à plus grande échelle;
- renforcer la gestion des risques de catastrophe et faciliter l'accès aux produits d'assurance en Afrique en augmentant les moyens dont les pays africains disposent pour anticiper les catastrophes naturelles, s'y préparer et y faire face de manière efficace et efficace; et
- renforcer les capacités et les systèmes nécessaires pour assurer un suivi sur le terrain de qualité afin d'améliorer la mise en œuvre, notamment pour que les bureaux de pays puissent, par leurs initiatives, suivre les progrès effectués et éclairer la prise de décisions.

Résultat de gestion 6: Mise à profit des technologies

161. Les activités menées au titre du résultat de gestion 6 visent à s'assurer que la transformation numérique demeure une priorité et contribue à concrétiser la vision sur laquelle repose le nouveau Plan stratégique du PAM, laquelle souligne qu'il est important de mettre en œuvre des solutions numériques accessibles pour améliorer la prise de décisions et protéger la collecte des données relatives aux bénéficiaires et la gestion de l'information. Fidèle à son habitude consistant à miser sur les technologies pour soutenir les opérations, le PAM s'est engagé à devenir un organisme doté de moyens numériques et axé sur les données en investissant dans les nouvelles technologies et les données. En outre, le PAM obtiendra des données plus nombreuses et de meilleure qualité afin de faciliter la prise de décisions et améliorera l'appui technologique dans le domaine de la gestion des bénéficiaires. Neuf pour cent du budget fondamental, soit 66,0 millions de dollars, sont affectés au résultat de gestion 6, près de 80 pour cent de ce montant étant affecté au volet B (services mixtes).
162. Les principales activités menées au titre du résultat de gestion 6 viseront les objectifs suivants:
- faire en sorte que le personnel du PAM partout dans le monde dispose d'un accès ininterrompu, sûr et fiable aux ressources des réseaux et aux plateformes institutionnelles du PAM, notamment en étendant les services de connectivité aux bénéficiaires et aux tierces parties lorsque cela est possible;
 - rendre opérationnelle une chaîne de valeur complète relative aux données et en faciliter la mise en service en collectant et en intégrant des sources de données, en visualisant les données et en en tirant des enseignements susceptibles d'étayer la prise de décisions, promouvoir les compétences en matière d'exploitation et de traitement des données et le développement des communautés, et évaluer les obstacles entravant l'accès aux données ainsi que leur utilisation de manière efficace;
 - mettre en œuvre des solutions technologiques adaptées à la mission du PAM, qui renforcent les moyens dont celui-ci dispose pour répondre à une demande croissante et améliorer la collaboration, la capacité d'adaptation et sa valeur ajoutée; et
 - concevoir, développer et mettre en œuvre la transformation numérique du PAM, y compris la transposition à plus grande échelle des projets pilotes DOTS, pour s'attaquer et répondre aux besoins essentiels liés ses activités.

Résultat de gestion 7: Mise à profit des innovations

163. La mise à profit des innovations englobe les activités qui consistent à étudier et à mettre en œuvre des solutions de pointe dans les modèles opératoires et les processus du PAM. Trois pour cent du budget fondamental, soit 18,7 millions de dollars, sont affectés au résultat de gestion 7. Plus de 70 pour cent de ce montant sont réservés aux activités menées au titre du volet A (stratégie et orientations) et du volet C (politiques, directives et assurance qualité).
164. Comme cela est indiqué dans le Plan stratégique, "[...] la culture de l'innovation existe depuis longtemps au PAM, où les conditions sont en place pour que puissent être mises à l'échelle les solutions novatrices qui permettront d'aider les personnes les plus défavorisées. Expérimenter et mettre en œuvre de nouvelles idées et en assurer la montée en puissance sont les fondements du travail du PAM en matière d'innovation, lequel couvre tout son périmètre d'action et toutes ses opérations, depuis l'analyse prédictive, la chaîne d'approvisionnement, les systèmes alimentaires, l'appui aux petits producteurs ou les transferts de type monétaire jusqu'aux financements innovants destinés à changer la vie"⁵⁰. La technologie et l'innovation sont essentielles pour permettre au PAM de mener ses opérations dans les situations d'urgence comme dans d'autres contextes, car elles lui donnent les moyens de faire face à de nouveaux défis et problèmes tout en optimisant des ressources limitées. Le PAM continuera d'examiner et de mettre en œuvre des innovations pionnières et des technologies nouvelles telles que l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs, la biotechnologie, l'informatique de pointe et la robotique pour permettre aux travailleurs humanitaires de s'acquitter plus efficacement de leur mission tout en garantissant des avantages et des résultats équitables.

Gains d'efficience

165. L'efficience est une valeur fondamentale pour le PAM, et elle prend de plus en plus d'importance car le financement du PAM est insuffisant pour que celui-ci puisse prêter assistance au nombre croissant de personnes qui souffrent de la faim. Chaque dollar économisé permet au PAM d'apporter une assistance alimentaire à un plus grand nombre de personnes souffrant de la faim. Au fil du temps, le PAM a modifié et affiné ses pratiques de fonctionnement et ses politiques afin de gagner en efficience.
166. Actuellement, le PAM s'emploie à améliorer l'efficience selon deux grands axes:
- ses *initiatives internes* visent à améliorer l'efficience des opérations qu'il mène et des services qu'il assure à l'appui de ces opérations;
 - les *initiatives interorganisations* contribuent à la réalisation des objectifs énoncés dans la réforme du système des Nations Unies pour le développement, qui visent à mettre en place des stratégies unifiées relatives aux activités d'appui, des services administratifs communs et des services partagés entre les entités des Nations Unies.
167. Conformément aux définitions du Bureau de la coordination des activités de développement, les gains d'efficience concernent la réduction des coûts associés à une tâche donnée et peuvent être chiffrés en termes monétaires. Ils prennent la forme d'économies d'argent et de temps.

⁵⁰ "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).

168. Tous les gains d'efficacité sont générés par les entités, les programmes et les projets en rapport avec les activités du PAM au niveau local, et sont reliés à ces entités, programmes et projets. Il en résulte une augmentation des ressources susceptibles d'être utilisées pour la mise en œuvre des programmes et des projets au niveau local. Ainsi, le recours au Mécanisme de gestion globale des vivres permet de raccourcir les délais d'approvisionnement et de bénéficier pour les produits alimentaires de prix inférieurs à ce qu'ils seraient dans le cadre d'achats classiques, et les sommes ainsi économisées peuvent servir à financer les programmes du PAM.
169. En outre, le PAM peut générer des gains d'efficacité pour l'ensemble du système des Nations Unies au moyen de dispositifs tels que la plateforme de réservation des Nations Unies. Le PAM a mis en place cette plateforme pour gérer l'hébergement de ses employés et l'a ensuite élargie pour couvrir les contrats de ses chauffeurs. Devant leur succès, ces modalités ont été adoptées par d'autres entités des Nations Unies, qui ont réalisé des économies de temps et d'argent.
170. En 2023, le PAM cherchera à obtenir des gains d'efficacité supplémentaires au moyen d'une réorganisation structurelle de son modèle opératoire en proposant une initiative interne d'importance primordiale. Cette initiative visera à remédier aux chevauchements et aux doubles emplois dans le cadre de l'appui apporté aux bureaux de pays aux niveaux mondial, régional et local. Les services mondiaux partagés sont un autre domaine considéré comme prioritaire qui devrait permettre d'obtenir des gains d'efficacité. En automatisant, par exemple, plus de 50 000 paiements par an, la solution mondiale de paiement aux bénéficiaires devrait permettre de gagner en efficacité grâce à la réduction des délais et à l'optimisation des processus utilisés pour évaluer les risques et effectuer le suivi des prestataires de services financiers. Tous les ans, le PAM continuera de rendre compte au Conseil dans le rapport annuel sur les résultats des dix principales initiatives ayant permis d'obtenir des gains d'efficacité.

Budget fondamental affecté aux dépenses liées aux employés et aux dépenses non liées aux employés pour 2023

TABLEAU IV.5: ALLOCATIONS FONDAMENTALES DESTINÉES AUX DÉPENSES LIÉES AUX EMPLOYÉS ET AUX DÉPENSES NON LIÉES AUX EMPLOYÉS <i>(en millions de dollars)</i>					
	Dépenses liées aux employés	Dépenses non liées aux employés	Total 2023	Total 2022	Augmentation en pourcentage
Dépenses récurrentes	488,2	197,5	685,7	584,0	17
Dépenses ponctuelles	33,6	33,3	66,9	48,8	37
Total	521,8	230,8	752,6	632,8	19

171. Le tableau IV.5 présente la répartition du budget fondamental de 2023 entre les dépenses liées aux employés et les dépenses non liées aux employés, et selon que ces dépenses sont récurrentes ou ponctuelles. L'augmentation la plus forte en proportion concernant les dépenses ponctuelles est due à l'augmentation de 17,6 millions de dollars du budget consacré aux initiatives internes d'importance primordiale.

172. Les dépenses liées aux employés prennent en compte l'ensemble des employés, quels que soient le type de contrat et le lieu d'affectation, tandis que les dépenses non liées aux employés englobent toutes les autres catégories de charges⁵¹. Les dépenses fondamentales liées aux employés représentent 69 pour cent du montant total du budget fondamental pour 2023, soit une légère baisse par rapport à la proportion de 71 pour cent enregistrée en 2022. Les dépenses liées aux membres du personnel engagés pour une durée déterminée s'élèvent à 423,0 millions de dollars, soit 56 pour cent du montant total du budget fondamental.
173. Le tableau IV.6 présente la répartition des effectifs que le PAM a l'intention de mobiliser à l'appui des activités fondamentales en 2023 et en 2022, par catégorie de postes. Le nombre total de postes prévu dans le budget fondamental de 2023 s'élève à 4 258, contre 3 792 en 2022, soit une augmentation de 12 pour cent. Le nombre de postes le plus élevé se trouve dans la catégorie "Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur", dont les effectifs augmentent de 23 pour cent. Le nombre d'administrateurs recrutés pour une courte durée diminue de 27 pour cent, et le nombre de consultants augmente de 10 pour cent, ce qui est inférieur au pourcentage d'augmentation globale. Ces modifications prévues tiennent compte de la volonté du PAM de passer à des types de contrats plus stables en 2023. L'augmentation de 32 pour cent du nombre d'agents temporaires, bien qu'élevée, concerne un nombre relativement faible d'employés. La croissance du nombre d'employés engagés pour une courte durée montre que le PAM continue d'avoir besoin d'agents temporaires afin de mettre en œuvre des activités ponctuelles, surtout lorsqu'un savoir-faire particulier est nécessaire, et de faire face aux augmentations brusques du volume d'activité.

⁵¹ Les dépenses non liées aux employés comprennent les éléments suivants: heures supplémentaires, voyages officiels, formation, location de locaux et d'équipements, charges collectives, nettoyage et entretien, dépenses de bureau (fournitures et autres), services et équipements informatiques et de communication, dépenses informatiques au prorata des effectifs, assurances, location et frais de fonctionnement des véhicules, frais de représentation, services assurés par d'autres entités des Nations Unies, contributions versées à d'autres entités des Nations Unies, organes directeurs, services juridiques, et divers.

TABLEAU IV.6: VENTILATION DES ALLOCATIONS FONDAMENTALES EN NOMBRE DE POSTES			
Catégorie de postes	Total 2023	Total 2022	Variation en pourcentage
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	1 542	1 253	23
Services généraux	548	489	12
Personnel recruté localement (administrateurs et agents des services généraux recrutés sur le plan national dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays)	788	779	1
Postes de durée déterminée (total partiel)	2 878	2 521	14
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	104	142	(27)
Agents des services généraux (contrats de courte durée)*	37	37	1
Consultants	1 025	930	10
Agents temporaires**	214	162	32
Postes de courte durée (total partiel)	1 380	1 271	9
Total	4 258	3 792	12

* À l'exclusion des agents des services généraux employés dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, qui relèvent de la catégorie du "Personnel recruté localement".

** Cette catégorie comprend les personnes engagées dans le monde entier en tant que personnel recruté localement sur des contrats de courte durée, les consultants journaliers, les prestataires de services, les stagiaires, les volontaires et les autres personnes relevant d'arrangements analogues.

Budget administratif et d'appui aux programmes

Aperçu

174. On trouvera dans la présente section le budget AAP proposé pour 2023 ainsi que le taux appliqué pour couvrir les coûts d'appui indirects. Le budget AAP est un sous-ensemble du budget fondamental décrit plus haut. Il permet de fournir un appui aux programmes et un appui administratif qui sont essentiels pour les opérations que mène le PAM, conformément aux responsabilités en matière de gouvernance et aux responsabilités fiduciaires de celui-ci.
175. Le budget AAP est financé au moyen des sommes recouvrées sur les contributions pour couvrir les coûts d'appui indirects. Le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects est approuvé chaque année par le Conseil d'administration. La direction propose que ce taux soit maintenu à 6,5 pour cent en 2023, sauf dans certaines conditions préalablement approuvées par le Conseil, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué.
176. La direction propose un budget AAP de 576,3 millions de dollars pour 2023. Ce chiffre tient compte des besoins opérationnels et du plan d'exécution provisoire de 12 milliards de dollars, qui sont décrits au chapitre III.

177. Le tableau IV.7 présente un aperçu du budget AAP pour 2023 par ligne de crédit.

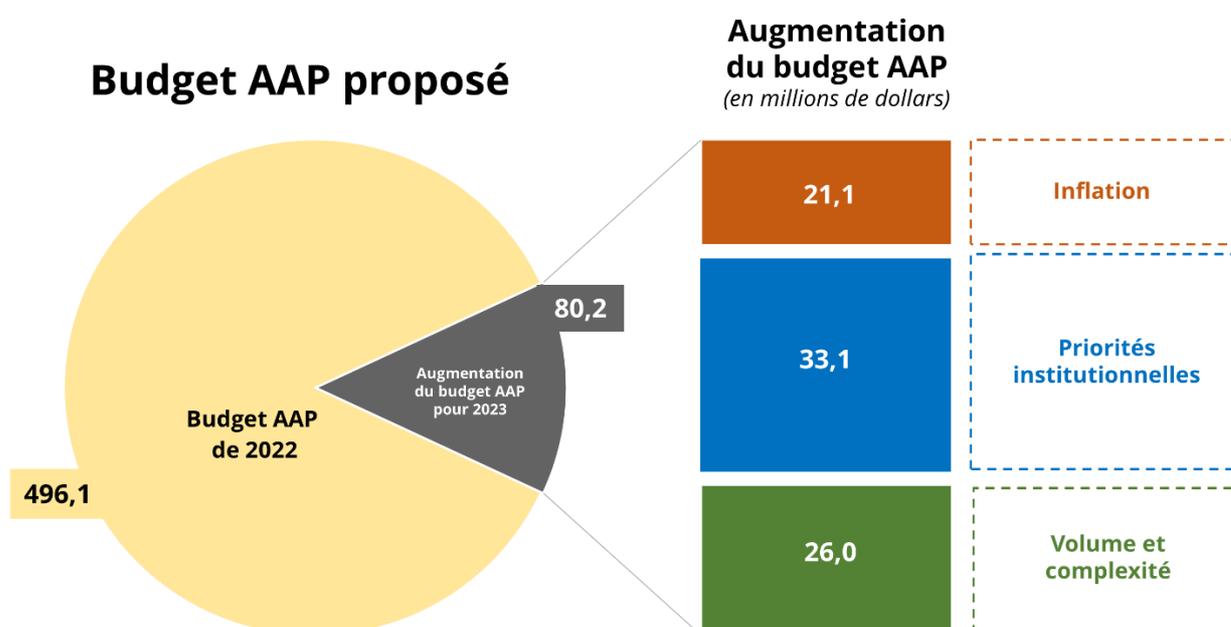
TABLEAU IV.7: BUDGET AAP PAR LIGNE DE CRÉDIT <i>(en millions de dollars)</i>	
Ligne de crédit	Total 2023
Stratégie et orientations	113,7
Services à l'appui des opérations	293,3
Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	169,3
Total	576,3

Variations du budget administratif et d'appui aux programmes entre 2022 et 2023

178. La prévision globale de contribution du PAM devrait augmenter de 31 pour cent (de 8,4 milliards de dollars en 2022 à 11 milliards de dollars en 2023) et le plan d'exécution provisoire de 41 pour cent (de 8,5 milliards de dollars en 2022 à 12 milliards de dollars en 2023), mais le budget AAP de 2023 n'augmente quant à lui que de 16 pour cent, soit 80,2 millions de dollars. Cette évolution montre que le PAM adopte une démarche prudente en matière de planification budgétaire de façon à apporter un appui efficient et effectif à la hauteur du volume prévu des opérations tout en veillant à ce que le budget AAP puisse être financé au moyen des sommes recouvrées sur les contributions pour couvrir les coûts d'appui indirects.

179. La figure IV.2 présente les principaux facteurs de l'augmentation proposée du budget AAP pour 2023.

Figure IV.2: Augmentation proposée du budget AAP pour 2023



180. Une part substantielle de l'augmentation de 80,2 millions de dollars proposée pour le budget AAP de 2023 découle des perspectives économiques mondiales, sur lesquelles le PAM n'a aucun contrôle. L'économie mondiale est entrée dans une phase de forte pression inflationniste, qui devrait se poursuivre en 2023. Les estimations actuelles tablent sur une inflation annuelle de 9,2 pour cent en 2022 et de 5,7 pour cent en 2023. Dans les pays de la zone euro, l'inflation devrait s'élever à 7,3 pour cent en 2022 et à 3,6 pour cent en 2023⁵². Les augmentations du budget du PAM liées à l'inflation sont quelque peu atténuées par la hausse du dollar des États-Unis. La répercussion nette de l'inflation sur le budget AAP proposé est une augmentation de 4 pour cent.
181. La plus grande part de l'augmentation du budget AAP proposé témoigne de la façon dont le PAM compte aborder ses domaines prioritaires institutionnels ("efficacité dans les situations d'urgence", "gestion du personnel", "données probantes et apprentissage" et "mise à profit des technologies") et investir dans ces domaines, mais aussi de la manière dont il entend traiter les domaines exposés à des risques majeurs, qui ne sont pas couverts par les quatre résultats de gestion prioritaires. Le budget relatif à ces activités représente 6 pour cent environ du budget AAP de 2023.
182. L'augmentation de 3,5 milliards de dollars du plan d'exécution provisoire entre 2022 et 2023 correspond à l'accroissement du volume d'opérations du PAM à une période où l'environnement dans lequel le PAM opère rend son action plus complexe. Les dépenses supplémentaires relatives à l'augmentation du volume et à l'accentuation de la complexité des opérations entraînent une hausse de 5 pour cent du budget.

Inflation

183. L'inflation compte pour environ 21,1 millions de dollars dans l'augmentation globale du budget AAP proposé pour 2023. Elle comprend quatre composantes: une augmentation de 6 pour cent des dépenses de personnel; une augmentation de 3 pour cent des dépenses hors personnel; une augmentation exceptionnelle des dépenses énergétiques au Siège; et un fonds pour imprévus destiné aux bureaux de pays.
184. S'agissant de la part des dépenses du Siège et des bureaux mondiaux libellée en euros, le PAM achète à terme des euros à hauteur de ce qu'il prévoit de dépenser, ce qui lui permet de connaître à l'avance avec une plus grande certitude la valeur en dollars des États-Unis des dépenses qui seront effectuées en euros. La hausse du dollar par rapport à l'euro compense en partie les augmentations liées à l'inflation.

Coûts standard de personnel

185. Les postes d'administrateurs recrutés sur le plan international et d'agents des services généraux qui sont proposés dans le budget AAP sont chiffrés au moyen de taux standard. Ces taux sont recalculés tous les ans afin de tenir compte des dépenses salariales effectives, par classe et lieu d'affectation, y compris les dépenses liées aux prestations, aux avantages et aux indemnités dus au personnel, ainsi que des taux de change anticipés pour les dépenses en euros. Les coûts standard de personnel pour 2023 sont fixés à partir des dépenses effectives enregistrées en 2021, et augmentés afin de prendre en considération l'inflation et les charges à payer liées aux prestations après la cessation de service, sur la base d'une estimation actuarielle, et de tenir compte également des dépenses liées à la sécurité, des dépenses relatives au bien-être du personnel et des indemnités de licenciement.

⁵² Global Outlook of the Economist Intelligence Unit- août 2022.

186. Pour compenser le fait que le taux d'inflation des dépenses liées au personnel, soit 2 pour cent seulement, est sous-estimé dans le budget AAP pour 2022, le taux d'inflation appliqué dans le budget de 2023, soit 6 pour cent, est supérieur au taux d'inflation prévu pour 2023.
187. Une comparaison entre le montant total des dépenses de personnel inscrit au budget AAP de 2023 sur la base des coûts standard de personnel de 2022 et le même montant prenant en compte le montant total des coûts standard de personnel de 2023 fait apparaître une augmentation de 10,9 millions de dollars.
188. Pour 2023, les dépenses liées aux réaffectations concernant des postes inscrits au budget AAP, qui étaient financées au moyen d'une provision distincte alimentée par des crédits sous gestion centrale depuis 2008, ont été intégrées aux coûts standard de personnel. Cette modification budgétaire technique permet d'harmoniser le calcul des coûts non financés sur le budget AAP, et n'a pas d'incidence sur le montant global du budget AAP de 2023.
189. Les passifs liés aux avantages à long terme du personnel comprennent les dépenses supportées au titre du plan d'assurance-maladie après la cessation de service, le régime des indemnités pour cessation de service, le plan d'indemnisation du personnel et d'autres avantages liés à la cessation de service. À sa session annuelle de 2010, le Conseil a approuvé l'affectation annuelle d'un montant supplémentaire de 7,5 millions de dollars pour financer les passifs liés aux avantages du personnel sur 15 ans afin de tenir compte des prévisions qui laissent penser que ces fonds seraient nécessaires pour couvrir l'intégralité des passifs en question. À la fin de 2021, le ratio entre les actifs et les passifs était de 108 pour cent; ce ratio est toutefois tombé à 86 pour cent au 30 juin 2022 en raison de la hausse des taux d'intérêt mondiaux, de l'augmentation prévue de l'inflation et de l'accentuation du risque de stagflation se répercutant sur les actifs à haut risque. En conséquence, un montant de 7,5 millions de dollars destiné à financer les passifs liés aux avantages du personnel continue d'être intégré dans les coûts standard de personnel.

Dépenses hors personnel

190. Compte tenu de l'inflation prévue dans la zone euro, les dépenses hors personnel devraient augmenter de quelque 5 millions de dollars, soit 3 pour cent. Cette augmentation concerne toutes les dépenses hors personnel figurant dans le budget AAP de 2023 proposé.

Dépenses énergétiques liées aux locaux

191. Une augmentation exceptionnelle du coût de l'électricité et du gaz de 3,2 millions de dollars environ pour le Siège du PAM a été intégrée dans le budget AAP de 2023. Les contrats actuels d'énergie arriveront à expiration au dernier trimestre de 2022, et les fournisseurs ont annoncé que les tarifs seraient nettement plus élevés en 2023. La hausse tient aussi compte du coût de l'occupation de locaux supplémentaires à Rome au début de 2023 et des mesures prises pour réduire la consommation d'énergie, comme l'optimisation de la température de climatisation pendant les mois d'été.

Fonds pour imprévus destiné aux bureaux de pays

192. Le budget AAP des bureaux de pays a été augmenté de 2 millions de dollars pour faire face à des augmentations imprévues des coûts d'appui supportés au niveau local en raison de la réduction potentielle des contributions des gouvernements hôtes, de l'inflation galopante et du creusement du déficit de financement, qui compromettent la capacité des bureaux de pays à couvrir leurs coûts fixes, notamment dans le cas des bureaux de pays de petite taille. Ce fonds pour imprévus, géré par le Bureau d'appui à la gestion des opérations, sera affecté aux pays en fonction des besoins tout au long de l'année pour combler des déficits budgétaires exceptionnels.

Priorités institutionnelles

Efficacité dans les situations d'urgence

193. En 2023, la fonction de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise se concentrera sur le renforcement des savoir-faire existants et développera les capacités du personnel sur le terrain pour favoriser l'adaptation à des besoins en évolution. Dans ce contexte, une allocation budgétaire AAP de 5,1 millions de dollars destinée à la Division des opérations d'urgence renforcera le rôle de chef de file de la Division dans le cadre de la coordination de la planification et du déploiement des renforts. Elle servira notamment à organiser officiellement l'équipe d'intervention rapide et l'initiative Young Emergency Talent, à créer des profils d'emploi axés sur l'intervention d'urgence, à remanier le fichier des agents mobilisables pour les interventions d'urgence et à améliorer la formation. L'allocation AAP de 2023 permettra également de répondre au besoin de directives normatives de façon à mettre à disposition des connaissances spécialisées sur le terrain et à préserver les capacités de coordination civilo-militaires du PAM.
194. Afin de maintenir la souplesse et la capacité nécessaires pour intervenir dans les situations d'urgence, des fonds AAP supplémentaires seront alloués de manière à renforcer la planification, la gestion et le déploiement de membres du personnel chargés de la chaîne d'approvisionnement. Cela permettra de mettre en place un processus de recrutement structuré et de développer les moyens en personnel en prévoyant des missions sur le terrain dans le cadre de la planification de la relève.
195. La transposition à plus grande échelle des opérations humanitaires du PAM ajoute de nouveaux problèmes de sécurité à ceux déjà rencontrés dans les zones d'intervention reculées. Pour atténuer ces risques de sécurité croissants, le budget AAP consacré à la sécurité sur le terrain a été augmenté de 1,8 million de dollars de façon à renforcer les compétences stratégiques et techniques en matière d'encadrement dont disposent les chargés de la sécurité dans les pays et à recruter des responsables de la sécurité supplémentaires susceptibles d'être déployés au niveau infrarégional.
196. Avec pour principal objectif d'aider les bureaux de pays à combler les déficits de financement pendant les situations d'urgence et compte tenu de la forte croissance du programme de travail du PAM et de l'augmentation des fonds alloués au titre des instruments de financement stratégique, des crédits AAP d'un montant de 0,8 million de dollars seront investis dans l'accroissement des moyens en personnel pour gérer l'augmentation du volume de travail, améliorer l'analyse des données au service de la prise de décisions et rationaliser les opérations relatives aux instruments de financement stratégique.

Gestion du personnel

197. *Mise en œuvre du cadre de gestion des effectifs:* conformément à la priorité accordée au résultat de gestion 2 (gestion du personnel), une grande partie de l'augmentation du budget AAP de 2023 est destinée à la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de personnel. Le PAM continuera d'améliorer les conditions contractuelles de ses employés, en particulier de ceux qui assurent des fonctions essentielles depuis plusieurs années mais ont encore un contrat d'administrateur recruté pour une courte durée ou un contrat de consultant. Au sein du budget AAP, 275 postes en équivalents temps plein d'administrateurs engagés pour une durée déterminée seront créés. On estime que 185 postes de durée déterminée seront créés par la conversion de postes de courte durée et de postes de consultant, pour un coût de 11 millions de dollars environ. Les départements qui prévoient de convertir la plus grande proportion de contrats d'administrateur recruté pour une courte durée et de contrats de consultant en contrats d'administrateur de durée déterminée en 2022 bénéficieront des augmentations les plus fortes du budget AAP afin de réduire les inégalités liées aux types de contrat par département et par division.
198. *Renforcement du recrutement, de la promotion et du perfectionnement du personnel:* en 2023, des fonds AAP s'élevant à 4,5 millions de dollars seront affectés pour augmenter les capacités opérationnelles du PAM, principalement pour que les services internes de recrutement et de contractualisation puissent être gérés de manière à répondre plus efficacement aux besoins croissants du PAM en personnel. En outre, les fonctions du PAM recevront un appui spécialisé pour leurs besoins et leurs programmes d'apprentissage (apprentissage fonctionnel) et pour l'élaboration de programmes d'apprentissage à l'échelle mondiale et d'autres initiatives relatives aux compétences transversales.
199. Le budget AAP pour 2023 comprend le financement nécessaire pour procéder à la planification stratégique des effectifs et mettre en œuvre les plans d'action connexes établis par les divisions. Il s'agira notamment de créer des unités de gestion des effectifs au niveau des départements ou des divisions qui auront à concevoir et exécuter des programmes de perfectionnement professionnel et à élaborer des outils adaptés ainsi qu'un plan de relève qui renforce les effectifs et donne au personnel les moyens d'opérer dans un environnement complexe et en évolution rapide.
200. Une nouvelle rubrique budgétaire de crédits sous gestion centrale d'un montant de 0,4 million de dollars concerne la mise en œuvre de la politique du PAM pour la réalisation d'aménagements raisonnables à l'intention des personnes handicapées, qui a été approuvée par une circulaire du Directeur exécutif en février 2022. Le budget de 2023 couvrira les dépenses à effectuer afin de mettre en œuvre les indemnités à verser aux employés pour procéder aux aménagements raisonnables approuvés, les dépenses récurrentes relatives au système de gestion des demandes d'aménagements raisonnables et les ressources requises pour gérer le processus en interne ainsi que les initiatives connexes.

Données probantes et apprentissage

201. Des crédits AAP d'un montant de 2,4 millions de dollars destinés au Département de l'élaboration des programmes et des politiques seront utilisés pour renforcer les activités de suivi sur le terrain, en particulier pour le personnel, les systèmes et les structures en rapport avec le traitement des risques essentiels. Cela favorisera l'exploitation en temps voulu de données probantes fiables et pertinentes tout au long du cycle des programmes.

202. Le Département de la gestion continuera de se concentrer sur les méthodes à utiliser pour appuyer la gestion des risques institutionnels et des risques sur le terrain. Grâce à des fonds AAP d'un montant de 0,4 million de dollars, le Département financera des activités spécifiques d'appui à la gestion des risques institutionnels et des risques sur le terrain ainsi que des activités de contrôle de la gestion et de reddition de comptes.
203. À la suite de l'investissement important que le PAM a consenti dans le domaine de l'évaluation et de l'augmentation du nombre d'évaluations qui en a résulté, il est proposé d'allouer des crédits AAP supplémentaires, d'un montant de 0,4 million de dollars, pour faire face à l'augmentation consécutive de la charge de travail liée aux suites à donner aux évaluations.
204. Des crédits AAP d'un montant de 0,4 million de dollars environ serviront à faciliter la prise en compte de la problématique femmes-hommes lors de la collecte et de l'analyse des données, y compris s'agissant des données intrafamiliales et des données qualitatives, et à s'assurer que le Cadre de résultats institutionnels et les résultats obtenus au niveau des pays comprennent l'action que le PAM mène en matière de problématique femmes-hommes, considérée comme une composante transversale du Plan stratégique.

Mise à profit des technologies

205. Le PAM est un chef de file reconnu dans les domaines des technologies et des données, et a fait de ces domaines des catalyseurs dans son nouveau Plan stratégique. En 2023, des crédits d'un montant de 3,0 millions de dollars financeront une activité entreprise en 2022 pour mettre en œuvre une chaîne de valeur complète de traitement des données (collecte de données et intégration des sources de données, visualisation des données et production de données susceptibles d'étayer la prise de décisions). Cette activité consiste aussi à améliorer la gouvernance des données à la hauteur des besoins, en examinant, en préconisant et en contrôlant la mise en œuvre de cette gouvernance pour les solutions numériques ainsi que pour les produits et les plateformes de données.
206. Les risques inhérents au cyberspace sont plus présents que jamais et augmentent jour après jour. En 2023, les programmes de gestion des vulnérabilités et d'intervention en cas d'incident seront étendus afin de couvrir un éventail plus large d'équipements informatiques, en particulier les modules reposant sur le nuage, et d'analyser en continu les réseaux et les dispositifs du PAM pour lutter contre les cyber-risques et les cybermenaces. Ces activités seront axées sur le perfectionnement des cadres utilisés lors de la réalisation des évaluations et le déploiement des technologies qui offrent une meilleure protection des applications et un chiffrement avancé des données sensibles.

Atténuation des risques institutionnels

207. L'augmentation du budget AAP de 2023 témoigne aussi de l'engagement consistant à gérer les risques. En particulier, les risques et les contrôles relatifs à la gestion des ONG et des bénéficiaires ont été classés par ordre de priorité au moyen des résultats de gestion correspondants, tout comme d'autres questions connexes importantes.
208. Des crédits AAP d'un montant de 1,6 million de dollars sont prévus pour 2023 pour renforcer la gestion des partenaires coopérants, un domaine essentiel pour lequel un investissement ponctuel est également budgétisé sous la forme d'une initiative interne d'importance primordiale. Les fonds serviront: à fournir des moyens en personnel supplémentaires à l'Unité des partenariats avec les ONG et aux bureaux régionaux afin de renforcer l'appui qu'ils apportent aux bureaux de pays; à dispenser des formations à l'intention du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays; et à appuyer la gestion du changement et la mise en place d'une transformation numérique de bout en bout des procédures de gestion des partenaires coopérants.

209. Un montant de 1,4 million de dollars est budgétisé actuellement pour renforcer la gestion des bénéficiaires en améliorant la prestation de services, la formulation d'assurances et les processus métier. Cela comprend la gestion du catalogue de services, le recours à des experts et à des analystes spécialisés dans le domaine des transferts de type monétaire et l'utilisation de services de conseil pour la gestion des identités. Des orientations et des directives seront ainsi élaborées sur des sujets tels que la distribution d'espèces lors des crises, les normes et les règles à respecter pour la gestion des identités et la cohérence normative.

Volume et complexité

210. Le principal facteur de l'augmentation budgétaire est la croissance ininterrompue de la taille et de la complexité des opérations que le PAM mène pour faire face à l'aggravation de la faim dans le monde. Cette évolution exige du PAM qu'il développe l'ampleur et l'étendue de ses partenariats, maintienne la souplesse et la capacité d'adaptation de son assistance lors de ses interventions et gère des risques stratégiques, fiduciaires et opérationnels accrus.
211. L'augmentation de la complexité et de l'échelle des activités opérationnelles ainsi que du nombre des interventions a une incidence sur l'action de l'ensemble des divisions et des bureaux régionaux du PAM. Entre autres exemples, on peut citer: les conséquences sur les fonctions relatives à la mobilisation de fonds, à la gestion des ressources et aux services juridiques, qui ont un plus grand nombre de contributions à enregistrer, à affecter et à dépenser, et doivent concevoir et mettre en œuvre des accords nouveaux, souvent plus complexes, avec les donateurs; les difficultés auxquelles doivent faire face les fonctions relatives aux achats, aux programmes, à la gestion des ressources et aux services juridiques en raison de l'augmentation du nombre de fournisseurs; la nécessité pour les bureaux régionaux et les fonctions relatives aux programmes de mettre en œuvre de nouveaux partenariats stratégiques et opérationnels, d'élargir la portée des programmes et de renforcer le suivi; et les exigences plus grandes en matière de communication des informations (concernant aussi bien le type d'informations fourni que l'actualité des données produites) à l'appui de la mobilisation, de la sensibilisation, de la collecte de fonds, de la transparence et de la reddition de comptes, exigences qui concernent toutes les unités appelées à générer, rassembler, analyser et présenter des données.
212. Le volume et le coût des opérations ont une incidence concrète sur la part du PAM dans les budgets de partage des coûts des Nations Unies, part qui devrait augmenter de 1,7 million de dollars environ en 2023. Ce coût est prévu dans les crédits sous gestion centrale budgétisés pour 2023. Parmi les organes des Nations Unies financés en commun figurent le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, la Commission de la fonction publique internationale, le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies et le Département de la sûreté et de la sécurité. L'augmentation des dépenses tient principalement aux facteurs de coût utilisés dans le calcul du coût des organes des Nations Unies financés en commun, à savoir le nombre de postes et le niveau des dépenses.
213. Devant la forte augmentation de la taille et de la complexité du programme de travail du PAM et des recettes provenant des contributions, le Département de la gestion entend renforcer les procédures de gestion et de gouvernance budgétaires au moyen de capacités adéquates et de compétences spécialisées afin d'assurer le soutien nécessaire pour accroître les ressources du PAM et remédier aux déficits de financement. Cette activité relevant du budget AAP est estimée à 0,9 million de dollars.

Crédits sous gestion centrale

214. Les crédits sous gestion centrale qu'il est proposé de budgétiser pour 2023 s'élèvent à 32 millions de dollars, soit 3,3 millions de dollars ou 11,5 pour cent de plus qu'en 2022.
215. Pour améliorer la présentation et la comparabilité des crédits sous gestion centrale budgétisés, une nouvelle classification des rubriques budgétaires a été établie, comme cela est indiqué au tableau IV.8 ci-dessous pour 2022 et 2023. La rubrique budgétaire "Postes interorganisations et syndicat" a été supprimée, et les deux nouvelles lignes suivantes ont été ajoutées:
- La rubrique budgétaire "Activités menées en partenariat (avec des organismes appartenant ou non au système des Nations Unies)" comprend les dépenses relatives aux postes et aux contrats interorganisations, qui figuraient auparavant dans la rubrique "Postes interorganisations et syndicat".
 - La rubrique "Syndicats du personnel du système des Nations Unies" comprend uniquement des postes relevant du volet D, qui étaient classés précédemment dans la rubrique "Postes interorganisations et syndicat".

En outre, l'ancienne rubrique budgétaire "Autres" a été renommée "Autres frais liés au système des Nations Unies". Cette catégorie comprend un montant de 0,3 million de dollars destiné au nouveau projet de gestion des identités au sein du système des Nations Unies, qui vise à remédier aux problèmes de fragmentation et d'incompatibilité des données à l'échelle du système.

216. Au sein de la rubrique "Activités menées en partenariat (avec des organismes appartenant ou non au système des Nations Unies)", une augmentation de 3,0 millions de dollars est prévue pour 2023 afin de couvrir les dépenses relatives à l'augmentation du nombre de détachements de personnel et les contributions non liées au personnel versées en faveur de partenariats stratégiques du PAM. Parmi ces partenariats figurent l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés, une initiative conjointe des secteurs public et privé qui vise à promouvoir la collaboration entre des producteurs et d'autres entreprises en rapport avec le secteur agricole, et un accord conclu avec le Comité international de la Croix-Rouge, qui a pour but de renforcer la coopération menée pour atteindre les objectifs stratégiques du PAM.
217. Les autres modifications notables sont les suivantes:
- À la suite de l'annulation de la réunion mondiale des cadres de 2021, les crédits AAP pour 2021 ont été utilisés pour couvrir les dépenses relatives à la réunion de 2022. Le budget destiné à la réunion de 2023 est identique à celui prévu pour 2021.
 - Les dépenses liées aux réaffectations, soit 3,5 millions de dollars en 2022, ont été supprimées des crédits sous gestion centrale budgétisés et intégrés dans les coûts standard de personnel pour 2023 dans un souci de cohérence avec le calcul des coûts standard de personnel non financés sur le budget AAP.
 - Une nouvelle rubrique budgétaire intitulée "Inclusion du handicap", d'un montant de 0,4 million de dollars, a été ajoutée conformément à la volonté du PAM de faire en sorte que ses programmes viennent en aide aux personnes handicapées.
218. Le tableau IV.8 présente une comparaison entre la liste complète des crédits sous gestion centrale de 2023 et celle de 2022.

TABLEAU IV.8: CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE DESTINÉS AUX OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES DÉPENSES GÉRÉES AU NIVEAU CENTRAL (en millions de dollars)			
	2023	2022	Différence en pourcentage
Volet A: Stratégie et orientations	1,8	0,9	103
Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination	0,7	0,4	61
Réunion mondiale des cadres	0,6	0,0	100
Frais de recrutement	0,4	0,4	12
Réseau de cadres supérieurs et anciens fonctionnaires	0,1	0,1	10
Volet B: Services mixtes	19,6	20,9	(6)
Évacuations sanitaires d'urgence	0,2	0,2	10
Commission de la fonction publique internationale	1,1	0,8	43
Primes d'assurance et frais juridiques	2,7	2,1	27
Évaluation de l'importance des programmes et Comité permanent de la nutrition	0,4	0,5	(14)
Services fournis par d'autres organismes	0,7	0,5	36
Coûts de réaffectation	0,0	3,4	(100)
Prix décernés au personnel, liquidation des sommes dues et enquête auprès du personnel	0,4	0,4	0
Quote-part du PAM dans les dépenses afférentes au Département de la sûreté et de la sécurité	13,7	13,0	6
Inclusion du handicap	0,4	0,0	100
Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	8,2	4,7	72
Activités menées en partenariat (avec des organismes appartenant ou non au système des Nations Unies)	4,4	1,4	214
Centre d'évaluation et partage des coûts du système des coordonnateurs résidents	2,7	2,6	7
Frais juridiques d'organismes des Nations Unies	0,2	0,2	9
Autres frais liés au système des Nations Unies	0,5	0,1	245
Syndicats du personnel du système des Nations Unies	0,4	0,4	0
Volet E: Gouvernance et services de contrôle indépendants	2,4	2,2	9
Comité consultatif de contrôle indépendant	0,2	0,2	0
Audit externe	0,4	0,4	0
Cotisation à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide	0,2	0,2	0
Services de conseil	0,1	0,2	(69)
Corps commun d'inspection	1,5	1,2	29
Total	32,0	28,7	11

Structure organisationnelle du Secrétariat pour 2023

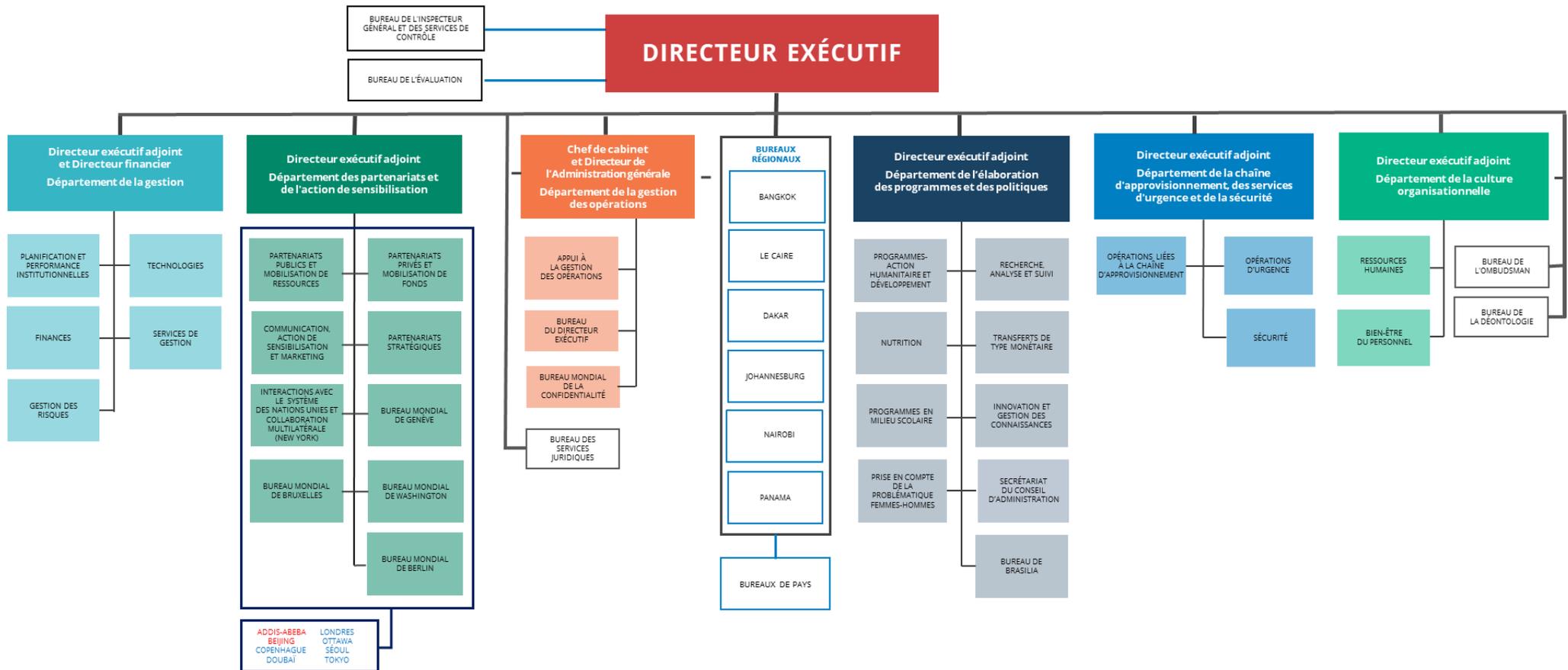
219. Comme l'illustre la figure IV.3, le Directeur exécutif se trouve au sommet de la structure organisationnelle du PAM, et cette structure se divise en six domaines interdépendants: le Département de la culture organisationnelle, le Département de la gestion (précédemment appelé "Département de la gestion des ressources"), le Département de l'élaboration des programmes et des politiques, le Département de la chaîne d'approvisionnement, des services d'urgence et de la sécurité (précédemment appelé "Bureau du Directeur exécutif adjoint"), le Département de la gestion des opérations (précédemment appelé "Bureau du Chef de cabinet") et le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation. À l'exception du Département de la gestion des opérations, qui est dirigé par le Chef de cabinet, les cinq autres départements sont dirigés par un Directeur exécutif adjoint. Les activités menées dans ces six domaines permettront de renforcer la collaboration stratégique au Siège ainsi que l'appui fourni sur le terrain résultant de l'amélioration des politiques générales, de vérifications plus rigoureuses de la qualité et d'un contrôle accru.
220. Parmi les modifications structurelles apportées dans le présent Plan de gestion figure le déplacement de la Division du Secrétariat du Conseil d'administration, de l'ancien Bureau du Directeur exécutif adjoint vers le Département de l'élaboration des programmes et des politiques. Cette modification se retrouve dans les tableaux récapitulatifs de 2023 et est appliquée de manière rétroactive à tous les tableaux récapitulatifs de 2022 figurant dans le présent Plan de gestion.

Figure IV.3: Structure organisationnelle du Secrétariat



ORGANIGRAMME DU PAM 2023

CONSEIL D'ADMINISTRATION



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

221. Le tableau IV.9 présente une comparaison du budget AAP proposé pour 2023 par département avec celui proposé pour 2022.

TABLEAU IV.9: CRÉDITS AAP PAR DÉPARTEMENT (en millions de dollars)						
	Budget AAP de 2023	Inflation	Budget AAP avant inflation	Budget AAP de 2022	Différence en valeur	Variation en pourcentage
Bureaux de pays	48,4	4,8	43,6	43,0	0,6	1
Bureaux régionaux	116,4	4,7	111,7	105,3	6,5	6
Siège	379,5	11,5	368,0	319,1	48,8	15
Département de la gestion des opérations	9,6	0,2	9,4	9,1	0,3	3
Divisions relevant du Directeur exécutif	49,6	1,0	48,6	45,0	3,6	8
Département de la chaîne d'approvisionnement, des services d'urgence et de la sécurité	63,6	1,5	62,1	47,4	14,7	31
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	65,7	1,3	64,4	58,7	5,7	10
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	64,1	1,5	62,6	52,1	10,5	20
Département de la gestion	90,1	5,3	84,8	76,9	7,9	10
Département de la culture organisationnelle	36,8	0,7	36,1	29,9	6,2	21
Crédits sous gestion centrale	32,0	0,1	31,9	28,7	3,2	11
Total	576,3	21,1	555,2	496,1	59,1	12

Augmentations non liées à l'inflation par unité administrative

222. Le tableau IV.9 présente le budget AAP proposé pour 2023, soit 576,3 millions de dollars, par unité administrative, les répercussions de l'inflation sur les différentes unités et le budget AAP de 2023 par département, hors inflation. Le budget AAP de 2023 hors inflation est comparé au budget AAP de 2022 afin de tenir compte des crédits budgétaires relatifs aux priorités institutionnelles et au volume et à la complexité des opérations.

Bureaux de pays

223. Le budget AAP des bureaux de pays est conçu de manière à prendre en charge les fonctions essentielles qui ne peuvent pas être directement rattachées aux opérations. Pour chaque bureau de pays, le budget AAP couvre le poste de directeur de pays, un assistant de direction recruté sur le plan national, un chauffeur et les frais de fonctionnement essentiels. Les crédits affectés aux bureaux de pays pour 2023 font apparaître une augmentation de 0,6 million de dollars, dont le but est de couvrir l'allocation destinée au Bureau du PAM en Ukraine, laquelle ne figurait pas dans le Plan de gestion pour 2022.

Bureaux régionaux

224. Les bureaux régionaux sont en première ligne pour aider les bureaux de pays à mettre en œuvre les stratégies et les politiques sur le terrain, tout en assurant l'efficacité de la gestion, la supervision des opérations et la cohérence de l'action. Le budget AAP de 2023 destiné aux bureaux régionaux comprend le renforcement des stratégies régionales, la mise en œuvre de directives institutionnelles, la capacité à mobiliser des renforts immédiatement et la coordination avec les organes régionaux. Le budget AAP des bureaux régionaux pour 2023 net de l'inflation s'élève à 111,7 millions de dollars, soit 6 pour cent de plus qu'en 2022. L'augmentation la plus faible, soit 3 pour cent, concerne le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest. Les augmentations les plus fortes concernent le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (12 pour cent) et le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale (7 pour cent), et sont liées à des initiatives ciblées qui visent à renforcer l'appui technique apporté aux bureaux de pays et la coordination. C'est également dans ces deux régions que les besoins opérationnels ont augmenté le plus en proportion.

Siège

225. Le budget AAP de 2023 destiné au Siège augmente de 48,8 millions de dollars, soit 15 pour cent, par rapport à celui de 2022. Les évolutions notables enregistrées par rapport à 2022 pour les différents départements sont décrites ci-après. Les augmentations décidées correspondent en grande partie aux priorités budgétaires de 2023, et privilégient l'efficacité dans les situations d'urgence, la gestion du personnel, les données probantes et l'apprentissage, la mise à profit des technologies et le traitement des risques, tout en permettant de disposer de capacités supplémentaires pour faire face à l'augmentation du volume et de la complexité des opérations et s'adapter à l'environnement opérationnel.
226. Comme l'illustre le tableau IV.9 ci-dessus, les trois unités administratives qui connaissent les augmentations les plus fortes en valeur absolue dans le budget AAP de 2023 (hors inflation) par rapport à 2022 sont le Département de la chaîne d'approvisionnement, des services d'urgence et de la sécurité, le Département de l'élaboration des programmes et des politiques et le Département de la gestion. Les augmentations relatives à ces trois départements représentent 61 pour cent de l'augmentation du budget du Siège.
227. Le Département de la chaîne d'approvisionnement, des services d'urgence et de la sécurité bénéficiera de fonds AAP supplémentaires pour financer sa capacité à mobiliser des renforts immédiatement, la sécurité sur le terrain et la planification des effectifs. C'est également le département qui prévoit de convertir la plus grande proportion de contrats d'administrateur recruté pour une courte durée et de contrats de consultant en contrats d'administrateur recruté pour une durée déterminée.
228. Les crédits AAP supplémentaires destinés au Département de l'élaboration des programmes et des politiques devraient notamment permettre de financer des initiatives visant à combler les lacunes dans les domaines du suivi sur le terrain, de la gestion des partenaires coopérants et de la gestion de l'identité des bénéficiaires. Ce département arrive en troisième position pour ce qui est de la proportion de contrats d'administrateur recruté pour une courte durée et de contrats de consultant convertis en contrats d'administrateur recruté pour une durée déterminée.

229. L'augmentation des crédits AAP affectés au Département de la gestion permettra de financer des initiatives ayant pour but de renforcer la gouvernance budgétaire afin de remplir les objectifs énoncés à l'issue de l'opération de budgétisation stratégique ascendante et de faire en sorte que le département continue de jouer un rôle moteur en mettant en œuvre des solutions numériques accessibles qui améliorent la prise de décisions. Le Département de la gestion arrive en deuxième position pour ce qui est de la proportion de contrats d'administrateur recruté pour une courte durée et de contrats de consultant convertis en contrats d'administrateur recruté pour une durée déterminée.
230. L'augmentation de 21 pour cent des crédits AAP affectés au Département de la culture organisationnelle servira, en particulier, à fournir les moyens nécessaires pour coordonner et suivre la mise en place de la planification stratégique des effectifs, gérer les procédures de recrutement et de promotion et dégager des fonds suffisants pour le perfectionnement du personnel.

Budget par niveau administratif et par objet de dépenses

TABLEAU IV.10: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF ET PAR OBJET DE DÉPENSES (<i>en millions de dollars</i>)								
	Plan pour 2023				Plan pour 2022			
	Employés		Dépenses non liées aux employés	Total	Employés		Dépenses non liées aux employés	Total
	Personnel*	Autres employés			Personnel*	Autres employés		
Bureaux de pays	28,8	5,0	14,6	48,4	26,5	5,4	11,1	43,0
Bureaux régionaux	63,2	36,4	16,8	116,4	58,9	33,1	13,3	105,3
Siège	266,0	53,4	60,1	379,5	213,2	51,4	54,5	319,1
Crédits sous gestion centrale	2,9	-	29,1	32,0	1,1	-	27,6	28,7
Total	360,9	94,8	120,6	576,3	299,7	89,9	106,5	496,1

* La catégorie "Personnel" comprend désormais les coûts unitaires relatifs aux agents temporaires, et cette modification est appliquée de manière rétroactive au budget de 2022 à des fins de comparaison.

231. Comme lors des années précédentes, les dépenses de personnel comprennent les dépenses relatives aux administrateurs recrutés sur le plan international et aux agents des services généraux en poste à Rome, car ces catégories de personnel sont budgétisées au moyen de taux standard par poste. L'augmentation des crédits AAP affectés au financement des dépenses de personnel, qui passent de 299,7 millions de dollars en 2022 à 360,9 millions de dollars en 2023, est liée au nombre plus grand de postes dans ces catégories et à l'augmentation des taux standard par poste.

232. Conformément à la politique du PAM en matière de personnel et à l'initiative de planification stratégique des effectifs, le PAM continuera d'améliorer les conditions contractuelles de ses employés, en particulier de ceux qui assurent des fonctions essentielles depuis plusieurs années mais ont encore un contrat d'administrateur recruté pour une courte durée. Cette volonté s'est traduite par une augmentation des dépenses associées à la conversion des contrats d'administrateur recruté pour une courte durée et des contrats de consultant en contrats d'administrateur recruté pour une durée déterminée.
233. Le tableau IV.11 présente le nombre de postes prévu dans le budget AAP par niveau administratif – bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège et crédits sous gestion centrale – et par catégorie, conformément à ce qui a été approuvé en 2022 et prévu pour 2023. Par rapport à 2022, 303 postes de membres du personnel supplémentaires sont prévus pour 2023, dont 94 pour cent au Siège. Le nombre de postes d'administrateur recruté pour une courte durée diminuera de 29 pour cent, conformément à la volonté du PAM d'offrir des contrats stables de longue durée à son personnel essentiel.

TABLEAU IV.11: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES PAR NIVEAU ADMINISTRATIF (NOMBRE DE POSTES)*														
	Plan pour 2023						Plan pour 2022							
	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	Consultants	Agents des services généraux	Agents temporaires	Agents recrutés sur le plan national	Nombre total de postes	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (contrats de courte durée)	Consultants	Agents des services généraux	Agents temporaires	Agents recrutés sur le plan national	Nombre total de postes
Bureaux de pays	83					171	254	81		1			175	257
Bureaux régionaux	260	3	118		62	366	809	255	11	118		39	371	794
Siège	1 042	74	545	498	113	126	2 398	781	99	571	446	112	105	2 114
Crédits sous gestion centrale	12			1			13	5			1			6
Total	1 397	77	663	499	175	663	3 474	1 122	110	690	447	151	651	3 171

Le nombre de postes est exprimé en équivalents temps plein, soit le nombre de membres du personnel et d'employés hors personnel, en équivalents temps plein.

Égalité femmes-hommes et avancement des femmes

234. Les investissements consacrés à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes seront guidés par la politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes mise à jour dernièrement⁵³ et le plan d'exécution qui l'accompagne. La nouvelle politique a bénéficié des éclairages issus de l'évaluation indépendante de la précédente politique en la matière (2015-2020)⁵⁴. Cette évaluation a confirmé que l'approche stratégique du PAM était adéquate et permis de faire remarquer que les progrès avaient globalement été freinés par l'insuffisance des ressources humaines et financières investies, qui n'avaient pas été à la hauteur de la mise en œuvre de la politique à laquelle le PAM s'était engagé. Les évaluateurs ont formulé plusieurs recommandations qui préconisaient en particulier au PAM: d'incorporer de manière plus systématique des actions axées sur la problématique femmes-hommes dans les processus d'examen et de concertation menés au niveau des pays concernant les politiques et les programmes et dans les plans stratégiques de pays; de rechercher des stratégies de mobilisation régulière de ressources financières et humaines à l'appui de l'égalité femmes-hommes, notamment avec la constitution d'une équipe de conseillers qualifiés; et de créer un groupe directeur de haut niveau sur l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes pour mieux rendre compte de la mise en œuvre de la politique.
235. Dans la version actualisée de la politique, les PSP sont considérés comme des points de départ possible pour promouvoir les engagements de haut niveau que le PAM a pris et qui consistent à chercher à accélérer les progrès vers l'égalité femmes-hommes dans chaque pays où il opère. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes veille à ce que l'égalité des sexes et l'avancement des femmes soient pris en considération dans toutes les activités du PAM afin de répondre aux besoins particuliers des femmes, des hommes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Les engagements budgétaires relatifs à la problématique femmes-hommes ont pour objectif d'aider le PAM dans les domaines suivants: fourniture d'un appui technique et de formations; mise en œuvre du programme visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes; application du marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge; et prise en compte de l'égalité femmes-hommes et de l'avancement des femmes dans les politiques, les stratégies et d'autres positionnements institutionnels. Conformément aux réformes plus larges du système des Nations Unies et aux mécanismes de reddition de comptes, le PAM continuera d'œuvrer pour aller au-delà des engagements inscrits dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes.

⁵³ "Politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes de 2022" (WFP/EB.1/2022/4-B/Rev.1).

⁵⁴ "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)" (WFP/EB.A/2020/7-B); "Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)" (WFP/EB.A/2020/7-B/Add.1).

236. La procédure suivie pour évaluer les ressources à affecter aux activités relatives à la problématique femmes-hommes a été actualisée lors de l'opération de budgétisation stratégique ascendante réalisée en 2021. Elle tient compte de la part des dépenses de personnel consacrée aux activités menées en faveur de l'égalité femmes-hommes au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux mondiaux ainsi que des autres dépenses contribuant à ces activités. Un montant de près de 28,3 millions de dollars est prévu en 2023 pour financer des activités en rapport avec l'égalité femmes-hommes au titre des activités fondamentales; sur ce montant, 24,5 millions de dollars sont imputés sur le budget AAP, contre 24,4 millions de dollars dans les estimations pour 2022. L'augmentation, par rapport à 2022, des fonds qu'il est prévu de consacrer à l'égalité femmes-hommes concorde avec les engagements pris dans le plan d'exécution de la politique en matière de problématique femmes-hommes et avec le sentiment renouvelé d'appropriation des initiatives visant à accélérer les progrès vers l'égalité des sexes et l'avancement des femmes dans toutes les unités du PAM.

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

237. Le taux de recouvrement des CAI appliqué par le PAM est calculé de façon à s'assurer que les dépenses liées aux activités mentionnées dans le budget AAP peuvent être entièrement financées au moyen des recettes provenant des contributions prévues. Pour autant, le taux fixé ne doit pas générer de recettes excédentaires qui auraient pu être utilisées aux fins de la mise en œuvre directe des programmes.
238. La méthode de calcul du taux standard de recouvrement des CAI a été définie en 2006⁵⁵, et le taux applicable en 2023 a été calculé comme indiqué au tableau IV.12.

TABLEAU IV.12: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS (en pourcentage)	
Valeur de référence de 2021	5,56
Augmentation liée à la hausse des dépenses indirectes	2,04
Diminution liée à l'augmentation des prévisions de financement	(1,04)
Augmentation liée à la hausse du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP	0,00
Taux de recouvrement des CAI applicable en 2023	6,56

239. Le taux de recouvrement des CAI calculé, soit 6,56 pour cent, permettrait de couvrir les dépenses administratives et d'appui aux programmes et de maintenir le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP à un niveau confortable pour financer les initiatives internes d'importance primordiale en 2023 et 2024. Étant donné que le solde de ce compte à la fin de 2023 sera supérieur au plafond visé, soit l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP, il n'est pas nécessaire d'augmenter le taux de recouvrement des CAI.

⁵⁵ "Examen du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects" (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

240. Pour 2023, la direction propose de conserver un taux standard de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent. Elle propose aussi, conformément à l'article XIII.4 (e) du Règlement général, d'appliquer un taux réduit, fixé à 4 pour cent: aux contributions fournies par les pays en développement ou les pays en transition, tels que déterminés par le Conseil; aux contributions fournies par les gouvernements en faveur de programmes menés dans leur propre pays; et aux contributions fournies par les institutions financières internationales, dans les conditions déterminées par le Conseil. À sa session annuelle de 2022, le Conseil a décidé d'appliquer un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent aux contributions des institutions financières internationales remplissant les critères fixés, et ce jusqu'à la fin de 2022; la direction propose de maintenir cette disposition en 2023 pour toutes les contributions reçues en vertu de l'article XIII.4 (e) du Règlement général. Le taux de 6,5 pour cent demeure l'un des plus bas parmi ceux qu'appliquent les fonds, les programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies.

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

241. Le Compte de péréquation des dépenses AAP, créé en 2002, comptabilise tout écart entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP de l'exercice. Le solde de ce compte sert de filet de sécurité au cas où les dépenses AAP seraient supérieures aux recettes provenant du recouvrement des CAI. En 2015, le Conseil a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP⁵⁶ pour financer des initiatives internes d'importance primordiale, permettant ainsi au PAM d'investir ponctuellement dans des actions de longue haleine qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires. Sous réserve que le Conseil donne son aval, le Compte de péréquation des dépenses AAP peut également être employé pour financer des fonds d'appui thématiques et alimenter les réserves du PAM.

242. À la suite d'un examen visant à déterminer le solde optimal du Compte de péréquation des dépenses AAP⁵⁷, le niveau cible de ce compte a été fixé à l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP, et son niveau "plancher" à l'équivalent de deux mois de dépenses AAP. Les soldes d'ouverture et de clôture prévus pour 2022 et 2023 ainsi que les mouvements enregistrés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP sont indiqués au tableau IV.13. Le solde de clôture prévu pour 2022, soit 337,7 millions de dollars, équivaudra à sept mois de dépenses AAP en 2023. Compte tenu de la prévision globale de contribution pour 2023, soit 11 milliards de dollars, et des utilisations proposées du Compte de péréquation des dépenses AAP en 2023, le solde de clôture pour 2023 devrait s'élever à 284,9 millions de dollars, ce qui représente près de six mois de dépenses AAP.

⁵⁶ "État d'avancement de l'examen du cadre de financement, y compris le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects" (WFP/EB.A/2015/6-C/1): Pour répondre aux critères présidant à leur approbation, les initiatives internes d'importance primordiale doivent: être de nature ponctuelle; ne pas relever du budget AAP ordinaire; ne pas être corrélées à un projet individuel; nécessiter un financement prévisible; avoir peu de chances de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et être centrées sur le changement organisationnel.

⁵⁷ "Point sur l'examen du cadre de financement" (WFP/EB.2/2015/5-C/1).

TABLEAU IV.13: PRÉVISIONS RELATIVES AU COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET D'APPUI AUX PROGRAMMES POUR 2022 ET 2023 (en millions de dollars)		
	2022	2023
Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1^{er} janvier	326,6	337,7
Produit prévu des CAI (pour une prévision globale de contribution de 11,0 milliards de dollars)	630,0	630,0
Budget AAP approuvé/proposé	(496,1)	(576,3)
Crédits AAP 2022 supplémentaires débloqués sous l'autorité du Directeur exécutif (estimations)	(27,0)*	
Prélèvements sur le Compte de péréquation des dépenses AAP approuvés/proposés	(95,8)	(106,5)
- Initiatives internes d'importance primordiale	(57,8)	(50,4)
- Financement thématique destiné aux programmes du PAM de promotion du bien-être	(8,0)	
- Reconstitution du Compte d'intervention immédiate	(30,0)	(50,0)
- Déficit des CAI lié aux contributions de la Banque mondiale		(6,1)
Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre	337,7	284,9
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2023)		240,1
Niveau plancher du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 2 mois de dépenses AAP en 2023)		96,1

* Conformément à la décision prise par le Conseil d'administration d'autoriser le Directeur exécutif à ajuster la composante AAP du budget dans une proportion ne pouvant excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes comme suite à l'évolution de la prévision globale de contribution pour l'année, au mois de juillet 2022, le Directeur exécutif avait approuvé le déblocage de 14,7 millions de dollars de fonds AAP supplémentaires en faveur de certaines activités. D'après les estimations, les fonds débloqués d'ici à la fin de 2022 pourraient s'élever à 27 millions de dollars.

Utilisation proposée du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes

243. À la lumière du solde confortable prévu pour le Compte de péréquation des dépenses AAP pour la fin de 2022, du niveau prévu des contributions en 2023 et des recettes provenant du recouvrement des CAI au regard du budget AAP proposé pour 2023, la direction propose d'utiliser le Compte de péréquation des dépenses AAP pour reconstituer le Compte d'intervention immédiate à hauteur de 50 millions de dollars, de corriger une erreur commise en 2021 dans l'application du taux de recouvrement des CAI qui s'était soldée par un manque à gagner de 6,1 millions de dollars, et d'investir 50,4 millions de dollars dans quatre initiatives internes d'importance primordiale.

Transfert sur le Compte d'intervention immédiate

244. Le PAM a absolument besoin du Compte d'intervention immédiate pour continuer de sauver des vies, et il est donc indispensable de pérenniser ce dispositif. Un niveau cible annuel a été fixé pour le CII, et ce compte est financé principalement par des contributions volontaires de donateurs et par le remboursement, au moyen des contributions destinées aux PSP, des avances qui avaient été accordées à son titre. À cet égard, le PAM continue de plaider auprès des donateurs en faveur de contributions destinées au CII. D'autres sources de financement, telles que les sommes transférées des réserves et des soldes excédentaires, ont aussi été utilisées pour financer le CII à titre exceptionnel.
245. En 2022, les crédits affectés aux bureaux de pays au titre du CII sont en bonne voie pour dépasser les crédits record affectés en 2021, soit 220 millions de dollars. En outre, compte tenu des besoins opérationnels prévus, soit 19,7 milliards de dollars, et de la prévision globale de contribution, qui s'établit à 11 milliards de dollars, on s'attend, en l'absence de contributions, à ce que la demande d'utilisation du CII en dernier ressort augmente en 2023. Dans ce contexte, la direction propose de transférer 50 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le CII. Le PAM continuera de plaider en faveur de contributions directes destinées au CII pour pérenniser le dispositif, mais ce transfert permettra d'augmenter les fonds susceptibles d'être alloués à ce titre.

Année	Contributions à emploi spécifique	Remboursements et autres sources*	Montants transférés depuis les réserves	Total des recettes	Total des crédits
2011	38,1	104,4		142,5	161,9
2012	56,2	82,4		138,6	126,1
2013	52,1	88,6		140,7	165,3
2014	53,1	132,6		185,7	182,0
2015	50,2	102,4	50,0	202,6	164,2
2016	33,9	138,9	-	172,8	215,2
2017	33,2	128,2	15,0	176,4	154,2
2018	29,6	91,4	44,0	165,0	144,2
2019	22,6	173,1	-	195,7	161,0
2020	24,7	107,5	52,5	184,7	188,5
2021	64,0**	124,2	-	188,2	220,0
2022***	23,8	74,9	130,0	228,7	119,2

* Les "remboursements et autres sources" comprennent les contributions multilatérales, les excédents et d'autres ajustements.

** Ce chiffre ne tient pas compte de contributions confirmées d'un montant de 3,1 millions de dollars allouées par des donateurs privés en 2021, qui ont été transférées à la réserve du Compte d'intervention immédiate en janvier 2022.

*** Les données communiquées pour 2022 couvrent la période allant jusqu'au 30 juin 2022.

Ajustement relatif aux recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects de 2021

246. En 2021, le PAM a conclu trois accords avec la Banque mondiale concernant des contributions versées au PAM pour les opérations qu'il mène en Afghanistan et au Yémen. À l'époque, le taux standard de recouvrement des CAI approuvé par le Conseil était de 6,5 pour cent, auquel s'ajoutait un taux réduit, fixé à 4 pour cent, applicable aux contributions effectuées par les gouvernements en faveur des programmes menés dans leur propre pays. Au moment de la signature des accords, les contributions de la Banque mondiale ont été considérées comme des contributions gouvernementales remplissant les conditions requises pour bénéficier du taux réduit de recouvrement des CAI, qui seraient versées directement au PAM en l'absence d'un gouvernement reconnu dans les deux pays.
247. Cependant, à la suite d'un examen plus approfondi réalisé à la fin de 2021 et de consultations menées avec des fonctionnaires de la Banque mondiale, la haute direction a estimé que le taux standard de 6,5 pour cent aurait dû être appliqué aux contributions de la Banque mondiale et que l'application du taux de 4 pour cent était une erreur. En conséquence, chacune des trois contributions a été enregistrée dans les systèmes du PAM avec le taux standard de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent, et la modification a été communiquée à l'Auditeur externe et au Comité consultatif de contrôle indépendant, puis consignée dans la note 8.2 figurant dans les Comptes annuels vérifiés de 2021⁵⁸.
248. La différence de 2,5 points de pourcentage entre le taux indiqué dans les accords signés avec la Banque mondiale et le taux standard a entraîné un déficit dans les programmes et une augmentation du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP d'un montant de 6,07 millions de dollars au 31 décembre 2021.
249. Pour permettre au PAM d'honorer ses obligations envers la Banque mondiale conformément aux accords conclus, la direction propose de couvrir ce déficit au moyen d'une allocation de 6,07 millions de dollars prélevée sur le Compte de péréquation des dépenses AAP en faveur des opérations menées en Afghanistan et au Yémen. Le recours au Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer le déficit est conforme à l'objectif de ce compte concernant l'emploi des recettes provenant du recouvrement des CAI et permet de corriger l'erreur liée à l'application du taux réduit.

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

250. La direction propose d'affecter 50,4 millions de dollars au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP afin de financer les budgets de 2023 de quatre initiatives internes d'importance primordiale. Les quatre initiatives sont décrites dans les paragraphes qui suivent, et on trouvera à l'annexe V des informations supplémentaires sur les résultats escomptés, certaines activités essentielles, les budgets proposés, les plans d'exécution et les IPC. Les rapports annuels sur les résultats du PAM comprendront un examen des résultats obtenus dans le cadre de toutes les initiatives internes d'importance primordiale ainsi que de l'utilisation de leurs budgets respectifs qui sont approuvés tous les ans.

⁵⁸ "Comptes annuels vérifiés de 2021" (WFP/EB.A/2022/6-A/1).

251. Les quatre initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2023 sont décrites ci-après et accompagnées de leurs montants respectifs qui sont présentés pour approbation:

- *Investissement dans le personnel du PAM (27,0 millions de dollars):* cette initiative est conforme à la priorité budgétaire accordée pour 2023 au résultat de gestion 2 (gestion du personnel).
- *Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels (13,6 millions de dollars):* cette initiative vient à l'appui des priorités que le PAM a définies dans le budget proposé pour 2023 concernant le résultat de gestion 5 (données probantes et apprentissage), le résultat de gestion 6 (mise à profit des technologies), et les activités destinées à renforcer le suivi sur le terrain et la gestion des partenaires coopérants.
- *Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS) (3,2 millions de dollars):* cette initiative concerne le résultat de gestion 5 (données probantes et apprentissage), et l'objectif de l'opération de budgétisation stratégique ascendante qui consiste à promouvoir un financement plus efficient.
- *Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité (6,6 millions de dollars):* cette initiative aborde le thème de l'efficacité des partenariats et de la réalisation de gains d'efficacité.

252. Les initiatives internes d'importance primordiale sont généralement des initiatives menées sur plusieurs années qui poursuivent des objectifs généraux complémentaires et reposent sur un financement pluriannuel permettant de mettre en œuvre les activités avec efficacité⁵⁹. À la fin de 2023, environ 40 millions de dollars seraient disponibles sur le solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP pour couvrir les besoins liés aux initiatives internes d'importance primordiale en 2024. Près de la moitié de ce montant devrait servir à financer les activités à mener au cours de la troisième et dernière année de l'initiative relative à l'investissement dans le personnel du PAM et au cours de la deuxième année de celle concernant la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité; les projets pour les deux autres initiatives prévues en 2024 seront réexaminés. Les demandes de financement pour 2024 seront soumises au Conseil pour approbation en 2023.

Deuxième année de l'initiative pluriannuelle concernant l'investissement dans le personnel du PAM

253. Dans le Plan stratégique pour 2022-2025, le personnel du PAM est considéré comme un catalyseur essentiel de la réalisation de la mission du PAM⁶⁰, et dans la politique du PAM en matière de personnel⁶¹, quatre priorités de travail connexes sont définies à cet égard: "réactivité et souplesse", "performance et amélioration", "diversité et inclusion" et "bienveillance et soutien". Afin de mener de manière efficace les initiatives requises pour mettre en œuvre ces priorités, le PAM a entrepris un processus à long terme, concerté et progressif visant à faire évoluer la façon dont il gère son personnel. Dans le Plan de gestion pour 2022-2024, 25,3 millions de dollars étaient affectés pour la première année de l'initiative relative à l'investissement dans le personnel du PAM afin de contribuer à ce processus ambitieux de gestion du changement.

⁵⁹ "Rapport de l'Auditeur externe sur les initiatives internes d'importance primordiale" (WFP/EB.A/2021/6-F/1).

⁶⁰ "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2). Voir page 4: "Investir dans le personnel [...] – tels sont les éléments fondamentaux sur lesquels repose le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025."

⁶¹ "Politique du PAM en matière de personnel" (WFP/EB.A/2021/5-A).

254. Lors de la première année de l'initiative prévue sur trois ans, le PAM s'est concentré sur la mise en œuvre de 75 activités à mener à tous les niveaux, qui visent à fournir un appui technique essentiel, des directives et des ressources fondées sur le terrain au service du processus de gestion du changement, pour parvenir aux cinq résultats attendus suivants: gestion dynamique des structures et des postes; acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers; développement des aptitudes et des compétences; mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs; et sécurité, santé et bien-être des employés. En juin 2022, 40 pour cent du budget avaient été utilisés, et des progrès réguliers avaient été accomplis vers la réalisation des cinq résultats attendus, notamment dans le recrutement ciblé ainsi qu'en matière de planification, de conception et d'acquisition de services de formation et de perfectionnement des employés. Plusieurs domaines ont été retenus pour bénéficier en priorité d'un soutien dans le cadre de l'initiative. Ainsi, des investissements ont été consentis et des efforts ont été déployés pour promouvoir l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes, et des progrès ont été accomplis s'agissant de faire en sorte que tous les employés aient les mêmes chances, aient accès aux ressources et puissent faire entendre leur voix lors de la prise de décisions. L'initiative interne d'importance primordiale fait écho à ces priorités à travers des activités telles que les cours de sensibilisation des femmes aux questions de sécurité et les investissements consentis dans les activités de renforcement des capacités d'encadrement.
255. Pour accélérer et développer la mise en œuvre de ces activités au cours de la deuxième année de l'initiative, le PAM continuera de renforcer les capacités organisationnelles dont il dispose pour élaborer et mettre en œuvre des activités et des processus institutionnels concernant les différentes fonctions et permettant d'obtenir les effets directs escomptés pour chaque résultat attendu. Les activités prévues pour 2023 reposent sur les cinq mêmes résultats attendus que ceux définis pour 2022, et s'appuient sur les progrès accomplis en 2022. Ainsi, en 2023, les spécialistes de la diversité et de l'inclusion qui auront été recrutés dans chaque bureau régional en 2022 permettront au PAM de répondre aux attentes formulées dans une nouvelle circulaire du Directeur exécutif portant sur les aménagements raisonnables à réaliser pour les personnes handicapées⁶².
256. Les effets directs et les activités qui faciliteront le processus de gestion du changement en 2023 ont été déterminés au moyen d'une analyse détaillée et de la validation des données reçues au cours de plus de 40 consultations menées avec les employés et la direction des bureaux du Siège et des bureaux régionaux. En 2023, un coordonnateur chargé exclusivement de l'initiative d'importance primordiale continuera de collaborer avec les bureaux participants pour assurer le suivi des activités, de l'utilisation du budget et de la réalisation des effets directs escomptés.
257. Le financement nécessaire pour chaque résultat attendu en 2023 est présenté au tableau IV.15. Un budget global de 32,6 millions de dollars est prévu pour 2023. Le PAM estime que sur les 25,3 millions de dollars approuvés en 2022, 5,6 millions de dollars seront reportés sur le budget de 2023; le financement soumis à approbation s'élève donc à 27,0 millions de dollars. En 2024, troisième et dernière année de l'initiative, les activités entreprises en 2023 seront généralisées. Le budget final de l'initiative en 2024 sera fixé au cours de l'établissement du plan de gestion à la mi-2023; on s'attend à ce que ce budget soit similaire au budget approuvé pour 2022.

⁶² *Executive Director's Circular OED2022/006: WFP Policy on Reasonable Accommodation for Persons with Disabilities.*

TABLEAU IV.15: INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE CONCERNANT L'INVESTISSEMENT DANS LE PERSONNEL DU PAM – BUDGET (en millions de dollars)				
Résultat attendu	Budget 2022 approuvé	Budget 2023 total	À déduire: report de 2022*	Financement demandé pour 2023
1 Gestion dynamique des structures et des postes	7,2	4,7	1,6	3,1
2 Acquisition et fidélisation de talents d'horizons divers	4,0	7,4	0,9	6,5
3 Développement des aptitudes et des compétences	8,7	7,3	1,9	5,4
4 Mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs	1,0	7,6	0,2	7,4
5 Sécurité, sécurité, santé et bien-être des employés	4,4	5,6	1,0	4,6
Total	25,3	32,6	5,6	27,0

* Le solde de fin d'année 2022 est estimé à 22 pour cent pour tous les résultats attendus, en raison principalement des économies liées au retard dans le démarrage de certaines activités aux premier et deuxième trimestres de l'année.

258. Dans le cadre de cette initiative interne d'importance primordiale, le budget qui augmentera le plus par rapport à 2022 concerne le résultat attendu 4, budget qui devrait s'élever à 7,6 millions de dollars en 2023. Les principales activités se concentreront sur le soutien en faveur de l'inclusion et de l'accessibilité à la suite d'un examen des locaux du PAM et sur l'élaboration de politiques pertinentes et de procédures de certification couvrant tous les domaines relatifs à la diversité et à l'inclusion tels que la parité femmes-hommes, l'inclusion du handicap et la lutte contre le racisme.
259. Le tableau IV.16 présente la ventilation du budget de l'initiative interne d'importance primordiale pour 2023 par département. En 2023, l'initiative associera au minimum 19 bureaux du PAM au Siège, bureaux régionaux et bureaux de pays à la mise en œuvre de 82 activités. Les fonctions du PAM directement concernées sont celles relatives à la communication, aux finances, aux programmes, aux partenariats, aux ressources humaines, aux services de gestion, à la planification de la performance, à la sécurité et au bien-être.

TABLEAU IV.16: BUDGET DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PAR DÉPARTEMENT, 2023 (en millions de dollars)	
Unité	2023
Bureaux régionaux et bureaux de pays	17,1
Département de la culture organisationnelle	9,4
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	2,1
Département de la gestion	1,8
Département de la chaîne d'approvisionnement, des services d'urgence et de la sécurité	1,4
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	0,8
Total	32,6

260. En 2022, l'Unité de coordination des activités relatives au personnel et à la culture organisationnelle (Département de la culture organisationnelle) a facilité l'élaboration de nouveaux indicateurs de résultats institutionnels et d'une méthode connexe, qui sont intégrés dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 sous le résultat de gestion 2. Les nouveaux indicateurs faciliteront l'amélioration du suivi de la performance et la reddition de comptes à l'échelle institutionnelle. Le pourcentage des effectifs employés dans le cadre de contrats de courte durée est, par exemple, un indicateur clé sous le résultat attendu 1, dont le PAM effectuera le suivi pour s'assurer que les modalités contractuelles appropriées sont utilisées conformément au cadre de gestion des effectifs établi. On trouvera à l'annexe V la liste complète des IPC et des valeurs cibles qui leur sont associées.

Deuxième année de l'initiative pluriannuelle concernant la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels

261. La mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 porte sur l'engagement que le PAM a pris d'améliorer ses processus de planification et de suivi de la performance à l'échelle institutionnelle en intégrant de nouveaux effets directs, de nouveaux produits, de nouveaux résultats de gestion ainsi que des indicateurs d'effet direct et de produit révisés dans les activités des PSP, tout en renforçant l'appui apporté aux bureaux de pays pour les aider à exécuter leurs programmes. Cet engagement, qui sera concrétisé au moyen d'activités consistant notamment à mettre l'accent sur le renforcement de la production de données probantes et de l'apprentissage et la mise à profit des technologies, permettra au PAM d'atteindre les objectifs définis dans le nouveau Plan stratégique.

262. Le tableau IV.17 présente les six résultats attendus de l'initiative interne d'importance primordiale. Le financement de 15,35 millions de dollars, approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2022, comprend des fonds destinés aux éléments composant les quatre premiers résultats attendus. Ces résultats facilitent le réaligement des systèmes, des plateformes, du budget et des processus de gestion et de suivi de la performance du PAM de façon à permettre aux bureaux de pays de faire concorder les systèmes qu'ils utilisent pour concevoir, planifier et suivre leur PSP et en rendre compte avec le nouveau Cadre de résultats institutionnels pendant la période allant de la mi-2022 à décembre 2023. Plusieurs activités commencées en 2022, comme la mise à jour des rapports financiers et des rapports à l'intention des donateurs et l'optimisation des procédures budgétaires sur le terrain, pour un budget total s'élevant à 2,1 millions de dollars, devraient être menées à bien en 2023.

Résultat attendu	Budget 2022/2023 approuvé*	Budget 2023	À déduire: Budget 2023 approuvé précédemment	Financement demandé pour 2023
1 Réalignement des systèmes d'établissement des rapports financiers et des rapports destinés aux donateurs, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes	5,3	1,4	0,8	0,6
2 Harmonisation complète des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays avec le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	3,1	1,4	0,2	1,2
3 Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats	5,1	2,7	0,9	1,8
4 Appui aux projets et gestion du changement	1,9	1,5	0,2	1,4
5 Prise en compte systématique des priorités transversales dans les opérations du PAM	-	3,6	-	3,6
6 Renforcement de la production de données factuelles, du suivi sur le terrain et de la gestion des partenaires coopérants	-	5,1	-	5,1
Total	15,4	15,7	2,1	13,6

* Comprend un montant de 2,1 millions de dollars reporté du budget de l'initiative interne d'importance primordiale de 2022-2023, qui avait été approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2022.

263. Les besoins en technologies sont budgétisés en 2023 en mettant l'accent sur le réaligement des procédures d'établissement de rapports institutionnels du PAM et sur la conception et la mise en place de solutions de planification budgétaire et de plateformes permettant l'automatisation de l'élaboration des rapports. Les activités menées au titre des résultats attendus 5 et 6 et les éléments relevant du résultat attendu 4 sont planifiés pour 2023 et ont pour objectif de renforcer l'appui apporté aux bureaux de pays pour les aider à exécuter leurs programmes tout au long de la mise en œuvre du Cadre de résultats institutionnels. Le budget total proposé pour 2023 s'élève à 15,7 millions de dollars, montant sur lequel seuls 13,6 millions de dollars sont soumis pour approbation.

264. Les nouveaux résultats attendus comprennent la fourniture de directives et d'un appui visant à faciliter une transition en temps voulu vers les nouveaux systèmes (résultat attendu 4) qui permettent de faire concorder les PSP de première et de deuxième générations avec la nouvelle ligne de visée énoncée dans le Cadre de résultats institutionnels. En outre, des formations seront élaborées et mises en place en 2023 pour aider les bureaux de pays à assurer une gestion du changement efficace.
265. L'initiative interne d'importance primordiale permettra aussi au PAM de renforcer les directives, les outils et les plateformes qu'il utilise pour assurer le suivi et rendre compte des résultats obtenus au regard des priorités transversales (résultat attendu 5) qui sont définies dans le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels. Le résultat attendu 5 comprend: les investissements consentis dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des garanties environnementales et sociales qui seront intégrées dans les PSP pour contribuer à la durabilité environnementale; l'intégration de valeurs cibles relatives à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes et l'évaluation des progrès réalisés dans ces domaines; et l'intégration complète des mécanismes communautaires de remontée de l'information – qui sont cruciaux pour le respect de l'obligation redditionnelle ainsi que pour la planification et la mise en œuvre efficaces des programmes – dans les activités du PAM, en particulier celles concernant la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise. Des changements à l'échelle du système destinés à renforcer l'intégration de la nutrition et à appuyer l'amélioration de l'action nutritionnelle dans le cadre des activités du PAM seront pris en compte, et une feuille de route portant sur le financement thématique sera mise en service. L'objectif est de définir les changements que le PAM doit apporter à son processus de mobilisation de ressources pour financer entièrement les éléments du Plan stratégique pour 2022-2025 qui concernent le renforcement de la résilience et des systèmes, y compris au moyen de ressources provenant de fonds thématiques.
266. Dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale, le PAM renforcera le suivi sur le terrain et la responsabilité à l'égard des populations touchées, et améliorera la gestion des partenaires coopérants (résultat attendu 6). Le suivi des processus est un instrument essentiel pour apprécier l'exécution d'un programme et rechercher des moyens d'améliorer la mise en œuvre dans des domaines tels que la protection ou encore la ponctualité et la qualité des distributions, par exemple. Le PAM a aidé les bureaux de pays à sélectionner des outils numériques destinés à faciliter le suivi des processus et étudié les synergies possibles avec des systèmes complémentaires, notamment les mécanismes communautaires de remontée de l'information, mais il demeure nécessaire d'œuvrer en faveur de la cohérence et de l'harmonisation des systèmes de suivi des processus des bureaux de pays et des dispositifs de supervision en place au PAM. Pour remédier à cette lacune, un système performant sera mis à la disposition des bureaux de pays en 2023, qui leur permettra de répertorier, de hiérarchiser par ordre de priorité, de suivre et de régler efficacement les problèmes qui appellent des mesures correctives. Le PAM s'attaquera à la nécessité de renforcer encore la gestion des partenaires coopérants par les bureaux de pays en mettant en œuvre la transformation numérique de bout en bout des processus de gestion connexes et des activités de renforcement des capacités à l'intention des partenaires. Des initiatives axées sur l'amélioration de la production de données probantes, notamment à la faveur d'évaluations – des étapes de conception et de ciblage des programmes au suivi et à l'évaluation de l'efficacité, de l'efficacité et de l'impact du PAM –, seront mises en œuvre pour aider le PAM à contribuer à l'élimination de la faim et à la réalisation des ODD. Ces initiatives comprendront l'expérimentation de méthodes innovantes de gestion des connaissances, une évaluation à mi-parcours du Plan

stratégique et la mise à jour et l'alignement des systèmes et des outils utilisés pour produire des données probantes.

267. À la fin de 2023, le PAM recensera, étudiera et concevra des activités à entreprendre en 2024 pour s'assurer que les actions à mettre en œuvre dans les domaines restants pourront être menées à bien conformément aux objectifs arrêtés dans le Plan stratégique. Parmi les activités potentielles figurent la normalisation des processus de collecte de données, la rationalisation et l'automatisation de l'établissement des rapports institutionnels, l'amélioration de la qualité des données, la production de nouveaux éclairages sur la performance et le renforcement de la gestion des éléments factuels et des connaissances.
268. Le tableau IV.18 présente le budget de l'initiative interne d'importance primordiale pour 2023 par département. Le Département de l'élaboration des programmes et des politiques recevra 8,4 millions de dollars, soit plus de la moitié du budget, suivi du Département de la gestion, qui recevra 5,6 millions de dollars. Ensemble, les deux départements représentent 90 pour cent des activités prévues.

TABLEAU IV.18: BUDGET DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PAR UNITÉ, 2023 (en millions de dollars)	
Département	2023
Département de la gestion	5,6
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	8,4
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	1,2
Divisions relevant du Directeur exécutif	0,5
Total	15,7

269. Les IPC élaborés pour les quatre premiers résultats attendus sont conformes à ceux approuvés dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale pour 2022. De nouveaux IPC destinés au suivi des progrès accomplis au regard des résultats attendus 5 et 6, tels que le nombre de pays utilisant SugarCRM pour le suivi des processus ou le pourcentage de bureaux de pays utilisant les modules d'intégration du PAM pour les partenaires coopérants, seront élaborés. Tous les IPC sont présentés à l'annexe V, accompagnés des valeurs cibles correspondantes pour 2023.

Première année de l'initiative concernant l'optimisation et la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS)

270. Au premier trimestre de 2022, à la demande du Bureau du Directeur exécutif, un "examen des fonctions 2.0" a été entrepris pour étudier la façon dont les différents domaines fonctionnels du PAM étaient organisés au Siège mondial. Ce travail s'est appuyé sur l'"examen des fonctions 1.0" mené en 2019 et en 2020 et sur l'opération de budgétisation stratégique ascendante, qui ont mis en évidence qu'il était nécessaire de réaliser une analyse plus approfondie de la structure de fonctionnement du PAM afin de définir les moyens d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation. En conséquence, le Groupe de direction a approuvé la mise en route du projet COSMOS pour répondre aux besoins répertoriés. Ce projet vise à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'appui que le Siège mondial fournit aux bureaux de pays afin de donner à ces derniers les moyens d'axer leurs efforts sur la bonne mise en œuvre des opérations. L'appui apporté aux bureaux de pays comprend, par exemple, la conduite d'activités transactionnelles, la fourniture de services courants ou encore la mise à disposition de savoir-faire technique, de capacités opérationnelles ou d'un soutien ad hoc.
271. La première phase de COSMOS a débuté à la mi-2022 et comprend la conception et l'élaboration de modèles détaillés, l'évaluation de l'impact des changements proposés et l'établissement d'un plan d'exécution à expérimenter en 2023. Les trois domaines fonctionnels initiaux, à savoir les transferts de type monétaire, les technologies et la chaîne d'approvisionnement, sont actuellement examinés en vue de leur intégration dans le projet pilote. Un secrétariat a été spécifiquement mis sur pied pour le programme afin de coordonner les activités et d'assurer la cohérence avec d'autres initiatives qui ont une incidence sur le Siège mondial et les bureaux de pays du PAM. La haute direction, y compris le comité directeur de COSMOS, est sollicitée à intervalles réguliers.
272. Sous réserve de l'approbation par la haute direction, les modèles pilotes pour les trois domaines fonctionnels devraient être mis en service en 2023. Si l'expérimentation est réussie, le PAM concevra des modèles pour d'autres domaines fonctionnels. Il se peut que les projets pilotes ne débouchent pas sur les avantages escomptés, mais les modèles ont été conçus pour permettre au PAM de revenir à la structure originale de façon à éviter tout effet indésirable. Le financement demandé pour 2023 permettra au secrétariat de gérer, de coordonner et d'appuyer la gouvernance générale du projet, et aux équipes fonctionnelles de faciliter la conception et la mise en œuvre de l'expérimentation. L'équipe collaborera avec plusieurs divisions pour appuyer la gestion du changement, la gestion des connaissances, le suivi de la performance et la communication.
273. Cinq résultats attendus ont été définis. Sous la responsabilité du Département de la gestion des opérations, le Bureau du Directeur exécutif contrôlera le budget et analysera les résultats obtenus au regard des IPC afin d'en rendre compte dans le rapport annuel sur les résultats.

TABLEAU IV.19: BUDGET DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2023 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	2023
1 Gouvernance du programme	1,0
2 Validation du modèle cible	0,2
3 Coordination de la gestion du changement	0,5
4 Extension à d'autres domaines fonctionnels	1,3
5 Planification du déploiement à l'échelle du PAM	0,2
Total	3,2

TABLEAU IV.20: BUDGET DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PAR DÉPARTEMENT, 2023 (en millions de dollars)	
Département	2023
Département de la gestion des opérations	3,2
Total	3,2

274. L'annexe V présente les IPC par résultat attendu. Les indicateurs portent principalement sur la réalisation d'objectifs précis, tels que l'élaboration d'un cadre de gestion des connaissances d'ici à la fin de 2023, et sur la validation de la conception du modèle au moyen de l'expérimentation des trois premiers domaines fonctionnels sélectionnés.

Initiative pluriannuelle sur la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité

275. Dans un rapport de 2017⁶³, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a exposé son ambition et ses propositions concernant le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement afin de faciliter les mesures à prendre pour appliquer le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans son rapport, le Secrétaire général cite plusieurs domaines dans lesquels il devrait être possible de simplifier et d'optimiser les activités d'appui et fixe des objectifs pour les services internes communs et les fonctions administratives. Le but initial était d'économiser 310 millions de dollars par an dans l'ensemble du système des Nations Unies d'ici à 2022, échéance qui a été reportée à la fin de 2024.

276. Au cours du deuxième mandat du Secrétaire général, la dynamique en faveur du programme d'efficacité a été relancée, ce qui a abouti à l'élaboration de la feuille de route relative à l'efficacité établie par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Le Groupe des innovations institutionnelles poursuit ses efforts visant à réaliser les objectifs d'efficacité globaux du Secrétaire général et compte économiser 310 millions de dollars par an au moyen de diverses initiatives interorganisations et bilatérales. Au fil des années, l'expérience acquise et les éléments factuels recueillis lors de la mise en œuvre de ces initiatives et des nouvelles initiatives entreprises depuis 2018 ont entraîné la modification de certains objectifs initiaux. La feuille de route révisée relative à l'efficacité pour 2022-2024 est conforme à l'examen quadriennal complet pour 2021-2024, et étend le calendrier initial de mise en œuvre des activités relatives à la réforme du système des Nations Unies pour le développement jusqu'à la fin de 2024.

⁶³ *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030: notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé.*

277. L'objectif du financement demandé est de s'assurer que le PAM a les capacités nécessaires pour appuyer la réforme souhaitée par le Secrétaire général au cours de la prolongation de deux ans. Les fonds donneront au PAM les moyens de se préparer et de contribuer aux efforts interorganisations de réforme, de définir des positions et des propositions relatives à la réforme du système des Nations Unies pour le développement et de satisfaire aux exigences de la réforme, en jouant un rôle de chef de file le cas échéant. L'investissement proposé comprend le financement d'activités concernant les principaux objectifs définis par le Secrétaire général afin d'économiser 310 millions de dollars. En février 2022, le Directeur exécutif du PAM et le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés ont proposé les mesures suivantes pour faire avancer la mise en œuvre de la feuille de route relative à l'efficacité:
- rééquilibrer les efforts de mise en œuvre entre les services administratifs communs, également appelés centres locaux de services partagés et services mondiaux partagés, en commençant par la mise sur pied d'une équipe de projet chargée spécifiquement de la conception et de la mise en œuvre des services mondiaux partagés à l'avenir;
 - réévaluer l'initiative concernant les locaux communs afin de déterminer les obstacles empêchant d'atteindre l'objectif visé, et étudier les possibilités de regroupement des bureaux qu'offrent les nouvelles méthodes de travail; et
 - réviser les types d'activités à prendre en compte afin de décider de la marche à suivre pour atteindre l'objectif de 310 millions d'économies de façon à intégrer de nouvelles initiatives prometteuses et l'utilisation de structures mondiales ayant approfondi la collaboration au sein du système des Nations Unies, telles que le Centre international de calcul des Nations Unies.
278. L'initiative concernant la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité remplace une initiative relative à la réforme du système des Nations Unies pour le développement, qui a bénéficié de crédits d'un montant de 9,3 millions de dollars entre 2019 et 2021 en vue de la conception et de la mise en œuvre initiale du programme d'efficacité. L'initiative initiale a permis d'élaborer et de mettre en place dans tous les bureaux de pays des directives institutionnelles sur les éléments programmatiques stratégiques de la réforme, notamment des webinaires dirigés par les bureaux régionaux.
279. La nouvelle initiative vise quatre résultats attendus, qui devraient être réalisés sur deux ans, à l'exception du résultat attendu 4, lequel devrait être atteint en 2023:
- Le résultat attendu 1, qui concerne les activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, comprend les activités relatives à la réforme du système des Nations Unies pour le développement auxquelles le PAM s'est engagé à contribuer, en jouant un rôle de chef de file dans certains cas. Ces activités consistent notamment à renforcer l'utilisation de locaux communs, à adopter une stratégie relative aux activités d'appui et à mettre en œuvre des centres locaux de services partagés et des services mondiaux partagés.
 - Dans le cadre du résultat attendu 2, qui concerne la plateforme de réservation des Nations Unies, le PAM dégagera des gains d'efficacité supplémentaires en 2023 et au-delà en fournissant des services de partage de véhicules et de covoiturage pour l'ensemble de la communauté humanitaire.

- Le résultat attendu 3 relatif au parc de véhicules des Nations Unies nécessite des fonds afin de financer les dépenses administratives à effectuer pour mettre en place un service permettant d'acheter des véhicules légers et de les louer aux entités des Nations Unies sur la base d'un recouvrement intégral des coûts, selon un dispositif analogue au Programme mondial d'achat-location de véhicules du PAM. Dans le cadre de ce résultat attendu, il est prévu d'expérimenter le service, puis de le généraliser pour en faire la source standard de véhicules légers.
- Le résultat attendu 4, qui porte sur une solution mondiale de paiement, vise à regrouper les services du PAM responsables des comptes à payer en un même endroit afin d'alléger la charge de travail des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des bureaux du Siège. En 2023, le projet devrait être mis en place à l'échelle mondiale, en s'appuyant sur l'expérience d'autres organisations telles que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la FAO.

280. On s'attend à ce qu'en 2024 des niveaux similaires de financement soient demandés pour les trois premiers résultats attendus afin de mener à bien l'initiative interne d'importance primordiale.

TABLEAU IV.21: BUDGET DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PAR RÉSULTAT ATTENDU, 2023 (en millions de dollars)	
Résultat attendu	2023
1. Activités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable	2,1
2 Plateforme de réservation des Nations Unies	1,8
3 Parc de véhicules des Nations Unies	1,4
4 Solution mondiale de paiement	1,3
Total	6,6

TABLEAU IV.22: BUDGET DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PAR DÉPARTEMENT, 2023 (en millions de dollars)	
Département	2023
Département de la gestion	5,9
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	0,7
Total	6,6

281. On trouvera ci-après certains IPC utilisés pour suivre les résultats obtenus en 2023 dans le cadre de cette initiative. Des IPC supplémentaires accompagnés des valeurs correspondantes sont fournis à l'annexe V.

- Pourcentage de bureaux de pays du PAM partageant des locaux avec d'autres entités des Nations Unies (valeur de référence: 48 pour cent; valeur cible: 50 pour cent);
- Nombre de formations et de webinaires organisés aux niveaux mondial et régional pour développer les activités de renforcement des capacités (valeur de référence: 4 webinaires régionaux; valeur cible: 1 formation mondiale et 6 formations régionales);
- Nombre de pays dans lesquels la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité a été appliquée et où un soutien a été apporté (valeur de référence: 6; valeur cible: 50⁶⁴);

⁶⁴ Les valeurs de référence et les valeurs cibles sont définies par le Bureau de la coordination des activités de développement.

- Nombre de missions d'appui au démarrage de dispositifs de covoiturage (valeur de référence: 4; valeur cible: 25);
- Nombre de pays où des accords de covoiturage ont été signés (valeur de référence: 15; valeur cible: 25);
- Nombre de véhicules loués au titre du dispositif du parc de véhicules des Nations Unies (valeur de référence: 0; valeur cible: 250).

Part non affectée du Fonds général

282. Les recettes de la part non affectée du Fonds général proviennent principalement du produit des placements obtenu à partir des soldes de trésorerie que le PAM détient dans ses portefeuilles de titres et sur ses comptes bancaires et ses comptes de dépôt du marché monétaire ainsi que des recettes en devises provenant des opérations de trésorerie, produit qui est crédité sur le Fonds général conformément à l'article 11.3 du Règlement financier.
283. Aucun prélèvement ponctuel n'ayant été effectué sur la part non affectée du Fonds général depuis 2014, le solde de cette dernière avait atteint 324,8 millions de dollars au 1^{er} janvier 2022. Par la suite, le Conseil a approuvé, à sa session annuelle de 2022, des demandes d'affectation de fonds d'un montant de 185 millions de dollars au total en faveur du CII et du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs ainsi que dans la perspective de la création du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie. Si l'on tient compte de l'approbation de ces allocations, le solde de la part non affectée du Fonds général devrait s'élever à 162,7 millions de dollars à la fin de 2022. Cette prévision révisée est légèrement supérieure au solde de 151 millions de dollars indiqué au Conseil à sa session annuelle de 2022, ce qui s'explique par l'augmentation attendue du retour sur investissement et des écarts de change. Le solde prévu est indiqué déduction faite des dépenses de gestion de la trésorerie, qui peuvent atteindre 2,35 millions de dollars par an, telles qu'approuvées par le Conseil pour financer la gestion des placements, les frais bancaires, les frais de conseil et les dépenses liées au personnel chargé de la trésorerie.

Transfert de la part non affectée du Fonds général vers la réserve opérationnelle

284. Conformément à sa recommandation sur les prêts internes en faveur des projets (voir le chapitre V), la direction préconise de transférer 34,8 millions de dollars de la part non affectée du Fonds général vers la réserve opérationnelle du dispositif de prêts internes en faveur des projets, de façon à porter cette réserve de 95,2 millions de dollars à 130 millions de dollars. Avec un ratio de levier de 10:1, ce niveau de réserve permettrait de porter le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets à 1,3 milliard de dollars si la prévision globale de contribution devait atteindre 13 milliards de dollars.
285. Une fois le transfert de 34,8 millions de dollars effectué, le solde prévu de la part non affectée du Fonds général devrait s'élever à 127,9 millions de dollars à la fin de 2023. La proposition de transfert vers la réserve opérationnelle est pleinement cohérente avec l'utilisation prévue des soldes non affectés du Fonds général, et n'augmente pas les risques financiers car les fonds ne seront pas utilisés pour couvrir des dépenses financières, mais pour renforcer une réserve précise. La direction estime généralement que le solde non affecté est à un niveau raisonnable pour supporter le risque financier lié à la passation par profits et pertes et aux autres dépenses financières imprévues ou pour pouvoir affecter des fonds aux priorités non financées et à la reconstitution des réserves.

Chapitre V: Instruments de financement stratégique

Aperçu

286. Dans le présent chapitre, on trouvera des informations sur les trois instruments de financement stratégique, à savoir le mécanisme de financement des services internes, le dispositif de prêts internes en faveur des projets et le Mécanisme de gestion globale des vivres, ainsi que sur l'étendue des pouvoirs et la capacité d'adaptation nécessaires au PAM pour couvrir ses besoins opérationnels en constante évolution. Ces instruments n'exigent aucune contribution de la part des donateurs.
287. Ce chapitre présente également l'objectif de dotation du CII, un autre mécanisme primordial de financement interne qui est axé sur les activités essentielles visant à sauver des vies.

Services internes

288. Dans le Plan de gestion pour 2022-2024, le Conseil a approuvé un plafond de 147 millions de dollars pour le financement des services internes. Le PAM demande actuellement une augmentation supplémentaire afin de porter ce plafond à 200 millions de dollars.
289. Le financement des services internes fonctionne selon un mécanisme de financement renouvelable⁶⁵, ce qui signifie que toutes les sommes avancées sont remboursées sur une période donnée. Trois dispositifs permettent au PAM d'assurer des prestations de services de manière économique et efficiente: le Centre de gestion du parc automobile, le Mécanisme de budgétisation des investissements et les prestations de services facturées. La part relative du plafond global appliqué aux services internes qui est allouée à chaque dispositif est établie en fonction de la demande prévue; si les prévisions évoluent, la répartition entre les dispositifs peut être adaptée dans la limite du plafond global.
290. Pour déterminer le plafond proposé et la répartition entre les trois dispositifs, il est tenu compte de la demande en augmentation associée à la croissance des opérations du PAM depuis l'adoption de ces dispositifs, comme cela est indiqué au tableau V.1.

⁶⁵ Examen du cadre de financement: Restructuration du Mécanisme de financement anticipé (WFP/EB.A/2014/6-D/1).

TABLEAU V.1: PLAFONDS ACTUEL ET PROPOSÉ ASSOCIÉS AUX SERVICES INTERNES <i>(en millions de dollars)</i>		
Description	Plafond actuel	Plafond proposé
Plafond associé aux services internes	147	200
Répartition:		
Centre de gestion du parc automobile Avances destinées aux services de gestion du parc automobile pour l'ensemble des bureaux et des opérations du PAM	15	25
Mécanisme de budgétisation des investissements Avances destinées à des projets pluriannuels susceptibles de présenter des avantages quantifiables	82	125
Prestations de services facturées Avances destinées à des services ou à des activités internes, qui sont normalement recouvrées sur les budgets des PSP, des unités du Siège ou des bureaux de liaison	50	50

Centre de gestion du parc automobile

291. Le Centre de gestion du parc automobile a jusqu'ici alloué des avances aux bureaux du PAM pour financer les services relatifs à la flotte de véhicules. Ces services comprennent: les outils, les systèmes et l'appui nécessaires pour estimer les besoins et assurer la gestion du parc automobile; l'achat et le déploiement de véhicules légers ou blindés de transport de passagers et de camions; l'achat et l'installation d'accessoires et d'équipements de sécurité pour les véhicules; et la formation des chauffeurs. Les avances sont recouvrées au moyen des frais de location de véhicules imputés sur les budgets des bureaux du PAM et des recettes générées par la cession des véhicules en achat-location à l'expiration de leur bail.
292. Le fonds pour le Centre de gestion du parc automobile permet de verser des avances au Programme mondial d'achat-location de véhicules, au compte spécial destiné à l'assurance des véhicules, au parc mondial de camions, et, à compter de 2023, au parc de véhicules des Nations Unies.
293. Le parc de véhicules des Nations Unies est une initiative issue de la réforme du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de laquelle le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés conjuguent leurs expériences pour proposer des services de location de véhicules et de gestion de parc automobile à toutes les entités des Nations Unies.
294. En 2023, aucune nouvelle avance ne devrait être versée au Programme mondial d'achat-location de véhicules ni au Compte spécial d'auto-assurance, car ces deux dispositifs devraient disposer à la fin de 2022 d'un solde suffisant couvrir les dépenses de 2023.
295. Pour regrouper toutes les demandes de services de gestion du parc automobile au sein d'un même fonds, l'encours associé au parc mondial de camions et affecté au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, soit 14 millions de dollars, sera transféré au fonds pour le Centre de gestion du parc automobile au début de 2023.

296. Le solde du fonds pour le Centre de gestion du parc automobile disponible à la fin de 2022 devrait s'élever à 5 millions de dollars d'après les projections. Le PAM s'attend à ce que le compte spécial relatif au parc mondial de camions nécessite des avances en 2023 afin de développer le parc de camions des bureaux de pays, et une avance pourrait en outre être versée en faveur du parc de véhicules des Nations Unies pour financer l'achat initial de véhicules. Compte tenu du transfert du parc mondial de camions au Centre de gestion du parc automobile et sur la base des nouvelles avances prévues et des remboursements attendus, un montant de 10 millions de dollars, compris dans l'augmentation globale des fonds alloués aux services internes, sera affecté au Centre de gestion du parc automobile.

Mécanisme de budgétisation des investissements

297. Le Mécanisme de budgétisation des investissements est un dispositif renouvelable permettant au PAM de consentir des avances pour des projets pluriannuels, qui sont remboursées selon l'échéancier convenu sur le budget des portefeuilles de pays ou au moyen d'autres sources de financement. Le solde prévu de ce mécanisme à la fin de 2022 s'élève à 25 millions de dollars. Comme indiqué au paragraphe 292, les avances versées au parc mondial de camions qui restent dues seront transférées au Centre de gestion du parc automobile au début de 2023 afin de regrouper les financements des services de gestion du parc automobile au sein d'un même dispositif.

298. Des avances d'un montant de 14,1 millions de dollars consenties au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements en faveur de la stratégie relative au secteur privé et des activités de mobilisation de fonds, de la plateforme de gestion du capital humain et de l'amélioration des locaux au Mali ont été approuvées, et leur remboursement est programmé en 2023. Outre ces avances approuvées, on s'attend à des demandes de nouvelles avances au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements d'un montant supérieur à 50 millions de dollars pour financer notamment des projets d'infrastructure au Burkina Faso, au Cameroun et au Zimbabwe, la remise en état de voies d'approvisionnement cruciales au Soudan du Sud, la construction de locaux pour le personnel humanitaire à la Barbade et une plate-forme logistique en République-Unie de Tanzanie.

299. À la lumière de ces transactions approuvées ou attendues, un montant de 43 millions de dollars, compris dans le relèvement global du plafond associé aux services internes qui a été demandé, devrait être affecté au Mécanisme de budgétisation des investissements.

Prestations de services facturées

300. Le mécanisme de prestations de services facturées permet d'accorder au Siège et aux bureaux de pays des avances afin de couvrir le coût de divers services, le remboursement de ces avances étant effectué tout au long de l'année au moyen des sommes facturées en contrepartie de l'exécution des services en question. Le montant des avances restant dues ne peut à aucun moment dépasser le plafond du mécanisme, mais le montant total des avances versées pendant l'année peut être supérieur à ce plafond car les avances sont remboursées tout au long de l'année. Parmi les services susceptibles de bénéficier du mécanisme de prestations de services facturées en 2023 figurent les technologies de l'information et la gestion de l'identité des bénéficiaires.

301. Si les dépenses liées aux services informatiques sont recouvrées depuis plusieurs années au moyen du mécanisme de prestations de services facturées, le recouvrement des coûts associés à la gestion de l'identité des bénéficiaires a quant à lui été approuvé plus récemment à la suite de l'opération de budgétisation stratégique ascendante. L'année 2023 sera la deuxième année au cours de laquelle les dépenses consacrées aux services de gestion de l'identité des bénéficiaires seront recouvrées sur les budgets de portefeuille de pays.
302. Le solde disponible du mécanisme de prestations de services facturées devrait s'élever à 49,2 millions de dollars à la fin de 2022 d'après les projections. Ce niveau est jugé suffisant pour financer les avances demandées.

Méthode proposée pour fixer les plafonds du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres

303. Ces deux dernières années, le PAM a demandé au Conseil de relever le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets par deux fois et celui du Mécanisme de gestion globale des vivres par trois fois afin de faire face à la croissance rapide de la demande d'aide humanitaire. Les derniers relèvements en date remontent à la session annuelle de 2022, au cours de laquelle le Conseil a approuvé un plafond de 950 millions de dollars pour chacun des deux instruments. La fréquence à laquelle ces plafonds ont dû être relevés ces deux dernières années montre qu'un montant fixe n'est plus adapté à la mission du PAM dans un environnement humanitaire instable et en évolution rapide.
304. Pour gérer le relèvement des plafonds de manière plus efficiente, éviter le risque que les fonds des deux dispositifs soient insuffisants et renforcer les moyens de faire face à des besoins croissants et changeants, la direction propose de passer d'un montant fixe en dollars des États-Unis à un pourcentage de la prévision globale de contribution du PAM. Cette méthode donnerait des moyens supplémentaires pour renforcer les instruments de financement stratégique du PAM, et permettrait à la direction d'anticiper les situations d'urgence, de s'y préparer et d'y faire face avec rapidité et souplesse en cohérence avec la réponse prévue des donateurs.
305. Le dispositif de prêts internes en faveur des projets permet au PAM de dépenser les avances versées aux programmes avant que les contributions prévues soient confirmées, les contributions prévues étant utilisées à titre de garantie. Les garanties peuvent être des contributions prévues spécifiques ou une partie du montant total des contributions prévues destinées au programme concerné. Le dispositif de prêts internes en faveur des projets qui repose sur le second type de garanties est appelé "préfinancement global" et soumis à un plafond de 270 millions de dollars dans la limite du plafond global appliqué aux prêts internes en faveur des projets.
306. Le Mécanisme de gestion globale des vivres est un outil stratégique de financement anticipé qui permet au PAM d'acheter des denrées alimentaires avant que les contributions soient confirmées, afin de réduire les délais d'acheminement (en particulier dans les situations d'urgence), d'acheter les vivres au moment où les conditions du marché sont les plus favorables, de réaliser des économies d'échelle et de faciliter les achats locaux et régionaux.

307. Ces instruments de financement stratégique sont indispensables au PAM pour pouvoir faire face aux difficultés toujours plus complexes auxquelles il se heurte en sa qualité d'organisme financé par des contributions volontaires, car ils rendent plus prévisibles les ressources disponibles et offrent une plus grande stabilité dans la perspective de la mise en œuvre des programmes. Depuis le début de l'année 2022⁶⁶, des avances d'un montant de 1,7 milliard de dollars ont été versées aux programmes au titre du dispositif de prêts internes en faveur des projets, et les bureaux de pays ont acheté 1,6 million de tonnes de vivres, pour un montant de 1,3 milliard de dollars, au titre du Mécanisme de gestion globale des vivres.

TABLEAU V.2: COMPARAISON ENTRE LES PLAFONDS DU MÉCANISME DE GESTION GLOBALE DES VIVRES ET DU DISPOSITIF DE PRÊTS INTERNES EN FAVEUR DES PROJETS ET LES CONTRIBUTIONS ANNUELLES

Année	Contributions annuelles (en millions de dollars)	Plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres (en millions de dollars)	Plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres (en pourcentage des contributions annuelles)	Plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets (en millions de dollars)	Plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets (en pourcentage des contributions annuelles)
2016	5 900	350	5,9	570	9,7
2017	6 100	350	5,7	570	9,3
2018	7 300	500	6,8	570	7,8
2019	8 100	560	6,9	570	7,0
2020	8 400	560	6,7	570	6,7
2021	9 600	660	6,9	570	6,8
2022	11 000*	950**	8,6	950***	8,6

* Préviation globale de contribution.

** En 2022, le Conseil a porté le plafond de 660 millions de dollars à 800 millions de dollars en janvier, puis à 950 millions de dollars à sa session annuelle.

*** En 2022, le Conseil a porté le plafond de 570 millions de dollars à 760 millions de dollars en janvier, puis à 950 millions de dollars à sa session annuelle.

308. Comme cela est indiqué au tableau V.2, le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets est passé de 570 millions de dollars en 2016 (9,7 pour cent des contributions annuelles, soit 5,9 milliards de dollars) à 950 millions de dollars en 2022 (8,6 pour cent de la prévision globale de contribution, soit 11,0 milliards de dollars).

⁶⁶ Chiffres arrêtés au mois d'août 2022.

309. De même, le plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres a été relevé conformément à l'augmentation des contributions (voir le tableau V.2). En 2016, le plafond était de 350 millions de dollars, soit 5,9 pour cent des contributions annuelles, qui s'établissaient à 5,9 milliards de dollars; le Mécanisme a permis aux bureaux de pays d'acheter des produits alimentaires pour un montant de 640 millions de dollars cette année-là en bénéficiant des délais réduits. En 2021, le plafond du Mécanisme s'établissait à 660 millions de dollars, soit 6,9 pour cent des contributions annuelles, qui s'élevaient à 9,6 milliards de dollars; le Mécanisme a permis aux bureaux de pays d'acheter des produits alimentaires pour un montant de 1,5 milliard de dollars cette année-là, soit une augmentation de 140 pour cent par rapport à 2016.
310. Depuis 2021, le PAM constate une forte augmentation du nombre de demandes de financement au titre du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres. Cette évolution est le signe qu'il est nécessaire de relever les plafonds de ces instruments. Elle résulte d'une demande d'aide humanitaire en augmentation rapide dans des zones particulièrement sensibles telles que l'Afghanistan, la région du Tigré en Éthiopie, l'Ukraine et le Yémen, des répercussions socioéconomiques de la pandémie de COVID-19, du niveau élevé des prix mondiaux des produits alimentaires et d'une réactivité sans précédent des donateurs. Les instruments de financement stratégique permettent de fournir une assistance essentielle au cours de la période comprise entre la prévision des besoins et la confirmation des contributions.
311. Le PAM a demandé au Conseil d'approuver une augmentation des plafonds à plusieurs reprises. Entre juin 2021 et juin 2022, le Conseil a été invité à approuver deux relèvements du plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets, pour le porter de 570 millions de dollars à 760 millions de dollars en novembre 2021 (par correspondance), puis à 950 millions de dollars à la session annuelle de 2022. Au cours de cette même période, le PAM a également invité le Conseil à approuver trois relèvements du plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres, pour le porter de 560 millions de dollars à 660 millions de dollars à la session annuelle de 2021, à 800 millions de dollars en novembre 2021 (par correspondance), puis à 950 millions de dollars à la session annuelle de 2022 (ce qui représentait à l'époque 10 pour cent de la prévision globale de contribution, qui s'établissait à 9,5 milliards de dollars).
312. En 2022, le plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres s'établit à 950 millions de dollars, ce qui représente 8,6 pour cent de la prévision globale de contribution, soit 11 milliards de dollars. Ces dernières années, les conditions d'approvisionnement dans le monde et l'environnement humanitaire ont connu une évolution considérable, qui se caractérise par un allongement des délais d'acheminement, une hausse des prix des produits alimentaires et du transport et une augmentation rapide des besoins humanitaires dans quelques zones particulièrement sensibles. Le manque de fournisseurs d'aliments d'appoint nutritifs entraîne un allongement des délais alors que la demande de ce type de produits augmente actuellement. Les longs délais d'approvisionnement sont également une caractéristique commune des achats effectués auprès des petits exploitants agricoles. Pour continuer de soutenir les opérations dans ce nouveau contexte marqué par une augmentation rapide des besoins, développer les achats auprès des petits exploitants agricoles et mettre en œuvre des solutions visant à remédier aux problèmes d'approvisionnement en aliments d'appoint nutritifs, le PAM recommande de fixer le plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres à 10 pour cent de la prévision globale de contribution.

313. La direction demande donc à présent au Conseil de relever les plafonds respectifs du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres pour les porter à 10 pour cent au maximum de la prévision globale de contribution actualisée. L'approbation de cette proposition porterait les plafonds à 1,1 milliard de dollars (10 pour cent de la prévision globale de contribution, qui s'établit à 11 milliards de dollars pour 2023). La direction gérerait l'utilisation du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres dans la limite de ces plafonds en tenant compte de l'évolution de la prévision globale de contribution.
314. En cas de diminution de la prévision globale de contribution, les plafonds diminueraient dans les mêmes proportions, et la direction prendrait des mesures pour ajuster les soldes du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres compte tenu des plafonds abaissés. Pour le dispositif de prêts internes en faveur des projets, cela consisterait à limiter le nombre de nouvelles avances et à accélérer les remboursements chaque fois que possible. Dans le cas du Mécanisme de gestion globale des vivres, il s'agirait de réduire la reconstitution des stocks et d'accélérer les ventes aux bureaux de pays chaque fois que possible.
315. Des mesures vigoureuses d'atténuation des risques seraient maintenues, et le PAM continuerait de rendre compte au Conseil du niveau d'activité des dispositifs dans le rapport annuel consacré à l'utilisation de ses mécanismes de préfinancement. Au cours de ces cinq dernières années, les prévisions du PAM relatives au dispositif de prêts internes en faveur des projets ont été renforcées par l'adoption d'une démarche méthodique qui comprend l'intégration, la mise à jour et la validation à plusieurs niveaux d'analyses de tendances et des informations sur les donateurs dans la plateforme interne Salesforce, et ce en continu.
316. Les directives sur le processus de demande et d'approbation des prêts internes en faveur des projets sont actuellement harmonisées pour offrir une approche commune dans l'ensemble du PAM. Tout en reconnaissant le soutien généreux apporté par les donateurs, le PAM continuera de plaider en faveur d'une prolongation, d'une visibilité accrue et d'une plus grande prévisibilité des périodes de validité des dons de sorte que les bureaux de pays puissent engager des dépenses avant que les contributions soient confirmées. Le dispositif de prêts internes en faveur des projets bénéficierait également d'une réserve opérationnelle plus importante dont le ratio de levier maximal serait de 10:1. Ce ratio a été validé à l'issue d'examen externes portant sur le mécanisme d'avances.
317. L'article 10.5 du Règlement financier prévoit la constitution d'une réserve opérationnelle servant à assurer la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources. Une réserve opérationnelle d'un montant de 95,2 millions de dollars est utilisée actuellement pour gérer les risques associés au dispositif de prêts internes en faveur des projets, plafonné à 950 millions de dollars, moyennant un ratio de levier de 10:1. Conformément à la proposition qu'elle adresse au Conseil pour inviter celui-ci à relever le plafond du dispositif, la direction recommande également de transférer 34,8 millions de dollars de la portion non affectée du Fonds général vers la réserve opérationnelle, de façon à porter la réserve à 130 millions de dollars, comme cela est proposé au Conseil pour approbation au chapitre IV du présent Plan de gestion.

318. Avec un ratio de levier de 10:1, la réserve offrirait un filet de sécurité au cas où le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets serait porté à 1,3 milliard de dollars dans l'hypothèse où la prévision globale de contribution atteindrait 13 milliards de dollars. Il existe des risques inhérents au dispositif de prêts internes en faveur des projets car les prévisions de contributions ne se concrétisent pas toujours, mais les mesures d'atténuation ont été très efficaces. Grâce à ces mesures, un seul montant (2,2 millions de dollars) a dû être passé en pertes depuis 2006, date de la généralisation du dispositif dans le modèle de gestion financière du PAM.
319. Des mesures vigoureuses d'atténuation des risques s'appliquent également au Mécanisme de gestion globale des vivres: ce mécanisme repose sur un processus de planification bien établi qui est dirigé par le Directeur financier, s'appuie sur les éclairages communiqués par la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, les bureaux de pays et d'autres bureaux fonctionnels, et est relié au progiciel de gestion intégré qui a été mis à niveau. En outre, le régime étendu d'auto-assurance du PAM offre une assurance complète pour atténuer les risques associés aux pertes de produits alimentaires.
320. La réserve du Mécanisme de gestion globale des vivres couvre les pertes subies par celui-ci qui ne sont pas garanties par les assurances. Le solde actuel de la réserve s'élève à 6 millions de dollars; la réserve n'a jamais été utilisée depuis sa création en 2014, parce qu'il n'y a pas eu de pertes non assurées et que la couverture du régime d'auto-assurance a été étendue.
321. Le Compte de péréquation des dépenses AAP, qui est une réserve destinée à financer des activités selon les indications données par le Conseil, continuera de servir de filet de sécurité à utiliser en dernier recours⁶⁷ pour les services internes. Le recours à ce compte pour les services internes serait considéré comme exceptionnel, et nécessiterait que la direction sollicite l'autorisation du Conseil.

Objectif de dotation du Compte d'intervention immédiate

322. Partout dans le monde, les communautés continuent de faire face aux effets des conflits, à des chocs climatiques, à des difficultés économiques et aux conséquences de la pandémie de COVID-19. Au vu de cette situation très préoccupante et de plus en plus grave, le PAM doit toujours avoir à sa disposition des ressources susceptibles d'être utilisées pour intervenir rapidement lorsque des vies sont menacées. Le CII est un instrument de financement souple utilisé en dernier recours pour permettre au PAM de sauver des vies en cas de dangers imminents et d'intervenir lors des crises.
323. En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, c'est le Conseil qui établit pour chaque exercice financier un niveau à atteindre pour le CII. Ce niveau cible doit être maintenu chaque année au moyen de contributions directes allouées par les donateurs et, dans la mesure du possible, grâce au remboursement des avances consenties pour des opérations ou activités remplissant les conditions requises. Les contributions destinées au CII peuvent être utilisées avec une grande souplesse et ne sont pas préaffectées à une activité ou à un programme de pays en particulier. Si le solde du CII devait passer sous le seuil de 85 millions de dollars, qui correspond aux dépenses moyennes nécessaires pour venir en aide à 2 millions de personnes pendant trois mois, le PAM lancerait un appel aux donateurs à ce sujet.

⁶⁷ "Examen du cadre de financement: Restructuration du Mécanisme de financement anticipé" (WFP/EB.A/2014/6-D/1).

324. Le CII ne remplace pas les contributions bilatérales que le PAM reçoit de ses donateurs ni les contributions provenant du Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence; il est financé par les contributions des donateurs qui lui sont spécifiquement destinées et, à titre exceptionnel, par l'allocation d'autres fonds discrétionnaires et souples versés sur le Compte tels que les contributions de donateurs sans aucune affectation particulière ou, sous réserve de l'approbation du Conseil, par des virements effectués à partir des réserves. Bien que le CII soit un fonds renouvelable, les sommes provenant de ce compte peuvent être converties en dons lorsque les bureaux de pays ne sont pas en mesure de les rembourser malgré tous leurs efforts.
325. Au vu de l'aggravation de l'insécurité alimentaire mondiale et du niveau sans précédent que cette insécurité a atteint, un montant record de 220 millions de dollars a été affecté au titre du CII en 2021, soit une augmentation de 17 pour cent par rapport à 2020, pour financer les interventions d'urgence, l'action rapide et les activités de préparation ou les capacités d'intervention immédiate visant à sauver des vies dans le cadre de 49 PSP.
326. En 2022, les fonds affectés au titre du CII permettent de fournir une assistance vitale pour prévenir la famine en Afghanistan, à Madagascar, au Nigéria, en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, en Somalie et au Yémen ainsi que dans le cadre d'autres situations d'urgence. En août 2022, les affectations étaient en bonne voie pour dépasser le niveau record enregistré en 2021; si l'on prend en considération l'affectation mensuelle moyenne actuelle (33,3 millions de dollars) et les besoins en augmentation, les demandes de fonds en provenance du CII formulées par les bureaux de pays pourraient atteindre 400 millions de dollars au total en 2022. Compte tenu des besoins opérationnels prévus pour 2023, soit 19,4 milliards de dollars, et de la prévision globale de contribution, soit 11 milliards de dollars, le déficit de financement devrait entraîner une augmentation des demandes d'affectation de fonds au titre du CII en 2023.

TABLEAU V.3: MOUVEMENTS ENREGISTRÉS SUR LE COMPTE D'INTERVENTION IMMÉDIATE, 2011-JUIN 2022 (en millions de dollars)			
Année	Montant total des contributions versées au PAM	Objectif de dotation du CII	Objectif de dotation du CII en pourcentage du montant total des contributions
2011	3 700	70	1,9
2012	4 000	70	1,8
2013	4 400	70	1,6
2014	5 500	70	1,3
2015	5 000	200	4,0
2016	5 900	200	3,4
2017	6 100	200	3,3
2018	7 300	200	2,7
2019	8 100	200	2,5
2020	8 400	200	2,4
2021	9 500	200	2,1
2022*	11 000	200	1,8

* Préviation globale de contribution pour 2022.

327. L'objectif annuel de dotation du CII ne constitue pas un engagement de la part des États membres, mais sert de signal pour la mobilisation de ressources. La dotation visée est fixée à 200 millions de dollars depuis 2015, et n'a pas été augmentée proportionnellement à la hausse des besoins et des contributions du PAM. Lors de sa fixation en 2015, l'objectif de dotation représentait 4 pour cent du montant des contributions annuelles; en août 2022, il représente à peine 1,8 pour cent de la prévision globale de contribution, laquelle a presque doublé depuis 2015. Il est donc nécessaire de réviser notablement à la hausse cet objectif afin de retrouver les niveaux précédents de capacité d'adaptation et de réactivité.
328. Le CII est une composante indispensable du rôle que le PAM joue en première ligne des interventions initiales entreprises pour faire face à de nombreuses crises, et facilite le respect des principes clés que sont le respect des délais, la prévisibilité et la flexibilité. Le PAM recommande donc que l'objectif de dotation du CII soit fixé à 400 millions de dollars pour 2023. L'approbation du Conseil est requise en vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, sans qu'elle constitue pour autant un engagement de la part des États membres.

ANNEXE I

Budget fondamental par niveau administratif

ANNEXE II

Budget administratif et d'appui aux programmes par niveau administratif

ANNEXE III

Plan de travail de la fonction d'évaluation pour 2023-2025

Introduction

1. La présente annexe expose le plan de travail de la fonction d'évaluation proposé pour la période allant de 2023 à 2025 ainsi que l'estimation des ressources internes nécessaires à sa mise en œuvre. Ce plan de travail englobe les programmes de travail relatifs aux évaluations centralisées et aux évaluations d'impact ainsi que des plans indicatifs concernant les évaluations décentralisées. Le calendrier de mise en œuvre concorde avec celui du plan de gestion du PAM sur la période considérée.
2. Le plan de travail traduit l'engagement pris par les responsables du PAM de veiller à ce que la fonction d'évaluation soit à la hauteur des attentes formulées à l'échelle mondiale en matière d'évaluation indépendante, c'est-à-dire que celle-ci contribue à rendre compte des résultats et favorise l'apprentissage institutionnel et la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux du PAM, comme souligné dans le nouveau Plan stratégique du PAM pour 2022-2025. Le plan de travail a été établi de façon à tenir pleinement compte des exigences énoncées dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et à prendre en considération la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays (PSP)¹, la réponse du PAM aux recommandations issues de l'examen indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation réalisé en 2020² et la version actualisée de la politique d'évaluation pour 2022-2030 approuvée par le Conseil à sa première session ordinaire de 2022³.
3. La politique d'évaluation, la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation et la charte de l'évaluation, toutes trois mises à jour en 2022, définissent la vision, l'orientation stratégique, le cadre normatif et le dispositif de reddition de compte qui s'appliquent à la fonction d'évaluation et précisent les dispositions institutionnelles connexes.
4. La présente annexe se compose de deux parties: la première décrit les résultats attendus globaux de la fonction d'évaluation pour 2023 ainsi que les perspectives pour 2024 et 2025, et la seconde les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats.

Partie 1. Résultats attendus globaux pour 2023 et perspectives pour 2024 et 2025

5. Les résultats attendus pour 2023 et les perspectives pour 2024 et 2025 découlent des cinq effets directs stratégiques suivants définis dans la politique d'évaluation:
 - a) Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles.
 - b) La couverture des évaluations est équilibrée et pertinente et répond au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage.

¹ Aux termes de la [Politique en matière de plans stratégiques de pays](#) approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016 (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1), il est prévu de procéder à l'évaluation de tous les PSP.

² "[Rapport succinct de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial et réponse du PAM](#)" (WFP/EB.A/2021/7-D); et "[Réponse du PAM aux recommandations issues du rapport succinct de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial](#)" (WFP/EB.A/2021/7-D/Add.1/Rev.1).

³ "[Politique d'évaluation du PAM \(2022\)](#)" (WFP/EB.1/2022/4-C).

- c) Les données factuelles issues des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles, en réponse aux besoins du PAM et de ses partenaires.
 - d) Le PAM dispose de moyens renforcés pour faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats.
 - e) Les partenariats contribuent à renforcer le cadre de l'évaluation et la cohérence au sein du système des Nations Unies.
6. Les principaux domaines des investissements consentis dans la fonction d'évaluation sont: la gestion et la conduite d'évaluations centralisées, d'évaluations décentralisées et d'évaluations d'impact; la promotion de l'apprentissage intégré découlant des évaluations et l'exploitation des données factuelles issues des évaluations; et le renforcement des capacités du PAM et des partenaires nationaux.
7. Le plan de travail global de la fonction d'évaluation évoluera pour tenir compte des changements apportés par le nouveau Plan stratégique du PAM et la version actualisée de la politique d'évaluation et assurer la cohérence de l'action du système des Nations Unies avec le Programme mondial pour l'évaluation. Toutes les activités d'évaluation sont régulièrement examinées et planifiées et gérées avec soin de manière à continuer de répondre aux besoins internes liés à l'obligation de rendre compte de l'action menée et à l'apprentissage, sans faire peser une charge inutile sur les opérations et les partenariats du PAM.
8. Les principaux résultats attendus ainsi que les principales activités et incidences sur les ressources pour chaque effet direct stratégique énoncé dans la politique d'évaluation sont présentés ci-après.

A. Évaluations indépendantes, crédibles et utiles

9. Pour 2023, les principales priorités seront les suivantes:
- adapter les techniques et les méthodes d'évaluation en fonction des bonnes pratiques et des innovations adoptées en la matière à l'échelle mondiale, en s'inspirant des éclairages communiqués par le groupe consultatif sur les méthodes d'évaluation créé en 2022;
 - maintenir en place un groupe consultatif stratégique chargé d'émettre des avis sur la mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière d'évaluation d'impact pour 2019-2026⁴ ainsi que sur les méthodes et les techniques utilisées pour les évaluations d'impact;
 - renforcer les mécanismes de soutien afin d'améliorer la qualité, la crédibilité et l'utilité des évaluations décentralisées, notamment par les moyens suivants:
 - en mettant périodiquement à jour les directives qui encadrent le système d'assurance qualité des évaluations décentralisées et en les diffusant dans l'ensemble du PAM;
 - en maintenant en place le service d'assistance géré par le Bureau de l'évaluation pour faciliter les évaluations décentralisées, y compris celles demandées par les divisions du Siège;
 - en gérant un service externalisé de contrôle de la qualité des évaluations décentralisées;

⁴ PAM. 2019. [Stratégie d'évaluation d'impact du PAM \(2019-2026\)](#).

- continuer d'adapter les techniques, les outils et les méthodes de travail pour relever les défis que constitue la réalisation d'évaluations de qualité en temps opportun dans un contexte d'instabilité mondiale et de crise alimentaire sans précédent, en mettant à profit le large éventail d'ensembles de données du PAM et en s'appuyant sur les enseignements tirés de la collecte de données à distance et sur les modèles d'évaluation hybrides.

B. Couverture des évaluations équilibrée et pertinente

B.1 Programme de travail relatif aux évaluations centralisées

10. Les évaluations gérées par le Bureau de l'évaluation permettent de tenir toutes les parties prenantes informées de la pertinence, de l'efficacité, de la cohérence, de l'impact et de la viabilité des politiques, stratégies, opérations et activités du PAM, ainsi que de l'efficacité de leur mise en œuvre. Les grands types d'évaluations pilotées par le Bureau de l'évaluation sont: les évaluations de portée globale, en particulier les évaluations de politiques et les évaluations stratégiques; les évaluations par pays, qui comprennent les évaluations de PSP et les évaluations d'interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central; et les évaluations d'impact. Par ailleurs, le Bureau de l'évaluation contribue aux évaluations interorganisations de l'action humanitaire ainsi qu'à d'autres évaluations conjointes, et envisage de participer à l'avenir à un plus grand nombre d'évaluations menées à l'échelle du système des Nations Unies.
11. Les évaluations figurant dans le programme de travail pour la période 2023-2025 ont été sélectionnées et classées par ordre de priorité en fonction de leur pertinence au regard de l'évolution des politiques et des programmes du PAM. L'objectif est d'optimiser le rôle d'appui que joue le Bureau de l'évaluation, qui consiste à aider à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage afin de renforcer la contribution du PAM à l'élimination de la faim dans le monde. Le programme de travail est conçu pour fournir en temps opportun des données factuelles utiles à la prise des décisions, et le Bureau de l'évaluation consulte le Bureau de l'audit interne et l'Auditeur externe pour réduire au maximum les doublons et créer des synergies chaque fois que possible.
12. Le tableau A.III.1 présente une vue d'ensemble du programme de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées pour 2023 et les perspectives provisoires pour 2024 et 2025. On trouvera ci-après une description détaillée des évaluations programmées ainsi que les raisons qui en justifient la réalisation.
13. *Évaluations de plans stratégiques de pays.* Les évaluations de PSP sont l'instrument privilégié pour rendre compte de l'action menée et répondre aux besoins en matière d'apprentissage, conformément aux attentes du Conseil et de la direction du PAM. Elles permettent de disposer d'éléments factuels concernant le positionnement stratégique et les résultats de tous les PSP du PAM, ce qui contribue à guider la conception des PSP de la génération suivante et à éclairer le cas échéant la conception des plans-cadres des Nations Unies pour le développement durable (ci-après les "plans-cadres de coopération"). À cet effet, les évaluations sont menées durant l'avant-dernière année de la période couverte par les PSP afin que les versions finales des rapports d'évaluation soient prêtes lorsque les bureaux de pays s'attellent à la conception des PSP suivants.
14. Le nombre d'évaluations de PSP entreprises chaque année dépend des modifications susceptibles d'être apportées aux cycles des PSP du fait de la synchronisation entre ces cycles et ceux des plans-cadres de coopération, qui a une incidence directe sur le calendrier des évaluations. Dix-neuf évaluations de PSP sont en cours en 2022 et seront achevées en 2023. En outre, 12 nouvelles évaluations devraient débuter en 2023, 17 en 2024 et 9 en 2025.

15. *Évaluations de politiques.* Les règles qui régissent l'évaluation des politiques du PAM sont définies dans le document relatif à l'élaboration des politiques du PAM adopté par le Conseil en 2011⁵. Selon ce document, toutes les politiques approuvées après 2011 doivent être évaluées dans un délai de quatre à six ans après le début de leur mise en œuvre afin qu'il soit possible d'en dégager des données factuelles et des enseignements exploitables dans le cadre du cycle des politiques du PAM. S'agissant des politiques approuvées avant 2011, l'évaluation des politiques proprement dites ou des thèmes qui y sont abordés est envisagée si elle présente toujours un intérêt pour les activités du PAM ou est susceptible de contribuer à l'élaboration de nouvelles politiques. Certains thèmes sont traités dans le cadre d'évaluations stratégiques et ne feront donc pas nécessairement l'objet d'une évaluation de politique distincte. Le Bureau de l'évaluation consulte la direction du PAM pour établir les priorités et le calendrier des évaluations de politiques sur la base du recueil des politiques relatives au Plan stratégique⁶. Les évaluations de politiques suivantes sont programmées:
- a) Trois rapports d'évaluation seront présentés au Conseil à sa session annuelle de 2023: un premier sur l'évaluation de la politique en matière de résilience, qui a été lancée à la fin de 2021; un deuxième sur l'évaluation de la politique relative à la réduction des risques de catastrophe et de la politique relative aux changements climatiques, qui a été demandée en 2022; et un troisième sur l'évaluation de la politique en matière de plans stratégiques de pays, qui a été demandée et lancée en 2022.
 - b) En 2023, le Bureau de l'évaluation fera réaliser deux évaluations, l'une sur la politique environnementale et l'autre sur la politique en matière de préparation aux situations d'urgence.
 - c) Après 2023, le Bureau de l'évaluation compte entreprendre une évaluation de la politique en matière de gestion globale des risques en 2024 et une évaluation de la politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires en 2025.
16. Les *évaluations stratégiques* sont de nature prospective et portent principalement sur des thèmes stratégiques ou des questions institutionnelles systémiques ou nouvelles ou encore sur des programmes et des initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Le choix des thèmes et des calendriers des évaluations stratégiques à réaliser en 2022 s'est appuyé sur un examen consacré en 2017 aux sujets qui revêtaient un intérêt stratégique et dont l'évaluation pouvait contribuer à l'apprentissage institutionnel. Les priorités associées aux évaluations stratégiques aux termes de la version actualisée de la politique d'évaluation couvrant la période 2022-2030 ont été définies à l'issue d'un examen interne qui a été suivi d'un processus consultatif auquel ont participé des membres du Conseil et la direction du PAM en prenant en compte divers facteurs, dont le Plan stratégique du PAM. Ces priorités seront révisées en fonction de l'évolution de la situation. Les évaluations stratégiques en cours ou envisagées sont les suivantes:
- a) Une évaluation combinée de la politique en matière de nutrition et de la politique relative au VIH et au sida, demandée en 2021, sera présentée au Conseil à sa première session ordinaire de 2023.
 - b) Une évaluation de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles sera entreprise en 2022.

⁵ "Élaboration des politiques du PAM" (WFP/EB.A/2011/5-B).

⁶ "Recueil des politiques relatives au Plan stratégique" (WFP/EB.1/2022/4-D).

- c) Une évaluation consacrée aux réfugiés et au déplacement sera demandée en 2023, et sera suivie d'une évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025, qui débutera à la fin de 2023.
 - d) Une évaluation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui devait initialement commencer en 2022, débutera finalement en 2024 après consultation des divisions concernées et portera sur la feuille de route relative à la chaîne d'approvisionnement.
 - e) Des évaluations stratégiques consacrées à la gestion des connaissances et à l'évaluation de la vulnérabilité, à l'analyse et au ciblage débuteront également en 2024.
 - f) Des évaluations stratégiques portant sur l'action du PAM dans les pays à revenu intermédiaire, sur le principe consistant à "ne laisser personne de côté" et sur la protection sociale seront demandées en 2025.
17. *Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central.* Conformément à la requête du Conseil qui souhaitait que la couverture des évaluations des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central soit élargie et en application de la circulaire du Directeur exécutif sur le protocole d'activation des interventions d'urgence ([OED2022/003](#)), toutes les crises classées en "phase d'intensification des opérations coordonnées au niveau central" ou en "phase exigeant l'attention du Siège" feront l'objet d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central, qui sera demandée par le Bureau de l'évaluation, d'une évaluation de PSP ou d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire. Le Directeur de l'évaluation déterminera l'option la plus appropriée en concertation avec les parties prenantes clés.

TABLE A.III.1: PROGRAMME DE TRAVAIL RELATIF AUX ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2023 ET PERSPECTIVES POUR 2024 ET 2025 (12 août 2022)

Type	2023		2024		2025	
	<i>Suite de 2022</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>	<i>Suite de 2023</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>	<i>Suite de 2024</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>
Évaluations de plans stratégiques de pays*	<ul style="list-style-type: none"> • PSP pour le Bénin (2/2023) • PSP pour le Bhoutan (2/2023) • PSP pour le Burkina Faso (2/2023) • PSP pour le Cambodge (2/2023) • PSP pour l'Égypte (A/2023) • PSP pour le Ghana (2/2023) • PSP pour Haïti (2/2023) • PSP pour le Kenya (A/2023) • PSP pour le Lesotho (A/2023) • PSP pour Madagascar (2/2023) • PSP pour le Malawi (2/2023) • PSP pour la Namibie (2/2023) • PSP pour le Népal (2/2023) • PSP pour les Philippines (2/2023) 	<ul style="list-style-type: none"> • PSP pour la Colombie • PSP pour le Congo • PSP pour Cuba • PSP pour Djibouti • PSP pour le Guatemala • PSP pour l'Iraq • PSP pour le Libéria • PSP pour le Mali • PSP pour le Nicaragua • PSP pour le Niger • PSP pour la République démocratique du Congo • PSP pour la Sierra Leone 		<ul style="list-style-type: none"> • PSP pour l'Arménie • PSPP pour le Burundi • PSP pour la Chine • PSP pour la Côte d'Ivoire • PSP pour l'Eswatini • PSP pour l'Éthiopie • PSP l'Indonésie • PSP pour le Liban • PSPP pour la Libye • PSP pour l'Ouganda • PSPP pour la République islamique d'Iran • PSP pour la Somalie • PSP pour le Soudan du Sud • PSP pour le Timor-Leste • PSP pour la Tunisie • PSPP pour la Türkiye • PSPP pour le Yémen 		<ul style="list-style-type: none"> • PSP pour l'Afghanistan • PSP pour le Bangladesh • PSP pour le Cameroun • PSMP pour les Caraïbes • PSP pour El Salvador • PSP pour le Mozambique • PSP pour le Pérou • PSP pour la République démocratique populaire lao • PSPP pour le Togo

TABLE A.III.1: PROGRAMME DE TRAVAIL RELATIF AUX ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2023 ET PERSPECTIVES POUR 2024 ET 2025 (12 août 2022)

Type	2023		2024		2025	
	<i>Suite de 2022</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>	<i>Suite de 2023</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>	<i>Suite de 2024</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • PSPP pour la République arabe syrienne (2/2023) • PSP pour la République dominicaine (2/2023) • PSP pour le Rwanda (A/2024) • PSP pour le Sénégal (2/2023) • PSP pour la Zambie (A/2023) 					
Évaluations de politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (A/2023) • Réduction des risques de catastrophe et changements climatiques (A/2023) • Plans stratégiques de pays (A/2023) 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement • Préparation aux situations d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement • Préparation aux situations d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion globale des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion globale des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Achats locaux et régionaux de produits alimentaires

TABLE A.III.1: PROGRAMME DE TRAVAIL RELATIF AUX ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2023 ET PERSPECTIVES POUR 2024 ET 2025 (12 août 2022)

Type	2023		2024		2025	
	<i>Suite de 2022</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>	<i>Suite de 2023</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>	<i>Suite de 2024</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>
Évaluations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles 	<ul style="list-style-type: none"> Réfugiés et déplacement Évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 	<ul style="list-style-type: none"> Réfugiés et déplacement Évaluation à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des connaissances Feuille de route relative à la chaîne d'approvisionnement Évaluation de la vulnérabilité, analyse et ciblage 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des connaissances Feuille de route relative à la chaîne d'approvisionnement Évaluation de la vulnérabilité, analyse et ciblage 	<ul style="list-style-type: none"> Pays à revenu intermédiaire Ne laisser personne de côté Protection sociale
Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central	<ul style="list-style-type: none"> Intervention du PAM au Myanmar Intervention régionale menée face à la situation d'urgence prolongée au Sahel 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveau thème à déterminer 		<ul style="list-style-type: none"> Nouveau thème à déterminer 		<ul style="list-style-type: none"> Nouveau thème à déterminer
Évaluations interorganisations de l'action humanitaire	<ul style="list-style-type: none"> Intervention menée face à la crise humanitaire en Afghanistan Intervention menée face à la crise humanitaire dans le nord de l'Éthiopie 	<ul style="list-style-type: none"> 1 ou 2 thèmes à déterminer 		<ul style="list-style-type: none"> 1 ou 2 thèmes à déterminer 		<ul style="list-style-type: none"> 1 ou 2 thèmes à déterminer

TABLE A.III.1: PROGRAMME DE TRAVAIL RELATIF AUX ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2023 ET PERSPECTIVES POUR 2024 ET 2025 (12 août 2022)

Type	2023		2024		2025	
	<i>Suite de 2022</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>	<i>Suite de 2023</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>	<i>Suite de 2024</i>	<i>Nouvelles évaluations</i>
Évaluations conjointes	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation conjointe dirigée par ONUSIDA portant sur la protection sociale Synthèse conjointe dirigée par le PNUD portant sur les données factuelles issues des évaluations des partenariats noués au titre de l'ODD 17 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveau thème à déterminer 		<ul style="list-style-type: none"> Nouveau thème à déterminer 		<ul style="list-style-type: none"> Nouveau thème à déterminer
Synthèses		<ul style="list-style-type: none"> Partenaires coopérants 		<ul style="list-style-type: none"> Nouveau thème à déterminer 		<ul style="list-style-type: none"> Nouveau thème à déterminer

* La planification des évaluations de PSP est fondée sur les informations disponibles au 21 juillet 2022 et sur les cycles de planification actuels des PSPP et des PSP.

La lettre et le chiffre mentionnés entre parenthèses indiquent la session du Conseil au cours de laquelle chaque évaluation sera présentée: A = session annuelle; 1 = première session ordinaire; et 2 = deuxième session ordinaire. Exemple: A/2022 signifie "session annuelle de 2022".

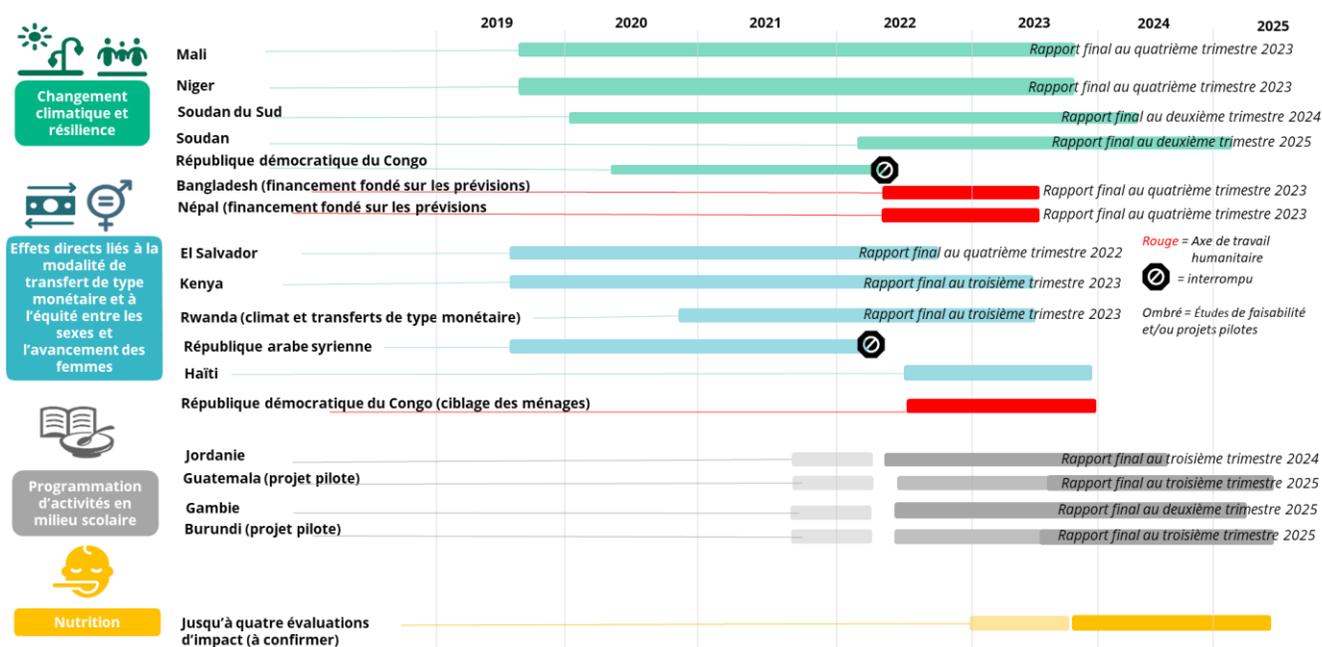
Abréviations: ONUSIDA = Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement. PSMP = plan stratégique multipays; PSPP = plan stratégique de pays provisoire

18. En 2022, les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central ont été prioritairement consacrées à l'intervention du PAM au Myanmar et à l'intervention régionale menée face à la situation d'urgence prolongée au Sahel. Pour 2023 et 2024, l'évaluation de l'opération d'urgence limitée qui est conduite en Ukraine et l'évaluation de l'intervention du PAM qui vise à faire face à la crise alimentaire mondiale compteront parmi les priorités. Le calendrier et la portée de ces évaluations seront confirmés vers la fin de 2022. Les interventions menées par le PAM pour faire face aux situations d'urgence qui se produisent dans le nord de l'Éthiopie et en Afghanistan seront couvertes par les évaluations interorganisations de l'action humanitaire (voir le paragraphe suivant) qui ont débuté en 2022 ainsi que par deux évaluations de PSP, dont l'une pour le nord de l'Éthiopie, commencera en 2024, et l'autre, concernant l'Afghanistan, débutera en 2025.
19. *Évaluations interorganisations de l'action humanitaire.* De par sa participation active au groupe de pilotage des évaluations interorganisations de l'action humanitaire dont le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires assure la présidence, le Bureau de l'évaluation a conscience des avantages des évaluations conjointes. Il reconnaît qu'elles sont un moyen de parvenir à couvrir à moindre coût le champ d'évaluation voulu, d'alléger au maximum la tâche des équipes de pays des Nations Unies intervenant dans des environnements difficiles et d'évaluer la performance du PAM dans le cadre d'interventions humanitaires menées à l'échelle du système des Nations Unies. Le Bureau de l'évaluation envisage de contribuer chaque année à la réalisation d'une ou deux évaluations de ce type. Il fait partie des groupes de gestion chargés des évaluations interorganisations suivantes: évaluations de l'intervention menée face à la crise au Yémen et de l'action humanitaire engagée pour lutter contre la COVID-19, toutes deux entreprises en 2021 et en cours d'achèvement en 2022; et évaluations des interventions conduites face aux crises humanitaires en Afghanistan et dans le nord de l'Éthiopie, qui ont débuté en 2022 et se termineront en 2023. Le groupe de pilotage des évaluations interorganisations de l'action humanitaire choisira les thèmes des nouvelles évaluations interorganisations à réaliser en 2023.
20. *Évaluations et activités conjointes.* Le Bureau de l'évaluation contribue actuellement à l'évaluation conjointe dirigée par ONUSIDA portant sur la protection sociale, qui se terminera en 2023, et à la synthèse conjointe dirigée par le PNUD portant sur les données factuelles issues des évaluations des partenariats noués au titre de l'ODD 17. Il poursuivra la collaboration établie avec d'autres organismes des Nations Unies pour étudier la possibilité de réaliser une évaluation conjointe en 2023, et espère participer chaque année à une ou deux évaluations conjointes ou à l'échelle du système des Nations Unies à partir de 2023. Ces évaluations viendront s'ajouter à une évaluation conjointe à réaliser au niveau décentralisé et aux contributions que le Bureau de l'évaluation apporte aux évaluations des plans-cadres de coopération.
21. *Synthèse d'évaluations.* La synthèse d'évaluations consacrées aux partenaires coopérants sera entreprise en 2023, après consultation de la direction du PAM.

Programme de travail relatif aux évaluations d'impact

22. *Évaluations d'impact.* La figure A.III.1 fait apparaître la progression des évaluations d'impact réalisées pendant la période 2019-2025, en application de la stratégie en matière d'évaluation d'impact. Le Bureau de l'évaluation a mis en place trois guichets d'évaluation d'impact: un premier sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes; un deuxième sur les changements climatiques et la résilience; et, en 2021, un troisième sur les programmes en milieu scolaire. Un quatrième, consacré à la nutrition, sera mis en service en 2022. Il est prévu de porter le nombre d'évaluations d'impact qui est de 15 en 2022 à 17 en 2023, puis à 18 en 2024 et en 2025. Grâce au soutien supplémentaire apporté par le Bureau de l'évaluation et aux financements fournis par les donateurs, les travaux de production de données factuelles issues des évaluations d'impact dans les environnements fragiles et les contextes humanitaires se poursuivront dans le cadre de tous les guichets thématiques.
23. Les constatations issues de l'examen à mi-parcours de la stratégie en matière d'évaluation d'impact, réalisé en 2021, permettront de prendre des décisions éclairées concernant les ajustements ou améliorations à apporter le cas échéant pour mettre en œuvre la stratégie à l'avenir. Il ressort de l'examen qu'il est nécessaire de renforcer les capacités d'évaluation dans les bureaux du PAM, de développer les partenariats et de mettre l'accent sur la communication.

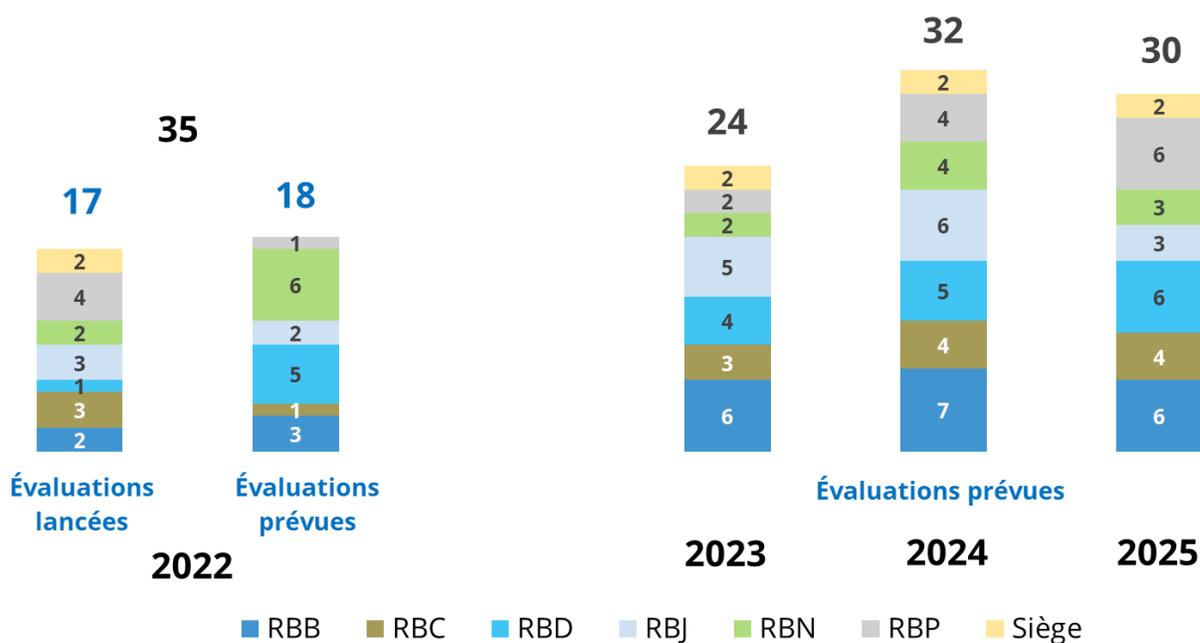
Figure A.III.1 Programme de travail relatif aux évaluations d'impact (2019-2025)



B.2 Plans indicatifs concernant les évaluations décentralisées

24. La figure A.III.2 indique le nombre d'évaluations qui ont débuté ou doivent débuter en 2022 ainsi que les prévisions pour la période 2023-2025, par région. En juillet 2022, 35 évaluations avaient été entreprises ou devaient l'être en cours d'année, et 24 étaient prévues pour 2023 à raison d'une évaluation décentralisée par cycle de PSP en application de la norme de couverture minimale et dans l'espoir que deux divisions du Siège mèneront une évaluation décentralisée chacune. Les estimations tablent en outre sur 32 évaluations en 2024 et 30 en 2025, et sur une légère augmentation du nombre d'évaluations conjointes et d'évaluations thématiques régionales décentralisées multipays au cours de ces deux années.

Figure A.III.2: Évaluations décentralisées prévues (2022-2025)



Abréviations: RBB = Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; RBC = Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest; RBJ = Bureau régional pour l'Afrique australe; RBN = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est; RBP = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

25. Les six stratégies régionales d'évaluation sont en cours de mise à jour en 2022 avec comme objectif de les faire concorder avec la nouvelle stratégie institutionnelle en matière d'évaluation. Afin de faciliter leur mise en œuvre, le PAM poursuivra ses efforts visant à assurer des capacités suffisantes pour une planification, une budgétisation et une gestion efficaces des évaluations décentralisées et à exploiter le plus possible les données factuelles dégagées de ces évaluations dans la conception des politiques et des programmes. En 2023, ces efforts consisteront principalement à aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux à planifier, demander et gérer des évaluations décentralisées qui auront pour objet de combler des lacunes précises dans l'apprentissage, en complétant au mieux d'autres types d'évaluations et d'autres activités de production de données factuelles (examens, bilans, études) pour éclairer la mise en œuvre des programmes en cours.

C. Promotion de l'accessibilité et de la disponibilité systématiques des données factuelles issues des évaluations

26. La théorie du changement sur laquelle repose la version actualisée de la politique d'évaluation comprend un nouvel effet direct visant à assurer que les données factuelles tirées des évaluations sont systématiquement accessibles et disponibles pour répondre aux besoins du PAM et de ses partenaires. L'objectif de cet effet direct est de faire reconnaître l'utilité de l'évaluation dans l'ensemble du PAM et ailleurs, et de faciliter l'utilisation des données factuelles issues des évaluations dans toute l'organisation de façon à améliorer l'apprentissage institutionnel. Cela exige de communiquer les données factuelles adéquates aux bonnes personnes, au bon moment et par les bons moyens afin d'en promouvoir l'utilisation, de faciliter l'apprentissage et, au bout du compte, d'améliorer les résultats du PAM. Trois axes de travail connexes ont été définis à cet égard dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation. Ces axes de travail décrivent les actions à mener afin de recenser les lacunes dans les données

et de déterminer les besoins, les motivations et les préférences des utilisateurs des données factuelles issues des évaluations, d'encourager une large mobilisation et des interactions élargies et de faciliter l'utilisation de ces données ainsi que leur intégration dans la gestion des connaissances institutionnelles.

27. S'appuyant sur les travaux lancés en 2021 concernant la mise en œuvre de la stratégie de communication et de gestion des connaissances en matière d'évaluation établie par le PAM, le Bureau de l'évaluation a défini les priorités suivantes pour 2023:

- développer les capacités nécessaires pour répertorier les besoins des utilisateurs en matière de données factuelles et extraire celles-ci des produits d'évaluation disponibles en utilisant des technologies de pointe d'exploitation des données;
- développer la transmission de données ciblées adaptées aux besoins répertoriés, notamment des synthèses et des webinaires thématiques, et amplifier le soutien apporté aux unités régionales d'évaluation qui se concertent avec les équipes chargées des programmes pour connaître les besoins, y répondre et déterminer les possibilités de partage des données;
- renforcer la collaboration interne et externe en matière de gestion des données factuelles et des connaissances, en particulier avec d'autres bureaux fonctionnels au PAM qui produisent des éléments probants ou facilitent leur diffusion, comme la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, la Division de la planification et de la performance institutionnelles, la Division de la nutrition et la Division des programmes en milieu scolaire;
- mener un deuxième examen des suites données aux recommandations issues des évaluations au PAM, sur un sujet à déterminer en concertation avec la Division de la planification et de la performance institutionnelles; et
- fournir des données factuelles issues des évaluations du PAM pour donner suite au Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021 et à d'autres manifestations pertinentes.

D. Renforcement des moyens permettant de faire réaliser des évaluations, en assurer la gestion et en exploiter les résultats

28. Afin de garantir des moyens adéquats pour la gestion des évaluations dans l'ensemble du PAM, et conformément au cadre de compétences du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et aux débats sur la professionnalisation de la fonction d'évaluation qui sont en cours dans ce groupe, le Bureau de l'évaluation poursuivra la mise en place de la stratégie de développement des capacités d'évaluation pour la période 2020-2024. Cette stratégie répond aux besoins de membres du personnel assurant diverses fonctions et à différents niveaux, notamment les conseillers pour les programmes et les politiques, la direction du PAM et les membres du corps de spécialistes de l'évaluation en poste au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays. Le Bureau de l'évaluation et les unités régionales d'évaluation continueront également de développer et de gérer les relations avec des sociétés extérieures et des consultants qui assurent des services dans le cadre d'accords à long terme et de contrats de vacataires.

29. Pour 2023, les priorités du Bureau de l'évaluation seront les suivantes:
- continuer d'intégrer l'évaluation dans les initiatives de développement des capacités d'autres fonctions et organiser des formations intersectorielles, en mettant tout particulièrement l'accent sur l'augmentation des moyens nécessaires pour entreprendre des évaluations d'impact et en exploiter les résultats dans l'ensemble du PAM;
 - collaborer étroitement avec le groupe de travail du GNUE chargé de la professionnalisation et expérimenter un programme de reconnaissance en matière d'évaluation (mis en place en 2022 au moyen d'un mémorandum d'accord conclu avec l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin), dont le but serait, d'une part, de permettre aux membres du corps de spécialistes de l'évaluation du PAM d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer des évaluations de qualité et, d'autre part, d'offrir aux intéressés un cadre pour la reconnaissance de leurs réalisations;
 - se concerter avec la Division des ressources humaines sur la mise en œuvre d'un plan d'action stratégique pour la gestion du personnel chargé de l'évaluation, qui comprendrait la coordination de la planification des postes de chargés du suivi et de l'évaluation avec la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et d'autres divisions; et
 - mener des échanges structurés avec des prestataires de services pour que les cabinets d'évaluations et les évaluateurs comprennent les politiques et les procédures du PAM, notamment le Système d'assurance qualité des évaluations, et puissent innover et adapter leurs techniques, leurs méthodes et leurs modalités en matière d'évaluation.

E. Contribution à l'acquisition de connaissances et à la prise de décisions au niveau mondial au moyen de partenariats

30. Le PAM continuera de participer au dispositif international d'évaluation, en privilégiant les domaines auxquels il est à même de contribuer le plus utilement et qui présentent le plus d'intérêt au regard de son action.
31. En 2023, les priorités d'action seront en particulier les suivantes:
- renforcer les partenariats avec un large éventail de parties prenantes aux niveaux régional et national (organismes des Nations Unies, gouvernements, société civile, etc.) afin d'appuyer les évaluations dirigées par les pays, la promotion et la conduite d'évaluations conjointes, la coopération avec des organismes à but non lucratif spécialistes de l'évaluation professionnelle, l'apprentissage Sud-Sud et la mise au point d'outils permettant de déterminer les capacités nationales en matière d'évaluation. Les activités seront notamment les suivantes:
 - donner une traduction opérationnelle au mémorandum d'accord sur l'initiative mondiale pour l'évaluation pilotée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, qui vise à améliorer les résultats des activités de développement des capacités nationales d'évaluation grâce à une démarche concertée mobilisant les partenaires concernés aux niveaux mondial, régional et national; et
 - continuer de participer à un partenariat stratégique visant à créer une plateforme de développement des capacités d'évaluation en collaboration avec EvalPartners, un mouvement mondial qui influe sur le programme d'action international dans le domaine de l'évaluation;

- poursuivre l'extension du réseau mis en place par le PAM pour regrouper des organismes qui produisent des données factuelles au moyen d'évaluations d'impact dans les domaines prioritaires;
- participer activement aux travaux du GNUE en tant que chef de file, co-chef de file et membre de différents groupes d'intérêts et groupes de travail pour faire en sorte que les évaluations contribuent à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030;
- participer directement aux activités du Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire; et
- continuer de participer et de contribuer aux évaluations à l'échelle du système dirigées par le Cabinet du Secrétaire général et aux évaluations des plans-cadres de coopération au niveau des pays.

Axes de travail transversaux

32. Outre les résultats attendus au regard des cinq effets directs stratégiques présentés dans la section précédente, le Bureau de l'évaluation se consacre également à quatre axes de travail transversaux: le cadre normatif; les ressources (financières et humaines); les dispositifs institutionnels et la gestion; et l'établissement de rapports. Pour 2023, les priorités seront les suivantes:

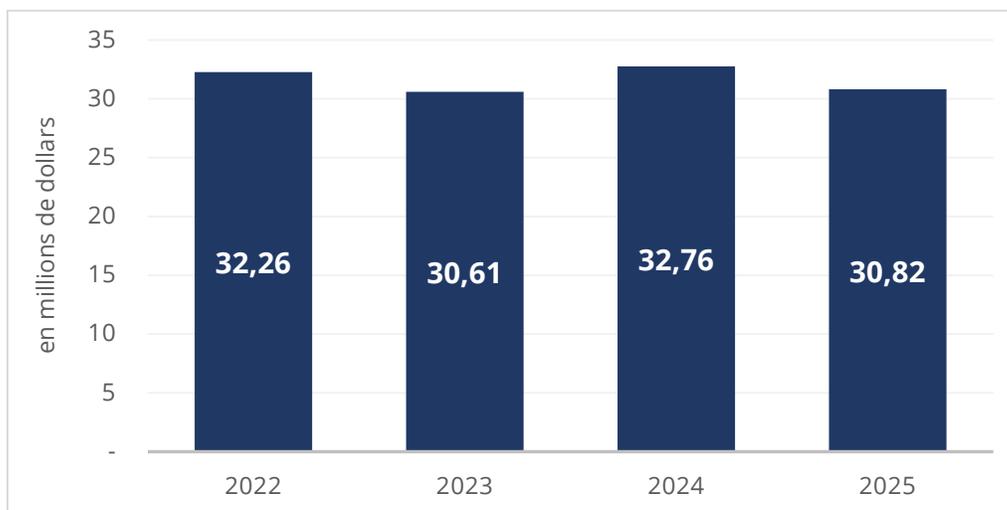
- *cadre normatif*: promouvoir le cadre normatif révisé applicable à l'évaluation, qui comprend la politique, la charte et la stratégie que le PAM a élaborées dans le domaine de l'évaluation, ses stratégies régionales d'évaluation ainsi que la mise en œuvre des directives du GNUE, lesquelles préconisent l'adoption de normes déontologiques strictes en matière d'évaluation;
- *ressources (financières et humaines)*: attirer des financements pluriannuels en faveur du Fonds d'affectation spéciale multidonateurs relatif aux évaluations d'impact, examiner l'utilisation du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation conformément à la note d'orientation technique publiée en 2022 et appliquer le plan d'action stratégique pour la gestion du personnel chargé de l'évaluation;
- *dispositifs institutionnels et gestion*: assurer le bon fonctionnement du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation et des comités régionaux chargés de l'évaluation conformément à leurs mandats respectifs qui ont été actualisés; et
- *établissement des rapports*: établir le rapport annuel sur l'évaluation présenté au Conseil à sa session annuelle, principal moyen utilisé pour rendre compte de la performance de la fonction d'évaluation qui reprend les indicateurs de suivi (quantitatifs et qualitatifs) en vigueur, notamment les nouveaux indicateurs relatifs à la politique d'évaluation mise à jour. Les priorités sont les suivantes:
 - actualiser les indicateurs pour tenir compte de l'évolution des cadres d'orientation, des normes et des règles du GNUE, du Cadre de résultats institutionnels et d'autres cadres normatifs; et
 - déterminer les indicateurs à utiliser pour assurer le suivi et rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des stratégies régionales d'évaluation.

Partie 2. Ressources globales affectées à la fonction d'évaluation

Ressources destinées à la fonction d'évaluation de 2022 à 2025

33. La figure A.III.3 présente une vue d'ensemble des crédits affectés à la fonction d'évaluation en 2022, des ressources requises pour 2023 et des besoins prévus pour 2024 et 2025, et le tableau A.III.2 en offre une ventilation détaillée. Les ressources nécessaires pour appliquer le plan de travail pour 2023 s'élèvent à *30,61 millions de dollars* au total.

Figure A.III.3: Ressources globales déjà affectées (2022) et à affecter (2023) à la fonction d'évaluation et besoins prévus pour 2024 et 2025



34. Les chiffres indiqués font apparaître une situation évolutive et les modifications à apporter aux ressources d'une année sur l'autre afin de respecter les engagements pris dans la politique d'évaluation et de satisfaire à l'exigence de diversification des évaluations pour rendre compte de l'action menée, répondre aux besoins d'apprentissage dans l'ensemble du PAM et suivre l'orientation stratégique fixée dans la nouvelle politique. Ces chiffres sont provisoires et ont été établis à partir du plan de travail du Bureau de l'évaluation, des tendances observées et anticipées dans les bureaux régionaux, des hypothèses les plus plausibles et de projections.
35. L'augmentation modérée des crédits du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) en 2023, pour le Bureau de l'évaluation et pour certaines unités régionales d'évaluation, témoigne à la fois de l'engagement qu'a pris la direction du PAM d'investir davantage dans la fonction d'évaluation et de la renforcer, et de sa volonté de régulariser les postes de membres du personnel engagés pour une courte durée. L'une des sources de financement ponctuel à noter pour 2023 est le financement envisagé de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique, qui est dotée de crédits s'élevant à 0,5 million de dollars prélevés sur le budget de l'initiative interne d'importance primordiale relative à la mise en œuvre du Plan stratégique.

36. Pour 2024, une augmentation continue des ressources affectées à la fonction d'évaluation est prévue, conformément à la tendance observée depuis 2017. Au moment de la rédaction du présent document, on anticipe toutefois une légère baisse en 2023 en raison de la diminution du nombre d'évaluations décentralisées prévues et de la réduction du niveau des contributions confirmées en faveur du Fonds d'affectation spéciale multidonateurs relatif aux évaluations d'impact. En se fondant sur la prévision globale de contribution au moment de la rédaction de la version actualisée de la politique d'évaluation, le Bureau de l'évaluation espérait que les crédits affectés à l'évaluation atteindraient le niveau plancher fixé à 0,4 pour cent du montant total des recettes provenant des contributions, comme cela est exposé dans la politique d'évaluation⁷ Or, la révision à la hausse de la prévision globale de contribution pour 2022 et 2023 risque d'entraîner une baisse de la proportion globale des ressources affectées à l'évaluation.

Tableau A.III.2: Ressources globales déjà affectées (2022) et à affecter (2023-2025) à la fonction d'évaluation (en millions de dollars)

Ressources destinées au Bureau de l'évaluation					
Élément principal	Source de financement	2022	2023	2024	2025
Plan de travail du Bureau de l'évaluation		15,17	16,40	16,40	16,40
	Budget AAP total [1]	15,17	15,90	16,40	16,40
	Compte de péréquation des dépenses AAP/Initiative interne d'importance primordiale relative à la mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels		0,50		
Évaluations de plans stratégiques de pays [2]		4,50	3,00	4,25	2,25
	Budgets des PSP	4,50	3,00	4,25	2,25
Évaluations d'impact		1,76	2,02	1,64	2,02
	Fonds d'affectation spéciale multidonateurs [3]	1,12	0,35		
	Budgets des PSP [4]	0,64	1,68	1,64	2,02
Total partiel		21,42	21,43	22,30	20,68
	<i>Postes AAP de l'effectif permanent</i>	48	54	54	54
	<i>Dépenses de personnel en pourcentage du budget du Bureau de l'évaluation</i>	43	46	45	48

⁷ Au moment de la rédaction de la politique d'évaluation, les recettes prévues provenant des contributions s'élevaient à 8,0 milliards de dollars, mais ces prévisions ont été ensuite portées à 11 milliards de dollars en juillet 2022.

Unités régionales d'évaluation et évaluations décentralisées

Élément principal	Source de financement	2022	2023	2024	2025
Unités régionales d'évaluation [5]		3,20	3,84	3,84	3,84
	Budget AAP (bureaux régionaux)	3,20	3,84	3,84	3,84
Évaluation décentralisée [6]		6,14	3,84	5,12	4,80
	Budgets des PSP	6,14	3,84	5,12	4,80
Total partiel		9,34	7,68	8,96	8,64

Fonds pour imprévus en matière d'évaluation [7]		1,50	1,50	1,50	1,50
	Contributions multilatérales	1,50	1,50	1,50	1,50

Total		32,26	30,61	32,76	30,82
En pourcentage des contributions versées au PAM [8]		0,29	0,28	0,30	0,28

Notes

1. 2022 – dépenses de personnel: 9,13 millions de dollars; autres dépenses: 6,04 millions de dollars. 2023 – dépenses de personnel: 9,95 millions de dollars; autres dépenses: 5,95 millions de dollars. 2024 et 2025 – dépenses de personnel: 9,95 millions de dollars; autres dépenses: 6,45 millions de dollars.

2. Les montants indiqués sont établis sur la base du nombre d'évaluations de PSP programmées en août 2022 (12 en 2023, 17 en 2024 et 9 en 2025).

3. Contributions de donateurs confirmées.

4. Les montants indiqués sont établis sur la base du nombre d'évaluations d'impact pluriannuelles en cours ou programmées (17 en 2023, 18 en 2024 et 18 en 2025). Ces montants comprennent une contribution de 1 million de dollars que le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement a versé au Bureau du PAM au Soudan pour permettre à celui-ci de mener une évaluation de l'impact du programme pluriannuel (2022-2025) de renforcement de la résilience et de la cohésion sociale au Darfour, qui doit être mis en œuvre conjointement par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le PAM.

5. Les budgets des unités régionales d'évaluation (dépenses de personnel et autres dépenses) sont inclus dans la version finale des projets de budget que les bureaux régionaux présentent pour le Plan de gestion.

6. Les chiffres sont des projections fondées sur le nombre prévu d'évaluations décentralisées, soit 24 en 2023, 32 en 2024 et 30 en 2025.

7. L'accès au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation est officiellement élargi de façon à intégrer les évaluations de PSP et les évaluations d'impact en plus des évaluations décentralisées à compter de 2022.

8. Les pourcentages sont calculés sur la base du montant actualisé des recettes provenant des contributions prévues au 29 juillet 2022 (date de la première consultation informelle sur le Plan de gestion pour 2023-2025), et ne devraient pas varier en 2024 et 2025.

Ressources destinées au Bureau de l'évaluation en 2023

37. En 2023, les ressources dont le Bureau de l'évaluation aura besoin pour faire avancer la réalisation des cinq effets directs interdépendants énoncés dans la version actualisée de la politique d'évaluation s'élèvent à *21,43 millions de dollars*. L'origine et l'affectation de ces ressources seront les suivantes: *15,90 millions de dollars* seront prélevés sur le budget AAP; *0,5 million de dollars* provenant de l'initiative interne d'importance primordiale relative à la mise en œuvre du Plan stratégique seront affectés à l'évaluation à mi-parcours de ce plan; *3 millions de dollars* iront aux évaluations de PSP; *1,68 million de dollars* prélevés sur les budgets des PSP seront affectés à la collecte de données à utiliser dans les évaluations d'impact; et *0,35 million de dollars* provenant des contributions confirmées issues du Fonds d'affectation spéciale multidonateurs viendront à l'appui des évaluations d'impact menées dans certains pays. Le projet de budget du Bureau de l'évaluation a été examiné par le Comité du budget mondial et approuvé par le Directeur exécutif.

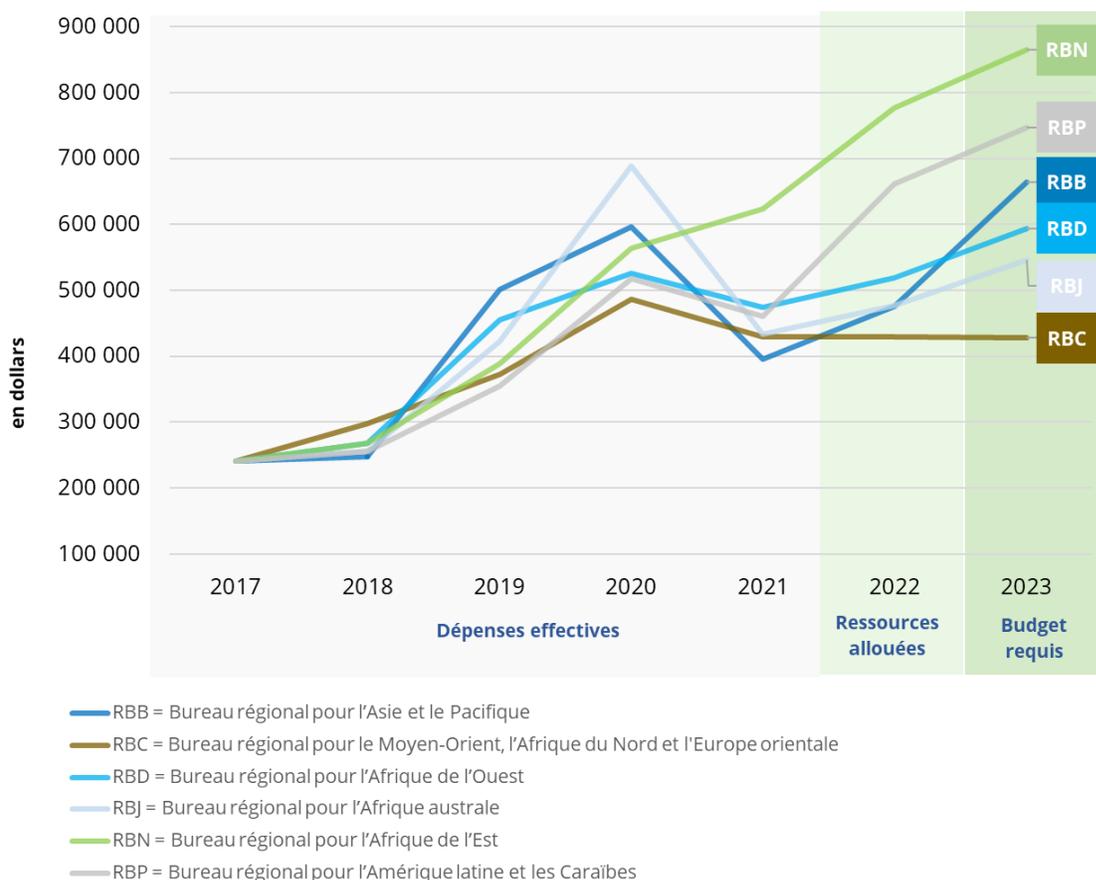
38. La faible augmentation du *budget AAP* de 2023 (4,86 pour cent par rapport à 2022) permettra de respecter de nouveau les normes de couverture applicables aux évaluations de politiques, aux évaluations stratégiques et aux évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central (après un ralentissement de l'activité due à la pandémie de COVID-19), de mener un grand nombre d'évaluations de PSP et de renforcer les effectifs dans les domaines de l'évaluation d'impact, de la communication et de la gestion des connaissances, et des travaux de recherche et d'analyse.
39. Le Bureau de l'évaluation s'emploie à attirer de nouveaux donateurs en faveur du *Fonds d'affectation spéciale multidonateurs* et à mobiliser des fonds pluriannuels supplémentaires afin de financer l'augmentation continue du nombre d'évaluations d'impact. Les contributions versées à ce fonds jusqu'ici proviennent du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement, de l'Institut de crédit pour la reconstruction et de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)⁸.
40. Le Bureau de l'évaluation s'attend à ce que les propositions budgétaires relatives aux PSP continuent d'évoluer, en particulier en raison de la poursuite de la mise en adéquation de ces plans avec les plans-cadres de coopération, ce qui a des incidences sur la planification des évaluations de PSP et des évaluations décentralisées. Le PAM continuera de s'adapter avec souplesse aux changements et aux évolutions qui se produiront, en fonction des ressources humaines et financières disponibles.
41. *Ressources humaines*. Pour 2023, le montant total des crédits nécessaires au financement des dépenses de personnel du Bureau de l'évaluation est établi à *9,95 millions de dollars*. Dans le projet de budget AAP, il est tenu compte d'une augmentation du nombre de postes de l'effectif permanent, qui passe de 48 en 2022 à 54 en 2023. L'augmentation budgétaire tient principalement à la régularisation des postes de certains membres du personnel en application du cadre de gestion des effectifs, et représente une hausse des dépenses de 360 000 dollars environ liée à la régularisation de cinq postes de consultants. Des rôles et responsabilités que l'on retrouve souvent ont été répertoriés, et les plans de régularisation font suite aux recommandations issues de la planification stratégique des effectifs qui a été menée à bien en 2022. Un poste de niveau G-5 a été ajouté pour assurer un appui financier et budgétaire spécialisé compte tenu de l'augmentation du nombre d'évaluations d'impact. Un poste de niveau P-2 a été remplacé par un poste de niveau P-3 au sein de l'équipe chargée des évaluations d'impact pour donner suite à une recommandation issue de l'examen de la stratégie en matière d'évaluation d'impact préconisant d'augmenter les capacités en créant des postes de coordonnateurs de guichets thématiques. Un consultant en poste à Bangkok est également prévu dans le nombre de collaborateurs et le budget du Bureau de l'évaluation. Ce consultant travaille sur l'expérimentation d'un modèle d'appui technique en faveur des bureaux de pays qui mènent des évaluations d'impact.

⁸ Une initiative visant à produire des données factuelles à partir d'évaluations d'impact consacrées à l'adaptation aux changements climatiques et aux programmes humanitaires, qui serait dotée d'un budget de 5,5 millions de dollars sur la période allant de 2023 à 2025, a été proposée à USAID.

42. *Efficiency.* Le Bureau de l'évaluation est déterminé à rechercher les moyens de maximiser l'efficacité, l'évolutivité des systèmes et la souplesse des équipes pour absorber une charge de travail importante en évolution constante. Le Bureau de l'évaluation contribue à l'efficacité en participant aux évaluations cogérées et aux accords de partage des coûts (évaluations interorganisations de l'action humanitaire, autres évaluations conjointes et partenariat pour la réalisation d'évaluations d'impact conclu avec la Banque mondiale, par exemple) et en renforçant et en rationalisant les systèmes d'assurance et d'évaluation de la qualité et les procédures administratives.

Ressources destinées aux unités régionales d'évaluation en 2023

43. La figure A.III.4 présente l'évolution des budgets effectifs des six unités régionales d'évaluation au cours de la période couverte par la politique précédente, les crédits budgétaires approuvés pour les évaluations régionales en 2022 ainsi que les besoins de financement pour 2023. Les crédits AAP destinés aux unités régionales d'évaluation ont augmenté de 20,18 pour cent. Ils s'élèvent à *3,84 millions de dollars* en 2023, contre 3,2 millions de dollars en 2022.
44. Les unités régionales ont évolué à plusieurs égards depuis leur création en 2017, et ont connu d'importantes variations de leurs effectifs et du niveau des membres de leurs équipes. À la suite de la mise à jour des stratégies régionales d'évaluation en 2022, on s'attend à ce que la composition des unités évolue en fonction de la situation des différentes régions et des priorités définies pour les programmes menés dans chacune d'elles. Le Bureau de l'évaluation continuera de collaborer avec les responsables des bureaux régionaux pour s'assurer que des ressources adéquates sont affectées aux unités régionales d'évaluation et aux évaluations pilotées au niveau régional dans les budgets AAP de tous les bureaux régionaux, et que les postes du personnel recruté d'une manière récurrente sont régularisés aux niveaux correspondant à la nature des missions associées, conformément au cadre de gestion des effectifs.

Figure A.III.4: Évolution des budgets des unités régionales d'évaluation (2017-2023)**Notes**

S'agissant des budgets AAP et des fonds multilatéraux de 2019, les dates limites de décaissement ont été reportées au 31 août 2020, ce qui explique le niveau élevé des dépenses en 2020. Les budgets de 2021 tiennent compte des crédits AAP disponibles au début de l'année et comprennent une proposition d'investissement concernant le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est; on s'attend à de nouvelles modifications.

Les chiffres de 2022 correspondent à des affectations effectives; ceux de 2023 sont tirés du logiciel Tagetik appliqué à la version finale des projets de budget que les bureaux régionaux présentent pour le Plan de gestion.

Modèle de financement de la fonction d'évaluation

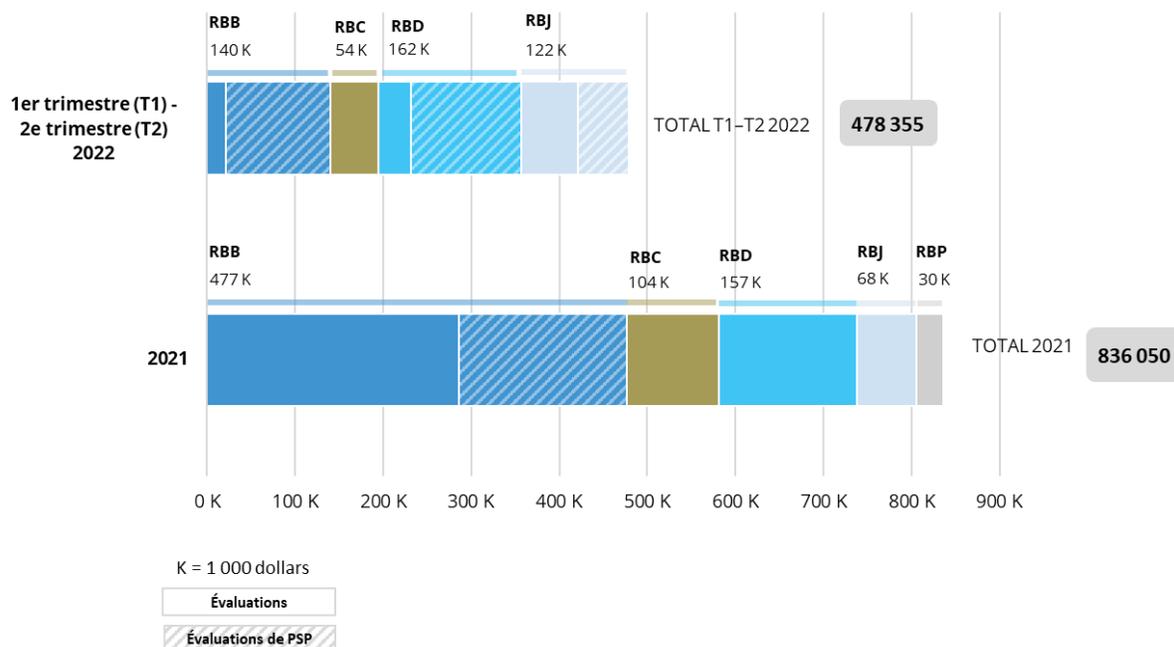
45. Comme le prévoit la version actualisée de la politique d'évaluation, les sources de financement ont été simplifiées pour garantir le bon fonctionnement de mécanismes de financement pérennes et prévisibles pour tous les types d'évaluations. Le tableau A.III.3 présente les quatre principales sources de financement de la fonction d'évaluation. La fonction est financée non seulement par son budget AAP ordinaire, mais aussi par les budgets de portefeuille de pays, par un fonds d'affectation spéciale multidonateurs qui a été mis en place à la fin de 2019 à l'appui des évaluations d'impact réalisées dans certains pays et par des financements multilatéraux destinés au Fonds pour imprévus en matière d'évaluation.

TABLEAU A.III.3: MODÈLE DE FINANCEMENT DE LA FONCTION D'ÉVALUATION DU PAM			
Budget AAP	Ressources des programmes/budgets de portefeuille de pays	Fonds d'affectation spéciale multidonateurs (contributions des donateurs)	Fonds pour imprévus en matière d'évaluation – fonds multilatéraux
Supervision des évaluations décentralisées : unités régionales d'évaluation (dépenses de personnel et coûts opérationnels de chaque unité)	Réalisation et gestion des évaluations décentralisées (temps de travail); coûts de mise en œuvre		Appui apporté aux bureaux de pays qui manquent de ressources pour réaliser les évaluations décentralisées planifiées et budgétisées
Réalisation et gestion des évaluations centralisées (plan de travail annuel du Bureau de l'évaluation)	Réalisation des <i>évaluations de plans stratégiques de pays</i> : coûts d'appui directs ajustés		Appui apporté aux bureaux de pays qui manquent de ressources pour réaliser les évaluations de PSP planifiées et budgétisées
Réalisation et gestion des évaluations d'impact (plan de travail annuel du Bureau de l'évaluation)	Dépenses relatives à la collecte de données à utiliser dans les évaluations d'impact	Fonds d'affectation spéciale multidonateurs spécifique géré par le Bureau de l'évaluation, par lequel transitent des ressources de donateurs destinées à <i>certaines évaluations d'impact du PAM</i>	Appui apporté aux bureaux de pays de petite taille qui manquent de ressources pour financer la collecte de données à utiliser dans les évaluations d'impact
Responsabilités fonctionnelles générales incombant au Bureau de l'évaluation (normes, supervision, rapports)			

Fonds pour imprévus en matière d'évaluation

46. Le niveau du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation sera maintenu à *1,5 million de dollars* en 2023, et son utilisation sera guidée par une note technique et une évaluation conjointe des demandes menée par la Sous-Division des services d'appui aux programmes et le Bureau de l'évaluation. C'est le Groupe de pilotage de la fonction d'évaluation qui prendra les décisions d'affectation, en tenant compte des recommandations formulées par le secrétariat du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation assure ce secrétariat et rendra compte de l'utilisation du Fonds dans le rapport annuel sur l'évaluation.
47. Pour répondre au Conseil qui demandait des rapports réguliers sur l'utilisation du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation, la figure A.III.5 présente la ventilation des fonds effectivement affectés aux bureaux de pays en 2021 et jusqu'ici en 2022, par région. En 2021, 11 bureaux de pays ont reçu des fonds s'élevant au total à 836 050 dollars: neuf d'entre eux les ont utilisés pour mener une évaluation décentralisée, et les deux autres s'en sont servis pour évaluer leur PSP. Au 31 juillet 2022, 478 355 dollars prélevés sur le Fonds pour imprévus en matière d'évaluation avaient été affectés à six bureaux de pays, dans quatre cas pour une évaluation décentralisée et dans trois pour l'évaluation d'un PSP.

Figure A.III.5: Crédits affectés aux bureaux de pays au titre du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation, en 2021 et de janvier à juillet 2022 (en dollars)



Notes

Les crédits affectés en 2021 étaient destinés aux évaluations décentralisées menées au Bhoutan, en Égypte, en Guinée, en Inde, au Lesotho, au Nigéria, au Pakistan, aux Philippines et en République dominicaine et aux évaluations de PSP réalisées en Inde et à Sri Lanka.

Les crédits affectés en 2022 sont destinés aux évaluations décentralisées menées au Bénin, au Bhoutan, en Eswatini et en Türkiye et aux évaluations de PSP réalisées au Bhoutan, au Ghana et en Namibie.

Abréviations: RBB = Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; RBC = Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest; RBJ = Bureau régional pour l'Afrique australe; RBN = Bureau régional pour l'Afrique de l'Est; RBP = Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

Historique des niveaux de financement

48. La figure A.III.6 fait apparaître l'évolution des besoins en ressources de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du PAM pendant la période couverte par la précédente politique en matière d'évaluation (2017-2021). Le tableau A.III.4 présente une ventilation détaillée des ressources et des sources de financement au cours de la même période, et montre comment les crédits provenant de différentes sources de financement ont évolué au fil des années aux niveaux institutionnel et régional, les ressources affectées à l'évaluation étant passées de 0,24 pour cent en 2017 à 0,32 pour cent en 2021.

Figure A.III.6: Financement global de la fonction d'évaluation (2017-2021)

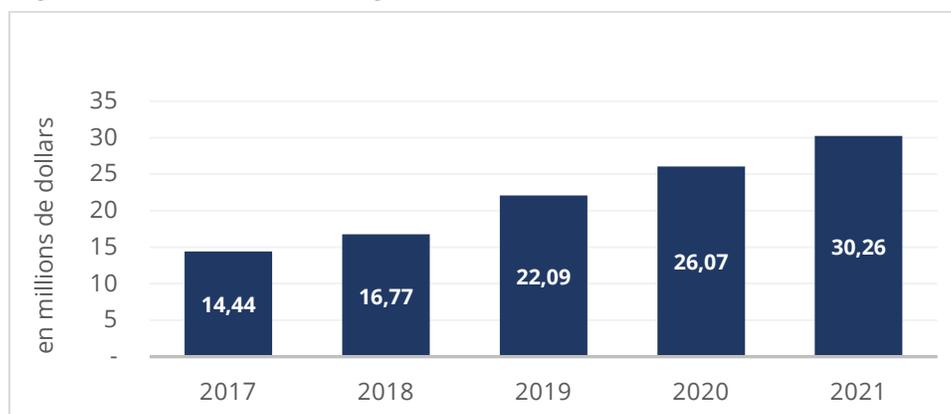


Tableau A.III.4: Ressources disponibles pour la fonction d'évaluation (2017-2021)
(en millions de dollars)

Domaine fonctionnel		Plan de travail du Bureau de l'évaluation					
Élément principal		Source de financement	2017	2018	2019	2020	2021
Plan de travail du Bureau de l'évaluation			8,38	8,33	11,10	12,22	12,73
		Budget AAP – dépenses de personnel	3,05	3,00	5,66	7,03	7,27
		Budget AAP – autres dépenses	5,33	4,43	4,73	5,18	5,46
		Proposition d'investissement au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP/initiatives internes d'importance primordiale		0,40			
		Ressources extrabudgétaires (fonds multilatéraux)		0,50	0,59		
		Ressources extrabudgétaires (fonds multilatéraux de 2018 – reportés en 2019)			1,12		
Évaluations de plans stratégiques de pays					1,75	2,25	4,50
		Budgets des PSP			1,75	2,25	4,50
Évaluations d'impact					0,52	4,53	2,26
		Fonds d'affectation spéciale multidonateurs			0,52	4,53	2,26
Total partiel			8,38	8,33	13,36	19,00	19,49
		<i>Postes AAP de l'effectif permanent</i>	15	15	29	38	39
		<i>Dépenses de personnel en pourcentage du budget du Bureau de l'évaluation</i>	36,4	36	42,4	37	37,3
Domaine fonctionnel		En dehors du Bureau de l'évaluation					
Élément principal		Source de financement	2017	2018	2019	2020	2021
Unités régionales d'évaluation			1,60	1,61	3,31	2,90	2,58
		Budget AAP (bureaux régionaux)	1,60	1,61	1,64	1,64	2,58
						0,36	
						0,90	
					1,67		
Évaluations décentralisées			2,96	5,33	3,92	2,67	6,70
		Budgets des PSP	2,96	5,33	3,92	2,67	6,70
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation			1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
		Budget AAP	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Total partiel			6,06	8,44	8,73	7,07	10,77
Total			14,44	16,77	22,09	26,07	30,26
En pourcentage des contributions versées au PAM			0,24	0,23	0,27	0,31	0,32

ANNEXE IV

Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

ANNEXE V

Notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale

ANNEXE VI

Cibles de haut niveau définies à l'échelle institutionnelle, indicateurs de performance clés relatifs aux résultats de gestion et coût par bénéficiaire

ANNEXE VII

Point sur l'opération de budgétisation stratégique ascendante

ANNEXE VIII

Terminologie et sigles utilisés dans le présent document

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

Activité

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

Activités fondamentales

Activités essentielles qui contribuent à la mise en œuvre efficiente et efficace du plan d'exécution annuel, mais qu'il n'est pas facile de rattacher à un plan stratégique de pays en particulier.

Autres services

Activités accessoires ou supplémentaires qui ne sont pas essentielles pour appuyer directement les opérations du PAM.

Bénéficiaires

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

Besoins opérationnels

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

Budget administratif et d'appui aux programmes (AAP)

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

Budget du PAM

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

Cadre de résultats institutionnels

Le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 est l'outil opérationnel utilisé pour mettre en œuvre le nouveau Plan stratégique, qui définit ce que le PAM réalisera (effets directs et produits des programmes) ainsi que la façon dont il procédera pour ce faire (résultats de gestion), en s'appuyant sur des facteurs favorables d'ordre organisationnel. Conjugué à la politique en matière de plans stratégiques de pays, il fournit un cadre de performance et de responsabilité qui donne au PAM les moyens de mesurer et de mettre en évidence l'action qu'il mène pour répondre aux besoins humanitaires, et d'aider les gouvernements à progresser vers la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Le nouveau Cadre de résultats institutionnels définit les résultats escomptés et les cibles à atteindre par l'ensemble du PAM, et sert ainsi de base à la conception des plans stratégiques de pays, ainsi qu'au suivi, à l'évaluation de la performance et à l'établissement de rapports à l'échelle institutionnelle.

Catégorie d'activités

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

Catégories de programmes

Classement des activités du PAM établi conformément au Règlement général:

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

Cibles de haut niveau définies à l'échelle institutionnelle

Objectifs qui précisent le niveau d'ambition du PAM pour chaque effet direct stratégique. Les cibles de haut niveau définies à l'échelle institutionnelle correspondent au mieux aux engagements pris dans le Plan stratégique par effet direct stratégique et sont les objectifs et les réalisations phares du PAM. Les progrès accomplis vers ces cibles seront mesurés tous les ans dans le cadre de l'établissement du rapport annuel sur les résultats du PAM.

Compte

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

Compte spécial

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

Conseil

Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

Contribution

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

Contribution multilatérale

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

Contribution multilatérale à emploi spécifique

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

Coûts d'appui directs

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

Coûts d'appui indirects

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

Coûts opérationnels

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

Directeur exécutif

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

Domaines d'action privilégiés

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

Domaines fonctionnels

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

Effets directs stratégiques

Dans son Plan stratégique pour 2022-2025, le PAM définit cinq effets directs qu'il entend s'employer à concrétiser en collaboration avec d'autres acteurs. Les effets directs 1, 2 et 3 se rapportent à l'objectif de développement durable 2 et englobent l'action menée par le PAM à l'articulation de l'aide humanitaire, du développement et de la paix, aussi bien pour sauver des vies que pour changer la vie. Les effets directs 4 et 5 ont quant à eux trait à l'objectif de développement durable 17 et contribuent à donner aux gouvernements ainsi qu'aux acteurs de l'aide humanitaire et du développement les moyens d'atteindre les objectifs de développement durable. Ces cinq effets directs, qui constituent des maillons de la chaîne de résultats du PAM, sont repris dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025.

Financement extrabudgétaire

Ressources comprenant les comptes spéciaux et les fonds d'affectation spéciale, qui peuvent être établis par le Directeur exécutif comme cela est prévu à l'[article 5.1 du Règlement financier](#).

Fonds d'affectation spéciale

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

Fonds général

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

Initiatives internes d'importance primordiale

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

Lignes de crédit

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

Mécanisme de budgétisation des investissements

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

Mécanisme de gestion globale des vivres

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

Modalités de transfert utilisées par le PAM

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

Ouverture de crédit

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

Pacte de financement

Accord conclu entre les États membres et les organismes des Nations Unies en vue d'accroître la qualité et le volume des ressources en contrepartie d'une transparence et d'une responsabilité accrues.

Plan d'exécution

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

Plan de gestion

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

Prestation de services

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

Prêts internes en faveur des projets

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

Prévision globale de contribution

La prévision globale de contribution est une projection des contributions que le PAM s'attend à recevoir, qui est établie à partir des informations disponibles concernant les donateurs, notamment les tendances de financement, les évolutions politiques et les renseignements communiqués par les donateurs partenaires dans les capitales. Son principal objectif est de faciliter la planification organisationnelle et la gestion des risques. La prévision globale est utilisée dans le Plan de gestion pour obtenir le montant de contribution prévu pour les années à venir, qui est une donnée clé à l'échelle institutionnelle. Le montant prévu des recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects figurant dans le Plan de gestion est à son tour dérivé du montant de contribution prévu et sert à financer le budget administratif et d'appui aux programmes proposé. La prévision globale de contribution est actualisée cinq fois par an pour concorder avec des processus de gestion internes tels que les états financiers trimestriels, les sessions du Conseil d'administration et la publication du Plan de gestion; elle est présentée au Groupe de direction et approuvée par celui-ci.

Priorités transversales

Le nouveau Plan stratégique du PAM définit quatre priorités transversales: protection et responsabilité à l'égard des populations touchées; égalité femmes-hommes et avancement des femmes; intégration de la nutrition; et durabilité environnementale. En conséquence, le Cadre de résultats institutionnels comprend des indicateurs fondamentaux à l'échelle du PAM visant à déterminer dans quelle mesure celui-ci intègre les priorités en question dans toutes ses activités et à évaluer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs fixés dans chacun de ces quatre domaines. Les priorités transversales portent aussi bien sur les programmes que sur la gestion, et concernent tous les aspects des activités d'aide humanitaire et de développement. Leur mise en œuvre réussie est une condition préalable pour parvenir à l'excellence dans les programmes.

Produit du recouvrement des frais de gestion

Sommes perçues auprès d'entités externes sur la base du coût total des services afin de couvrir les dépenses liées aux responsables et à l'infrastructure d'appui à la gestion des activités de prestation de services du PAM, y compris le contrôle, la gestion des risques et l'élaboration d'outils.

Programme de travail

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

Projet

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

Rapport annuel sur les résultats

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

Ration

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

Recouvrement intégral des coûts

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

Règlement financier

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

Résultats de gestion

Les résultats de gestion mettent en évidence la manière dont le PAM tire parti de ses facteurs favorables d'ordre organisationnel, de ses politiques et de ses ressources pour assurer une mise en œuvre efficace du Plan stratégique. Ensemble, ces composantes permettent de donner effet au Plan stratégique et de rendre compte des résultats et de la performance du PAM tout au long du cycle comprenant la planification, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et l'établissement des rapports. Les sept résultats de gestion du PAM sont fondés sur le principe clé selon lequel la gestion de la performance institutionnelle appuie la performance des programmes dans le contexte de la mise en œuvre du Plan stratégique aux niveaux national, régional et mondial.

Volets

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

Liste des sigles utilisés dans le présent document

AAP	(budget) administratif et d'appui aux programmes
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
COSMOS	optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
ENSO	El Niño-oscillation australe
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IPC	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire
IPC	indicateur de performance clé
ODD	objectif de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
PSMP	plan stratégique multipays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
TIC	technologies de l'information et des communications
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance