



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

F

## COMITE FINANCIER

**Cent soixante-dix-septième session**

**Rome, 30-31 octobre 2019**

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

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

**M. S. O'Brien**  
**Directeur de la Division du budget et de la programmation**  
**et Directeur financier adjoint**  
**Programme alimentaire mondial**  
**Tél.: +3906 6513 2682**

*Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*



### RÉSUMÉ

- Le document intitulé "Plan de gestion du PAM pour 2020–2022" est soumis au Conseil d'administration du PAM pour approbation.
- Le résumé du Plan de gestion du PAM pour 2020-2022 figure dans le document présenté au Comité financier pour examen.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ A DONNER

- Le Comité financier est invité à examiner le document intitulé "Plan de gestion du PAM pour 2020–2022", et à l'avaliser en vue de son approbation par le Conseil d'administration du PAM.

### Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier conseille au Conseil d'administration du PAM d'approuver le projet de décision figurant dans le document intitulé "Plan de gestion du PAM pour 2020–2022".**



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 18-21 novembre 2019

---

Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 16 octobre 2019	WFP/EB.2/2019/5-A/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 2020-2022

### Résumé

En 2018, 822 millions de personnes souffraient de sous-alimentation chronique dans le monde, soit 10 millions de plus qu'en 2017. Les conflits et l'insécurité restent les principaux facteurs d'insécurité alimentaire. En 2018, plus de 113 millions de personnes victimes de faim aiguë dans 53 pays ont eu besoin d'une assistance urgente sur le plan alimentaire et nutritionnel et en ce qui concerne leurs moyens d'existence; deux tiers d'entre elles vivaient dans des zones en proie à un conflit ou à l'insécurité. En outre, les catastrophes climatiques et d'autres catastrophes naturelles sont également une source d'insécurité alimentaire aiguë. En tant que premier organisme humanitaire au monde, avec une présence opérationnelle inégalée sur le terrain et des capacités lui permettant d'atteindre les personnes les plus démunies, le PAM a un rôle unique et décisif à jouer en appuyant l'ensemble du système humanitaire pour qu'il puisse non seulement sauver des vies, mais aussi s'attaquer aux causes profondes de la faim et des crises.

Comme le niveau des besoins continue de dépasser celui des ressources, le PAM doit en priorité sauver des vies, ce qui limite son aptitude à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable en changeant la vie. De ce fait, il perd des occasions en répondant à des besoins à court terme, en particulier lors de crises prolongées, au lieu d'aider les familles à progresser vers l'autosuffisance. Or, la réforme en cours du système des Nations Unies attend du PAM qu'il tire parti de sa présence opérationnelle et de son expérience pour contribuer de manière significative aux résultats collectifs des programmes d'action humanitaire, de développement et

---

#### Coordonnateurs responsables:

M. M Juneja  
Sous-Directeur exécutif  
et Directeur financier  
Département de la gestion des ressources  
tél.: 66513/2885

M. H. Mannhardt  
Chef  
Sous-Division des systèmes d'information et de  
l'établissement de rapports  
tél.: 066513-6443

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

de consolidation de la paix, non seulement en répondant aux besoins immédiats, mais également en réduisant et en prévenant les besoins futurs.

Le Plan de gestion du PAM pour 2020-2022 présente de manière détaillée les besoins opérationnels correspondant aux orientations stratégiques et programmatiques définies dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, tant au niveau des pays qu'au niveau institutionnel, et précise les ressources nécessaires pour relever les défis croissants que posent des crises humanitaires de plus en plus complexes, longues et coûteuses. En 2019, le PAM a répondu aux besoins dans le cadre de 18 interventions d'urgence de niveau 2 et de trois interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, ce qu'il n'avait encore jamais fait simultanément. La tendance globale à la progression des crises humanitaires se traduit par une augmentation des besoins opérationnels qui ont atteint 10,6 milliards de dollars en 2020, soit une hausse de 8 pour cent par rapport à 2019. En 2020, les projets du PAM viendront en aide directement à 87,6 millions de bénéficiaires, soit 11 pour cent de plus que le chiffre prévisionnel pour 2019.

Un déficit de financement prévu d'un montant de 3,1 milliards de dollars (29 pour cent) en 2020 limitera cependant l'assistance que le PAM peut apporter aux personnes dans le besoin, et l'obligera à procéder à une difficile hiérarchisation des priorités, en tenant compte des restrictions de financement imposées par les donateurs, afin de cibler les populations les plus vulnérables. Ce déficit de financement se traduira par des réductions disproportionnées allant de 35 à 50 pour cent des activités des programmes qui préservent les acquis du développement, faisant ainsi perdre au PAM des occasions de réduire et de prévenir les besoins humanitaires futurs. Il est donc crucial que le PAM utilise efficacement ses ressources pour faire face aux besoins humanitaires immédiats, notamment les conséquences des conflits et du changement climatique, tout en privilégiant également, lorsque cela sera possible, l'urgente nécessité de trouver des solutions à long terme qui favorisent la résilience des moyens d'existence et contribuent à la paix.

Le Plan de gestion pour 2020-2022 présente les affectations de ressources de base du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) et les investissements ponctuels financés au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP. Ces propositions montrent que le PAM est déterminé à assumer efficacement son rôle de chef de file dans les situations d'urgence et à assurer l'excellence de ses programmes en contribuant à la réalisation des objectifs de développement durable.

## **Les besoins opérationnels du PAM**

Des situations d'urgence complexes associées à des conflits, à de vastes déplacements de population, à une forte prévalence de la dénutrition et à des pénuries alimentaires ainsi qu'à des institutions économiques, politiques et sociales fragiles ou défaillantes restent des défis que le PAM et la communauté internationale doivent relever. À l'heure actuelle, le PAM appuie six interventions d'urgence de niveau 3 en République démocratique du Congo, au Mozambique, dans le nord du Nigéria, au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Yémen, et 12 autres opérations classées dans la catégorie des interventions d'urgence de niveau 2. Ces 18 interventions représentent approximativement deux tiers de l'ensemble des besoins opérationnels estimés du PAM, soit 10,6 milliards de dollars pour 2020.

L'aptitude du PAM à faire face aux situations d'urgence se reflète dans le niveau des besoins des interventions de crise, soit 7,8 milliards de dollars ou 74 pour cent de l'ensemble des besoins. Tout au long du Plan de gestion, l'accent est mis sur le rôle de chef de file que joue le PAM en situation d'urgence, sur l'excellence de ses programmes et sur le lien essentiel entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix. Tout en répondant aux urgences, le PAM investit dans la réduction et la prévention des besoins humanitaires à moyen et long terme en renforçant la résilience, ce qui représente 21 pour cent de l'ensemble des besoins, et dans des activités visant à remédier aux causes profondes, domaine d'action privilégié qui représente 5 pour cent des besoins.

Du point de vue des modalités de transfert, les transferts de produits alimentaires en nature représentent la part la plus importante de l'assistance prévue par le PAM en 2020 (47 pour cent). Les transferts de type monétaire, qui seront la deuxième modalité de transfert en 2020, représentent 37 pour cent de l'assistance totale, plaçant ainsi le PAM en tête des organismes humanitaires pour les programmes d'assistance monétaire. Les bons-produits ont également gagné en importance depuis 2019 et représentent désormais 4 pour cent du total des coûts de transfert en 2020, alors que les transferts en faveur du renforcement des capacités, qui sont désormais utilisés dans 84 pays, représentent 6 pour cent du total des transferts prévus.

Afin de réduire son déficit de financement et d'attirer davantage l'attention sur ses activités de renforcement de la résilience à l'échelle des communautés, tout en s'attaquant aux causes profondes de l'impossibilité dans laquelle se trouvent certaines personnes de subvenir à leurs propres besoins et à ceux de leur famille, le PAM poursuivra les efforts qu'il déploie en vue d'élargir sa base de financement et de mobiliser les donateurs en leur faisant comprendre les avantages des financements souples et prévisibles.

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

Le budget AAP finance les coûts d'appui indirects des activités du PAM. L'approbation des crédits AAP proposés par le Conseil d'administration confie au Directeur exécutif le pouvoir d'engager les dépenses. La proposition de budget AAP pour 2020 a été élaborée sur la base du montant projeté du produit du recouvrement des coûts d'appui indirects sur le montant des contributions prévues pour 2020.

Le niveau projeté des contributions pour 2020 est de 7,45 milliards de dollars, soit une augmentation de 10 pour cent par rapport aux 6,8 milliards de dollars indiqués pour 2019 dans le Plan de gestion pour 2019-2021. Cette projection a été établie à partir des positions des donateurs et des tendances de leurs contributions, compte tenu des prévisions de financement établies au niveau local dans chaque bureau de pays du PAM. L'analyse tient compte des données concernant l'élargissement possible de la base de financement, notamment grâce à des contributions plus importantes des gouvernements hôtes et des institutions financières internationales et à un plus grand nombre de contributions pluriannuelles. Le produit du recouvrement des CAI devrait s'élever à 446 millions de dollars en 2020, selon le chiffre calculé à partir du niveau projeté des contributions et du taux de recouvrement des CAI que le Secrétariat propose de maintenir à 6,5 pour cent pour 2020.

Le Secrétariat propose un budget AAP de 423,6 millions de dollars pour 2020, soit une augmentation de 38,5 millions de dollars (10 pour cent) par rapport au budget AAP de 2019, qui était de 385,1 millions de dollars. Cet accroissement a pour but d'assurer un appui adéquat aux activités opérationnelles qui ne cessent de croître, au maintien de l'efficacité et de l'efficience des opérations du PAM et au renforcement des services de contrôle indépendants.

Les propositions de budget AAP visent à accroître les ressources récurrentes à l'appui de six priorités internes du PAM: rôle de chef de file dans les situations d'urgence, excellence des programmes, mobilisation de fonds et partenariats au service de l'élimination de la faim, transformation numérique, simplification et efficience des processus du PAM, personnel et culture institutionnelle. Le plus gros du budget AAP additionnel (29,5 millions de dollars) est affecté à ces activités. Des ressources supplémentaires (8,7 millions de dollars) sont également prévues pour financer certains aspects essentiels clairement définis du contrôle indépendant, notamment les activités de lutte contre la fraude et la corruption et la mise en œuvre ciblée de contrôles internes au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Le solde des financements additionnels AAP (3,5 millions de dollars) est destiné à des domaines dans lesquels existent des déficits structurels connus (gestion des installations, sécurité et secrétariat du Conseil d'administration au Siège), et pour lesquels le financement par d'autres sources n'est pas possible ou adapté.

Les départements poursuivent leur travail de redéploiement des priorités du budget AAP en tenant compte des observations formulées par les organes de contrôle et le Conseil. Par exemple, la Division des secours d'urgence donne désormais la priorité à l'alerte rapide, à l'action immédiate et aux interventions fondées sur une analyse intégrée des risques, aux outils et aux systèmes améliorés de planification opérationnelle et au renforcement des capacités d'intervention immédiate, en se concentrant sur la nouvelle génération d'intervenants en situation d'urgence.

### **Budget stratégique établi à partir de la base**

Malgré une nette augmentation des ressources AAP en 2019 et du budget AAP proposé pour 2020, certains domaines nécessitent des ressources supplémentaires qui ne pouvaient provenir du budget AAP de 2020. En conséquence, un examen détaillé du budget AAP va être réalisé selon une approche stratégique ascendante qui permettra d'établir le budget AAP à inclure dans le Plan de gestion pour 2021-2023. Cet exercice exigera de chaque unité administrative, au Siège et dans chaque bureau régional, qu'elle décrive et justifie toutes ses dépenses, quelle que soit la source des fonds, ce qui permettra au PAM de repartir de la base pour établir un budget AAP correspondant aux besoins actuels d'appui de ses activités.

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

En 2015, le Conseil a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 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".<sup>1</sup> Après plusieurs années d'augmentation du produit des contributions et de fixation des budgets AAP à un niveau inférieur au produit des CAI recouvré sur les contributions, ce compte dégage un solde confortable. Il servira tout d'abord à abonder de 22,5 millions de dollars le Compte d'intervention immédiate, la principale source de fonds immédiatement disponibles pour atténuer les ruptures d'approvisionnement quand des vies sont en péril ou pour intervenir rapidement quand une situation d'urgence survient brusquement. Ce transfert complétera les contributions directes provenant des donateurs et aidera à résoudre les déficits de ressources récurrents.

Le Secrétariat propose par ailleurs pour 2020 un investissement de 39,7 millions de dollars dans cinq initiatives internes d'importance primordiale. Deux d'entre elles sont la poursuite d'initiatives approuvées en 2019, les trois autres sont nouvelles. Le tableau ci-dessous indique comment ce montant de 39,7 millions de dollars sera réparti.

---

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

<b>INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE</b>		
<b>Titre</b>	<b>En millions de dollars</b>	<b>Durée</b>
<b><i>Poursuite d'initiatives internes d'importance primordiale approuvées en 2019</i></b>		
Gains d'efficience obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information	11,0	1 an
Réforme du système des Nations Unies	8,1	2 ans
<b><i>Nouvelles initiatives internes d'importance primordiale en 2020</i></b>		
Initiative d'appui aux programmes et aux partenariats	3,2	2 ans
Stratégie relative au secteur privé	13,1	1 an*
Culture institutionnelle sur le lieu de travail et climat éthique	5,0	1 an
<b>Total</b>	<b>39,7</b>	

\* 22,2 millions de dollars à prévoir pour la deuxième année.

**Gains d'efficience obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information (11 millions de dollars).** Il s'agit d'aider le PAM à poursuivre le renforcement de sa capacité à exploiter les données internes en établissant des fondements solides pour l'intégration des données provenant de divers systèmes institutionnels, en ajoutant de nouvelles caractéristiques au tableau de bord utilisé pour la gestion et au portail de données sur les plans stratégiques de pays destiné aux États membres. Le PAM continuera également de répertorier ses services mondiaux à l'aide d'un outil normalisé de gestion des services qui augmente la rapidité et la qualité des prestations. Pour disposer de procédures fonctionnelles de base simplifiées et efficaces, un nombre accru de formulaires seront automatisés afin de supprimer la saisie manuelle.

**Réforme du système des Nations Unies (8,1 millions de dollars).** Cette initiative poursuivra le travail commencé en 2019. Le but est de s'assurer que les bureaux du PAM, sur tous les sites, ont les moyens de se préparer à la réforme du système des Nations unies pour le développement lancé par le Secrétaire général, et de l'appuyer. Pour 2020–2021, l'investissement permettra d'appuyer les réformes programmatiques, notamment l'introduction des nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Il servira également à concevoir et à mettre à l'essai des innovations institutionnelles, en fournissant un appui, si cela s'avère nécessaire, au Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies en faveur de la mise en œuvre et du lancement des activités et des systèmes testés en 2021. Le PAM continuera d'assurer la direction conjointe du groupe chargé des innovations institutionnelles et de contribuer à l'élaboration des processus, des outils et des plateformes qui permettront au système des Nations Unies pour le développement de rassembler les résultats obtenus collectivement, et d'en rendre compte.

**Appui aux programmes et aux partenariats (2,5 millions de dollars).** Cette initiative utilisera les fonds proposés pour combler les lacunes de la conception des projets au niveau des pays afin d'améliorer l'accès à un éventail plus large de sources de financement. Cet appui aidera à aligner les objectifs à long terme sur les initiatives stratégiques globales, grâce notamment à la mobilisation de ressources nationales et à des investissements multisectoriels. Elle facilitera par ailleurs le resserrement des liens entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix et démontrera le savoir-faire et le rôle moteur des organismes ayant leur siège à Rome et de certains de leurs partenaires dans des domaines thématiques essentiels à cet égard.

**Stratégie relative au secteur privé (13,1 millions de dollars).** Cette initiative est une proposition de financement initial pour l'intensification de la mobilisation de fonds auprès de particuliers. Selon la définition des initiatives internes d'importance primordiale de 2015, ces fonds peuvent servir à financer des dépenses non récurrentes liées, par exemple, aux équipements techniques (améliorations technologiques).

#### **Culture institutionnelle sur le lieu de travail et climat éthique (5,0 millions de dollars)**

En attendant qu'un groupe de travail conjoint composé de membres de la direction et du Conseil d'administration termine son travail d'analyse, formule ses recommandations et présente un plan d'action, cette initiative interne d'importance primordiale bénéficiera d'une enveloppe budgétaire de 5 millions de dollars en 2020 afin d'accélérer les mesures destinées à améliorer la culture institutionnelle sur le lieu de travail et de renforcer les normes comportementales.

#### **Examen du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects**

Conscient du regain d'intérêt que suscite un examen de la question d'un assouplissement supplémentaire éventuel des taux de recouvrement des CAI fixés pour certains types de contributions, le Secrétariat prépare une nouvelle série de consultations du Conseil à ce sujet en 2020. Il s'agira en premier lieu de bien cerner la problématique en demandant au Conseil d'examiner un petit nombre de questions de principe que lui soumettra le Secrétariat.

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

Les fonds d'affectation spéciale aux niveaux du Siège et des bureaux régionaux servent à financer le renforcement des capacités et de l'efficacité internes du PAM. Le montant prévu des dépenses au titre des fonds d'affectation spéciale pour 2020 est de 72,7 millions de dollars (contre 108,5 millions de dollars pour 2019). Les domaines financés sont le renforcement des capacités des pouvoirs publics, la nutrition, le changement climatique et la réduction des risques de catastrophe, la sécurité alimentaire, l'innovation (l'Accélérateur d'innovations), la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, ainsi que les chaînes d'approvisionnement.

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

Le mécanisme de financement des services internes adopté en 2014 permet au PAM de fournir des services en faisant appel aux trois dispositifs suivants: le Mécanisme de budgétisation des investissements; le Centre de gestion du parc automobile (l'ancien Programme mondial d'achat-location de véhicules); et les prestations de services facturées. Le plafond global de 82 millions de dollars établi pour les services internes sera maintenu en 2020.

Le plafond du Mécanisme de budgétisation des investissements est fixé à 47 millions de dollars, dont environ 43 millions de dollars sont disponibles pour attribution par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources en faveur de domaines tels que les investissements dans des installations sur le terrain et des améliorations au Siège. Étant donné que les dépenses de personnel et les dépenses récurrentes liées aux activités destinées à accroître la mobilisation de fonds auprès de particuliers ne peuvent être financées au titre de l'initiative interne d'importance primordiale concernant la stratégie relative au secteur privé, le plan d'exécution pour la stratégie relative aux partenariats et à la mobilisation de fonds auprès du secteur privé, si elle est approuvée, nécessitera un prêt de 3,9 millions de dollars du Mécanisme de budgétisation des investissements. Cela aura une incidence sur les coûts de l'application ShareTheMeal, jusqu'à présent entièrement financée par des ressources extrabudgétaires. Intégrer l'application ShareTheMeal dans le cadre de financement global des activités de mobilisation de fonds auprès des particuliers permettra une approche plus cohérente de la mobilisation de tous les sympathisants potentiels du PAM.

D'autres comptes spéciaux financent divers services d'appui assurés par le PAM pour ses propres besoins et ceux de ses partenaires, principalement en faveur du Réseau d'entrepôts humanitaires des Nations Unies et des services de transport aérien et de logistique. Pour 2020, on estime à 230,5 millions de dollars le volume des transactions des comptes spéciaux autres que le mécanisme de financement des services internes.

## Projet de décision\*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2020–2022, tel que présenté dans le document WFP/EB.2/2019/5-A/1, le Conseil:

- i) prend note du fait que le budget administratif et d'appui aux programmes pour 2020 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 7,45 milliards de dollars en 2020;
- ii) prend note du montant projeté des besoins opérationnels pour 2020, soit 10,6 milliards de dollars, comme indiqué au chapitre III du Plan de gestion pour 2020-2022;
- iii) approuve pour 2020 un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 423,6 millions de dollars qui sera affecté comme suit:
 

stratégie et orientations	71,0 millions de dollars
services à l'appui des opérations	237,0 millions de dollars
gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	115,6 millions de dollars
<b>Total</b>	<b>423,6 millions de dollars;</b>
- iv) approuve l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes pour les deux opérations suivantes:
  - un transfert d'un montant de 22,5 millions de dollars au Compte d'intervention immédiate, à titre de réserve; et
  - l'allocation d'un montant de 39,7 millions de dollars au titre des initiatives internes d'importance primordiale.
- v) approuve pour 2020 l'application d'un taux standard de recouvrement des coûts d'appui indirects de 6,5 pour cent à toutes les contributions, hormis les contributions fournies par des gouvernements en faveur de programmes menés dans leur propre pays et les contributions fournies par des pays en développement ou des pays en transition, tels que déterminés par le Conseil d'administration, auxquelles un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent sera appliqué en 2020;
- vi) approuve la fixation d'un plafond de 82 millions de dollars pour les avances au titre des services internes à partir de 2020 et compte revoir ce point régulièrement dans le cadre des futurs plans de gestion; et
- vii) autorise le Directeur exécutif à ajuster la composante du budget relative à l'administration et à l'appui aux programmes en fonction de la variation du niveau de recettes prévu pour l'année, dans une proportion ne pouvant excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes.

---

\* 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.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé</b>	<b>1</b>
<b>Projet de décision</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre I: Introduction</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre II: Contexte financier et hypothèses relatives au niveau des ressources</b>	<b>16</b>
<b>Chapitre III: Besoins opérationnels et plan d'exécution pour 2020</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes</b>	<b>44</b>
<b>Chapitre V: Mesure de la performance en matière de gestion</b>	<b>86</b>
<b>Chapitre VI: Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux</b>	<b>93</b>
<b>Annexe I: Projet de budget administratif et d'appui aux programmes pour 2020</b>	<b>106</b>
<b>Tableau A.I.1: Budget AAP par niveau administratif</b>	<b>108</b>
<b>Tableau A.I.2: Répartition des postes et des dépenses AAP par bureau régional, 2018-2020</b>	<b>111</b>
<b>Tableau A.I.3: Répartition des postes et des dépenses AAP par entité centrale, 2018-2020</b>	<b>113</b>
<b>Annexe II: Tableau A.II.1: Analyse du budget AAP par unité administrative et par volet</b>	<b>118</b>
<b>Tableau A.II.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP par unité administrative, 2018 et 2019</b>	<b>123</b>
<b>Tableau A.II.3: Budget AAP par unité administrative, 2018 et 2019</b>	<b>134</b>
<b>Annexe III:</b>	<b>147</b>
<b>Annexe IV: Notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale proposées</b>	<b>148</b>
<b>Annexe V: Examen du Plan de gestion pour 2019-2021</b>	<b>167</b>
<b>Annexe VI: Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2020-2022</b>	<b>172</b>
<b>Annexe VII: Terminologie</b>	<b>195</b>
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	<b>201</b>

## Chapitre I: Introduction

### Guide du lecteur

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

### Structure du document

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

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

## Contexte économique et politique mondial

### Perspectives économiques

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

### Insécurité alimentaire chronique et aiguë

7. On constate une aggravation du problème de la faim dans le monde. Le nombre absolu de personnes sous-alimentées a augmenté pour atteindre près de 822 millions en 2018<sup>3</sup>, contre 796 millions environ en 2016. Les personnes vivant dans des zones de conflit représentent 60 pour cent de la population souffrant de la faim de manière chronique dans le monde et courent plus de deux fois plus de risques d'être sous-alimentées que les personnes vivant dans des pays sans conflit<sup>4</sup>. En 2018, plus de 113 millions de personnes réparties dans 53 pays ont dû faire face à une crise alimentaire ou à une situation plus grave encore<sup>5</sup>. Quelque 143 millions de personnes supplémentaires ont connu une situation difficile, et étaient donc près de basculer dans une crise alimentaire.
8. Ces trois dernières années, plus de 100 millions de personnes ont dû faire face à des crises alimentaires aiguës. Deux tiers d'entre elles, soit près de 72 millions de personnes, vivaient dans huit pays. Les crises alimentaires les plus graves se sont déroulées, par ordre décroissant, au Yémen, en République démocratique du Congo, en Afghanistan, en Éthiopie, en République arabe syrienne, au Soudan, au Soudan du Sud et dans le nord du Nigéria<sup>6</sup>.

### Conflits, faim et déplacements

9. En 2017, les conséquences économiques de la violence à l'échelle mondiale se sont élevées à 14 760 milliards de dollars É.-U. en parité de pouvoir d'achat, soit 12,4 pour cent du produit intérieur brut (PIB) mondial et 45 pour cent du PIB des dix pays les plus touchés par des conflits<sup>7</sup>. Cette même année, le coût des conflits armés s'est chiffré au total à

---

<sup>2</sup> Groupe de la Banque mondiale. 2019. *Global Economic Prospects, June 2019: Heightened Tensions, Subdued Investment*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/541011559679035492/Global-Economic-Prospects-June-2019-Heightened-Tensions-Subdued-Investment>.

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

<sup>4</sup> FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2017. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017. Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022420/download/>.

<sup>5</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2019. *Global report on food crises 2019*. [www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/](http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/).

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> Institute for Economics and Peace. 2018. *The economic value of peace 2018*. <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/11/Economic-Value-of-Peace-2018.pdf>.

- 1 020 milliards de dollars sous l'effet des conflits qui se sont déroulés au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud.
10. Les conflits demeurent un facteur majeur à l'origine des crises alimentaires. Environ 74 millions de personnes qui souffrent d'insécurité alimentaire (deux tiers de celles devant faire face à une faim aiguë) se trouvent dans des pays connaissant un conflit et des problèmes d'insécurité<sup>8</sup>. Soixante pour cent des personnes qui ont faim<sup>9</sup> et 75 pour cent des 155 millions d'enfants présentant un retard de croissance dans le monde vivent dans des pays touchés par des conflits<sup>10</sup>.
  11. Les conflits, les violences et les persécutions ont entraîné un nombre sans précédent de déplacements, 68,5 millions de personnes ayant dû fuir leur foyer. Parmi elles, plus de 40 millions sont des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et près de 25,4 millions sont des réfugiés.
  12. À l'échelle mondiale, 57 pour cent des réfugiés viennent de trois pays touchés par des conflits prolongés: 6,3 millions sont originaires de la République arabe syrienne, 2,6 millions d'Afghanistan et 2,4 millions du Soudan du Sud<sup>11</sup>. Cinq pays en développement accueillent 85 pour cent de l'ensemble des réfugiés: la Turquie (3,5 millions), le Pakistan (1,4 million), l'Ouganda (1,4 million), le Liban (1 million) et la République islamique d'Iran (0,9 million). La plupart des réfugiés ne partent pas de chez eux par choix. Neuf migrants africains sur dix et huit migrants asiatiques sur dix préfèrent rester sur leur continent d'origine.
  13. Une étude menée par le PAM en 2017 fait apparaître les liens entre l'insécurité alimentaire d'un côté et la migration transfrontalière et les conflits de l'autre<sup>12</sup>. Les chercheurs ont constaté que l'insécurité alimentaire était l'un des grands facteurs poussant les gens à partir à l'étranger, parmi d'autres facteurs d'incitation comme le manque de débouchés économiques, les inégalités de revenus, la croissance démographique et l'existence de réseaux facilitant la migration. Selon cette étude, chaque augmentation de 1 pour cent de la prévalence de la faim entraîne le départ de 2 pour cent de la population, et chaque année supplémentaire de conflit provoque la fuite de 4 pour cent de la population. La migration en elle-même peut provoquer une insécurité alimentaire à cause du manque de possibilités de revenus et des difficultés rencontrées pendant le voyage le long des voies de migration, tandis que l'insécurité alimentaire conjuguée à la pauvreté est une cause majeure de l'incidence et de l'intensité des conflits armés, lesquels sont l'un des principaux facteurs de la migration forcée.
  14. D'après un rapport de 2018 du PAM, une augmentation de 1 point de l'indice de stabilité politique et d'absence de conflit violent établi par la Banque mondiale pourrait réduire de moitié l'ampleur des crises alimentaires<sup>13</sup>.

---

<sup>8</sup> Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. *Global report on food crises 2019*. [www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/](http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/).

<sup>9</sup> FAO et PAM. 2019. *Monitoring food security in countries with conflict situations*, janvier 2019. [www.fao.org/3/ca3113en/CA3113EN.pdf](http://www.fao.org/3/ca3113en/CA3113EN.pdf).

<sup>10</sup> FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2017. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017. Renforcer la résilience pour favoriser la paix et la sécurité alimentaire*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000022420/download/>.

<sup>11</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). *Aperçu statistique*. <https://www.unhcr.org/fr/apercu-statistique.html>.

<sup>12</sup> PAM. 2017. *Aux racines de l'exode: sécurité alimentaire, conflits et migration internationale*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000020872/download/>.

<sup>13</sup> PAM. 2018. *World Food Assistance 2018: Preventing Food Crises*. [https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000070719/download/?\\_ga=2.202594645.513769417.1553075019-512056628.1528281179](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000070719/download/?_ga=2.202594645.513769417.1553075019-512056628.1528281179).

## Variabilité du climat et possibilités d'investissement

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

## Positionnement du PAM

19. L'environnement opérationnel du PAM est en train d'évoluer. Les personnes vulnérables doivent non seulement faire face à des risques de longue date relatifs à la mauvaise gouvernance et aux conflits, mais aussi à des phénomènes météorologiques extrêmes et plus imprévisibles qui se produisent à un rythme dépassant leurs capacités de réaction. Les programmes du PAM dans les pays sont de plus en plus tournés vers l'avenir et prennent davantage en compte les risques. Environ 70 pour cent des PSP comprennent des activités consacrées à la gestion des risques climatiques, et le PAM a fait des progrès considérables dans la conduite de programmes innovants tels que l'assurance indexée sur les conditions météorologiques, le financement fondé sur les prévisions et les services d'information sur le climat à l'intention des communautés en situation d'insécurité alimentaire.
20. Les crises humanitaires touchent un nombre croissant de personnes et durent toujours plus longtemps. En partenariat avec divers acteurs nationaux et internationaux, le PAM doit chercher à réduire progressivement les besoins humanitaires au moyen de différentes interventions qui s'attaquent simultanément aux vulnérabilités immédiates et chroniques.

---

<sup>14</sup> FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2018. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*. [www.fao.org/3/i9553fr/i9553fr.pdf](http://www.fao.org/3/i9553fr/i9553fr.pdf).

<sup>15</sup> Groupe d'experts indépendants relevant du Groupe des parties prenantes pour le Rapport sur la nutrition mondiale. 2016. *Rapport sur la nutrition mondiale 2016. Des promesses aux impacts: éliminer la malnutrition d'ici 2030*. [https://globalnutritionreport.org/documents/10/French\\_full\\_report.pdf](https://globalnutritionreport.org/documents/10/French_full_report.pdf).

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

## **Contexte organisationnel**

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

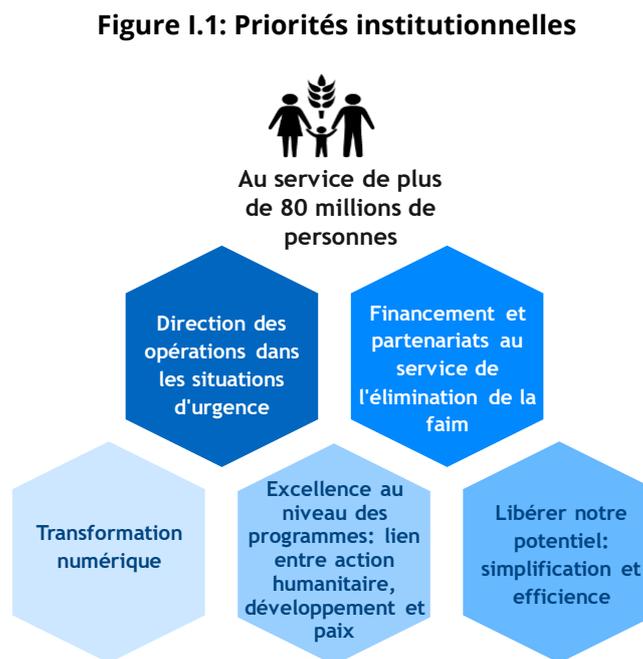
26. La nouvelle structure organisationnelle correspond à des aménagements importants apportés afin de faire en sorte que le PAM se dote des moyens nécessaires pour répondre à des demandes dont le nombre et la complexité ne cessent d'augmenter. La restructuration a pour principal objectif de renforcer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

### Contrôle et gestion des risques

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

### Priorités institutionnelles

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



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

## **Gouvernance**

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

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

### Aperçu

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

### S'adapter aux tendances mondiales

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

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

39. En 2018, la croissance des besoins opérationnels du PAM a été proportionnelle à l'augmentation des besoins humanitaires mondiaux. Les recettes estimées à l'échelle mondiale à partir de la réponse prévue des donateurs aux besoins croissants du PAM s'élèvent à 7,4 milliards de dollars, pour un programme de travail chiffré à 12 milliards de dollars pour 2019. À la mi-août, le PAM avait déjà reçu 4,63 milliards de dollars de contributions pour 2019, ce qui correspond au niveau enregistré à la même période en 2018.
40. On s'attend actuellement à ce que le déficit de financement pour les opérations augmente pour passer de 27 pour cent en 2018 à 38 pour cent en 2019. Cette évolution est due à une augmentation du programme de travail du PAM (12 milliards de dollars en 2019) par rapport à 2018, année au cours de laquelle le programme de travail se montait à 10 milliards de dollars et les besoins bruts étaient couverts à 73 pour cent. En tenant compte des tendances passées du financement, des informations disponibles sur les donateurs et des hypothèses relatives aux évolutions géopolitiques, le PAM estime qu'en 2020, les ressources atteindront 7,45 milliards de dollars. Ce montant couvrirait 71 pour cent du programme de travail actuel pour 2020, soit un déficit de financement de 3,1 milliards de dollars environ. Pour 2021/2022, le PAM s'attend à un niveau de recettes analogue à celui prévu pour 2019/2020.
41. L'ampleur persistante des besoins opérationnels s'explique par l'augmentation des ressources nécessaires pour les interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent plus de la moitié du programme de travail actuel du PAM et une part importante de son déficit de financement. Au vu des indicateurs relatifs aux alertes rapides et aux actions rapides, ces besoins d'une importance vitale devraient augmenter.
42. Les contributions versées par des institutions financières internationales ont considérablement progressé en 2018, le montant des contributions à emploi spécifique étant passé de 6 millions de dollars à 44 millions de dollars (à l'exclusion des contributions émanant de gouvernements hôtes), principalement en raison de l'augmentation des contributions de la Banque africaine de développement. À mesure que le PAM continue d'investir dans ses partenariats avec les institutions financières internationales, on s'attend à ce que les contributions fournies par des institutions telles que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et la Banque asiatique de développement augmentent de manière substantielle à partir de 2019; cette hausse devrait dans une large mesure intervenir par le canal des contributions de gouvernements hôtes.
43. La tendance générale relative aux contributions provenant de fonds communs des Nations Unies est positive et a permis de générer des ressources supplémentaires pour le PAM. En 2018, celui-ci a reçu un montant record de 290 millions de dollars en provenance de diverses sources de financement des Nations Unies pour son programme de travail, et les contributions pour 2019 dépassaient déjà 200 millions de dollars à la mi-août. L'appui apporté par les donateurs à la réforme du système des Nations Unies pour le développement et à la mise en place du nouveau système des coordonnateurs résidents des Nations Unies est le signe de la poursuite d'une tendance positive. Les contributions versées par le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (la source de fonds communs la plus importante pour le PAM) ont été stables, passant de 122 millions de dollars à 143 millions de dollars au cours de ces cinq dernières années. L'extension à 1 milliard de dollars de l'objectif de financement annuel de ce fonds pourrait se traduire par une augmentation des contributions destinées au PAM.
44. D'après les projections, le montant des contributions pour 2019 et au-delà montre que l'on s'attend à ce que les donateurs continuent d'accorder une grande confiance au PAM et à ce que le mandat de celui-ci demeure pertinent au fil de l'évolution des besoins.

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

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

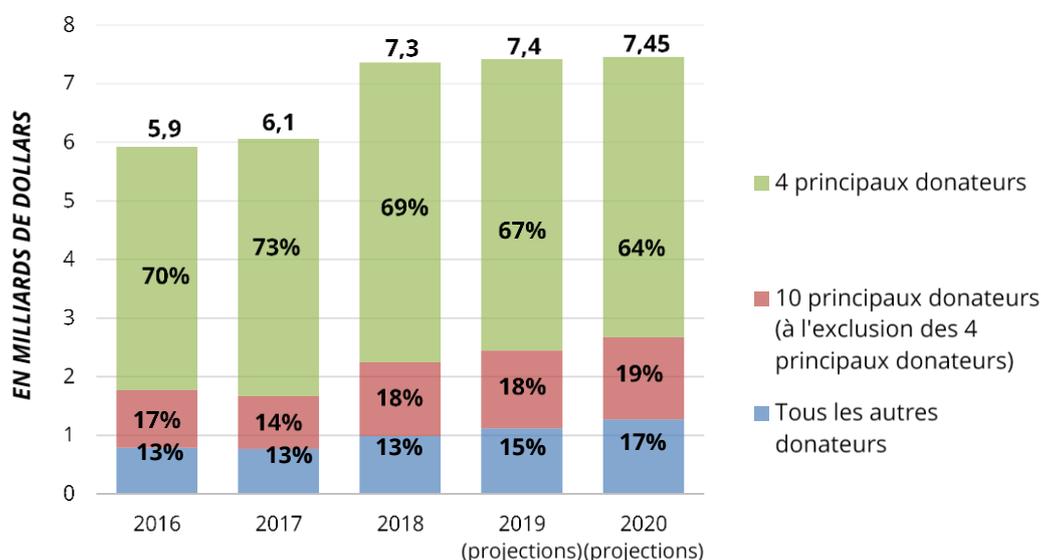
## **S'adapter à l'évolution des besoins**

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

## Élargissement de la base de donateurs

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

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



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

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

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

## Rôle des gouvernements hôtes

56. Les contributions des gouvernements hôtes se sont chiffrées à 136,7 millions de dollars en 2018, soit une augmentation de 15 pour cent par rapport à 2017 (118,5 millions de dollars). À ce jour, 101 millions de dollars ont déjà été reçus en 2019 de la part de gouvernements hôtes. Les années précédentes, ces contributions étaient nettement supérieures: 209,1 millions de dollars en 2015 et 238,2 millions de dollars en 2016.

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



57. Grâce à ses plans stratégiques de pays, le PAM entend optimiser l'utilisation des ressources fournies par les donateurs habituels en combinaison avec celles des gouvernements hôtes dans les domaines où les actions porteuses de transformations offrent les rendements les plus élevés et aident à accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), en particulier des ODD 2 et 17. On s'attend à cet égard à ce que les ressources apportées par les gouvernements hôtes augmentent à partir de 2019.
58. L'année dernière, le PAM a continué de favoriser le passage du financement de projets isolés au financement d'une vision. Il collabore avec les partenaires des gouvernements hôtes pour déterminer le meilleur moyen de faciliter les progrès vers la réalisation des grandes priorités nationales, notamment en ce qui concerne les systèmes alimentaires et la formation de capital humain. Des acteurs nationaux tels que les ministères de la planification et des finances, des institutions financières internationales et des institutions régionales participent à une concertation stratégique à cette fin.
59. Le PAM encourage les gouvernements hôtes à verser des contributions régulières en faveur de ses programmes, notamment au moyen de l'initiative de couplage mise en place dernièrement et du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs qui a été restructuré. En 2018, une allocation de 30 millions de dollars a été affectée à cette initiative.

## Souplesse et prévisibilité des recettes

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

65. Globalement, le dialogue engagé par le PAM avec les donateurs est essentiel et permet de favoriser la conclusion d'accords de partenariat stratégique qui offrent des financements prévisibles et souples sur la base d'une série d'objectifs à relativement long terme convenus conjointement. Le PAM dispose actuellement de 15 accords de ce type avec des donateurs (voir la figure II.3).

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

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

Vert clair = ancien accord de partenariat stratégique.

Vert foncé = accord en vigueur.

Jaune = accord en cours de négociation.

## Chapitre III: Besoins opérationnels pour 2020

### Aperçu

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

---

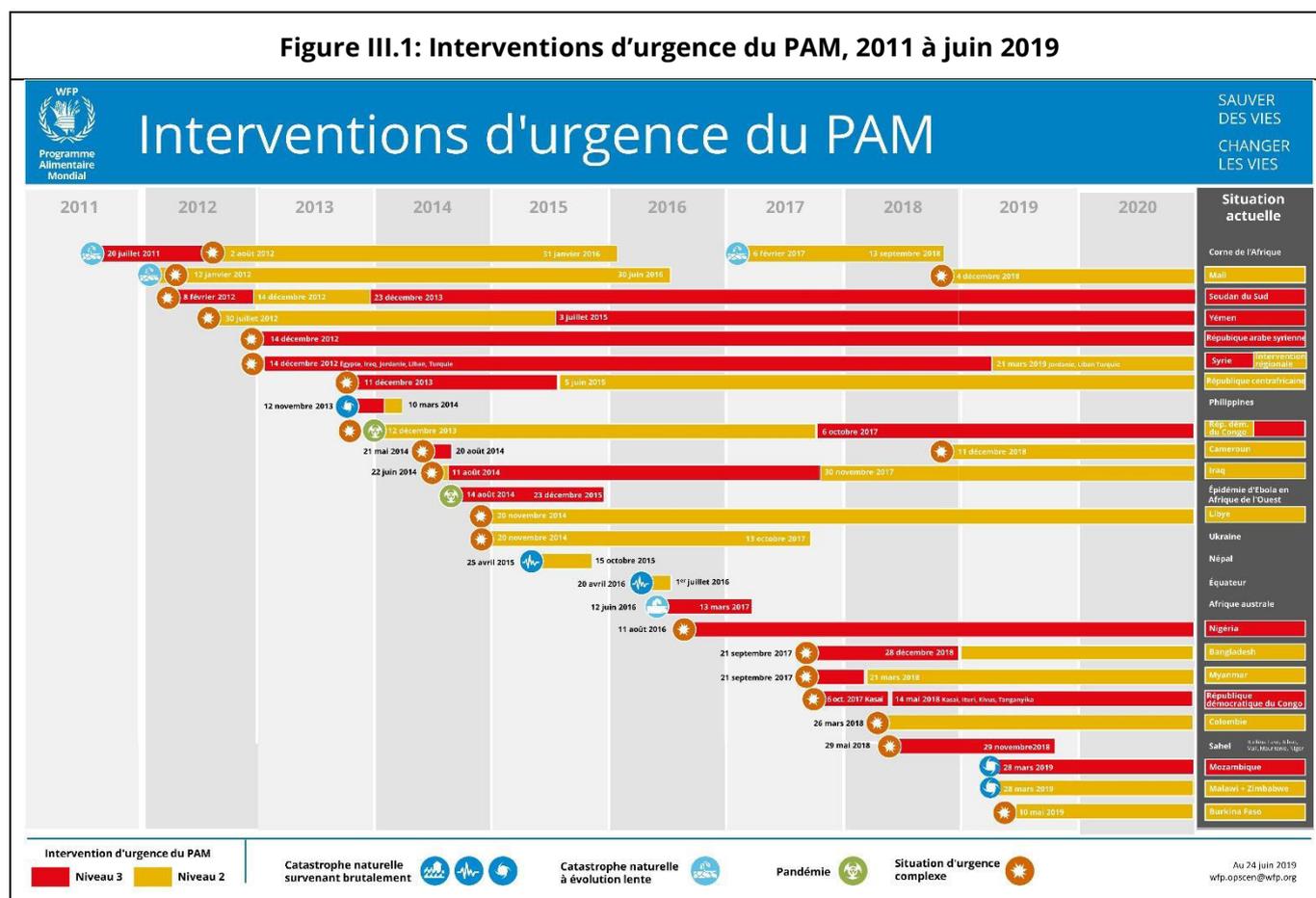
<sup>16</sup> Ces chiffres comprennent les PSP multipays ainsi que le PSPP et le PSP présentés pour la Turquie et le Togo.

<sup>17</sup> Global Report on Food Crises, [www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC\\_2019-Full\\_Report.pdf](http://www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC_2019-Full_Report.pdf).

<sup>18</sup> *Ibid.*

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

Figure III.1: Interventions d'urgence du PAM, 2011 à juin 2019



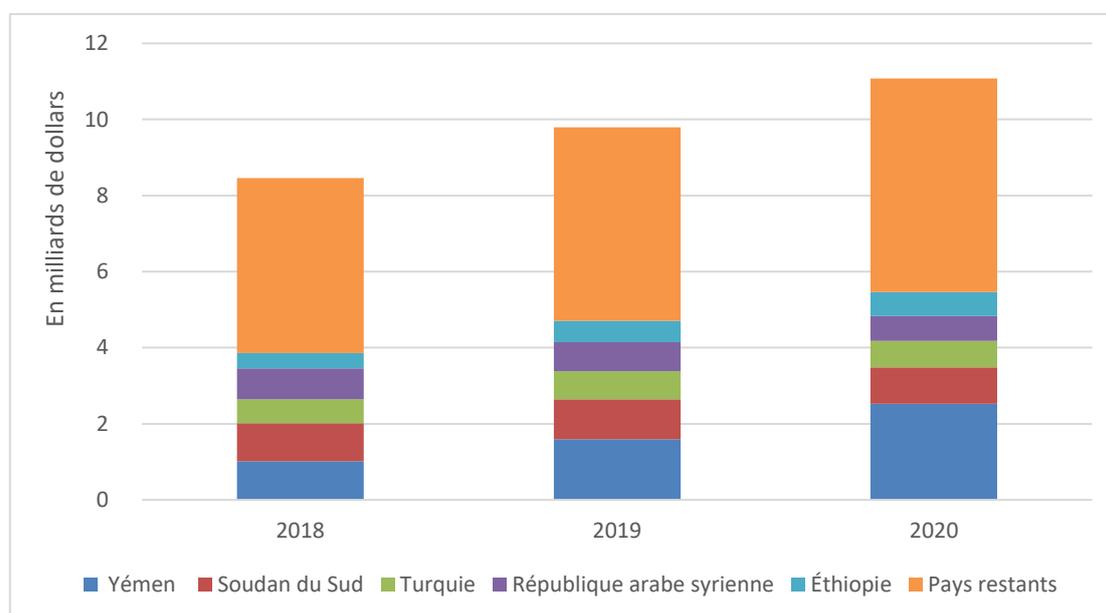
71. La tendance mondiale à l'augmentation du nombre de crises humanitaires est prise en compte dans l'ensemble du Plan de gestion pour 2020-2022 et se traduit par une augmentation du nombre prévu de bénéficiaires et des besoins de financement correspondants. Deux tiers des 9 millions de personnes supplémentaires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

humanitaires et en contribuant à la paix le cas échéant. Les avantages à long terme de cette démarche s'accompagneront de coûts à court terme. Ainsi, à court terme, l'intégration du renforcement de la résilience dès le début d'une intervention d'urgence est plus coûteuse que la mise en œuvre d'une intervention humanitaire classique, mais, à long terme, cela réduit la nécessité et le coût de l'action humanitaire. Pour chaque dollar investi dans le renforcement de la résilience des populations, les donateurs peuvent s'attendre à économiser jusqu'à 3 dollars du fait de la réduction de l'aide humanitaire et des pertes évitées<sup>19</sup>, et l'investissement de 1 dollar dans la prévention de la malnutrition peut générer un rendement de 16 dollars<sup>20</sup>.

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

73. Pour 2020, les besoins opérationnels du PAM s'élèvent à 10,6 milliards de dollars, en hausse de 8 pour cent par rapport à 2019. Cet accroissement tient principalement à l'augmentation des ressources nécessaires aux interventions menées pour faire face au conflit au Yémen, au conflit et à l'épidémie d'Ebola en République démocratique du Congo, au conflit en République centrafricaine et au cyclone Idai au Mozambique et au Zimbabwe. Les besoins d'urgence ont augmenté dans plus de 15 pays au cours des trois dernières années, mais près de la moitié de ces besoins concernent les cinq plus grandes opérations que conduit le PAM, au Yémen, au Soudan du Sud, en Turquie, en République arabe syrienne et en Éthiopie. La figure III.2 illustre cette tendance sur la période allant de 2018 à 2020.

**Figure III.2: Part des cinq plus grandes opérations dans les besoins totaux, 2018 à 2020**



<sup>19</sup> Agence des États-Unis pour le développement international. 2018. *Economics of resilience to drought: in Ethiopia, Kenya and Somalia*. [www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary](http://www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary).

<sup>20</sup> Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2015. *Rapport sur la nutrition mondiale 2015: Mesures et redevabilité en vue d'accélérer les progrès mondiaux en matière de nutrition et de développement durable*. [www.ifpri.org/node/14939](http://www.ifpri.org/node/14939).

74. Tandis que les besoins continuent d'augmenter, le déficit de financement prévu, soit 29 pour cent en 2020, limitera les moyens dont le PAM disposera pour porter assistance aux populations touchées et l'obligera à se livrer au difficile exercice de la hiérarchisation des priorités et à cibler uniquement les personnes les plus vulnérables dans le cadre d'un nombre restreint d'opérations, comme en 2018 et en 2019. Cette hiérarchisation accentue le risque à long terme non seulement de ne pas parvenir à assurer l'assistance vitale requise, mais aussi de laisser échapper des occasions de renforcer la résilience et de voir s'amenuiser les acquis du développement. Sur la base d'exemples tirés des années précédentes, l'écart entre les ressources nécessaires et les recettes prévues, soit 3,1 milliards de dollars, devrait se traduire par une réduction comprise entre 35 et 50 pour cent des activités dans les domaines suivants: alimentation scolaire; prévention de la malnutrition; adaptation au changement climatique et gestion des risques; et création d'actifs et appui aux moyens d'existence. Toutes ces activités visent à changer la vie des bénéficiaires et à réduire la vulnérabilité à long terme face aux chocs et le risque d'insécurité alimentaire ou de crise.

<b>TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ, 2019 ET 2020</b>			
<b>Domaine d'action privilégié</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2019</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020</b>	<b>Écart (%)</b>
	<i>(en millions de dollars)</i>		
Intervention face à une crise	6 530	7 830	20
Renforcement de la résilience	2 699	2 208	-18
Causes profondes	566	527	-7
<b>Total</b>	<b>9 796</b>	<b>10 566</b>	<b>8</b>

75. La comparaison entre les besoins opérationnels du PAM pour 2019 et 2020 fait apparaître une augmentation de 20 pour cent des ressources nécessaires pour les interventions à mener face aux crises, une baisse de 18 pour cent de celles requises dans le domaine du renforcement de la résilience et une diminution de 7 pour cent de celles liées aux activités et aux programmes prévus pour s'attaquer aux causes profondes. L'augmentation dans le domaine des interventions face aux crises est due aux activités menées dans des pays tels que le Mozambique, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo et le Yémen, où l'accroissement des besoins opérationnels se situait entre 60 et 500 pour cent par rapport à 2019. Elle montre en outre que le PAM continue de donner la priorité aux besoins d'urgence qui ne cessent de croître, ce qui peut être aux dépens de l'appui fourni aux individus, aux ménages, aux communautés, aux gouvernements et aux systèmes pour qu'ils s'adaptent aux chocs et en amortissent les effets, et maintiennent leur sécurité alimentaire et leur santé nutritionnelle. Dans le même temps, la réduction de 60 à 70 pour cent des activités à entreprendre pour faire face aux crises dans d'autres pays, dont le Congo, la Côte d'Ivoire et le Pakistan, a contribué à maintenir les dépenses prévues à l'échelle mondiale dans des limites gérables, à condition que les ressources soient suffisantes pour répondre à ces besoins.
76. La diminution des besoins opérationnels en Turquie se traduit par une baisse globale de 18 pour cent dans le domaine d'action privilégié qu'est le renforcement de la résilience. Cette réduction globale occulte les cas d'engagement du PAM dans certains pays en faveur du renforcement de la résilience à l'aide d'activités qui facilitent l'accès des petits exploitants

aux marchés, améliorent les moyens d'existence et renforcent les capacités des individus et des institutions. Parmi ces exemples figurent des programmes menés en Iraq, en République démocratique du Congo, en Afghanistan, à Madagascar et en République arabe syrienne.

77. En 2020, les besoins opérationnels prévus dans le domaine des causes profondes équivalent à 5 pour cent du plan de gestion total pour 2020 et sont inférieurs de 39 millions de dollars à ceux de 2019. Cela étant, au Bénin, en Colombie et au Pérou, ces besoins augmentent de 100 à 400 pour cent en 2020, une évolution que l'on retrouve dans les besoins totaux prévus pour 2020 dans ces pays.

### Nombre de bénéficiaires

Bureau régional	2019	2020	Écart (%)
Bureau régional de Bangkok – Asie et Pacifique	10,80	9,34	-14
Bureau régional du Caire – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	26,04	28,45	9
Bureau régional de Dakar – Afrique de l'Ouest	9,54	12,71	33
Bureau régional de Johannesburg – Afrique australe	8,87	12,99	46
Bureau régional de Nairobi – Afrique de l'Est	19,74	21,03	6
Bureau régional de Panama – Amérique latine et Caraïbes	3,74	3,10	-17
<b>Total</b>	<b>78,75</b>	<b>87,61</b>	<b>11</b>

78. En 2020, les projets du PAM permettront de venir en aide directement à 87,6 millions de bénéficiaires, soit 8,9 millions (11 pour cent) de plus que dans le plan pour 2019. Cette augmentation prévue du nombre de bénéficiaires peut s'expliquer par l'augmentation des besoins des bénéficiaires dans les situations d'urgence. Ainsi, l'augmentation du nombre de bénéficiaires relevant des bureaux régionaux pour l'Afrique australe, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique de l'Est est liée aux opérations humanitaires menées pour faire face au cyclone Idai au Mozambique et au Zimbabwe, à la vulnérabilité accrue et à la sécheresse dans les pays du Sahel, au phénomène El Niño dans la Corne de l'Afrique ou encore au virus Ebola et au conflit en République démocratique du Congo. La poursuite du conflit au Yémen est la principale cause de l'augmentation du nombre de bénéficiaires dans la région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale, augmentation qui est en partie compensée par la réorientation des activités opérée par le PAM dans le cadre d'une transition vers des programmes en faveur du redressement et de la résilience en République arabe syrienne et au Soudan. Dans les régions de l'Asie et du Pacifique et de l'Amérique latine et des Caraïbes, la diminution du nombre de bénéficiaires tient à l'accent accru placé sur la résilience et le renforcement des capacités institutionnelles au Bangladesh, au Pakistan, en Haïti et au Honduras.
79. Il importe cependant de noter que bien que les chiffres de bénéficiaires puissent donner une image générale du volume de travail du PAM, ils ne rendent pas compte de la durée du soutien apporté aux intéressés. Les données sur les rations quotidiennes qu'il est prévu de distribuer aux bénéficiaires font donc désormais partie intégrante de l'analyse de l'ensemble des besoins opérationnels. Les ressources requises pour 2020 dans les 85 pays où le PAM intervient visent ainsi à permettre la distribution de 22 milliards de rations quotidiennes.

80. Le coût unitaire des rations constitue un repère important pour le PAM. C'est une estimation du montant budgétisé qui se rapporte directement ou indirectement à l'assortiment alimentaire ou au transfert de type monétaire quotidien retenu pour obtenir les résultats escomptés dans le cadre des programmes<sup>21</sup>. Comme le PAM concentre son action sur les groupes les plus vulnérables, les interventions qu'il mène pour faire face aux crises sont plus importantes dans les zones reculées touchées par des conflits, des mauvaises récoltes ou d'autres bouleversements. Dans ces circonstances, le coût de l'assistance est plus élevé, le plus souvent en raison de difficultés d'accès pendant les saisons des pluies ou les périodes d'insécurité ou du fait de l'augmentation saisonnière des prix. Pour être efficaces, les activités de renforcement de la résilience nécessitent généralement des interventions plus longues ou la combinaison d'interventions et d'investissements en plus des transferts sous forme de produits alimentaires, ce qui augmente le coût de l'assistance. Les différences de coût unitaire des rations selon le domaine d'action privilégié sont indiquées au tableau III.3.

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

81. En 2020, le coût moyen pondéré d'une ration quotidienne s'élève à 0,55 dollar. Ce chiffre général tient compte d'une série d'activités auxquelles sont associés des coûts par ration différents, comme l'alimentation scolaire (0,27 dollar), les activités nutritionnelles (0,59 dollar) et les transferts de ressources non assortis de conditions (0,53 dollar), lesquels représentent plus de 55 pour cent de l'ensemble des rations quotidiennes du PAM.
82. Les principales composantes du coût unitaire des rations sont le coût du transfert lui-même, qui devrait représenter 75 pour cent en moyenne du coût total par ration en 2020 et les coûts de mise en œuvre et autres dépenses de fonctionnement. Du fait de l'importance de la part du transfert dans le coût global, le coût des rations fournies par l'intermédiaire des transferts de type monétaire est généralement supérieur à celui des rations alimentaires en nature. Cette différence s'explique par le fait que le coût des transferts de type monétaire reste le même pour tous les bénéficiaires qui les reçoivent dans le cadre d'une activité donnée, tandis que le coût de transfert total des produits alimentaires diminue lorsque le volume augmente en raison des méthodes d'approvisionnement adoptées par le PAM et des économies d'échelle qui en résultent. Dans les deux cas, toutefois, il est possible d'obtenir des gains d'efficacité au niveau des coûts de mise en œuvre et des autres coûts selon le contexte et la nature des opérations, car les systèmes et les opérations du PAM sont conçus de manière à bénéficier au mieux des économies d'échelle.

<sup>21</sup> Dans le cadre de financement actuel, les budgets sont établis au niveau des activités prévues dans les PSP. Pour déterminer le coût de plusieurs rations intégrées au sein d'une même activité, certaines dépenses comme les coûts d'appui directs sont calculées à partir d'une estimation du nombre de bénéficiaires et du nombre de rations.

## Capacité de concourir à la réalisation des ODD

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

TABLEAU III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET RÉSULTAT STRATÉGIQUE, 2019 ET 2020							
ODD	Objectif stratégique		Résultat stratégique		Besoins opérationnels pour 2019 (en millions de dollars)	Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)	Écart (%)
2	1	Éliminer la faim	1	Accès à la nourriture	6 814	<b>8 038</b>	18
	2	Améliorer la nutrition	2	Fin de la malnutrition	995	<b>999</b>	0
	3	Assurer la sécurité alimentaire	3	Productivité et revenus des petits exploitants	252	<b>231</b>	-8
			4	Systèmes alimentaires durables	370	<b>441</b>	19
17	4	Appuyer la mise en œuvre des ODD	5	Renforcement des capacités	115	<b>186</b>	61
			6	Cohérence des politiques	6	<b>4</b>	-27
	5	Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD	7	Diversification des ressources	0	<b>0</b>	5
			8	Renforcement des partenariats mondiaux	1 244	<b>666</b>	-46
<b>Total</b>				<b>9 796</b>	<b>10 566</b>	<b>8</b>	

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

85. En dehors des interventions menées au titre des Objectifs stratégiques 1 et 2 pour faire face aux besoins alimentaires et nutritionnels immédiats, on prévoit que les ressources nécessaires aux activités du PAM à mener à l'appui de la sécurité alimentaire (Objectif stratégique 3) augmenteront de 50 millions de dollars en 2020 et compteront pour 6 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels. Entre 2019 et 2020, les activités et les besoins opérationnels associés à l'Objectif stratégique 3 ne seront plus axés sur le résultat stratégique 3 (productivité et revenus des petits exploitants) mais sur le résultat stratégique 4 (systèmes alimentaires durables), ce qui s'explique par le fait que l'appui du PAM aux petits exploitants a été élargi pour intégrer l'action menée au niveau des systèmes.

Ainsi, en Chine, en Équateur et en Haïti, les ressources nécessaires aux petits exploitants et aux acteurs agricoles sont incluses dans les programmes et les activités à mener dans le cadre d'une approche fondée sur les systèmes alimentaires. Cette démarche exige du PAM qu'il travaille avec des partenaires afin d'étendre le ciblage effectué au niveau des individus et des communautés pour y inclure les volets relatifs à la production, à la transformation et à la consommation. En Colombie et au Kenya, par exemple, l'action que le PAM entreprend aux côtés des gouvernements et des partenaires pour parvenir à des systèmes alimentaires plus résilients conjugue le soutien en faveur de la productivité des petits exploitants à l'amélioration de l'accès aux marchés et à la détection des goulets d'étranglement dans les circuits de distribution afin d'obtenir des effets significatifs et porteurs de transformations.

86. *ODD 17*. Par rapport à 2019, les ressources nécessaires aux initiatives du PAM prévues au titre de l'Objectif stratégique 4 (appuyer la mise en œuvre des ODD) augmenteront de 61 pour cent en 2020. Cette hausse est liée au développement des activités de renforcement des capacités demandées par les gouvernements au titre du résultat stratégique 5, activités qui visent à aider ces derniers à atteindre l'ODD 2. Sur la base des besoins opérationnels du PAM prévus au titre de l'Objectif stratégique 5 (travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD), qui ont diminué de 46 pour cent par rapport à 2019, les programmes conjoints menés en République démocratique du Congo, en Turquie et au Soudan du Sud continuent de représenter la majeure partie des efforts visant à renforcer les partenariats mondiaux du PAM et à soutenir l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire et de développement à travers la coordination des interventions d'urgence et la fourniture de services, notamment dans le cadre d'opérations aériennes.

### Analyse par catégorie d'activités

87. En 2020, le PAM envisage d'allouer 58 pour cent des ressources nécessaires pour couvrir ses besoins opérationnels aux transferts non assortis de conditions destinés aux groupes particulièrement vulnérables. On trouvera au tableau III.5 les besoins opérationnels prévus pour 2020 par catégorie d'activités.

<b>TABLEAU III.5: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2020*</b>	
<b>Catégories d'activités</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)</b>
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	6 107
Activités de création d'actifs et appui aux moyens d'existence	1 033
Activités d'alimentation scolaire	737
Activités nutritionnelles	1 465
Plateformes et services communs	684
Activités de renforcement des capacités (des individus et des institutions)	366
Autres – analyse, évaluation et suivi, adaptation au changement climatique et gestion des risques, préparation aux situations d'urgence, appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, et autres	179
<b>Total</b>	<b>10 566</b>

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

88. Plus de la moitié des besoins opérationnels du PAM prévus pour 2020 concernent la fourniture de transferts non assortis de conditions destinés à sauver des vies, et contribuent ainsi à la réalisation de l'ODD 2 dans 59 pays. Les 4,46 milliards de dollars restants du programme de travail peuvent être ventilés comme suit:
- Un dixième des ressources est alloué à la fourniture par le PAM de plateformes et de services communs ainsi que d'une assistance technique et d'un appui au renforcement des capacités destinés aux gouvernements nationaux et aux partenaires, afin d'appuyer la réalisation de l'ODD 17 et le résultat stratégique 8 du PAM (renforcement des partenariats mondiaux). Sur ce total, une part de près de 50 pour cent est destinée aux programmes menés dans cinq pays – l'Iraq, la République démocratique du Congo, le Soudan du Sud, la Turquie et le Yémen.
  - Sur les ressources restantes d'un montant de 3,8 milliards de dollars, 94 pour cent sont affectées aux activités de nutrition, de création d'actifs, d'appui aux moyens d'existence, d'alimentation scolaire et de renforcement des capacités institutionnelles au service de la réalisation de l'ODD 2, plus de la moitié de ces ressources (52 pour cent) étant programmées pour des activités menées dans 11 pays: Afghanistan, Éthiopie, Kenya, Malawi, Niger, République arabe syrienne, République démocratique du Congo, Somalie, Soudan, Soudan du Sud et Yémen.
  - Sur le 0,2 milliard de dollars restant, 64 pour cent des ressources sont affectées à six catégories d'activités afin de réaliser des produits qui contribuent à l'obtention des résultats stratégiques 4 (systèmes alimentaires durables), 5 (renforcement des capacités), 6 (cohérence des politiques) et 7 (diversification des ressources).
89. Tandis que 58 pour cent du programme de travail du PAM en 2020 sont consacrés aux transferts de ressources non assortis de conditions, les besoins opérationnels prévus pour les activités de renforcement des capacités vont augmenter de plus de 35 pour cent, ce qui illustre les investissements croissants du PAM dans le renforcement des capacités institutionnelles. Cela comprend: le soutien apporté aux gouvernements nationaux pour les aider à concevoir des stratégies d'enrichissement des aliments; le renforcement des capacités nationales d'évaluation et d'analyse de l'alimentation et de la nutrition; les campagnes nationales de sensibilisation destinées à améliorer les habitudes alimentaires; et le développement de l'aptitude des administrations locales à utiliser les informations issues des alertes rapides. Plus de 60 pour cent de l'augmentation des activités de renforcement des capacités institutionnelles et individuelles concernent les PSP de l'Éthiopie, de l'Iraq, du Rwanda et de la Somalie.

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

### **Résultats stratégiques et activités**

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

**TABLEAU III.6: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2020**  
(en millions de dollars)

Catégories d'activités	Résultat stratégique 1	Résultat stratégique 2	Résultat stratégique 3	Résultat stratégique 4	Résultat stratégique 5	Résultat stratégique 6	Résultat stratégique 7	Résultat stratégique 8	Total
Transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture	6 084	-	-	23	-	-	-	-	<b>6 107</b>
Activités de création d'actifs et appui aux moyens d'existence	595	1	180	258	-	-	-	-	<b>1 033</b>
Activités d'alimentation scolaire	701	25	3	-	7	-	-	-	<b>737</b>
Activités nutritionnelles	523	940	-	2	-	-	-	-	<b>1 465</b>
Plateformes et services communs	22	-	1	1	2	-	-	659	<b>684</b>
Activités de renforcement des capacités (des individus et des institutions)	104	33	6	43	166	4	-	10	<b>366</b>
Autres – analyse, évaluation et suivi, adaptation au changement climatique et gestion des risques, préparation aux situations d'urgence, appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, et autres	9	1	41	115	11	-	0	2	<b>179</b>
<b>Total</b>	<b>8 038</b>	<b>999</b>	<b>231</b>	<b>441</b>	<b>186</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>666</b>	<b>10 566</b>

91. D'après le Plan de gestion pour 2020-2022, les ressources destinées aux activités axées sur la nutrition au titre du résultat stratégique 2 (fin de la malnutrition) augmenteront pour atteindre 940 millions de dollars en 2020. Celles requises au titre d'activités nutritionnelles qui contribuent à l'obtention d'autres résultats stratégiques sont aussi en nette hausse, montrant que la tendance générale est à l'affectation de la plupart des ressources aux interventions menées pour faire face à des crises et à la nutrition en situations d'urgence. Plus de la moitié (560 millions de dollars) du budget alloué à la nutrition au titre du résultat stratégique 2 est affectée aux lourdes opérations menées dans quatre pays où les taux de malnutrition aiguë sont supérieurs aux niveaux d'urgence: Afghanistan, Somalie, Soudan du Sud et Yémen. Il convient également de noter que, dans la perspective des interventions nutritionnelles envisagées au titre du résultat stratégique 2, le PAM a prévu 59 millions de dollars supplémentaires pour les activités d'analyse, d'évaluation et de suivi, de renforcement des capacités et d'alimentation scolaire.
92. Le PAM s'attend à une légère diminution des besoins opérationnels liés aux activités contribuant à l'obtention du résultat stratégique 3 (productivité et revenus des petits exploitants) en 2020. Ces activités visent notamment à améliorer la sécurité alimentaire et

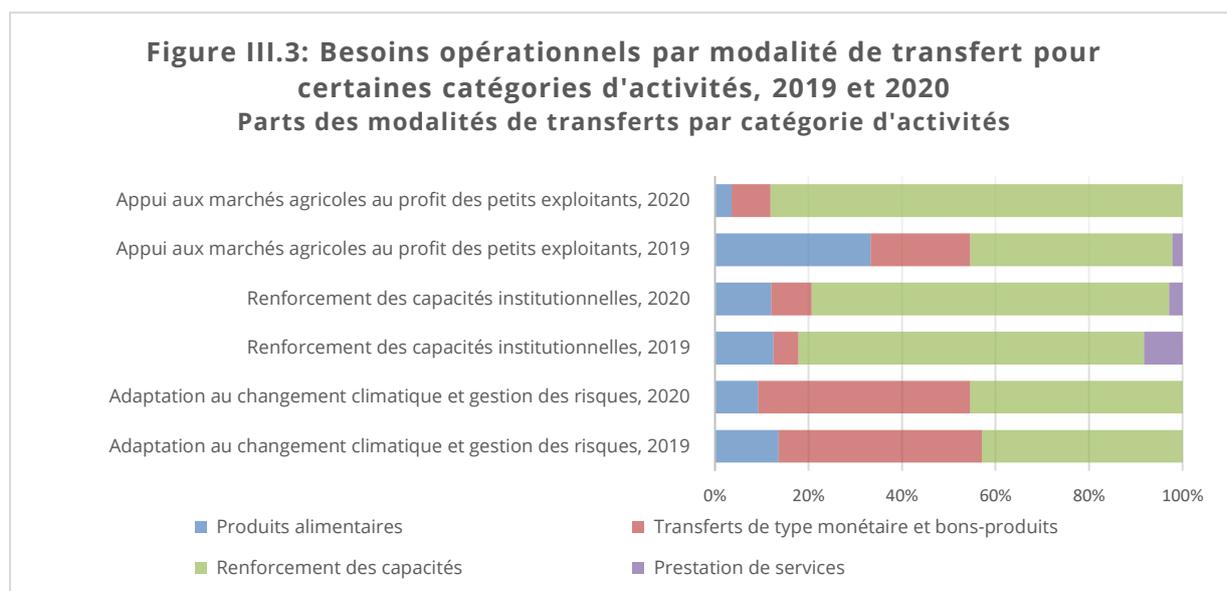
la nutrition des petits exploitants en augmentant leur productivité et leurs revenus. La diminution s'explique en partie par le fait que les bureaux de pays élargissent l'éventail d'activités d'appui aux petits exploitants à financer au moyen des ressources opérationnelles afin d'y intégrer le soutien en faveur d'une approche axée sur les systèmes alimentaires au titre du résultat stratégique 4 ainsi que la réorientation des opérations au profit des interventions de secours à mener en 2020 pour faire face aux catastrophes naturelles. La légère réduction des besoins opérationnels globaux du PAM prévus au titre du résultat stratégique 3 masque toutefois l'augmentation de plus de 100 pour cent envisagée pour les activités à mener au titre de ce résultat stratégique à Cuba, en Gambie, au Honduras, en République démocratique du Congo et au Niger. En outre, certains PSP approuvés en 2019 comprennent d'importants investissements consacrés à l'augmentation de la production des petits exploitants, comme en Angola et au Togo. Les activités prévues pour augmenter la production des petits exploitants reculent en 2020, mais le tableau III.4 montre également une progression de 19 pour cent du budget du PAM alloué aux activités contribuant à la réalisation du résultat stratégique 4 (systèmes alimentaires durables).

93. L'accroissement des activités que le PAM prévoit de mener pour contribuer à renforcer les systèmes alimentaires tient en partie à l'ajout de l'action qu'il s'engage à mener au niveau des systèmes à l'éventail d'activités destinées aux petits exploitants. Les PSP de Haïti, de l'Iraq, du Lesotho et de Madagascar approuvés en 2019 représentent 80 pour cent de l'augmentation des besoins associés aux activités axées sur le renforcement des systèmes alimentaires. En 2020, les besoins relevant du résultat stratégique 4 augmenteront de 19 pour cent par rapport à 2019. Les principales évolutions sont la diminution des fonds requis pour les transferts de ressources non assortis de conditions et l'augmentation des besoins liés aux activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence. Ces dernières comprennent les activités visant à renforcer la résilience face au changement climatique, comme en Égypte où le PAM collabore avec des fonds multilatéraux pour le climat sous l'égide de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques afin d'aider les petits exploitants agricoles vulnérables à accroître leur productivité et leur résilience au moyen de solutions axées sur les communautés et fondées sur la nature.
94. Par rapport à 2019, les besoins opérationnels prévus au titre du résultat stratégique 5 (renforcement des capacités) augmenteront de 61 pour cent en 2020 sous l'effet de l'augmentation des ressources nécessaires aux programmes à exécuter en Éthiopie, en Iraq, en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen. Les besoins opérationnels relatifs au résultat stratégique 8 (renforcement des partenariats mondiaux) diminueront de 46 pour cent en 2020. La fourniture d'une assistance d'urgence en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et au Yémen représente un peu plus de la moitié des besoins opérationnels prévus au titre de ce résultat stratégique, qui englobe la prestation de services et les activités liées aux plateformes.

### **Modalités et activités**

95. Malgré l'augmentation des besoins opérationnels dans le domaine des interventions face aux crises, le Plan de gestion pour 2020-2022 fait apparaître un recours accru au renforcement des capacités pour aider les gouvernements à atteindre l'ODD 2. Comme l'indique le Plan stratégique pour 2017-2021, le renforcement des capacités est tout à la fois une modalité de transfert, une catégorie d'activités et un résultat stratégique. En tant que modalité, il peut être utilisé seul, compléter d'autres types de transfert lorsque le PAM met en œuvre des programmes directement ou appuyer les interventions dont le but est d'augmenter les capacités institutionnelles. Il peut englober des initiatives d'information, d'éducation et de communication menées dans le cadre de diverses interventions thématiques ou sectorielles destinées à combler les lacunes dans les compétences au niveau des ménages, des communautés ou des institutions, ou comprendre le transfert aux

- bénéficiaires d'outils et de matériel (pelles, etc.) utilisés pour construire et entretenir des équipements lors d'activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence.
96. En tant que catégorie d'activités, le renforcement des capacités relevant du résultat stratégique 5 vise à accroître les moyens qui aideront les parties prenantes à contribuer à la réalisation de certaines cibles de l'ODD 2 transposées dans le contexte national. Entre autres exemples, on peut citer les activités menées par le PAM afin d'appuyer les programmes et les objectifs nationaux en matière d'alimentation scolaire et de nutrition ou d'améliorer les systèmes alimentaires nationaux en facilitant l'accès des petits exploitants aux marchés. Les résultats stratégiques relatifs au renforcement des capacités portent sur des activités destinées à accroître les moyens des parties prenantes de divers domaines ou secteurs de façon à les aider à atteindre les cibles nationales associées à l'ODD 2 et aux autres ODD. On peut citer ici les activités menées par le PAM pour appuyer les programmes gouvernementaux de gestion des catastrophes, les chaînes d'approvisionnement ainsi que les secteurs nationaux de la sécurité alimentaire et de la protection sociale, ou encore le soutien fourni afin d'accroître les capacités nationales nécessaires pour intégrer l'évaluation et l'analyse de la vulnérabilité sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition au sein d'un large éventail de politiques et de programmes sectoriels.
  97. La comparaison entre les besoins opérationnels prévus pour 2019 et 2020 fait apparaître une augmentation de la part du renforcement des capacités dans le volume total des transferts utilisés dans les activités de création d'actifs et de renforcement des capacités individuelles. Plus des trois quarts des ressources nécessaires en 2020 aux activités de renforcement des capacités (individuelles et institutionnelles) sont allouées à dix pays, les opérations menées en Iraq, en Éthiopie, au Liban et en Somalie représentant la part la plus importante. En 2020, par exemple, 37 bureaux de pays envisagent d'augmenter ces transferts d'au moins 50 pour cent à mesure qu'ils continuent d'intégrer le renforcement des capacités dans d'autres types de programmes pour obtenir de meilleurs résultats en matière de sécurité alimentaire.
  98. Outre l'augmentation du nombre de pays dans lesquels sont assurés des transferts axés sur le renforcement des capacités, on constate par rapport à 2019 un accroissement de la part de ces transferts dans l'ensemble des transferts effectués au profit des bénéficiaires. La figure III.3 souligne la composition, par modalité, de la valeur totale des transferts pour certaines catégories d'activités en 2019 et en 2020. Les produits alimentaires, les transferts de type monétaire et les bons-produits, le renforcement des capacités et la prestation de services visent à combler des déficits vivriers ponctuels et à atteindre l'objectif consistant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires. Comme l'illustre la figure III.3, toutefois, dans certaines situations, une place plus grande est accordée aux transferts assurés au titre du renforcement des capacités. En 2020, par exemple, la part de ces transferts dans la valeur totale des transferts fournis aux bénéficiaires dans le cadre d'activités et de programmes d'appui aux marchés au profit des petits exploitants augmentera considérablement (de 40 à 88 pour cent), signe de la réorientation stratégique vers l'élargissement de cet appui pour qu'il renforce de manière globale les filières agricoles tout en aidant les petits exploitants.



### Analyse par modalité de transfert et coût associé

99. Pour réussir à atteindre l'objectif consistant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, le PAM fait appel à tout un éventail d'activités et de modalités de transfert. Les transferts directs aux bénéficiaires sous la forme de produits alimentaires, de transferts de type monétaire et de bons-produits représentent la plupart des besoins opérationnels prévus et équivalent à 89 pour cent de l'ensemble des ressources nécessaires aux transferts<sup>22</sup>. En outre, le PAM s'emploie à améliorer les politiques, les capacités, les systèmes alimentaires et les processus à l'échelle nationale, et à améliorer ainsi indirectement la sécurité alimentaire d'un nombre bien plus grand de personnes au moyen des modalités que sont le renforcement des capacités et la prestation de services. Le tableau III.7 indique les valeurs des transferts et les coûts associés pris en compte dans les besoins opérationnels du PAM pour 2019 et 2020.

<sup>22</sup> Les données sur les transferts figurant dans ce chapitre ne tiennent pas compte des coûts de mise en œuvre, des coûts d'appui directs et des coûts d'appui indirects.

<b>TABLEAU III.7: VALEURS DES TRANSFERTS ET COÛTS ASSOCIÉS, 2019 ET 2020</b>				
<b>Coûts</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2019 (en millions de dollars)</b>	<b>Part dans le total des coûts de transfert (%)</b>	<b>Besoins opérationnels pour 2020 (en millions de dollars)</b>	<b>Part dans le total des coûts de transfert (%)</b>
Produits alimentaires	4 143	50	4 164	47
Transferts de type monétaire	3 083	37	3 263	37
<i>Espèces</i>	2 004	24	2 315	26
<i>Bons-valeur</i>	1 079	13	948	11
Bons-produits	141	2	374	4
Renforcement des capacités	427	5	557	6
Prestation de services	456	6	409	5
<b>Total des coûts de transfert</b>	<b>8 250</b>	<b>100</b>	<b>8 767</b>	<b>100</b>
Coûts de mise en œuvre	556		689	
Coûts d'appui directs	393		465	
<b>Total des coûts directs</b>	<b>9 199</b>		<b>9 921</b>	
Coûts d'appui indirects	598		645	
<b>Total</b>	<b>9 797</b>		<b>10 566</b>	

### Transferts sous forme de produits alimentaires

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

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

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

### **Transferts de type monétaire**

104. Le PAM est l'organisme qui assure le plus de transferts monétaires à des fins humanitaires. Aujourd'hui au deuxième rang des modalités de transfert utilisées lors des activités du PAM, les transferts de type monétaire ont progressé de manière constante ces dix dernières années, et le PAM envisage de leur consacrer 3,3 milliards de dollars dans 65 pays, soit 37 pour cent de la valeur totale des transferts prise en compte dans les besoins opérationnels pour 2020. La région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale représente la plus grande part des ressources nécessaires à ces transferts, le Yémen, le Liban, la République arabe syrienne et la Jordanie comptant ensemble pour 44 pour cent des transferts de type monétaire pour 2020.
105. Les transferts de type monétaire sont utilisés dans toutes sortes de programmes et d'activités, signe que le PAM est à même de combiner au mieux les modalités pour obtenir un bon rapport coût-efficacité et des résultats satisfaisants. Le recours accru à l'analyse en temps réel à partir du suivi et de l'évaluation des marchés permet au PAM de proposer aux bénéficiaires les modalités de transfert appropriées au bon moment. Au Niger et au Soudan, par exemple, les transferts de type monétaire sont utilisés pendant les périodes d'après récolte et les transferts en nature pendant les périodes de soudure.
106. En 2020, les transferts en espèces non assortis de restrictions continueront d'être développés. Ils représenteront 2,3 milliards de dollars, soit près de 26 pour cent du montant total des transferts assurés par le PAM inclus dans les besoins opérationnels et pas loin de trois fois le montant des bons-valeur, lequel s'élèvera au total à 948 millions de dollars.
107. Les bons-valeur représentent 11 pour cent des coûts de transfert pris en compte dans les besoins opérationnels pour 2020. Les bénéficiaires de cette forme d'assistance peuvent choisir quels produits acheter dans les magasins qui ont été désignés par le PAM et avec lesquels celui-ci a passé un contrat. Pour s'assurer que les produits proposés dans les magasins sous contrat sont de bonne qualité et aussi bon marché que possible, le PAM fournit une assistance technique aux détaillants et aux grossistes. Lorsque c'est possible, il négocie avec les détaillants sous contrat afin d'augmenter le pouvoir d'achat des bénéficiaires, ce qui entraîne une baisse des prix pour tous les clients et non uniquement pour ceux qui reçoivent une assistance directe du PAM.

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

### **Bons-produits**

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

### **Renforcement des capacités**

111. Les transferts assurés au titre du renforcement des capacités comprennent le matériel et les équipements, les connaissances et les compétences et d'autres ressources, qui sont fournis directement aux bénéficiaires, aux communautés, aux partenaires ou aux contreparties gouvernementales pour compléter les objectifs des transferts effectués sous forme de produits alimentaires ou de type monétaire ou appuyer leur réalisation. Sur les besoins opérationnels pour 2020, 557 millions de dollars sont alloués au renforcement des capacités, soit 6 pour cent du total des transferts, contre 5 pour cent en 2019. Le nombre de pays mettant en œuvre des activités de renforcement des capacités va augmenter pour passer à 84 en 2020, à la suite de l'ajout de pays comme l'Angola et la Libye où ces transferts n'étaient pas assurés en 2019. Les opérations menées dans cinq pays (Iraq, République arabe syrienne, Éthiopie, Soudan du Sud et Yémen) représentent 30 pour cent du total des transferts au titre du renforcement des capacités. Dans ces pays, les communautés et les ménages bénéficieront en parallèle de transferts liés au renforcement des capacités et de transferts sous forme de produits alimentaires et de type monétaire pour contribuer à améliorer la résilience des communautés en situation d'insécurité alimentaire. En Iraq, par

exemple, les transferts au titre du renforcement des capacités représentent 39 pour cent de la valeur totale des transferts prévus.

### Prestation de services

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

### Coûts de mise en œuvre

114. Le Plan de gestion pour 2020-2022 est le premier pour lequel les coûts de mise en œuvre sont présentés et peuvent être comparés par rapport à ceux de 2019. Au vu des budgets de portefeuille de pays, les coûts de mise en œuvre s'élèveront en 2020 à 689 millions de dollars, soit 7 pour cent du total des coûts directs contre 6 pour cent pour 2019. Les crises liées aux conflits au Yémen et au Soudan du Sud ainsi que la situation d'urgence liée au virus Ebola en République démocratique du Congo représentent la majeure partie de cette augmentation en raison des dépenses à supporter pour assurer les livraisons, les distributions, le suivi et l'évaluation dans des lieux isolés et difficiles d'accès.

### Coûts d'appui directs

115. On estime que les coûts d'appui directs se chiffreront à 465 millions de dollars, soit 4,7 pour cent du total des coûts directs prévus pour 2020, un niveau comparable à celui prévu pour 2019.

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

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

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

## Questions transversales

### Environnement et changement climatique

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

### Amélioration des perspectives de paix

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

## **Climat et conflits**

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

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

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

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

121. Le PAM demeure résolu à faire progresser l'égalité des sexes, qui constitue à la fois une fin en soi et une contribution fondamentale à un monde libéré de la faim. Pour 2020-2022, 12 pour cent des besoins opérationnels prévus concernent les activités à mener dans ce

domaine. Le PAM s'attachera donc à ce que son action soit toujours menée dans le respect de l'équité des sexes et, lorsque la situation le permet, contribue à transformer les relations entre les sexes, dans le cadre d'interventions visant à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition de toutes les personnes auxquelles il vient en aide.

122. À cette fin, et conformément aux constatations issues de l'évaluation stratégique de la politique actuelle en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020), le PAM continuera de consacrer des ressources aux principaux dispositifs utilisés pour traduire les concepts sous-tendant la politique en actions et de mettre en place ces dispositifs. Ces dispositifs sont notamment: le programme de transformation des relations entre les sexes; le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge; la deuxième version du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies adopté pour mettre en œuvre la Politique sur la parité entre les sexes et l'autonomisation des femmes à l'échelle du système des Nations Unies arrêtée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination; et l'intégration d'activités portant sur l'égalité des sexes dans tous les PSP du PAM.
123. Il est indispensable de consacrer des ressources à la mise en œuvre d'activités et à l'obtention de résultats qui contribuent à l'égalité des sexes de manière efficace, efficiente et équitable. Il faudra donc poursuivre les investissements dans le renforcement des compétences des employés et des partenaires en matière de problématique femmes-hommes, que ce soit à distance (au moyen de la plateforme didactique et de la boîte à outils relatives à cette problématique) ou de cours en présentiel, dans le cadre de possibilités d'apprentissage personnalisé. Le PAM s'attachera à renforcer les partenariats avec tout un éventail d'entités allant des organisations communautaires à des ONG internationales comme Women Deliver et l'International Women's Development Agency en passant par des groupes interorganisations axés sur la problématique femmes-hommes au niveau des pays, l'objectif étant de s'associer pour élaborer des programmes, produire des connaissances et mener des actions de sensibilisation.

### **Protection sociale**

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

### **Renforcement des capacités**

125. Le PAM estime qu'il est crucial que les pays disposent de moyens robustes et pérennes pour s'attaquer aux multiples causes de la faim et répondre durablement aux besoins des personnes vulnérables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Sa forte présence sur le terrain, y compris dans les régions reculées, conjuguée à son rôle dans la mise en œuvre du Programme 2030, lui offre la possibilité de tirer parti de ses connaissances et de son expérience et de passer d'un rôle de partenaire opérationnel de choix à un rôle plus stratégique consistant à permettre aux partenaires de renforcer leurs capacités. Le

renforcement des capacités des pays consiste principalement à appuyer l'élaboration de systèmes et de services nationaux, ce qui comprend la législation, les politiques, les stratégies et les procédures nécessaires à l'instauration d'un environnement porteur, des organisations fonctionnant correctement pour ce qui est du domaine institutionnel et des personnes formées et compétentes s'agissant du domaine individuel. Sans ce type de soutien, les responsables étatiques et non étatiques ne peuvent pas planifier, mettre en œuvre et analyser efficacement les initiatives visant à fournir les produits et services escomptés à leurs groupes cibles.

### **Coopération Sud-Sud**

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

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

### Introduction et vue d'ensemble

127. Le chapitre IV présente le budget AAP proposé pour 2020. Établi à partir des priorités définies par tous les départements du Siège et par les bureaux régionaux, ce budget a pour but de faire en sorte que les ressources du PAM destinées à la gouvernance, au contrôle, à la mobilisation de fonds, à la définition de l'orientation stratégique et aux services fournis lors des opérations soient optimisées de façon à appuyer le Plan stratégique du PAM et les PSP.
128. Dans le Plan de gestion pour 2019-2021, les prévisions de contributions s'élevaient à 6,8 milliards de dollars pour 2019. Ces prévisions ont été révisées et les projections actuelles tablent sur des contributions de 7,4 milliards de dollars en 2019 et 7,45 milliards de dollars en 2020.
129. Le niveau de recettes prévu pour 2020, soit 7,45 milliards de dollars, générera environ 446,0 millions de dollars au titre du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) sur la base d'un taux global de recouvrement fixé à 6,5 pour cent. Le PAM propose de porter le niveau du budget AAP à 423,6 millions de dollars, contre 385,1 millions de dollars en 2019.
130. Les fonds AAP supplémentaires, soit 38,5 millions de dollars, seront répartis entre le terrain et le Siège et serviront principalement à répondre aux priorités institutionnelles du PAM: rôle de chef de file dans les situations d'urgence, excellence de la programmation, partenariats, y compris avec les ONG, personnel et transformation numérique. Des ressources supplémentaires seront aussi allouées aux fonctions de contrôle (déontologie, évaluation et Inspecteur général), à l'Ombudsman et à des domaines où il existe des déficits structurels connus (gestion des installations au Siège, sécurité et Secrétariat du Conseil d'administration).
131. Le Secrétariat propose de prélever un montant de 62,2 millions de dollars sur le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu pour la fin de 2019. Il s'agit à la fois d'alimenter les réserves en apportant un soutien supplémentaire au Compte d'intervention immédiate (22,5 millions de dollars), et d'investir ponctuellement dans des initiatives internes d'importance primordiale en vue d'accroître les gains d'efficacité liés à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information, de faciliter les projets de réforme du système de développement des Nations Unies lancés en 2019 et de financer une initiative d'appui aux programmes et aux partenariats ainsi que la mobilisation de fonds auprès de donateurs privés, notamment des particuliers, sous réserve de l'approbation par le Conseil de la stratégie élaborée à cet effet. Une dernière initiative interne d'importance primordiale aura pour thème la culture institutionnelle sur le lieu de travail et le climat éthique au PAM. L'investissement dans les initiatives internes d'importance primordiale s'élève au total à 39,7 millions de dollars.

### Hiérarchisation du budget AAP pour 2020 et 2021

132. Dans le cadre de l'élaboration de la proposition de budget AAP, le Secrétariat a hiérarchisé les priorités en cherchant à accroître les ressources récurrentes à l'appui des priorités institutionnelles du PAM. C'est ainsi que la majeure partie du budget AAP supplémentaire (29,5 millions de dollars) pour 2020 et du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2020 et 2021 a été affectée aux six priorités institutionnelles entérinées au premier semestre de 2019. Toutefois, les propositions de budget AAP pour 2020 devaient aussi tenir compte du fait que ce budget était nécessaire pour couvrir certaines dépenses dont il est l'unique source de financement. Il fallait donc mettre de côté une part des crédits supplémentaires pour les principaux services d'appui du Siège. Ces dernières années, le développement du PAM, en particulier l'augmentation de ses effectifs au Siège, a entraîné

des dépenses d'appui supplémentaires qui n'ont pas été couvertes par les budgets AAP correspondants. Des investissements d'un montant total de 3,47 millions de dollars seront consacrés à la gestion des installations et à la sécurité au Siège ainsi qu'à l'appui au Secrétariat du Conseil d'administration, car il n'est pas envisageable d'utiliser d'autres sources de financement pour couvrir ces dépenses.

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

### **Finalité du budget AAP**

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

<b>TABLEAU IV.1: BUDGET AAP ET COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP</b> <i>(en millions de dollars)</i>							
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Niveau de recettes effectives/prévues (en espèces et en nature)	5 381,1	4 662,2	5 771,1	6 000,0	7 234,9	7 400,0	7 450,0
Produit des CAI/prévisions de recettes	354,7	305,2	382,4	401,0	439,6	444,0	446,0
Budget AAP	281,8	281,8	290,3	335,4	335,4	385,1	423,6
Initiatives internes d'importance primordiale	9,2	27,2	20,0	13,5	35,6	69,3	39,7
Virement proposé aux réserves et comptes spéciaux							
- Compte d'intervention immédiate		50,0		15,0	44,0		22,5
- Fonds pour le programme de promotion du bien-être		10,0			8,0		
- Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs					30,0		
Solde de clôture/prévisions concernant le Compte de péréquation des dépenses AAP	191,8	138,3	212,4	256,8	247,1	236,7	196,9

### Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2020

140. Le budget AAP proposé pour 2020 s'élève à 423,6 millions de dollars. Le tableau IV.2 indique les principales évolutions du budget AAP depuis 2019.

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

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

## Variations du budget AAP: 2019-2020

### Diminution des coûts standard de personnel (3,87 millions de dollars)

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

### Crédits budgétaires affectés aux priorités de gestion

**Augmentation des capacités destinées au contrôle et au suivi: 8,73 millions de dollars (dont 3,14 millions de dollars pour les bureaux régionaux et 0,65 million de dollars pour les bureaux de pays)**

#### (a) *Siège (4,93 millions de dollars)*

144. La nette augmentation des ressources allouées par le PAM au domaine du contrôle a plusieurs explications. Elle reflète la plus grande place accordée à la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité, de l'exploitation et des atteintes sexuelles, ainsi que de la fraude et de la corruption, et fait également suite aux recommandations du Corps commun d'inspection concernant le budget du Bureau de l'Inspecteur général et à l'objectif de financement fixé pour l'évaluation dans la politique du PAM en la matière (0,8 pour cent des recettes).
145. Le Bureau de la déontologie est mandaté pour couvrir cinq grands domaines: l'éducation et la sensibilisation; la protection contre les représailles; le programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts; l'élaboration de normes et la

- sensibilisation aux politiques; et les avis et les orientations. Depuis 2018, il sert de coordonnateur à l'échelle institutionnelle pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.
146. Les ressources supplémentaires allouées au Bureau de la déontologie (342 000 dollars) seront affectées aux postes suivants: fourniture d'avis et d'orientations au personnel; programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêts; améliorations technologiques au service de la confidentialité et de l'obligation redditionnelle; éducation et sensibilisation sur le terrain; prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, en particulier sur le terrain; et infrastructure nécessaire pour appuyer la bonne application de tous les aspects relevant du mandat du Bureau et le respect des obligations supplémentaires qui lui incombent ainsi qu'à son Directeur en vertu de la politique révisée en matière de prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité et de la discrimination et du nouveau règlement du Comité d'audit, et pour en rendre compte.
  147. Une allocation de 2,1 millions de dollars permettra au Bureau de l'évaluation de couvrir les dépenses liées à dix évaluations supplémentaires de PSP, à l'évaluation d'une intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central et à une synthèse d'évaluations, ainsi que les frais de gestion y afférents. Cette allocation fournira également des ressources pour les activités menées dans le cadre de partenariats mondiaux, régionaux et nationaux conclus en matière d'évaluation et offrira un appui supplémentaire pour dégager des enseignements des évaluations et en tirer parti, dans le cadre des systèmes et des structures internes.
  148. Les ressources affectées au Bureau de l'Inspecteur général (1,7 million de dollars) ont pour but de lui procurer les moyens:
    - de faire face à l'augmentation du nombre de plaintes et d'allégations observée ces deux dernières années, nombre qui est passé de 10 à 20 dossiers par mois en 2017 à plus de 50 actuellement;
    - de donner des assurances suffisantes quant aux opérations du PAM, à l'aide d'audits et, s'agissant de la prévention des fraudes, par l'intermédiaire d'examen préventifs d'intégrité.
  149. La forte augmentation du nombre de dossiers après la première hausse enregistrée en 2018 continue d'allonger la durée de traitement des plaintes (depuis la réception jusqu'au classement de la plainte). Cette première hausse n'étant plus considérée comme temporaire, il faudra donc recruter des enquêteurs supplémentaires pour aider à l'enregistrement des plaintes, à la gestion des dossiers et à la conduite d'audits juridicomptables.
  150. Le budget supplémentaire alloué aux divisions chargées du contrôle occasionnera aussi plus de travail pour le Bureau des services juridiques, qui donne des avis juridiques à ces divisions et les aide à élaborer des procédures et des politiques internes. Le Bureau des inspections et des enquêtes bénéficie pour sa part d'un appui juridique spécialisé en ce qui concerne les cadres utilisés pour la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité, de la discrimination et de l'exploitation et des atteintes sexuelles et toutes les questions juridiques ayant trait aux enquêtes.
  151. À la suite de la demande du Conseil d'administration appelant à fournir des ressources humaines et financières suffisantes à toutes les unités qui participent à la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel, de l'abus d'autorité, de la discrimination et de l'exploitation et des atteintes sexuelles, le Bureau des services juridiques affectera 300 000 dollars à la création de deux postes dont le rôle consistera à apporter un soutien juridique approprié concernant les rapports du Bureau des inspections et des enquêtes et

des autres bureaux chargés du contrôle. Les nouveaux postes aideront le Bureau des services juridiques à élaborer des systèmes et des technologies de gestion des connaissances qui renforceront son efficacité et les moyens dont il dispose pour absorber le travail généré par les bureaux chargés du contrôle et améliorer le rapport coût-efficacité de ses activités tout en réduisant le plus possible les ressources humaines supplémentaires nécessaires.

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

**(b) Bureaux régionaux (3,14 millions de dollars)**

154. Afin de poursuivre le renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée, un montant de 0,9 million de dollars sera affecté aux six bureaux régionaux et contribuera à renforcer les capacités de ces derniers ainsi que des bureaux de pays en matière de planification, de gestion et d'utilisation des évaluations décentralisées afin de faciliter l'apprentissage organisationnel et de concevoir et d'exécuter des PSP établis à partir de données factuelles.
155. Dans la région Asie et Pacifique, le PAM a revu sa présence afin de mieux répondre à l'évolution des besoins et aux problèmes qui se font jour actuellement sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, en utilisant de nouvelles modalités et de nouveaux types de partenariat avec les gouvernements hôtes et les principales parties prenantes, et en accordant plus de place au développement des capacités, au renforcement de la résilience, à la coopération technique et au partage des connaissances. L'action du PAM est plus en phase avec les plans nationaux de développement et davantage axée sur les résultats. Le corpus de données factuelles sur lequel repose le portefeuille de PSP dans la région permet au PAM de pérenniser ses investissements et son soutien et d'apporter ainsi des avantages durables aux personnes souffrant d'insécurité alimentaire et nutritionnelle.
156. Pour épauler les bureaux de pays de la région, le bureau régional créera un poste de coordonnateur principal des opérations recruté sur le plan international (P-5), dont la fonction sera d'instaurer une collaboration étroite entre les unités de façon à ce qu'elles puissent bénéficier en temps voulu d'un appui de qualité en termes de conseil technique et de contrôle de gestion, pour tous les aspects opérationnels des PSP. En outre, des postes seront créés pour renforcer les activités de production de données factuelles et de contrôle de gestion. Ces postes seront pourvus par du personnel national qui fournira non seulement un appui en matière de gestion de l'information, de coordination des données et d'analyse au moyen des systèmes internes du PAM, mais aussi un appui dans les pays qui reposera sur la demande locale et sur la connaissance locale des risques.

157. Dans le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale, il sera essentiel de recruter un chargé des finances de classe P-3 pour assister les 17 bureaux de pays de la région, dont plusieurs font face à des situations d'urgence de niveau 2 ou 3. Le titulaire de ce poste aidera les bureaux de pays à gérer leurs ressources financières, à piloter leur utilisation et à appliquer les contrôles internes, et apportera un soutien lors de la mise en œuvre d'initiatives internes.
158. Dans la région Afrique de l'Ouest, un responsable de la conformité de classe P-4 viendra épauler l'unité régionale chargée de la gestion des risques et de la vérification de la conformité qui se trouve à Dakar. Sa fonction consistera à renforcer la gestion des risques et le contrôle dans cinq pays côtiers, à améliorer les conditions dans lesquelles se déroulent les contrôles internes, à gérer et à prévenir les risques et à faire en sorte que les recommandations issues des audits, des examens préventifs d'intégrité et des examens de conformité effectués par le bureau régional soient mises en œuvre efficacement. Le poste complète les initiatives menées à l'échelle institutionnelle pour élaborer des systèmes et des processus de gestion des risques et de vérification de la conformité ou renforcer ceux qui sont déjà en place. Il sera basé au Ghana.
159. Dans la région Afrique australe, il sera important de nommer un responsable de la gestion des risques et de la conformité de classe P-4 pour veiller à ce que le bureau régional et les bureaux de pays mènent leurs opérations conformément aux règles et règlements du PAM, aux normes professionnelles, aux meilleures pratiques acceptées et aux contrôles internes. Cet administrateur fournira des conseils aux responsables du bureau régional et aux directeurs de pays de la région, notamment des directives et un appui concernant d'autres domaines de la gestion des risques et de la vérification de la conformité.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**(a) Siège**

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

systématique des questions de protection dans ses opérations, il fait aussi le choix de remplacer les financements de sources extrabudgétaires par des crédits AAP. Le renforcement de la protection est également très lié aux investissements en faveur d'une "approche institutionnelle en matière d'accès", les crédits AAP venant appuyer les initiatives menées pour élaborer des directives et des outils de programmation visant à promouvoir les activités relatives à l'accès dans l'ensemble du PAM.

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

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

#### **(b) Bureaux régionaux**

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

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

#### **(a) Siège**

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

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

**(b) Bureaux régionaux**

182. Au Bureau régional du Caire, un conseiller régional (P-4) chargé des programmes de protection sociale et des filets de sécurité viendra renforcer le rôle de chef de file régional que le PAM joue dans les forums sur les questions de protection sociale et d'amélioration de la résilience. Il participera aux discussions sur les enjeux stratégiques comme les partenariats conclus entre le PAM et la Banque mondiale et le rapprochement entre l'action humanitaire et l'aide au développement. Il aidera aussi les bureaux de pays à élaborer et à mettre en œuvre des PSP comprenant des effets directs relatifs à la protection sociale, notamment en recherchant les possibilités offertes, en définissant des priorités, en concevant des actions dans ce domaine et en facilitant l'échange de connaissances afin de renforcer la mobilisation des bureaux de pays.
183. Un chargé régional (P-3) des politiques et des programmes axés sur le changement climatique et la gestion des risques de catastrophe aidera les bureaux de pays à formuler, à concevoir et à assurer le suivi des stratégies, des programmes et des activités d'adaptation au changement climatique, de réduction des risques de catastrophe et d'amélioration de la résilience, notamment en élaborant des outils et des approches facilitant la mise en œuvre et en contribuant au renforcement des capacités.
184. Au Bureau régional de Dakar, un crédit AAP supplémentaire d'un montant de 1,1 million de dollars financera un poste de directeur régional adjoint de classe D-1 afin d'aider à relever les nombreux défis que posent les activités de contrôle dans la région. Cette création de poste renforcera les capacités de gestion dont dispose le bureau régional et permettra ainsi aux bureaux de pays de la région de bénéficier d'orientations et de directives stratégiques adéquates.
185. Un chargé des politiques concernant les programmes de classe P-5 aidera l'équipe chargée de la résilience et des moyens d'existence au sein du bureau régional à fournir les capacités d'intervention immédiate dont ont besoin les bureaux de pays, les institutions régionales, les gouvernements et les partenaires coopérants. Cet administrateur se concentrera sur la formation de coalitions visant à mettre en place des actions d'amélioration de la résilience à l'échelle appropriée et sur la conduite d'initiatives majeures de renforcement des capacités au moyen d'outils et d'approches axés sur la résilience à l'intention du personnel des bureaux de pays, des gouvernements et des ONG dans les pays du G5 et au Sénégal. Il facilitera également l'apprentissage ainsi que l'évaluation des effets directs et de l'impact des opérations dans le cadre d'une collaboration avec le groupe de la Banque mondiale chargé de l'évaluation d'impact en vue de transposer les initiatives à plus grande échelle dans le Sahel, en coopération avec dix universités du Sahel avec lesquelles le bureau régional a signé des mémorandums d'accord.
186. Au Bureau régional de Nairobi, un crédit AAP supplémentaire d'un montant de 400 000 dollars financera la création d'un poste P-4 de chargé des politiques de protection sociale et partie d'un poste P-3 de responsable administratif.
187. Ces administrateurs régionaux en poste à Nairobi participeront activement à la mise en place de systèmes de protection sociale dans chaque pays, en s'appuyant sur des partenariats pour renforcer les activités de sensibilisation aux politiques et améliorer les compétences opérationnelles internes. Le chargé régional des politiques de protection sociale participera également à la réflexion stratégique et à la hiérarchisation des opérations dans les bureaux de pays de la région.
188. Dans la région Amérique latine et Caraïbes, à la suite de la saison des ouragans de 2017 qui a provoqué d'importantes pertes dans plusieurs petits États insulaires en développement où le PAM n'intervient pas, des donateurs, des partenaires des Nations Unies et des gouvernements des Caraïbes ont indiqué qu'il était nécessaire que le PAM renforce sa présence dans la sous-région. Cette nécessité a été de nouveau soulignée par les

enseignements que le PAM a dégagés en interne à la suite de son intervention d'urgence initiale et d'un bilan effectué par l'Agence caraïbe pour les secours d'urgence en cas de catastrophe naturelle, une entité de la Communauté des Caraïbes et l'un des principaux partenaires du PAM dans la région. Des crédits AAP d'un montant de 500 000 dollars seront utilisés pour financer un poste de chef de bureau et le recrutement de consultants locaux dans la région.

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

### **(a) Siège**

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

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

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

191. Le budget AAP pour 2020 inclut un montant de 40,8 millions de dollars au titre des services centralisés dont bénéficient les bureaux de pays. Ces dépenses récurrentes servent à appuyer les opérations menées dans les pays, mais sont administrées au niveau central. Une augmentation de 5,65 millions de dollars par rapport à 2019 est prévue pour couvrir des dépenses supplémentaires liées aux technologies de l'information et des communications. Les autres services centralisés demeurent inchangés.
192. L'augmentation est la conséquence de l'accroissement des effectifs du PAM et de la plus grande consommation de bande passante par personne. À l'augmentation de la connectivité minimale nécessaire au fonctionnement des services informatiques s'ajoutent de nouveaux besoins de connectivité liés à certaines initiatives numériques, comme les

systèmes d'information géographique (SIG), l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) et la plateforme de gestion des connaissances.

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

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

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

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

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

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

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

#### **(a) *Siège***

197. Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation est là pour aider le personnel à régler tout problème ou conflit lié au travail, de manière confidentielle, informelle, impartiale et indépendante. Il aide à constituer des équipes motivées et déterminées en informant les échelons supérieurs du PAM et en relevant les problèmes et les tendances d'ordre structurel.

198. Ces dernières années, le Bureau de l'Ombudsman a professionnalisé et développé ses services en appliquant les recommandations publiées par le Corps commun d'inspection en 2015. Il a également renforcé sa collaboration avec les parties prenantes et les partenaires afin de faire face plus efficacement aux situations de conflit ou de désaccord au travail. La demande de médiation comme outil de règlement des conflits et de conciliation a fortement augmenté depuis quelque temps.
199. L'investissement supplémentaire prévu d'un montant de 115 000 dollars est une nouvelle étape visant à aider le Bureau de l'Ombudsman à fournir en temps voulu un appui efficace pour répondre au nombre croissant de demandes émanant de plusieurs plateformes du PAM.
200. L'augmentation du budget de la Division des ressources humaines illustre la double nature du travail nécessaire pour élaborer de nouveaux systèmes institutionnels qui appuient les interventions d'urgence tout en fournissant un soutien et un contrôle en matière de gestion du personnel. Des crédits supplémentaires d'un montant de 300 000 dollars contribueront à renforcer les politiques et les meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

**(b) Bureaux régionaux**

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

**Bureaux de pays**

202. Les crédits affectés aux bureaux de pays au titre du budget AAP permettent de s'assurer que les structures de base sur le terrain reçoivent l'appui dont elles ont besoin. Ce budget est complété par les efforts que déploient les pays hôtes pour aider au financement des fonctions de base des bureaux de pays.
203. L'évolution rapide de l'environnement opérationnel du PAM, notamment la complexité accrue des opérations humanitaires, les modifications apportées au système des Nations Unies pour le développement et les nouvelles priorités organisationnelles, impose des exigences supplémentaires aux bureaux de pays. Dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, le lancement d'un nouveau bilan commun de pays et d'un nouvel outil de programmation (le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable) et l'élargissement du concept de partenariat exigent des bureaux de pays qu'ils collaborent davantage avec les gouvernements et les équipes de pays des Nations Unies. Dans le même temps, les bureaux de pays doivent s'adapter aux nouvelles priorités organisationnelles, comme la mise en œuvre de la feuille de route intégrée (en particulier le lancement de la deuxième génération de PSP), les nouveaux partenariats visant à diversifier les sources de financement et la nécessité pour ces bureaux d'appuyer la gestion du changement – ce qui comprend une gestion plus efficace des ressources humaines, la transformation numérique et l'innovation –, tout en renforçant la reddition de comptes et la vérification de la conformité, notamment la responsabilité à l'égard des populations touchées, le contrôle interne et la prévention de la fraude.

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

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

205. Les ressources supplémentaires seront réparties entre tous les bureaux de pays du PAM conformément aux besoins de chacun et avec comme objectif de répondre à ces priorités indépendamment de la taille des portefeuilles d'activités. *In fine*, elles offriront aux responsables en poste dans les bureaux régionaux et aux directeurs de pays plus de souplesse et de visibilité dans l'exercice de leurs fonctions, ce qui les aidera à respecter de manière globale et efficace les grandes priorités institutionnelles. Compte tenu de la forte hétérogénéité des conditions d'intervention et des besoins opérationnels selon les pays, les directeurs régionaux pourront, chaque année, diriger ces ressources supplémentaires vers les bureaux de pays jugés prioritaires. Ces derniers les utiliseront pour déployer des ressources supplémentaires afin de répondre aux priorités institutionnelles, comme le suivi, tout en prenant en compte les retours d'information issus des analyses extérieures, des évaluations et des contrôles, notamment les recommandations des audits internes et externes. Tous les ans, des ressources seront affectées en priorité au traitement de questions transversales clés et à la fourniture efficace et efficiente d'une assistance dans certains bureaux de pays; entre autres questions possibles, on peut citer la promotion de

l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, le renforcement de la responsabilité à l'égard des populations touchées et la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

### Crédits sous gestion centrale

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

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

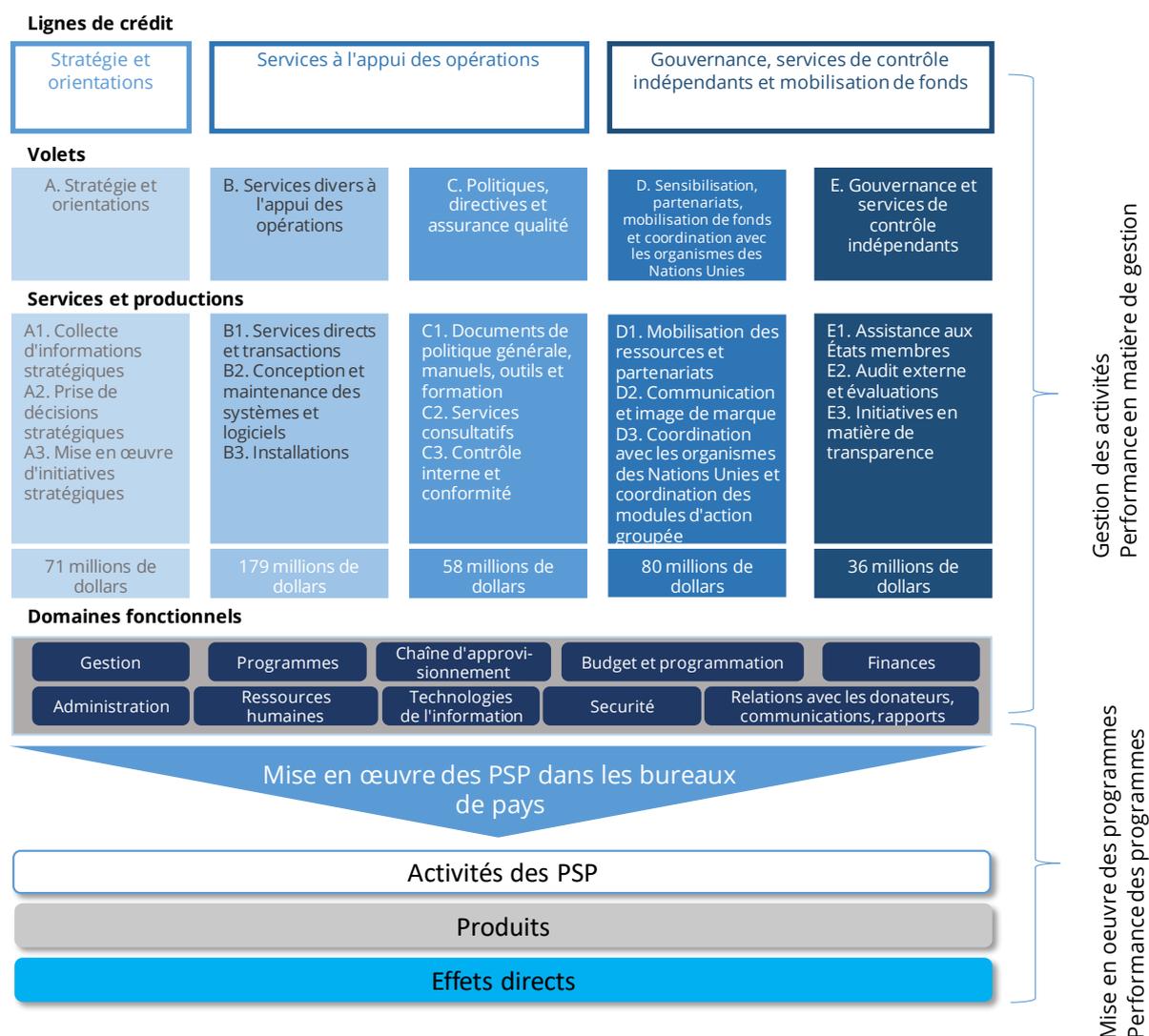
<b>TABLEAU IV.5: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)</b>		
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Volet D: Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>5 397 614</b>	<b>5 519 460</b>
Postes interorganisations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

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

207. Le budget AAP de 2020 est présenté sous la forme d'un tableau contenant les trois lignes de crédit approuvées par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017. Il est également ventilé en cinq volets, qui sont des sous-ensembles des lignes de crédit.
208. Le tableau IV.6 fournit un récapitulatif du budget AAP par ligne de crédit, par volet et par unité administrative pour chaque allocation – bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège et crédits sous gestion centrale. Compte tenu de la hiérarchisation des priorités concernant les ressources AAP supplémentaires demandées qui est décrite dans les paragraphes précédents, les crédits alloués à l'ensemble des volets sont en hausse par rapport à 2019. Ceux affectés aux volets A (Stratégie et orientations), E (Gouvernance et services de contrôle indépendants), et C (Politiques, directives et assurance qualité) enregistrent la plus forte progression (respectivement de 22, pour cent, 17 pour cent et 11 pour cent), devant les crédits alloués au volet B (Services divers à l'appui des opérations), qui augmentent de 8 pour cent par rapport à 2019, et les crédits destinés au volet D (Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies), qui demeurent à un niveau sensiblement inchangé avec une hausse de 3 pour cent. Les principales augmentations tiennent à l'accroissement des crédits affectés aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.

<b>TABLEAU IV.6: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR VOLET, PAR LIGNE DE CRÉDIT ET PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE (en millions de dollars)</b>						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
<b>Stratégie et orientations</b>	<b>19,1</b>	<b>7,9</b>	<b>41,8</b>	<b>1,8</b>	<b>70,5</b>	<b>58,4</b>
A – Stratégie et orientations	19,1	7,9	41,8	1,8	70,5	58,4
<b>Services à l'appui des opérations</b>	<b>62,7</b>	<b>60,5</b>	<b>106,7</b>	<b>7,6</b>	<b>237,5</b>	<b>218,7</b>
B – Services divers à l'appui des opérations	59,3	35,8	77,2	7,6	179,8	166,6
C – Politiques, directives et assurance qualité	3,4	24,8	29,5		57,7	52,1
<b>Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds</b>	<b>16,3</b>	<b>12,3</b>	<b>79,7</b>	<b>7,4</b>	<b>115,6</b>	<b>108,1</b>
D – Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	16,3	11,4	46,9	5,5	80,0	77,7
E – Gouvernance et services de contrôle indépendants	0	0,9	32,8	1,9	35,6	30,4
<b>Total</b>	<b>98,1</b>	<b>80,6</b>	<b>228,1</b>	<b>16,7</b>	<b>423,6</b>	<b>385,1</b>

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

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

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

	Bureaux de pays	Bureaux régionaux	Siège	Crédits sous gestion centrale	Total pour 2020	Total pour 2019
Dépenses de personnel	11 920	5 980	30 564	-	48 464	40 918
Autres dépenses	7 228	1 886	11 190	1 766	22 069	17 474
<b>Total</b>	<b>19 147</b>	<b>7 865</b>	<b>41 754</b>	<b>1 766</b>	<b>70 533</b>	<b>58 391</b>

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

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

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

<b>TABLEAU IV.8: ANALYSE DU VOLET B – SERVICES DIVERS À L'APPUI DES OPÉRATIONS</b> (en milliers de dollars)						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Dépenses de personnel	-	22 253	54 644	-	<b>76 897</b>	<b>82 739</b>
Autres dépenses	59 258	13 500	22 522	7 604	<b>102 884</b>	<b>83 845</b>
<b>Total</b>	<b>59 258</b>	<b>35 753</b>	<b>77 166</b>	<b>7 604</b>	<b>179 781</b>	<b>166 584</b>

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

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

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

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

<b>TABLEAU IV.9: ANALYSE DU VOLET C - POLITIQUES, DIRECTIVES ET ASSURANCE QUALITÉ</b> <i>(en milliers de dollars)</i>						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Dépenses de personnel	-	14 165	21 738	-	<b>35 903</b>	<b>37 212</b>
Autres dépenses	3 400	10 600	7 771	-	<b>21 771</b>	<b>14 857</b>
<b>Total</b>	<b>3 400</b>	<b>24 765</b>	<b>29 508</b>	-	<b>57 673</b>	<b>52 069</b>

220. Les dépenses de personnel représentent 62 pour cent de l'ensemble des crédits alloués au volet C. Les autres dépenses prévues dans ce volet correspondent essentiellement à la formation, souvent organisée à distance, ainsi qu'à la publication de directives et de supports sur les plateformes internes de gestion de l'information et des connaissances.
221. Depuis 2017, la plupart des programmes de formation et des déploiements concernent des processus nouveaux et des domaines de travail résultant directement de la feuille de route intégrée. Les domaines thématiques à traiter dans ce volet en 2020 commencent à se diversifier, et intègrent notamment des domaines d'activité tels que la nutrition, la résilience, le risque, la performance et la gestion des connaissances.
222. Pour ce qui est des bureaux régionaux, la part du budget allouée au volet C s'élève à 31 pour cent en 2020 (contre 40 pour cent en 2019). Cela témoigne du rôle prépondérant que ces bureaux ont joué dans la mise en place et l'application progressive de la feuille de route intégrée, ainsi que de la décentralisation mentionnée dans les sections consacrées aux volets A et B; cela est aussi conforme aux crédits supplémentaires affectés aux bureaux régionaux au titre des deux volets.
223. Ces facteurs se retrouvent également dans la diminution des fonds alloués aux bureaux du Siège, qui sont passés de 31 millions de dollars en 2019 à 29 millions de dollars en 2020. Les crédits budgétaires affectés au Siège sont consacrés à la rédaction, à l'actualisation et à l'approbation des documents de politique générale, ainsi qu'à l'élaboration des supports

d'aide à la mise en œuvre des politiques, comme les directives, les outils et les modules de formation. La période de transition avant l'application généralisée de la feuille de route intégrée étant presque terminée, la nécessité de ces fonctions centralisées diminue.

224. Le volet C comprend aussi les activités de contrôle interne et de vérification de la conformité menées soit par les divisions chargées de domaines fonctionnels soit par des unités créées à cet effet dans les bureaux régionaux. Le renforcement des capacités de la fonction de contrôle interne et de vérification de la conformité (au Siège et dans les bureaux de terrain) entrepris ces deux dernières années, financé en majeure partie par les crédits supplémentaires affectés au volet E, est également prévu dans le budget de 2020, dans lequel des fonds sont alloués pour développer la fonction de vérification de la conformité et augmenter les moyens de certaines opérations menées dans la région Afrique de l'Ouest.

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

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

<b>TABLEAU IV.10: ANALYSE DU VOLET D – SENSIBILISATION, PARTENARIATS, MOBILISATION DE FONDS ET COORDINATION AVEC LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES (en milliers de dollars)</b>						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Dépenses de personnel	11 920	7 299	33 042	839	<b>53 100</b>	<b>52 767</b>
Autres dépenses	4 348	4 055	13 817	4 680	<b>26 899</b>	<b>24 926</b>
<b>Total</b>	<b>16 267</b>	<b>11 354</b>	<b>46 859</b>	<b>5 519</b>	<b>80 000</b>	<b>77 693</b>

226. Étant donné que les activités menées au titre de ce volet demandent beaucoup de temps, les dépenses de personnel représentent la majeure partie du budget, soit 66 pour cent, en légère baisse par rapport à 2019. Les autres dépenses englobent les crédits budgétaires alloués, d'une part, au financement des bureaux du PAM qui se trouvent dans les capitales des pays donateurs ou qui se consacrent entièrement à la liaison avec d'autres organismes des Nations Unies et, d'autre part, à la participation régulière aux réunions et instances des Nations Unies et d'ONG.
227. Les activités de mobilisation de fonds et de sensibilisation sont menées à tous les niveaux de l'organisation. Au Siège, la plupart des activités du volet D relèvent du Département des partenariats. Au niveau régional, elles incluent également l'action de sensibilisation et les initiatives stratégiques menées auprès des gouvernements afin d'harmoniser les priorités, par exemple dans les régions Amérique latine et Caraïbes ou Asie et Pacifique. À l'échelon des bureaux de pays, la mobilisation des ressources est une responsabilité essentielle des directeurs de pays, et ce volet englobe aussi une partie du budget consacré à financer leurs

postes et les dépenses y afférentes. L'allocation prévue pour 2020 vise à augmenter les capacités de mobilisation de ressources auprès de certains donateurs.

228. Le budget alloué à la direction et à la codirection des modules de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications d'urgence, dont la gestion est assurée par les divisions chargées des situations d'urgence, de la chaîne d'approvisionnement et des technologies au Siège, relève de ce volet. Ce budget est complété localement par des fonds et du personnel affectés aux modules locaux, le cas échéant, ressources qui sont alors inscrites dans les budgets des portefeuilles de pays. En 2020, des fonds spécifiques sont prévus pour le renforcement de la vigilance raisonnable et du dialogue stratégique avec les partenaires.
229. Les crédits sous gestion centrale budgétisés au titre du volet D comprennent les contributions destinées aux initiatives des Nations Unies, notamment au système des coordonnateurs résidents, aux réunions et aux instances interorganisations, et aux services fournis par les organismes des Nations Unies. Le volet D englobe aussi la participation du PAM aux initiatives conjointes du système des Nations Unies, telles que le Comité de la sécurité alimentaire mondiale ou le Partenariat mondial pour la préparation aux catastrophes.

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

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

<b>TABLEAU IV.11: ANALYSE DU VOLET E – GOUVERNANCE ET SERVICES DE CONTRÔLE INDÉPENDANTS</b> <i>(en milliers de dollars)</i>						
	<b>Bureaux de pays</b>	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Siège</b>	<b>Crédits sous gestion centrale</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Dépenses de personnel	-	177	23 172	51	<b>23 399</b>	<b>20 485</b>
Autres dépenses	-	727	9 633	1 809	<b>12 169</b>	<b>9 893</b>
<b>Total</b>	-	904	<b>32 805</b>	<b>1 860</b>	<b>35 568</b>	<b>30 378</b>

231. Le budget du volet E continue d'augmenter, principalement en raison du renforcement des fonctions d'évaluation et d'audit et du bureau chargé des enquêtes. Cette augmentation, qui se poursuivra en 2020, comprend les fonds que les divisions du Siège affectent aux bureaux régionaux et tient compte du développement des capacités de ces derniers et des crédits supplémentaires alloués au titre du volet C à la fonction de contrôle interne.
232. La majorité (66 pour cent) des crédits prévus au titre de ce volet sont destinés à financer les dépenses de personnel, le reste (34 pour cent) allant aux autres dépenses. Les crédits affectés aux autres dépenses comprennent des fonds supplémentaires destinés aux fonctions d'évaluation, d'audit et d'enquête, à l'organisation des sessions du Conseil d'administration et de réunions similaires d'autres organes et comités consultatifs, aux

voyages et autres activités des membres du Conseil ainsi qu'à l'acquisition des services extérieurs nécessaires à ces activités.

233. L'allocation pour 2020 comprend en outre des fonds destinés aux consultations supplémentaires à mener avec le Conseil d'administration, à la poursuite du renforcement de la fonction d'évaluation et à l'accroissement des capacités du Bureau des inspections et des enquêtes.

### Contribution des fonctions par unité administrative

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

	<b>A</b> <b>Stratégie et orientations</b>	<b>B</b> <b>Services divers à l'appui des opérations</b>	<b>C</b> <b>Politiques, directives et assurance qualité</b>	<b>D</b> <b>Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies</b>	<b>E</b> <b>Gouvernance et services de contrôle indépendants</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Bureaux de pays	19 147	59 258	3 400	16 267		<b>98 072</b>	<b>82 599</b>
Bureaux régionaux	7 865	35 753	24 765	11 354	904	<b>80 641</b>	<b>72 308</b>
Directeur exécutif	1 619	4 902	2 229	703	24 403	<b>33 856</b>	<b>30 187</b>
Département de la gestion des opérations	12 793	13 925	-	959	-	<b>27 677</b>	<b>28 049</b>
Directeur exécutif adjoint	6 913	22 735	2 199	2 603	5 775	<b>40 226</b>	<b>36 358</b>

<b>TABLEAU IV.12: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR VOLET (en milliers de dollars)</b>							
	<b>A</b> Stratégie et orientations	<b>B</b> Services divers à l'appui des opérations	<b>C</b> Politiques, directives et assurance qualité	<b>D</b> Sensibilisation, partenariats, mobilisation de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies	<b>E</b> Gouvernance et services de contrôle indépendants	Total pour 2020	Total pour 2019
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	10 392	2 806	9 953	1 078	-	<b>24 229</b>	<b>20 265</b>
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	294	-	2 527	41 516	-	<b>44 338</b>	<b>44 138</b>
Département de la gestion des ressources	9 743	32 799	12 600	-	2 627	<b>57 768</b>	<b>55 030</b>
Crédits sous gestion centrale	1 766	7 604		5 519	1 860	<b>16 749</b>	<b>16 181</b>
<b>Total</b>	<b>70 533</b>	<b>179 781</b>	<b>57 673</b>	<b>80 000</b>	<b>35 568</b>	<b>423 555</b>	<b>385 115</b>

### Contributions destinées aux domaines fonctionnels

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

<b>TABLEAU IV.13: BUDGET AAP PAR DOMAINE FONCTIONNEL ET PAR VOLET DE RÉSULTATS (en milliers de dollars)</b>							
	<b>A</b> <b>Stratégie et</b> <b>orientations</b>	<b>B</b> <b>Services divers à</b> <b>l'appui des</b> <b>opérations</b>	<b>C</b> <b>Politiques,</b> <b>directives et</b> <b>assurance</b> <b>qualité</b>	<b>D</b> <b>Sensibilisation,</b> <b>partenariats,</b> <b>mobilisation de fonds</b> <b>et coordination avec</b> <b>les organismes des</b> <b>Nations Unies</b>	<b>E</b> <b>Gouvernance et</b> <b>services de</b> <b>contrôle</b> <b>indépendants</b>	<b>Total pour 2020</b>	<b>Total pour 2019</b>
Gestion	44 036	5 498	13 836	27 827	20 968	<b>112 164</b>	<b>103 042</b>
Programmes	11 514	39 203	25 701	6 656	11 243	<b>94 317</b>	<b>77 647</b>
Chaîne d'approvisionnement	1 330	21 658	3 324	1 631	-	<b>27 942</b>	<b>28 101</b>
Budget et programmation		6 377	729	909	-	<b>8 016</b>	<b>8 434</b>
Ressources humaines	3 648	24 465	5 456	195	-	<b>33 764</b>	<b>33 506</b>
Administration	1 294	14 756	1 782	-	-	<b>17 833</b>	<b>14 810</b>
Finances		6 339	3 778	-	2 114	<b>12 231</b>	<b>11 699</b>
Technologies de l'information	8 417	42 675	192	727	-	<b>52 010</b>	<b>45 874</b>
Sécurité		17 902	-	-	-	<b>17 902</b>	<b>17 326</b>
Relations avec les donateurs, communication et rapports	294	909	2 875	42 055	1 242	<b>47 376</b>	<b>44 676</b>
<b>Total 2020</b>	<b>70 533</b>	<b>179 781</b>	<b>57 673</b>	<b>80 000</b>	<b>35 568</b>	<b>423 555</b>	<b>385 115</b>

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

TABLEAU IV.14: ANALYSE DU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE																					
	Dépenses de 2018							Estimations pour 2019						Projections pour 2020							
	Nombre de postes				Dépenses (en millions de dollars)			Nombre de postes			Dépenses (en millions de dollars)			Nombre de postes				Dépenses (en millions de dollars)			
	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Total	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales
Bureaux de pays	106		345	<b>451</b>	28,4	50,1	<b>78,5</b>	106	-	345	<b>451</b>	30,1	52,5	<b>82,6</b>	77		345	<b>422</b>	23,9	74,2	<b>98,1</b>
Bureaux régionaux	188		279	<b>467</b>	40,2	26,3	<b>66,5</b>	199	-	270	<b>469</b>	45,4	26,9	<b>72,3</b>	217		313	<b>530</b>	49,8	30,8	<b>80,6</b>
Siège	482	338	4	<b>824</b>	119,0	56,2	<b>175,2</b>	563	377	3	<b>942</b>	157,7	56,3	<b>214,0</b>	606	384	6	<b>996</b>	163,2	64,9	<b>228,1</b>
Crédits sous gestion centrale	3			<b>3</b>	0,6	14,3	<b>14,9</b>	3	2	-	<b>5</b>	0,9	15,3	<b>16,2</b>	3	2	-	<b>5</b>	0,9	15,9	<b>16,8</b>
<b>Total</b>	<b>779</b>	<b>338</b>	<b>628</b>	<b>1 745</b>	<b>188,2</b>	<b>146,9</b>	<b>335,1</b>	<b>871</b>	<b>378</b>	<b>618</b>	<b>1 867</b>	<b>234,1</b>	<b>151,0</b>	<b>385,1</b>	<b>904</b>	<b>386</b>	<b>664</b>	<b>1 953</b>	<b>237,8</b>	<b>185,8</b>	<b>423,6</b>

243. Les chiffres présentés pour 2019 dans le tableau IV.14 sont des estimations établies au moment où s'achevait la préparation du plan de gestion concernant à la fois le nombre de postes et les dépenses, et prennent donc en compte les modifications demandées par les unités responsables des dépenses après l'approbation du plan de gestion. Le tableau IV.15 présente le nombre de postes et les dépenses pour l'année en cours et l'année suivante en se fondant sur les chiffres qui figurent dans le Point sur le Plan de gestion pour 2019-2021 approuvé par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2019.

TABLEAU IV.15: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE														
	Actualisation du Plan de gestion pour 2019				Projections pour 2020				Actualisation du Plan de gestion pour 2019			Projections pour 2020		
	Nombre de postes				Nombre de postes				Coût total (en millions de dollars)			Coût total (en millions de dollars)		
	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales
Bureaux de pays	106		345	451	77		345	422	30,0	52,6	82,6	23,8	74,2	98,1
Bureaux régionaux	202		269	471	217		313	530	46,0	26,3	72,3	49,9	30,8	80,6
Siège	563	379	3	944	606	384	6	996	157,6	56,4	214,0	163,2	64,9	228,1
Crédits sous gestion centrale	3	2		5	3	2		5	0,9	15,3	16,2	0,9	15,9	16,7
<b>Total</b>	<b>874</b>	<b>380</b>	<b>617</b>	<b>1 871</b>	<b>904</b>	<b>386</b>	<b>664</b>	<b>1 953</b>	<b>234,5</b>	<b>150,6</b>	<b>385,1</b>	<b>237,8</b>	<b>185,8</b>	<b>423,6</b>

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

244. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes a établi un programme de travail conçu pour réussir la mise en œuvre de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020) et faire en sorte que l'égalité des sexes soit prise en compte dans la feuille de route intégrée. Ses activités consistent à développer les actions existantes et à définir les éléments essentiels de la prise en compte de cette problématique par le PAM.

245. Le marqueur de l'égalité femmes-hommes non lié aux programmes que le PAM utilise pour son budget AAP s'inspire de celui que le Comité permanent interorganisations a élaboré pour les ressources des projets. Il mesure le niveau des ressources budgétisées pour des activités visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Pour 2020, un montant de 26,0 millions de dollars est inscrit au budget AAP à ce titre. Ce montant couvre les dépenses afférentes au personnel dont le travail porte principalement sur la problématique femmes-hommes ainsi qu'une partie des dépenses afférentes aux coordonnateurs chargés de cette question et d'autres membres du personnel également concernés.

### Structure organisationnelle du Secrétariat

246. Une nouvelle structure organisationnelle est entrée en vigueur en juin 2019 à l'issue de la session annuelle du Conseil<sup>23</sup>. Les changements introduits débouchent, au Siège, sur une structure plus transparente et plus cohérente qui permet de mieux faire face à la complexité croissante des opérations et de la prestation de services, notamment en tenant davantage compte de l'importance du triple lien et du fait que les crises se prolongent, alors même que le niveau des ressources a augmenté de plus de 25 pour cent au cours des deux dernières années. Cette structure contribuera aussi à promouvoir, au sein du PAM, une culture du changement visant à créer un environnement de travail plus favorable où le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination seront efficacement combattus.
247. Le Siège du PAM veille à la cohérence de toute l'organisation; conduit l'élaboration des stratégies, des politiques, des processus, des systèmes et des outils institutionnels; est au cœur de la réflexion sur les moyens d'atteindre l'objectif Faim zéro; appuie la diffusion générale des initiatives et des processus internes et veille à la performance opérationnelle; collabore avec des partenaires au niveau mondial; sert de plateforme centrale de gestion des connaissances et d'apprentissage; appuie la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise; et supervise la performance, la gestion des risques et le respect des règles en vigueur dans l'ensemble du PAM. Le Siège apporte également un appui sur le terrain qui complète les capacités régionales et il organise le fonctionnement des bureaux régionaux et des bureaux de pays ainsi que les services internes spécialisés qui leur sont destinés.
248. La nouvelle structure organisationnelle introduit également un changement au niveau des bureaux régionaux, puisque les directeurs régionaux relèvent de nouveau du Directeur exécutif. Les bureaux régionaux qu'ils dirigent fournissent un appui direct aux bureaux de pays. Ils sont chargés de positionner stratégiquement le PAM dans chaque région et d'épauler les bureaux de pays au niveau opérationnel en matière de conception des programmes et de mise en œuvre des stratégies, des politiques, des processus et des programmes. Les bureaux régionaux collaborent avec des partenaires de leur région et sont chargés d'y promouvoir les meilleures pratiques. Ils contribuent à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise et contrôlent toutes les activités dans leur région, notamment au moyen d'évaluations de la performance, des risques et de la conformité avec les règles en vigueur.
249. La structure organisationnelle, telle qu'elle a été présentée au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2019, est coiffée par le Directeur exécutif et comporte cinq volets interdépendants: la gestion des ressources; l'élaboration des programmes et des politiques; la gestion des opérations; l'assistance aux opérations; et les partenariats et la sensibilisation. Collectivement, ils doivent favoriser une collaboration stratégique renforcée au Siège et un appui plus soutenu sur le terrain, grâce à l'amélioration des politiques mondiales, du contrôle de la qualité et de la supervision des activités du PAM.
250. C'est sur cette base que sont présentés le budget AAP de 2020 et les chiffres correspondants de 2019 dans le présent chapitre du Plan de gestion.
251. La structure actuelle illustrée à la figure IV.2 comporte trois modifications par rapport à celle qui figure dans le point sur le plan de gestion soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2019: le Conseiller principal pour le Sahel (non financé par le budget AAP) a été supprimé; le Bureau du Directeur exécutif, qui avait été oublié, a été placé sous la responsabilité du Chef de cabinet; et le Bureau de l'Inspecteur général se trouve désormais au sommet de l'organigramme.

---

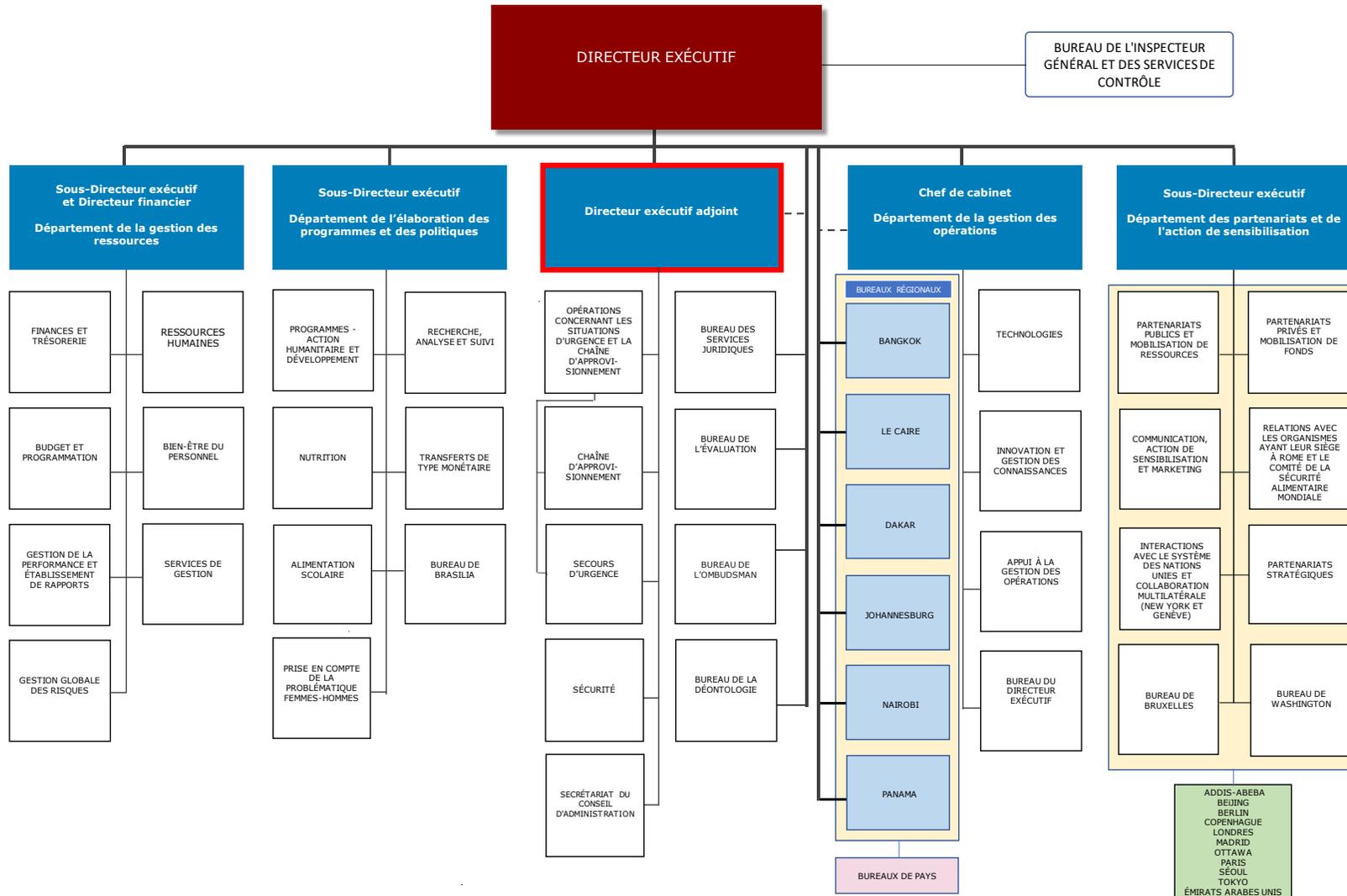
<sup>23</sup> WFP/EB.A/2019/6-B/1.

252. La direction continuera d'apporter à la structure les ajustements, les perfectionnements et les adaptations qui pourraient être nécessaires pour améliorer la fourniture des services d'appui, des politiques et des programmes<sup>24</sup>. Le PAM tiendra les membres informés des modifications susceptibles d'être apportées sous l'autorité du Directeur exécutif.

---

<sup>24</sup> En août 2019, le Département de la gestion des ressources a lancé un examen des fonctions exercées par son Directeur financier qui pourrait aboutir à des changements de sa structure en 2020.

# Conseil d'administration



## Fonds général

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

## Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

255. Le Compte de péréquation des dépenses AAP peut être utilisé: pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées; pour servir de réserve afin de couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des CAI ou le risque de sous-financement du budget AAP; pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ou des fonds d'appui thématiques; et pour consolider les réserves du PAM. Le niveau cible de ce compte est l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP et son niveau "plancher" correspond à deux mois de dépenses AAP.
256. Le solde d'ouverture prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1<sup>er</sup> janvier 2020 se monte à 267,3 millions de dollars. Il a été calculé sur la base d'une prévision de financement pour 2019 de 7,4 milliards de dollars. Ce solde représente 8,33 mois de dépenses AAP.

<b>TABLEAU IV.16: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PRÉVISIONS POUR 2019</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>247,1</b>
Produit des CAI pour 2019 (estimé pour un niveau total de recettes de 7,0 milliards de dollars)	444,0
Budget AAP approuvé	-385,1
Prélèvements au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP	-
Allocations aux réserves	-
Initiatives internes d'importance primordiale pour 2019*	-38,7
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2019</b>	<b>267,3</b>
<b>Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 5 mois de dépenses AAP en 2019)</b>	<b>106,8</b>
<b>Dépassement du niveau cible du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP</b>	<b>94,9</b>

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

## Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

257. Le produit du recouvrement des CAI, qui est prélevé sur les contributions versées au PAM, fournit les ressources du budget AAP, lequel appuie les activités nécessaires au PAM pour mener des opérations efficaces et efficientes. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration dans le plan de gestion.
258. La méthode de calcul du taux standard de recouvrement des CAI a été définie en 2006<sup>25</sup>, et le taux applicable en 2020 a été calculé comme indiqué au tableau IV.17.

<b>TABLEAU IV.17: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)</b>	
Taux de référence de 2018	5,77
Augmentation motivée par la hausse des coûts indirects en 2020	0,82
Diminution motivée par des prévisions de financement en hausse	(0,48)
Diminution motivée par un solde en hausse du Compte de péréquation des dépenses AAP	(0,73)
Taux de recouvrement des CAI pour 2020	5,39

259. Bien que l'analyse donne un taux de recouvrement des CAI de 5,39 pour cent, le Secrétariat recommande de conserver le taux actuel de 6,5 pour cent pour 2020. Ce taux demeure le plus bas appliqué par les fonds, les programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies. Il sera également proposé de conserver un taux de recouvrement des CAI de 4,0 pour cent pour les contributions versées par les gouvernements en faveur des programmes menés dans leur propre pays et les contributions fournies par les pays en développement ou les pays en transition.
260. En 2014, le Conseil d'administration est parvenu à la conclusion que le modèle du taux de recouvrement unique était simple et transparent, et qui devait donc être maintenu. Le PAM a continué de se développer fortement et il est toujours à la recherche de moyens lui permettant d'utiliser au mieux sa base de financement. Sachant que d'autres organisations ont été capables d'assouplir en partie l'application des taux de recouvrement des CAI, la direction propose de solliciter l'avis du Conseil d'administration sur cette question dans le cadre d'un processus consultatif distinct qui se déroulera en 2020.

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

### Transfert au Compte d'intervention immédiate (22,5 millions de dollars)

261. Le Compte d'intervention immédiate (CII) est une source essentielle de fonds immédiatement disponible pour pallier des ruptures d'approvisionnement lorsque des vies sont en péril ou en cas de situation d'urgence survenant brutalement. Les principales sources de financement du compte sont les contributions directes des donateurs et les transferts effectués sur le compte à partir des contributions à affectation souple versées au PAM. Pour renforcer l'appui destiné aux interventions d'urgence, y compris en aidant à combler le déficit de ressources récurrent du CII par rapport au niveau cible annuel, le

<sup>25</sup> WFP/EB.A/2006/6-C/1.

Secrétariat recommande d'approuver une proposition de transfert d'un montant de 22,5 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP au CII.

262. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale<sup>26</sup>, permettant ainsi au PAM d'investir ponctuellement dans des actions de longue haleine qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires.
263. Le Secrétariat propose de continuer d'investir dans deux initiatives internes d'importance primordiale commencées en 2019, et d'en lancer trois nouvelles. L'investissement proposé pour les initiatives internes d'importance primordiale s'élève au total à 39,7 millions de dollars. Les financements de deux des initiatives internes d'importance primordiale approuvées pour une période de deux ans en 2019 – Personnel 2020 et Fonds du PAM pour 2030 – seront concentrés en 2020. En ce qui concerne l'initiative Personnel 2020, le Secrétariat a estimé qu'une planification judicieuse des effectifs nécessiterait un remaniement en profondeur de l'architecture des données relatives au personnel du PAM, et il a donc consacré l'année 2019 à préparer l'acquisition d'une solution à cet effet pour le début de 2020, avant le déploiement des activités initialement prévues. S'agissant du Fonds du PAM pour 2030, il est prévu que les 9 millions de dollars budgétisés pour 2019 seront entièrement alloués aux bureaux de pays d'ici la fin de l'année pour leurs dépenses de 2020.
264. D'après les prévisions présentées au tableau IV.18, le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP s'établirait à 196,9 millions de dollars en 2020, soit l'équivalent de 5,6 mois de dépenses AAP.

<b>TABLEAU IV.18: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PRÉVISIONS POUR 2020</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>267,3</b>
Produit des CAI pour 2020 (estimé pour un niveau total de recettes de 7,45 milliards de dollars)	446,0
Budget AAP proposé	-423,6
Transfert au Compte d'intervention immédiate	-22,5
Initiatives internes d'importance primordiale en cours (deuxième année), approuvées en novembre 2018	-30,6
Initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2020	-39,7
<b>Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu au 31 décembre 2020</b>	<b>196,9</b>
<b>Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (correspondant à 5 mois de dépenses AAP)</b>	<b>176,5</b>

265. Dans le cadre de l'examen de la structure de financement du PAM mené en 2015, des travaux ont été entrepris pour déterminer comment utiliser le Compte de péréquation des dépenses AAP, notamment pour les initiatives internes d'importance primordiale, lesquelles, selon la définition figurant dans le document du Conseil sur la question<sup>27</sup>, "[ont] vocation à renforcer la programmation ainsi que la capacité opérationnelle et administrative du PAM pour lui permettre de s'acquitter de sa mission et de faire le meilleur usage possible

<sup>26</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1. Selon les critères retenus, une proposition doit: être de nature ponctuelle; ne pas relever du budget AAP ordinaire; ne pas être corrélée à un projet individuel; nécessiter un financement prévisible; avoir peu de chances de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et être centrée sur le changement organisationnel.

<sup>27</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.

- des ressources". Des critères ont été établis pour guider l'élaboration et la hiérarchisation des propositions.
266. Les priorités institutionnelles du PAM ont été définies au début de 2018 et précisées en 2019, et continuent de guider l'action de l'organisation. Ces priorités – rôle de chef de file dans les situations d'urgence, triple lien, leader de la transformation numérique, simplification et efficacité, partenariats, et personnel – ont pour but de maximiser la contribution du PAM à l'élimination de la faim.
267. Les initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2020, conjuguées aux crédits AAP qui sont affectés aux priorités fixées en matière de programmation et de mobilisation des ressources, visent à répondre à toutes ces priorités. Au cours des consultations qui ont eu lieu sur le Plan de gestion pour 2019-2021, le PAM a noté que les deux initiatives internes d'importance primordiale de 2019 qu'il est proposé de poursuivre avaient été initialement approuvées avec des budgets insuffisants compte tenu de leur envergure et de leur ambition. L'investissement de 2019 dans l'intégration des systèmes a certes permis au PAM de progresser, mais il n'était pas suffisant, comme cela avait été reconnu à l'époque, pour intégrer de manière efficace l'ensemble des systèmes et créer une plateforme globale. Dans le cadre de la réforme actuelle du système des Nations Unies pour le développement, tous les organismes des Nations Unies concernés doivent s'efforcer de mettre progressivement en place des services administratifs communs; ce travail ne devrait pas être achevé avant 2022.
268. Les nouvelles initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2020, à savoir l'initiative d'appui aux programmes et aux partenariats et la stratégie relative au secteur privé, étudient chacune les moyens publics et privés de contribuer aux priorités du PAM en matière de financement et de partenariats au service de l'élimination de la faim.
269. On trouvera à l'annexe IV les notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale proposées.
270. Le tableau IV.19 fournit un récapitulatif des initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2020.

<b>TABLEAU IV.19: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE PROPOSÉES</b> <i>(en millions de dollars)</i>		
<b>Intitulé</b>	<b>Montant (en millions de dollars)</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b><i>Poursuite des initiatives internes d'importance primordiale de 2019</i></b>		
Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information	11,0	1 an
Réforme du système des Nations Unies pour le développement	8,1	2 ans
<b><i>Nouvelles initiatives internes d'importance primordiale pour 2020</i></b>		
Initiative d'appui aux programmes et aux partenariats	2,5	2 ans
Stratégie relative au secteur privé	13,1	1 an*
Culture institutionnelle sur le lieu de travail et climat éthique	5,0	1 an
<b>Total</b>	<b>39,7</b>	

\* Prévoir 22,2 millions de dollars pour la deuxième année.

**(a) Poursuite des initiatives internes d'importance primordiale de 2019*****Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information (11,0 millions de dollars sur un an)***

271. La transformation du PAM en leader mondial de la conception et de l'utilisation de solutions numériques au service de l'action humanitaire est l'une des principales priorités de l'organisation. Le PAM s'est engagé dans ce projet en lançant une couche élaborée d'intégration des données ayant pour but de donner une vue unifiée, intuitive et fiable des données du PAM pour toutes les fonctions et dans tous les domaines.
272. Dans le Plan de gestion pour 2019-2021, un montant de 5 millions de dollars a été affecté à une initiative interne d'importance primordiale visant à appuyer l'intégration des systèmes internes du PAM et à poursuivre la simplification et l'automatisation de ses processus métier de base. L'investissement initial de 2019 a permis d'établir de solides fondements pour la gouvernance des données, à partir desquels le PAM pourra poursuivre l'intégration des données, en commençant par celles concernant la chaîne d'approvisionnement. Cela signifie que les données provenant de systèmes disparates sont mises en forme de manière à ce que les utilisateurs puissent en avoir une vue globale. Par ailleurs, cette initiative a permis au PAM de commencer à automatiser des tâches répétitives et à simplifier des processus chronophages afin d'améliorer l'efficacité des opérations et de libérer du temps de travail.
273. À ce jour, cette initiative a plusieurs avantages. L'un d'entre eux est d'assurer la traçabilité de bout en bout des opérations de logistique et de la chaîne d'approvisionnement au niveau mondial, ce qui permet au PAM de réaliser des économies et des gains d'efficacité dans le domaine du transport. En outre, le PAM a lancé plusieurs nouveaux outils utiles pour le personnel et les partenaires, notamment le portail de données sur les PSP et le tableau de bord interne du PAM, qui donne aux États membres et à la direction de l'organisation des informations claires et pertinentes. Le lancement de l'outil global de gestion des services a par ailleurs simplifié des procédures répétitives auxquelles le personnel consacrait beaucoup de temps.
274. Pour continuer sa transformation numérique, le PAM doit investir davantage dans le développement et le maintien de ces plateformes et de ces services, en y intégrant les données d'un plus grand nombre de fonctions et d'unités et en automatisant et en simplifiant encore les processus à l'échelle de toute l'organisation. Cette initiative interne d'importance primordiale permettra des avancées considérables grâce à l'ajout de données provenant d'un plus grand nombre de fonctions et d'unités du PAM dans la couche d'intégration de données, en constituant progressivement un riche corpus de données dans des domaines qui vont de la chaîne d'approvisionnement aux programmes et au financement. L'investissement dans la formation en cours sur l'outil utilisé et l'appui aux unités fonctionnelles, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, la mise à jour du portail sur les PSP à la suite des réactions des États membres, moyennant des données plus complètes sur les financements, les bénéficiaires et les ressources, et l'ajout de nouvelles sections régionales et mondiales contenant des données pertinentes ajoutées à la couche d'intégration de données permettront de parvenir à une meilleure exploitation des données à l'échelle du PAM et, pour les États membres, à une transparence accrue de l'information qui leur est due.
275. Le tableau de bord du PAM, qui permet aux responsables d'obtenir des informations essentielles présentées sous forme graphique et établies à partir d'indicateurs de performance clés pertinents, est l'une des étapes essentielles de la mise en place d'une culture interne fondée sur les données. Son développement va se poursuivre avec l'ajout de données sur divers sujets, en particulier la chaîne d'approvisionnement, les voyages et la nutrition. La mise à jour de la version mobile permettra d'inclure un répertoire téléphonique

mondial, des alertes personnalisées et des notifications push afin d'en accroître l'utilité pratique. En 2020, le PAM compte réaliser de nouveaux gains d'efficacité opérationnelle en automatisant et en simplifiant des procédures manuelles, après l'automatisation de processus essentiels, afin de réduire les coûts et d'améliorer la productivité et la fiabilité des transactions. La numérisation d'un nombre accru de formulaires de demande de services, que le personnel peut désormais obtenir et remplir en ligne, se poursuivra, tout comme la mise en service de l'outil de gestion des services mondiaux.

276. Enfin, le PAM entend façonner les évolutions futures du système actuel de gestion intégré en élaborant une stratégie et une feuille de route claires qui lui permettent de mener une étude complète des options possibles et de planifier minutieusement la mise en œuvre de l'approche retenue.

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

277. La résolution A/72/L.52 approuvée par l'Assemblée générale des Nations Unies sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement préconisait d'apporter un certain nombre de changements visant "à permettre au système des Nations Unies pour le développement de réorganiser au mieux ses activités opérationnelles de développement afin d'aider les pays à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030". Ces changements comprenaient la redynamisation des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, l'introduction d'une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies, le renforcement des capacités, des ressources et des compétences sur lesquelles les entités du système des Nations Unies pour le développement peuvent s'appuyer pour aider les gouvernements à atteindre les ODD, et l'institution de modalités de fonctionnement communes.
278. Cette initiative interne d'importance primordiale poursuivra le travail entamé en 2019 pour faire en sorte que le PAM soit capable de se préparer à la réforme du système des Nations Unies pour le développement voulue par le Secrétaire général et de l'appuyer. L'initiative couvre une période de deux ans et vise deux objectifs principaux: veiller à ce que le PAM dispose des capacités nécessaires pour se préparer et participer aux efforts interorganisations de réforme, en s'assurant en particulier que les bureaux régionaux satisfont aux exigences de la réforme et peuvent conduire celle-ci le cas échéant; et définir la position et les propositions du PAM concernant la réforme du système des Nations Unies pour le développement.
279. Le PAM continue de jouer un rôle moteur dans la réforme du système des Nations Unies pour le développement en sa qualité de coprésident, aux côtés du HCR, du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles. Ce groupe est bien parti pour achever les travaux théoriques et conceptuels d'ici au début de 2020, en tirant aussi avantage d'une série de projets pilotes menés dans des bureaux de pays pour expérimenter des modèles de fonctionnement et de locaux communs. La mise en œuvre devrait commencer à partir de 2020. Un examen du mandat du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui supervise tous les groupes de résultats stratégiques appuyant les efforts de réforme déployés par le Secrétaire général, sera entrepris vers la fin de 2019. Un examen des mandats des groupes de résultats stratégiques sera également réalisé. Maintenant que le Bureau de la coordination des activités de développement est pleinement opérationnel, l'objectif de l'examen est de réduire le chevauchement et le télescopage des responsabilités. L'examen aura peut-être des incidences sur les modalités de travail et le champ d'action du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles à partir de 2020.

280. En 2020, les travaux entreront dans la dernière phase de conception et d'expérimentation des initiatives de réforme, la mise en œuvre des activités et des systèmes pilotes étant prévue en 2021. Les fonds affectés à l'initiative devraient permettre au PAM de jouer un rôle de chef de file dans l'appui à des modes de fonctionnement renforcés au niveau des pays et au regroupement de services communs non rattachés à un lieu précis.
281. Le PAM s'emploiera également à renforcer et à déployer une version améliorée de la stratégie relative aux modalités de fonctionnement au niveau des pays. Il soutiendra la conception et l'expérimentation des services administratifs communs, des locaux communs et d'une plateforme d'échange destinée aux centres mondiaux de services partagés des organismes du système des Nations Unies pour le développement. Dans l'esprit de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, un aspect central de ce travail sera d'élaborer l'éventail de services que le PAM peut proposer aux organismes des Nations Unies et pour lesquels il dispose d'un avantage comparatif. Le PAM poursuivra également certaines initiatives ayant pour but de renforcer l'efficacité et l'innovation, en participant par exemple à la conception d'un service mondial de gestion de la mobilité et des parcs automobiles et en développant le Centre de services numériques des Nations Unies. Ce centre est actuellement un programme pilote conjoint du HCR et du PAM, qui consiste à expérimenter la viabilité d'un ensemble de solutions numériques que d'autres organismes des Nations Unies pourraient utiliser pour déployer rapidement des dispositifs numériques, atténuant ainsi la nécessité de développer des solutions similaires dans l'ensemble du système des Nations Unies.

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

***Initiative d'appui aux programmes et aux partenariats (2,5 millions de dollars sur deux ans)***

282. Pour aider les pays à éliminer la faim, son objectif à long terme, le PAM, en collaboration avec les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome et avec d'autres partenaires clés, cherche à étendre et à renforcer ses capacités de programmation afin d'identifier et de mettre à profit diverses sources de financement à long terme susceptibles de compléter les contributions de ses donateurs habituels. Les mécanismes internationaux de financement qui pourraient être intéressants dans cette optique sont souvent inaccessibles au niveau national pour des raisons qui tiennent en partie à un manque de savoir-faire technique concernant les conditions à remplir en matière de conception, de suivi, de contrôle et d'évaluation des programmes pour pouvoir accéder à ces fonds.
283. Pour 2020 et 2021, le PAM propose une initiative interne d'importance primordiale ayant pour but de combler les lacunes de la conception des projets au niveau des pays afin d'élargir l'éventail des sources de financement accessibles. Cet appui aiderait à orienter les objectifs à long terme vers des initiatives stratégiques mondiales, notamment en mobilisant des ressources nationales et en optant pour des investissements multisectoriels. Il permettrait en outre de resserrer le lien entre action humanitaire, développement et la paix et mettrait en évidence le savoir-faire et le rôle moteur des organismes ayant leur siège à Rome, aux côtés de certains de leurs partenaires clés, dans des domaines thématiques essentiels à cet égard.
284. Cette initiative donnerait lieu à une étude approfondie des exigences à satisfaire en matière de conception des programmes et des capacités de mobilisation des ressources qui sont nécessaires pour développer les partenariats et les possibilités de financement. Cet état des lieux irait de pair avec une réflexion prospective sur les priorités stratégiques, notamment le rôle majeur que jouent les organismes ayant leur siège à Rome en ce qui concerne le lien entre action humanitaire, développement et la paix, en vue de fournir un appui de bout en bout à la conception des programmes, depuis les études exploratoires et la définition des priorités jusqu'à la formulation des propositions, ainsi qu'à la mobilisation des ressources.

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

285. Le Conseil d'administration étudiera la stratégie relative au secteur privé séparément lors de la session au cours de laquelle le présent plan de gestion sera examiné.
286. En tant que document financier, le plan de gestion nécessite que tous les prélèvements effectués sur le Compte de péréquation des dépenses AAP soient portés à l'attention du Conseil d'administration pour approbation.
287. Dans la stratégie relative au secteur privé, les investissements envisagés sont financés au moyen de quatre sources, dont une initiative interne d'importance primordiale utilisant le Compte de péréquation des dépenses AAP. Si la stratégie est approuvée, il faudra obligatoirement mener cette initiative, dont le budget s'élève à 13,1 millions de dollars en 2020 et à 22,2 millions de dollars en 2021.
288. La réussite de la stratégie sera mesurée au moyen d'indicateurs de performance clés. Une nouvelle tranche de financement ne pourra être débloquée que si les valeurs cibles associées à ces indicateurs sont atteintes.

**Culture institutionnelle sur le lieu de travail et climat éthique (5,0 millions de dollars sur un an)**

289. Alors que la préparation du présent plan de gestion touchait à sa fin, un cabinet de consultants a remis les résultats d'une étude concernant la culture institutionnelle sur le lieu de travail et le climat éthique au PAM qui lui avait été commandée par un groupe de travail conjoint composé de membres de la direction et du Conseil d'administration. Bien que l'analyse de ce travail ne soit pas encore achevée, il est prévu que le Groupe de travail conjoint présente ses recommandations et les mesures de suivi y afférentes à la deuxième session ordinaire du Conseil, en novembre 2019. Dans l'intervalle, il est clair que le PAM devrait accélérer son action en vue d'améliorer la culture institutionnelle qui prévaut en son sein et de renforcer les normes de comportement en vigueur sur le lieu de travail. Il est également clair que cela nécessitera des ressources supplémentaires en 2020. Une enveloppe budgétaire de 5 millions de dollars est donc proposée à cette fin pour 2020, ce qui constitue une première source de financement immédiatement disponible. Sans préjuger les recommandations du Groupe de travail conjoint, on trouvera ci-après un certain nombre de suggestions de financement dans des domaines susceptibles de retenir l'attention.
290. **S'attaquer au problème de la sous-déclaration et faire face aux comportements abusifs avec détermination et célérité.** Le PAM a le devoir de prendre toutes les mesures appropriées pour assurer un environnement de travail sûr et respectueux à son personnel, et de protéger celui-ci contre toute forme de comportement abusif. L'investissement dans ce domaine pourrait être axé sur les mesures correctives (y compris celles qui visent à protéger et à aider les victimes ou à mettre en cause les responsabilités individuelles) et les mesures préventives, comme les activités de sensibilisation en direction de l'ensemble des membres du personnel partout dans le monde, y compris ceux qui travaillent dans des zones reculées sur le terrain, pour leur permettre d'identifier, et si possible d'empêcher, ou bien de signaler tout comportement irrespectueux ou abusif (harcèlement, harcèlement sexuel, abus d'autorité et discrimination). En outre, le PAM pourrait renforcer son équipe chargée des relations avec le personnel et ses capacités en la matière dans l'ensemble de l'organisation, afin d'appuyer en permanence l'élaboration de nouveaux mécanismes de prévention et de réparation des comportements abusifs, de favoriser un environnement de travail sûr et respectueux dans toute l'organisation et d'aider le PAM à aborder ces questions de manière plus efficace.
291. **Améliorer la culture de la performance et le sens des responsabilités au PAM.** C'est dans le cadre de la gestion des performances que le PAM s'acquitte de sa tâche, influe sur les interactions quotidiennes entre les responsables et leurs collaborateurs et définit les

comportements qui sont récompensés ou pénalisés ainsi que les limites à ne pas dépasser. La gestion des performances et du comportement professionnel est le fondement de la méritocratie et de la transparence des décisions. Pour renforcer le cadre actuel de gestion des performances, l'initiative proposée pourrait appuyer:

- l'instauration de *normes de responsabilité professionnelle*, afin d'expliquer plus clairement ce que le PAM attend des responsables ainsi que les conséquences d'une bonne et d'une mauvaise gestion du personnel;
- des *activités de sensibilisation, de formation et de communication portant sur le nouveau système d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)* qui sera lancé en 2020 et fournira un ensemble d'outils à la disposition des responsables et de leurs collaborateurs pour les aider dans la gestion quotidienne des performances;
- la *création d'un service d'assistance à la gestion du personnel*: parallèlement au renforcement des politiques et procédures qu'applique le PAM pour régler les problèmes d'insuffisance professionnelle, une fonction d'appui à la gestion du personnel (service d'assistance) pourrait être créée au sein de la Division des ressources humaines pour fournir une aide pratique aux responsables sur les questions de gestion du personnel, en particulier pour remédier aux problèmes d'insuffisance professionnelle et de comportement.

292. **Centrer la gestion des ressources humaines sur les fonctions d'encadrement et de direction.** Les responsables en première ligne ont une grande influence sur la culture institutionnelle du PAM, sur les comportements et sur le cadre dans lequel s'inscrivent les interactions quotidiennes entre les membres du personnel. Ce volet de l'initiative pourrait comporter trois éléments:

- les responsables qui se trouvent en première ligne dans l'ensemble de l'organisation doivent acquérir de solides compétences en matière d'encadrement, et le meilleur moyen d'y parvenir consiste à mettre en place un programme multiforme alliant évaluation, autoformation, formation présentielle et coaching;
- l'identification des talents, la sélection des membres du personnel et leur promotion aux fonctions d'encadrement ("*manager*") et de direction ("*leader of managers*") doivent être assurées de manière cohérente à tous les niveaux. Cela pourrait nécessiter une réorganisation du système d'encadrement afin de créer une trajectoire de perfectionnement vers les postes les plus élevés de l'organisation;
- la création d'une "académie de management" pour aider à intégrer le perfectionnement des compétences à tous les niveaux de l'organisation. Cette académie pourrait avoir pour mission de fusionner le perfectionnement des compétences générales et celui des compétences en gestion du personnel dans le cadre d'une approche intégrée pour tous les employés du PAM.

293. Dans le cadre de cette initiative, une attention particulière serait accordée à deux dimensions transversales: la diversité, l'inclusion et l'égalité des sexes, d'une part, qui seraient prises en compte dans les diverses initiatives; la communication et la mobilisation du personnel, d'autre part, en tant que facteur de succès essentiel pour l'élaboration d'un plan d'information proactif et coordonné reposant sur les mesures déjà prises et pour les corrections à apporter à la situation en cours de route.

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

### Aperçu

294. Le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021<sup>28</sup> et le Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021 – Partie II: cibles à atteindre à l’horizon 2021 pour les produits des programmes et les indicateurs de performance<sup>29</sup> définissent le système et les mesures qui guident le PAM dans l’utilisation de toutes les ressources dont il dispose pour s’acquitter de son mandat, garantissent la transparence et la reddition de comptes et fixent l’orientation stratégique du PAM.
295. Le Cadre révisé de résultats institutionnels repose sur le principe selon lequel la performance des programmes est le reflet des résultats obtenus par le PAM dans le cadre de ses activités visant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires, tandis que la performance en matière de gestion appuie la performance des programmes. Ces deux domaines de la performance sont indissociables, mais ils sont mesurés au moyen de types d’indicateurs différents: indicateurs de produit et d’effet direct pour les résultats des programmes, et indicateurs de performance clés (IPC) pour les résultats de gestion. Les indicateurs sont utilisés dans les outils de gestion de la performance et d’établissement des rapports internes et externes du PAM – cadres logiques des PSP, plans annuels, rapports par pays – au niveau des pays et au niveau institutionnel.
296. En complément des indicateurs, des valeurs cibles institutionnelles approuvées par le Conseil en juin 2019 définissent l’orientation générale de l’action du PAM. Elles sont fixées tout à la fois pour les indicateurs de produit des programmes et pour les IPC relatifs à la gestion, constituent la base des discussions stratégiques et sont reprises dans les principaux outils institutionnels de gestion de la performance, à savoir le plan de gestion et le rapport annuel sur les résultats. L’intégration de ces valeurs dans le plan de gestion permet de les confirmer ou de les réviser afin de tenir compte des chiffres prévisionnels les plus récents et des toutes dernières évolutions organisationnelles.

### Valeurs cibles institutionnelles relatives aux produits des programmes

297. Les valeurs cibles institutionnelles concernant les produits des programmes permettent au PAM d’indiquer la réponse qu’il compte apporter aux besoins en matière de sécurité alimentaire à l’échelle mondiale et d’appuyer les activités de sensibilisation et de mobilisation de ressources. Comme indiqué dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels, approuvée en juin 2019, les valeurs cibles annuelles peuvent être mises à jour dans le plan de gestion si nécessaire.
298. Les valeurs cibles figurant dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels ont été établies au moyen d’une projection des tendances dégagées à partir des chiffres prévisionnels des années précédentes fondés sur les besoins. Le tableau V.1 présente les chiffres actualisés pour 2020, qui prennent en compte les derniers chiffres prévisionnels en date communiqués par les bureaux de pays et correspondent donc plus précisément aux besoins<sup>30</sup>. Ces chiffres intègrent l’évolution du contexte des PSP en cours et de la planification des PSP approuvés en 2019. La justification des changements est indiquée ci-dessous, et on trouvera plus d’informations au chapitre III du présent document.

---

<sup>28</sup> WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.

<sup>29</sup> WFP/EB.A/2019/5-A.

<sup>30</sup> Les valeurs cibles pour 2021 seront ajustées par la suite dans le Plan de gestion pour 2021-2023, lorsque l’on disposera de chiffres plus précis tirés des plans fondés sur les besoins.

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

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

d'urgence se trouvent dans les six pays qui connaissent une situation d'urgence de niveau 3. Alors que les valeurs cibles ajustées associées aux transferts sous forme de produits alimentaires ont diminué par rapport à celles prévues précédemment, celles relatives aux transferts de type monétaire n'ont pas changé et celles concernant le renforcement des capacités augmentent, ce qui tient à la hausse du nombre de pays pour lesquels ce type d'activités est envisagé et à l'accroissement des transferts qu'il est prévu d'assurer en la matière dans certaines des opérations du PAM les plus vastes, comme celles menées en Éthiopie et en Iraq (voir les paragraphes 89 et 111 au chapitre III)<sup>31</sup>.

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

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

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

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

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

---

<sup>31</sup> Le PAM est en train d'élaborer des directives sur l'estimation précise du nombre de bénéficiaires directs de la modalité de renforcement des capacités, qu'il diffusera ensuite. Ces chiffres devraient être disponibles en 2020, mais il n'a pas été possible de les estimer à temps pour les intégrer dans le présent document.

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

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

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

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

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

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

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

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

307. Les indicateurs de performance clés de la catégorie II s'inscrivent dans une perspective à plus court terme et servent à mesurer les progrès au regard des priorités institutionnelles établies par la direction du PAM, découlant d'accords multilatéraux ou liées à des engagements extérieurs. Présentés pour la première fois dans le plan de gestion de 2018, les indicateurs de performance clés de la catégorie II présentés ci-après ont été approuvés par la haute direction du PAM en octobre 2019, et comprennent, entre autres, les indicateurs pour lesquels des valeurs cibles ont été définies dans la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2019.
308. Comme l'illustre le tableau V.3, le premier groupe d'indicateurs concerne le système des Nations Unies et la coordination. Les indicateurs de performance clés sont inchangés depuis le plan de gestion de 2018 et représentent les engagements extérieurs permanents de l'organisation. Le deuxième groupe, qui porte sur les priorités de la direction exécutive,

comprend deux ajouts et reflète à la fois des engagements continus et de nouvelles priorités.

309. Dans le deuxième groupe, un nouvel indicateur relatif aux systèmes de gestion environnementale répond à l'un des engagements pris par le Directeur exécutif devant le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination lors de l'approbation de la stratégie applicable à tous les organismes des Nations Unies en matière de viabilité écologique. Le deuxième indicateur supplémentaire concerne les partenariats et permet d'évaluer, au niveau des pays, la flexibilité des contributions par rapport au total des contributions confirmées. La flexibilité fait ici référence aux contributions réservées au niveau des effets directs stratégiques ou au-dessus et dont l'affectation est décidée par le PAM au niveau des pays. En outre, l'objectif de 2020 fixé pour les mécanismes de réclamation et de remontée de l'information a été révisé à la baisse, passant de 95 pour cent à 85 pour cent, étant donné que la Division des programmes – action humanitaire et développement définit désormais plus strictement ce qu'il faut entendre par mécanisme "opérationnel"<sup>32</sup> afin de mettre l'accent sur la protection et d'être cohérent dans la pratique avec les politiques connexes du PAM.

<b>TABLEAU V.3</b>		
<b>Indicateurs de performance relatifs au système des Nations Unies et à la coordination<sup>33</sup></b>	<b>Valeur de référence</b>	<b>Valeur cible 2020</b>
Pourcentage de réalisation des engagements pris dans l'Examen quadriennal complet	100 (2016)	100
Pourcentage des objectifs de l'indicateur ONU-SWAP 2.0 atteints	93 (2016)	100
Pourcentage des enquêtes auprès des utilisateurs des modules d'action groupée ayant atteint leur objectif de satisfaction	100 (2017)	100
<b>Priorités thématiques</b>	<b>Valeur de référence</b>	<b>Valeur cible 2020</b>
Pourcentage d'employés ayant suivi la formation obligatoire sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir, et sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles	73 (2016)	100
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information	69 (2019)	85
Pourcentage de bénéficiaires de transferts monétaires du PAM recevant un appui sous forme numérique	41 (2018)	80
Pourcentage de bureaux de pays appliquant un système de gestion environnementale	4 (2018)	20 (systèmes lancés) (8 pour cent pleinement opérationnels)
Pourcentage des contributions affectées aux effets directs stratégiques ou à un niveau supérieur	17 (2018)	30

<sup>32</sup> Par exemple, le pourcentage de plaintes classées et l'information des plaignants.

<sup>33</sup> Bien que le PAM et les autres organismes ayant leur siège à Rome continuent de rechercher une méthode appropriée pour évaluer leur collaboration, aucun indicateur n'a encore été mis au point; cette dimension de la performance a donc été supprimée du plan de gestion pour 2020.

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

### Vue d'ensemble

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

### Fonds d'affectation spéciale

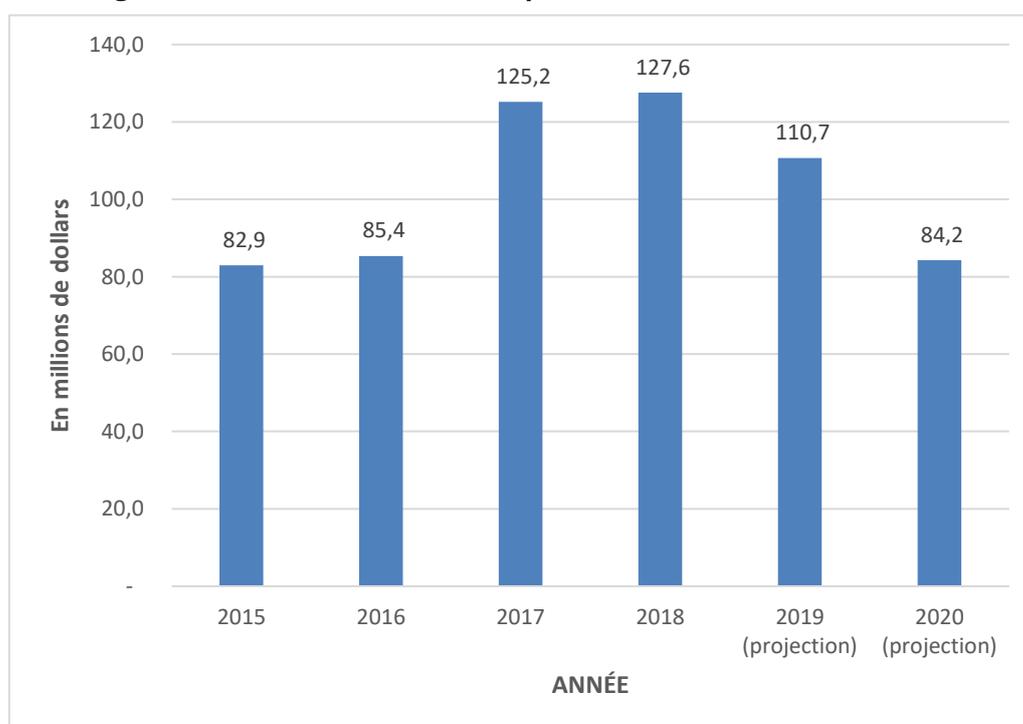
311. Les fonds d'affectation spéciale servent à recevoir des contributions dont l'objet, la portée et les prescriptions en matière de notification ne correspondent pas à ceux des programmes ordinaires du PAM, mais sont en accord avec ses politiques, ses buts et ses activités. Ils sont établis par le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

312. Dans le cadre fixé par la feuille de route intégrée, toutes les activités exécutées au niveau des pays doivent se rattacher à un programme ou à une prestation de services figurant dans le PSP. Par conséquent, à compter de 2019, les fonds d'affectation spéciale spécifiquement constitués pour un pays n'existent plus. Les fonds d'affectation spéciale au niveau régional et à celui du Siège continuent d'être utilisés pour améliorer les capacités organisationnelles et l'efficacité du PAM, et son aptitude à travailler dans certains domaines thématiques<sup>34</sup>.

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

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

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



<sup>34</sup> WFP/EB.2/2018/5-A/1.

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

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

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

### Fonds d'affectation spéciale en 2020

315. En 2020, le montant prévu des fonds d'affectation spéciale s'établit à 84,2 millions de dollars, une baisse de 26,4 millions de dollars (24 pour cent) par rapport au montant total prévu pour 2019.

316. Le tableau VI.2 indique les mouvements des fonds d'affectation spéciale prévus pour 2020.

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

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

situations d'urgence et les interventions en cas de crise ainsi que la chaîne d'approvisionnement.

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

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

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

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

#### Renforcement des capacités des pouvoirs publics

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

subvenir aux besoins alimentaires et nutritionnels de leurs populations les plus pauvres et les plus vulnérables.

### Nutrition

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

### Changement climatique et réduction des risques de catastrophes

326. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales (montant estimatif des recettes: 600 000 dollars, montant estimatif des dépenses: 1,0 million de dollars)* est une initiative mondiale résultant de la collaboration entre le PAM et Oxfam America qui a pour but d'encourager le développement de la micro-assurance dans le cadre de la stratégie de gestion des risques climatiques intégrée dans les programmes du PAM. Ce fonds permet de fournir des services de conseil technique et de financer des investissements concernant la conception et l'exécution de programmes de micro-assurance indicielle, le but étant d'assurer 500 000 personnes exposées à l'insécurité

alimentaire d'ici à 2020. Il s'agit là d'une contribution aux activités du partenariat mondial InsuResilience du G20, qui a été lancé lors de la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique de 2017 tenue à Bonn et dont le but est d'augmenter le nombre des personnes pauvres et vulnérables qui bénéficient de cette couverture dans les pays en développement.

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

### **Sécurité alimentaire**

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

### **Accélérateur d'innovations**

329. Le *fonds d'affectation spéciale pour l'Accélérateur d'innovations (montant estimatif des recettes: 5,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,0 millions de dollars)* appuie des solutions innovantes qui voient le jour dans le cadre d'opérations mondiales. Ce fonds a été établi pour aider le PAM à s'acquitter de sa mission consistant à éliminer la faim. L'Accélérateur recherche, perfectionne et transpose à plus grande échelle des innovations prometteuses; il guide et soutient des créateurs et des start-up externes en leur fournissant des fonds, des experts et un accès aux réseaux compétents et il aide le PAM à adopter de nouvelles technologies et solutions et d'autres organisations à travailler de manière plus efficace et plus efficiente en recourant à ces innovations<sup>35</sup>.

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

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

---

<sup>35</sup> Un compte spécial du fonds du PAM pour l'innovation, créé comme outil de gestion financière intégrée, permet de recevoir des contributions destinées à financer les services proposés par l'Accélérateur d'innovations ou des innovations de source externe fournies à titre gracieux ou aux termes d'un marché.

partenariats. En 2020, la priorité est de renforcer les capacités du PAM pour qu'il puisse faire face aux besoins croissants des interventions d'urgence en perfectionnant les systèmes et outils existants, en veillant à disposer de moyens suffisants mobilisables en renfort au niveau mondial et en donnant une impulsion vigoureuse en matière d'activités de préparation et d'interventions immédiates ou rapides.

### **Chaîne d'approvisionnement**

331. *Le fonds d'affectation spéciale pour le système de gestion de la qualité des aliments (montant estimatif des recettes: 1,1 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 588 000 dollars)* sert à faire appel aux spécialistes les plus qualifiés pour aider le PAM à améliorer la sécurité sanitaire et la qualité des produits alimentaires dans toutes ses opérations. En 2020, il est prévu de combler des lacunes importantes et de donner des moyens accrus aux opérations sur le terrain en améliorant les produits des filières d'approvisionnement et en renforçant les pratiques de gestion de la qualité.
332. *L'initiative pour l'optimisation de l'approvisionnement grâce à la logistique, à la visibilité et à l'évolutivité (SOLVE) (montant estimatif des recettes: 1,8 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 2,7 millions de dollars)* appuie l'initiative Family Planning 2020<sup>36</sup> dans ses pays d'intervention et reçoit des contributions financières pour des activités qui visent à accélérer la mise à disposition de produits de santé dans ces pays.

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

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

---

<sup>36</sup> Il s'agit d'une initiative mondiale qui défend le droit des femmes et des filles à décider librement et par elles-mêmes si elles veulent avoir des enfants, et quand et combien elles souhaitent en avoir.

## Comptes spéciaux

335. Les comptes spéciaux<sup>37</sup> sont établis par le Directeur exécutif, conformément aux dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier, afin de permettre au PAM de fournir des services à titre non lucratif et d'appuyer des activités qui n'entrent pas dans le cadre des PSP.

### Vue d'ensemble

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

337. Le montant qui devrait être versé aux comptes spéciaux en 2020 est estimé à 301,6 millions de dollars, produit de la vente de services et recouvrement des coûts compris. Le niveau estimatif des dépenses est de 309,4 millions de dollars.

<b>TABLEAU VI.4: COMPTES SPÉCIAUX - MOUVEMENTS DE FONDS PRÉVUS POUR 2020 (en millions de dollars)</b>	
Solde reporté au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	88,0
Recettes de l'exercice	301,6
Dépenses prévues	(309,4)
<b>Solde à reporter au 31 décembre 2020</b>	<b>80,2</b>

## Comptes spéciaux du mécanisme de financement des services internes

338. Le mécanisme de financement des services internes<sup>38</sup> approuvé en 2014 permet au PAM de fournir des services de manière économique et efficiente en faisant appel à trois dispositifs: le Centre de gestion du parc automobile (anciennement le Programme mondial d'achat-location de véhicules), le Mécanisme de budgétisation des investissements et les prestations de services facturées. Ces dispositifs sont gérés à l'aide de comptes spéciaux.

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

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

### Centre de gestion du parc automobile

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

<sup>37</sup> Conformément à l'article 5.1 du Règlement financier, le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM. Les comptes spéciaux servent à assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou au recouvrement des coûts, ou encore à financer des activités inscrites dans la durée.

<sup>38</sup> WFP/EB.A/2014/6-D/1.

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

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

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

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

### **Prestations de services facturées**

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

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

<b>TABLEAU VI.5: COMPTES SPÉCIAUX DU MÉCANISME DE FINANCEMENT DES SERVICES INTERNES, 2020 (en millions de dollars)</b>			
	<b>Plafond des avances</b>	<b>Montant estimatif des dépenses</b>	<b>Pourcentage du total</b>
<b>Centre de gestion du parc automobile</b>	<b>15,0</b>	<b>12,0</b>	<b>16</b>
<b>Mécanisme de budgétisation des investissements:</b>			
– Amélioration des locaux		7,6	
– Stratégie de mobilisation de fonds auprès du secteur privé		3,9	
<b>Total – Mécanisme de budgétisation des investissements</b>	<b>47,0</b>	<b>11,5</b>	<b>16</b>
<b>Prestations de services facturées:</b>			
– Services informatiques		31,8	
– Sécurité		18,9	
<b>Total – Prestation de services facturés</b>	<b>20,0</b>	<b>50,7</b>	<b>68</b>
<b>Total</b>	<b>82,0</b>	<b>74,2</b>	<b>100</b>

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

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

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

## **Autres comptes spéciaux**

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

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

353. Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, dont le PAM assure le fonctionnement, compte six plateformes établies dans des lieux stratégiques répartis dans le monde entier. Il facilite la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise en aidant le système des Nations Unies et les organisations internationales, gouvernementales ou non gouvernementales, à constituer des stocks stratégiques. Le réseau stocke également du matériel de secours d'urgence comme des trousseaux médicaux, des abris, des suppléments nutritionnels prêts à consommer, du matériel informatique et d'autres articles. En 2020, le Réseau continuera d'aider à faire face aux situations d'urgence de grande ampleur, notamment lors de catastrophes naturelles, en prépositionnant du matériel de secours sur ses plateformes. Une progression de 10 pour cent des opérations du Réseau est prévue en 2020, avec une augmentation marquée des achats.

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

354. Le compte spécial pour le transport aérien est la principale source de financement de différentes activités dans ce domaine et permet notamment de promouvoir une culture de la sécurité, d'appuyer les dispositifs de sécurité du PAM et de veiller au respect des normes grâce à un système efficace de gestion de la qualité de toutes les opérations de transport aérien. Il sert à financer la structure d'administration et de gestion des services de transport aérien qui englobe les programmes relatifs à la dotation en personnel, à la sécurité et à l'assurance de la qualité, et fournit un financement relais qui permet au PAM de conserver des conditions et modalités contractuelles préférentielles avec les transporteurs aériens en attendant le versement des contributions des donateurs.

355. Grâce à ses activités, au cours de la période 2020–2022, l'unité chargée de la sécurité du transport aérien entend maintenir le niveau de risque lié au transport aérien "le plus faible raisonnablement possible". Ce faisant, il continuera à évaluer les prestations en matière de sûreté des opérateurs aériens qu'il recrute et le degré de sûreté de chaque bureau de terrain chargé de services de transport aérien de façon à garantir la sécurité des opérations.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

361. Dans le Plan de gestion pour 2018-2020<sup>39</sup>, le Conseil a approuvé les modifications ci-après au dispositif d'auto-assurance du PAM:

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

<sup>39</sup> WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1

362. Ces modifications, qui sont désormais pleinement appliquées, ont plus que doublé le portefeuille de pertes couvertes par le régime d'auto-assurance. Le compte spécial pour l'auto-assurance est actuellement abondé à hauteur de 40 millions de dollars, niveau approprié et prudent qui permet au régime d'auto-assurance de faire face aux sinistres dus à la déperdition ou aux catastrophes.
363. Les autres comptes spéciaux sont les suivants:
- *Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs (montant estimatif des recettes: 10,0 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 10,0 millions de dollars)* fournit des ressources destinées au "couplage", c'est-à-dire des fonds pour financer les coûts opérationnels et les coûts d'appui associés aux contributions versées par les pays satisfaisant aux critères qui ne sont pas en mesure de fournir les ressources financières nécessaires pour les financer, le but en étant d'assurer le recouvrement intégral des coûts.
  - Pour atteindre l'objectif mondial consistant à éliminer la faim d'ici à 2030, le *fonds du PAM pour l'innovation (montant estimatif des recettes: 5,9 millions de dollars, montant estimatif des dépenses: 5,7 millions de dollars)* est un compte spécial qui a été créé pour favoriser la recherche, l'accompagnement et la diffusion à plus grande échelle de solutions de lutte contre la faim à fort potentiel partout dans le monde en fournissant aux chercheurs, aux entrepreneurs, aux start-up et aux ONG un soutien financier et un accès à un réseau de spécialistes.
  - *Le Mécanisme de gestion globale des vivres (montant estimatif des recettes: 1,7 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 1,8 million de dollars)* est un dispositif de financement stratégique qui permet au PAM d'acheter des produits alimentaires avant que les contributions ne soient confirmées afin de réduire les délais de livraison et donc d'intervenir plus rapidement en achetant les denrées au moment où les conditions sont favorables sur les marchés et en augmentant les achats locaux et régionaux, notamment à de petits producteurs lorsque cela est possible.
  - *Le compte spécial Share the Meal (montant estimatif des recettes: 1,5 million de dollars, montant estimatif des dépenses: 1,5 million de dollars)* a été créé en 2015 pour permettre de lancer l'application SharetheMeal. Comme cette initiative prend de l'essor, la direction du PAM étudie comment un pourcentage fixe des contributions versées via Share the Meal pourrait servir à financer une part de ses coûts d'exploitation et de marketing.

## ANNEXE I

### Projet de budget administratif et d'appui aux programmes pour 2020

1. La présente annexe, qui complète le chapitre IV (Budget administratif et d'appui aux programmes), décrit le processus d'examen mis en œuvre pour élaborer le projet de budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2020.

### Examen du budget

2. Le budget AAP pour 2020 affiche une augmentation de 38,5 millions de dollars (10,0 pour cent). Cette hausse, qui fait suite aux observations formulées par un certain nombre d'organes de contrôle et examinées avec le Conseil d'administration, montre que la direction est consciente de l'importance que revêt pour le PAM le renforcement des capacités affectées aux fonctions de contrôle et de contrôle interne. Le budget AAP permet également de remédier à certains déficits structurels affectant des services d'appui essentiels au Siège, dont les coûts supplémentaires n'ont pas été couverts par de nouveaux crédits AAP ces dernières années. Les fonds prévus à ce titre représentent environ 30 pour cent de l'augmentation totale. Le reste, à savoir 29,5 millions de dollars (70 pour cent), est destiné à des priorités institutionnelles.
3. Toute demande de fonds supplémentaires donne lieu à la présentation d'une proposition d'investissement. Chaque proposition est attentivement examinée par le chef du département concerné avant d'être soumise au secrétariat du Comité pour l'affectation stratégique des ressources, qui est chargé de synthétiser les demandes et de les présenter au comité pour examen et décision.
4. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a examiné les propositions d'investissement présentées au titre des cinq priorités institutionnelles auxquelles une sixième est venue s'ajouter, et en a retenu plusieurs appuyant directement ces priorités. On trouvera des informations détaillées sur ces investissements au chapitre IV, paragraphes 144 à 206, du Plan de gestion pour 2020-2022.
5. Les propositions de postes financés sur le budget AAP sont chiffrées en fonction des barèmes standard. Ceux-ci sont calculés chaque année pour rendre compte des coûts salariaux effectifs par classe et par lieu d'affectation, des taux de change escomptés pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome, et des provisions au titre des indemnités et autres prestations dues au personnel. Les coûts standard de personnel pour 2020 font apparaître une baisse de 3,8 millions de dollars par rapport aux coûts salariaux de référence.
6. Les propositions d'investissement soumises dans le cadre du processus d'élaboration du budget AAP qui n'ont pas reçu de crédits AAP et n'ont pas été classées parmi les initiatives internes d'importance primordiale restent d'actualité et pourront être prises en considération pour un financement relevant du renforcement institutionnel si le Comité pour l'affectation stratégique des ressources en décide ainsi.

### Structure du Secrétariat

7. La structure du Secrétariat est présentée aux paragraphes 246 à 252 du Plan de gestion pour 2020-2022.

### **Projet de budget AAP en détail**

8. Les tableaux figurant dans la présente annexe permettent de comparer les budgets de l'année civile complète la plus récente, de l'année en cours (estimations) et de l'année suivante (projections). Les chiffres sont présentés par emplacement géographique – bureaux de pays, bureaux régionaux et niveau central – afin de faciliter la comparaison entre le projet de budget AAP pour 2020 et les budgets des années précédentes.
9. On trouvera à l'annexe II une ventilation du budget AAP pour 2020 par unité administrative et par volet.

### **Projet de budget AAP pour 2019 par niveau administratif**

10. Le tableau A.I.1 présente les effectifs ainsi que les dépenses salariales et les autres dépenses de personnel par niveau administratif – bureaux de pays, bureaux régionaux, Siège et niveau central – avec les chiffres effectifs pour 2018, les estimations pour 2019 et les projections pour 2020.

TABLEAU A.I.1: BUDGET AAP PAR NIVEAU ADMINISTRATIF

	Dépenses de 2018							Dépenses de 2019 (estimations)							Dépenses de 2020 (projections)						
	Nombre de postes				Dépenses totales (en millions de dollars)			Nombre de postes				Dépenses totales (en millions de dollars)			Nombre de postes				Dépenses totales (en millions de dollars)		
	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales	Administrateurs	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Dépenses de personnel	Autres dépenses	Dépenses totales
Bureaux de pays	106		345	<b>451</b>	28,4	50,1	<b>78,5</b>	106		345	<b>451</b>	30,1	52,5	<b>82,6</b>	77		345	<b>422</b>	23,9	74,2	<b>98,1</b>
Bureaux régionaux	188		279	<b>467</b>	40,2	26,3	<b>66,5</b>	199		270	<b>469</b>	45,4	26,9	<b>72,3</b>	217		313	<b>530</b>	49,8	30,8	<b>80,6</b>
Siège	482	338	4	<b>824</b>	119,0	56,2	<b>175,2</b>	563	377	3	<b>942</b>	157,7	56,3	<b>214,0</b>	606	384	6	<b>996</b>	163,2	64,9	<b>228,1</b>
Niveau central	3			<b>3</b>	0,6	14,3	<b>14,9</b>	3	2		<b>5</b>	0,9	15,3	<b>16,2</b>	3	2		<b>5</b>	0,9	15,9	<b>16,8</b>
<b>Total</b>	<b>779</b>	<b>338</b>	<b>628</b>	<b>1 745</b>	<b>188,2</b>	<b>146,9</b>	<b>335,1</b>	<b>871</b>	<b>378</b>	<b>618</b>	<b>1 867</b>	<b>234,1</b>	<b>151,0</b>	<b>385,1</b>	<b>904</b>	<b>386</b>	<b>664</b>	<b>1 953</b>	<b>237,8</b>	<b>185,8</b>	<b>423,6</b>

## Bureaux de pays

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

## Bureaux régionaux

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

- coordonner les calendriers, l'élaboration et la présentation des plans stratégiques de pays;
  - veiller à la qualité des plans stratégiques de pays, tant sur le fond que sur la forme, en aidant les bureaux de pays tout au long du processus d'examen et d'approbation des programmes;
  - faciliter la mise en commun des ressources techniques pour que les bureaux de pays disposent des moyens opérationnels nécessaires;
  - conduire l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie régionale en matière de problématique femmes-hommes, en accord avec la politique et le plan d'action du PAM dans ce domaine (WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1);
  - veiller à l'application des dispositions de la politique et de la stratégie du PAM en matière d'évaluation;
  - veiller à l'efficacité de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise en surveillant les indicateurs d'alerte rapide et en assurant en permanence un niveau suffisant de préparation aux situations d'urgence dans la région;
  - veiller à l'efficacité et à l'efficience des interventions d'urgence de niveau 2 en assurant une utilisation cohérente des ressources régionales;
  - veiller à l'efficacité et à l'efficience des interventions d'urgence de niveau 3 en formulant des directives opérationnelles et en fournissant des renforts régionaux; et
  - suivre la performance globale des bureaux de pays et servir de deuxième ligne de défense en matière de contrôle de gestion des bureaux de pays et des questions budgétaires, notamment en ce qui concerne le suivi des risques et le respect des règles et des règlements.
15. Le tableau A.I.2 présente la répartition des postes et des coûts AAP par bureau régional en 2018, avec les estimations pour 2019 et les projections pour 2020. Les colonnes "Nombre total de postes" comprennent les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national. Les colonnes "Total (en millions de dollars)" indiquent le total global des dépenses afférentes au personnel et des dépenses autres. Une ventilation détaillée du budget pour 2020 est présentée à l'annexe II.
16. Dans les bureaux régionaux, deux raisons expliquent la hausse des dépenses afférentes au personnel local. La première est la conversion de contrats de services en contrats à durée déterminée et la création de postes pourvus au plan national à la suite d'un examen approfondi des activités essentielles à long terme des bureaux régionaux à l'appui des bureaux de pays. La deuxième est l'augmentation des taux de rémunération dans trois des bureaux régionaux.

TABLEAU A.I.2: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR BUREAU RÉGIONAL, 2018-2020

	Dépenses de 2018						Dépenses de 2019 (estimations)						Dépenses de 2020 (projections)					
	Administrateurs recrutés	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Asie et Pacifique	33	48	81	7,1	5,6	12,7	33	35	68	7,4	5,8	13,2	33	52	85	7,7	6,2	13,9
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	39	48	87	8,1	3,8	11,9	45	48	93	10,1	3,4	13,5	50	45	95	11,1	3,7	14,9
Afrique de l'Ouest	36	42	78	7,7	3,6	11,3	37	51	88	8,6	3,4	12,1	42	68	110	10,0	5,8	15,8
Afrique australe	26	51	77	5,4	5,0	10,4	25	49	74	5,8	5,5	11,3	27	53	80	6,2	5,7	11,9
Afrique de l'Est et Afrique centrale	32	49	81	6,7	4,5	11,2	36	48	84	8,2	4,8	13,0	38	52	90	8,7	5,2	13,9
Amérique latine et Caraïbes	23	41	64	5,2	3,7	8,9	23	39	62	5,2	4,0	9,2	28	43	70	6,1	4,2	10,3
<b>Total, bureaux régionaux</b>	<b>189</b>	<b>279</b>	<b>468</b>	<b>40,2</b>	<b>26,3</b>	<b>66,5</b>	<b>199</b>	<b>270</b>	<b>469</b>	<b>45,4</b>	<b>26,9</b>	<b>72,3</b>	<b>217</b>	<b>313</b>	<b>530</b>	<b>49,9</b>	<b>30,8</b>	<b>80,6</b>

**Siège**

17. Le tableau A.I.3 montre la répartition des postes et des coûts AAP relatifs à l'appui aux programmes des bureaux et unités du PAM au niveau central pour 2018, avec les estimations pour 2019 et les projections pour 2020. Les colonnes "Nombre total de postes" comprennent les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national. Les colonnes "Total (en millions de dollars)" indiquent le total global des dépenses afférentes au personnel et des dépenses autres. Une ventilation détaillée du budget pour 2020 est présentée à l'annexe II.
18. Au siège, les augmentations budgétaires concernent principalement les postes "consultants", "services collectifs, nettoyage et entretien" et "autres". En ce qui concerne les consultants, la Division des technologies doit financer ceux dont elle a besoin pour soutenir les efforts d'assistance numérique au niveau des pays, compte tenu de la priorité accordée au terrain. Les services de gestion subissent une augmentation de 1,1 million de dollars au titre des services collectifs qui correspond à la hausse des frais de fonctionnement des installations du Siège décrite aux paragraphes 160 à 162 du Plan de gestion pour 2020-2022. Les autres dépenses comprennent notamment les coûts imputables au Secrétariat du Conseil d'administration pour la traduction et la mise en forme des documents du Conseil ; un montant total de 412 000 dollars affecté à la Division des secours d'urgence, dont 250 000 dollars pour la mise en œuvre des directives interinstitutions relatives aux situations d'urgence ainsi que pour des réunions et des séminaires sur des questions la concernant et 162 000 dollars pour les frais de fonctionnement liés à la création du centre de formation aux interventions d'urgence ; et un montant de 392 000 dollars destiné à la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing pour l'appui aux actions dans les médias et les services fournis aux bureaux extérieurs et aux bureaux de liaison.

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2018–2020

	Dépenses de 2018							Dépenses de 2019 (estimations)						Dépenses de 2020 (projections)							
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
<b>Total, Siège et niveau central</b>	<b>485</b>	<b>339</b>	<b>4</b>	<b>828</b>	<b>119,7</b>	<b>70,5</b>	<b>190,2</b>	<b>566</b>	<b>378</b>	<b>3</b>	<b>947</b>	<b>158,7</b>	<b>71,6</b>	<b>230,2</b>	<b>609</b>	<b>386</b>	<b>6</b>	<b>1,001</b>	<b>164,1</b>	<b>80,8</b>	<b>244,8</b>
<b>Total, Siège</b>	<b>482</b>	<b>339</b>	<b>4</b>	<b>825</b>	<b>119,1</b>	<b>56,2</b>	<b>175,3</b>	<b>563</b>	<b>377</b>	<b>3</b>	<b>942</b>	<b>157,7</b>	<b>56,3</b>	<b>214,0</b>	<b>606</b>	<b>384</b>	<b>6</b>	<b>996</b>	<b>163,2</b>	<b>64,9</b>	<b>228,1</b>
<b>Directeur exécutif</b>	<b>62</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>78</b>	<b>13,0</b>	<b>9,2</b>	<b>22,2</b>	<b>95</b>	<b>22</b>		<b>117</b>	<b>22,0</b>	<b>8,1</b>	<b>30,2</b>	<b>112</b>	<b>25</b>		<b>137</b>	<b>24,6</b>	<b>9,2</b>	<b>33,9</b>
Bureau de la déontologie	2	1		3	0,6	0,7	1,3	4	2		6	1,1	0,3	1,5	4	2		6	1,1	0,7	<b>1,8</b>
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle	29	5		34	5,7	2,8	8,5	40	6		46	8,9	2,1	11,0	46	9		55	10,0	2,4	<b>12,4</b>
Bureau des services juridiques	18	6		24	3,4	1,0	4,4	24	7		31	5,4	0,6	6,0	26	7		33	5,5	0,6	<b>6,1</b>
Bureau de l'évaluation	12	3		15	2,9	4,4	7,3	24	5		29	5,7	4,7	10,4	33	5		38	7,0	5,2	<b>12,2</b>
Bureau de l'Ombudsman	1	1		2	0,4	0,3	0,8	3	2		5	0,9	0,4	1,3	3	2		5	1,0	0,4	<b>1,4</b>
<b>Département de la gestion des opérations</b>	<b>60</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>89</b>	<b>13,2</b>	<b>10,0</b>	<b>23,2</b>	<b>64</b>	<b>29</b>		<b>93</b>	<b>16,8</b>	<b>11,2</b>	<b>28,0</b>	<b>65</b>	<b>31</b>		<b>96</b>	<b>16,9</b>	<b>10,8</b>	<b>27,7</b>
Innovation et gestion des connaissances	2	1		3	0,6	0,6	1,2	2	1		3	0,7	0,7	1,4	3	1		4	0,9	0,8	<b>1,8</b>
Bureau du Directeur exécutif	8	8		16	2,8	2,4	5,2	6	8		14	2,7	1,0	3,7	6	8		14	2,6	1,0	<b>3,6</b>
Gestion des opérations								4			4	1,0	0,9	1,8	5	2		7	1,4	0,4	<b>1,8</b>
Appui à la gestion des opérations	2	6		8	0,8	0,3	1,1	1	6		7	0,8	0,4	1,2	2	6		8	1,0	0,5	<b>1,5</b>
Technologies	48	14		62	9,0	6,7	15,7	51	14		65	11,7	8,3	20,0	49	14		63	10,9	8,0	<b>19,0</b>

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2018–2020

	Dépenses de 2018						Dépenses de 2019 (estimations)						Dépenses de 2020 (projections)								
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
<b>Directeur exécutif adjoint</b>	<b>82</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>172</b>	<b>24,2</b>	<b>6,0</b>	<b>30,3</b>	<b>91</b>	<b>96</b>		<b>187</b>	<b>28,8</b>	<b>7,5</b>	<b>36,4</b>	<b>100</b>	<b>99</b>		<b>199</b>	<b>30,2</b>	<b>10,1</b>	<b>40,2</b>
Directeur exécutif adjoint	3	2		5	0,8	0,3	1,1	4	3		7	1,5	0,6	2,0	4	3		7	1,4	0,6	<b>2,0</b>
Secours d'urgence	11	3		14	2,6	0,9	3,5	12	3		15	3,2	2,6	5,8	21	3		24	4,8	4,3	<b>9,1</b>
Opérations concernant les situations d'urgence et la chaîne d'approvisionnement				<b>0</b>			0,0	2	1		3	0,7	0,2	0,9	2	1		3	0,6	0,2	<b>0,8</b>
Secrétariat du Conseil d'administration	10	15		25	3,4	2,8	<b>6,2</b>	12	15		<b>27</b>	4,0	1,6	<b>5,6</b>	12	15		<b>27</b>	3,9	2,2	<b>6,1</b>
Sécurité	4	26		30	2,6	0,8	<b>3,4</b>	4	32		<b>36</b>	3,4	0,5	<b>3,8</b>	4	35		<b>39</b>	3,6	0,7	<b>4,3</b>
Chaîne d'approvisionnement	54	44		98	14,8	1,2	<b>16,0</b>	57	42		<b>99</b>	16,1	2,1	<b>18,3</b>	57	42		<b>99</b>	15,7	2,1	<b>17,9</b>
<b>Département de l'élaboration des programmes et des politiques</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>64</b>	<b>11,6</b>	<b>3,1</b>	<b>14,8</b>	<b>63</b>	<b>19</b>		<b>82</b>	<b>16,9</b>	<b>3,3</b>	<b>20,3</b>	<b>69</b>	<b>21</b>		<b>90</b>	<b>17,7</b>	<b>6,5</b>	<b>24,2</b>
Transferts de type monétaire	1	1		2	0,4		0,4	1	1		2	0,5	0,1	0,5	1	1		2	0,4	0,1	<b>0,5</b>
Prise en compte de la problématique femmes-hommes	5	1		6	1,1	0,4	1,5	5	1		6	1,3	0,5	1,8	5	1		6	1,2	0,5	<b>1,7</b>
Unité des partenariats avec les ONG								1			1	0,3	0,1	0,4	2	1		3	0,5	0,5	<b>1,0</b>
Nutrition	7	2		9	1,7	0,0	1,8	7	3		10	2,0	0,1	2,1	7	3		10	2,0	0,0	<b>2,0</b>
Programme – Action humanitaire et développement	31	10		41	7,3	1,0	8,3	26	8		34	7,2	0,8	8,0	29	9		38	7,6	3,4	<b>11,1</b>

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2018–2020

	Dépenses de 2018						Dépenses de 2019 (estimations)						Dépenses de 2020 (projections)								
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Élaboration des programmes et des politiques	4	2		6	1,1	1,7	2,8	2	2		4	0,8	1,3	2,0	2	2		4	0,8	1,3	2,1
Recherche, analyse et suivi								12	3		15	2,9	0,1	3,0	12	3		15	2,8	0,1	2,9
Alimentation scolaire								9	1		10	2,0	0,5	2,5	11	1		12	2,4	0,7	3,1
<b>Département des partenariats et de l'action de sensibilisation</b>	<b>101</b>	<b>45</b>	<b>4</b>	<b>150</b>	<b>23,5</b>	<b>11,9</b>	<b>35,4</b>	<b>114</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>172</b>	<b>30,6</b>	<b>13,6</b>	<b>44,1</b>	<b>118</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>181</b>	<b>30,8</b>	<b>13,5</b>	<b>44,3</b>
Bureau de Berlin	3	1		4	0,7	0,3	1,0	3	1		4	0,8	0,4	1,1	4	1		5	0,9	0,4	1,3
Bureau de Bruxelles	4	3		7	1,2	0,8	2,0	6	6		12	2,0	0,6	2,6	6	6		12	1,9	0,6	2,5
Communication, action de sensibilisation et marketing	23	12		35	5,7	2,6	8,4	27	13		40	7,4	3,3	10,7	27	13		40	7,1	3,3	10,4
Bureau de Paris	1			1	0,2	0,1	0,3	1			1	0,2	0,1	0,3	1			1	0,2	0,1	0,3
Partenariats et action de sensibilisation	3	2		5	1,0	0,4	1,4	3	3		6	1,1	0,5	1,6	3	3		6	1,1	0,5	1,6
Partenariats privés et mobilisation de fonds	23	4	1	28	3,4	1,9	5,3	23	4	1	28	4,6	2,5	7,1	23	4	1	28	4,6	2,3	6,9
Partenariats publics et mobilisation de ressources	15	12		27	4,4	1,2	5,6	19	12		31	5,2	1,6	6,9	22	15	0	37	6,0	1,6	7,6

TABLEAU A.1.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2018–2020

	Dépenses de 2018							Dépenses de 2019 (estimations)							Dépenses de 2020 (projections)						
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale	3	1		4	0,8	0,2	1,0	3	1		4	0,9	0,2	1,1	3	1		4	0,9	0,2	1,1
Bureau du PAM à Séoul	1		1	2	0,2	0,4	0,6	1			1	0,3	0,6	0,9	1		5	6	0,2	0,6	0,8
Partenariats stratégiques	2		2	4	0,5	0,3	0,8	2		2	4	0,6	0,2	0,9	2			2	0,6	0,2	0,8
Bureau du PAM à Tokyo	3	3		6	0,9	0,4	1,3	3	3		6	1,0	0,5	1,4	3	3		6	0,9	0,5	1,4
Interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et collaboration multilatérale Bureau de New York	6	2		8	1,3	0,9	2,2	7	3		10	2,0	1,1	3,1	7	3		10	1,9	1,1	3,0
Interactions avec le système des Nations Unies et l'Union africaine et collaboration multilatérale Bureau de Genève	3	1		4	0,9	0,5	1,4	3	2		5	1,0	0,5	1,5	3	2		5	1,0	0,5	1,4
Bureau des Émirats arabes unis	4			4	0,7	0,6	1,3	4			4	0,9	0,8	1,7	4			4	0,9	0,8	1,6
Bureau de Washington	7	4		11	1,7	1,1	2,8	9	7		16	2,7	0,7	3,5	9	7		16	2,5	0,9	3,4
<b>Département de la gestion des ressources</b>	<b>129</b>	<b>143</b>	<b>0</b>	<b>272</b>	<b>33,5</b>	<b>15,9</b>	<b>49,4</b>	<b>137</b>	<b>156</b>		<b>293</b>	<b>42,6</b>	<b>12,5</b>	<b>55,0</b>	<b>143</b>	<b>151</b>		<b>294</b>	<b>42,9</b>	<b>14,8</b>	<b>57,8</b>
Budget et programmation	18	25		43	5,2	0,5	5,7	18	29		47	6,4	0,6	7,0	18	27		45	6,2	0,6	6,8
Gestion globale des risques	9	2		11	1,6	0,6	2,2	12	2		14	2,8	0,5	3,3	13	2		15	2,9	0,8	3,7

TABLEAU A.I.3: RÉPARTITION DES POSTES ET DES DÉPENSES AAP PAR ENTITÉ CENTRALE, 2018–2020

	Dépenses de 2018							Dépenses de 2019 (estimations)							Dépenses de 2020 (projections)						
	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)	Administrateurs recrutés sur le plan international	Agents des services généraux	Personnel recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Total, personnel (en millions de dollars)	Total, autres (en millions de dollars)	Total (en millions de dollars)
Finances et Trésorerie	30	23		53	7,2	2,1	9,3	30	23		53	8,5	1,8	10,2	30	20		50	8,0	2,0	<b>10,1</b>
Ressources humaines	43	60		103	10,6	3,1	13,7	48	66		114	15,0	2,1	17,1	50	66		116	15,3	1,9	<b>17,2</b>
Services de gestion	10	22		32	3,9	8,9	12,8	11	22		33	4,4	6,9	11,3	14	20		34	4,9	8,7	<b>13,6</b>
Gestion de la performance et établissement de rapports	12	6		18	3,0	0,3	3,3	11	6		17	3,0	0,2	3,2	11	6		17	3,0	0,3	<b>3,3</b>
Gestion des ressources	2	2		4	0,7	0,1	0,8	2	2		4	0,8	0,1	0,9	2	2		4	0,8	0,1	<b>0,9</b>
Bien-être du personnel	5	3		8	1,3	0,3	1,6	5	6		11	1,6	0,3	1,9	5	8		13	1,9	0,3	<b>2,2</b>
<b>Niveau central</b>	<b>3</b>			<b>3</b>	<b>0,6</b>	<b>14,3</b>	<b>14,9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>15,3</b>	<b>16,2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>15,9</b>	<b>16,7</b>









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

	Total pour 2019 (estimations)						Total pour 2020 (projections)						2020 projections																																				
	A – Stratégie et orientations						B – Services divers à l'appui des opérations						C – Politiques, directives et assurance qualité des opérations						D – Sensibilisation, partenariats, mobilisations de fonds et coordination avec les organismes des Nations Unies						E – Gouvernance et services de contrôle indépendants																								
	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)	Postes d'administrateur recruté sur le plan international	Postes d'agents des services généraux	Postes d'administrateur recruté sur le plan national	Nombre total de postes	Montant total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	Montant total des dépenses autres (en millions de dollars)	Total général (en millions de dollars)														
Alimentation scolaire	9	1		10	2,0	0,5	2,5	11	1		12	2,4	0,7	3,1	11	1		12	2,4	0,7	3,1																												
<b>Département de la gestion des ressources</b>	<b>137</b>	<b>156</b>		<b>293</b>	<b>42,6</b>	<b>12,5</b>	<b>55,0</b>	<b>143</b>	<b>151</b>		<b>294</b>	<b>42,9</b>	<b>14,8</b>	<b>57,8</b>	<b>24</b>	<b>15</b>		<b>39</b>	<b>7,7</b>	<b>2,1</b>	<b>9,7</b>	<b>69</b>	<b>109</b>		<b>178</b>	<b>23,2</b>	<b>9,6</b>	<b>32,8</b>	<b>42</b>	<b>19</b>		<b>61</b>	<b>9,7</b>	<b>2,9</b>	<b>12,6</b>		<b>8</b>	<b>9</b>		<b>17</b>	<b>2,3</b>	<b>0,3</b>	<b>2,6</b>						
Budget et programmation	18	29		47	6,4	0,6	7,0	18	27		45	6,2	0,6	6,8	8	4		12	2,2	0,2	2,4	9	24		33	3,9	0,3	4,2	1		1	0,1	0,1	0,2															
Gestion globale des risques	12	2		14	2,8	0,5	3,3	13	2		15	2,9	0,8	3,7								13	2		15	2,9	0,8	3,7																					
Finances et trésorerie	30	23		53	8,5	1,8	10,2	30	20		50	8,0	2,0	10,1	2	1		3	0,6	0,2	0,8	12	9		21	3,3	1,2	4,5	9	3		12	1,9	0,3	2,2					7	8		15	2,2	0,3	2,5			
Ressources humaines	48	66		114	15,0	2,1	17,1	50	66		116	15,3	1,9	17,2	3	2		5	1,1	1,2	2,4	34	52		86	10,9	0,3	11,2	13	12		25	3,3	0,3	3,7														
Services de gestion	11	22		33	4,4	6,9	11,3	14	20		34	4,9	8,7	13,6	4	3		7	1,2	0,1	1,3	8	16		24	2,9	7,6	10,5	3	2		4	0,7	1,1	1,8														
Gestion de la performance et établissement de rapports	11	6		17	3,0	0,2	3,2	11	6		17	3,0	0,3	3,3	5	3		7	1,3	0,3	1,6	4	2		5	0,9		0,9	3	1		4	0,6		0,6					0	1		1	0,1		0,1			
Gestion des ressources	2	2		4	0,8	0,1	0,9	2	2		4	0,8	0,1	0,9	2	2		4	0,8	0,1	0,9																												
Bien-être du personnel	5	6		11	1,6	0,3	1,9	5	8		13	1,9	0,3	2,2	1	1		2	0,4		0,4	3	7		10	1,3	0,2	1,5	1		1	0,2	0,1	0,3															
<b>Niveau central</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>15,3</b>	<b>16,2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>15,9</b>	<b>16,7</b>							<b>1,8</b>	<b>1,8</b>					<b>7,6</b>	<b>7,6</b>						<b>3</b>	<b>1</b>		<b>4</b>	<b>0,8</b>	<b>4,7</b>	<b>5,5</b>				<b>0,1</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>			
<b>Total général</b>	<b>871</b>	<b>378</b>	<b>618</b>	<b>1 867</b>	<b>234,1</b>	<b>151,0</b>	<b>385,1</b>	<b>904</b>	<b>386</b>	<b>664</b>	<b>1 953</b>	<b>237,8</b>	<b>185,8</b>	<b>423,6</b>	<b>173</b>	<b>48</b>	<b>180</b>	<b>400</b>	<b>48,9</b>	<b>22,1</b>	<b>71,0</b>	<b>280</b>	<b>210</b>	<b>348</b>	<b>838</b>	<b>76,4</b>	<b>102,8</b>	<b>179,2</b>	<b>152</b>	<b>29</b>	<b>86</b>	<b>267</b>	<b>36,0</b>	<b>21,8</b>	<b>57,8</b>	<b>199</b>	<b>61</b>	<b>42</b>	<b>303</b>	<b>53,1</b>	<b>26,9</b>	<b>80,0</b>	<b>99</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>145</b>	<b>23,4</b>	<b>12,2</b>	<b>35,6</b>

<b>TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE</b>													
	<b>Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures</b>										<b>Autres</b>		
	<b>Directeur exécutif</b>	<b>Sous-Secrétaire général</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Administrateurs nationaux</b>	<b>Services généraux (Siège et bureaux de liaison)</b>	<b>Total général</b>
<b>Bureaux de pays</b>													
<b>2019</b>			<b>16</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>9</b>	<b>20</b>			<b>106</b>	<b>345</b>		<b>451</b>
<b>2020</b>			<b>17</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>1</b>				<b>77</b>	<b>345</b>		<b>422</b>
<b>Bureaux régionaux</b>													
<b>2019</b>			<b>6</b>	<b>9</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>48</b>	<b>5</b>		<b>199</b>	<b>270</b>		<b>469</b>
<b>2020</b>			<b>6</b>	<b>10</b>	<b>54</b>	<b>88</b>	<b>55</b>	<b>5</b>		<b>217</b>	<b>313</b>		<b>530</b>
Asie et Pacifique													
2019			1	1	8	13	9	1		33	35		68
2020			1	1	9	14	8			33	52		85
Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale													
2019			1	2	8	22	9	3		45	48		93
2020			1	2	9	22	13	3		50	45		95
Afrique de l'Ouest													
2019			1	2	12	13	9			37	51		88
2020			1	3	13	15	9	1		42	68		110
Afrique australe													
2019			1	1	6	11	6			25	49		74
2020			1	1	6	12	7			27	53		80

<b>TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE</b>													
	<b>Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures</b>										<b>Autres</b>		
	<b>Directeur exécutif</b>	<b>Sous-Secrétaire général</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Administrateurs nationaux</b>	<b>Services généraux (Siège et bureaux de liaison)</b>	<b>Total général</b>
<b>Afrique de l'Est</b>													
2019			1	2	12	9	11	1		36	48		84
2020			1	2	11	13	10	1		38	52		90
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>													
2019			1	1	4	13	4			23	39		62
2020			1	1	6	12	8			28	43		70
<b>Siège</b>													
<b>2019</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>47</b>	<b>101</b>	<b>176</b>	<b>168</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>563</b>	<b>3</b>	<b>377</b>	<b>942</b>
<b>2020</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>48</b>	<b>113</b>	<b>187</b>	<b>179</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>606</b>	<b>6</b>	<b>384</b>	<b>996</b>
<b>Directeur exécutif</b>													
<b>2019</b>			<b>3</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>5</b>		<b>95</b>		<b>22</b>	<b>117</b>
<b>2020</b>			<b>3</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>10</b>		<b>112</b>		<b>25</b>	<b>137</b>
<b>Bureau de la déontologie</b>													
2019				1		3				4		2	6
2020				1		3				4		2	6
<b>Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle</b>													
2019			1	2	6	12	19			40		6	46
2020			1	2	7	14	21	1		46		9	55

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Bureau des services juridiques													
2019			1	1	4	7	7	4		24		7	31
2020			1	1	4	7	9	4		26		7	33
Bureau de l'évaluation													
2019			1	1	4	11	6	1		24		5	29
2020			1	2	5	12	8	5		33		5	38
Bureau de l'Ombudsman													
2019				1		1	1			3		2	5
2020				1	0	1	1			3		2	5
<b>Directeur exécutif adjoint</b>													
<b>2019</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>36</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>91</b>		<b>96</b>	<b>187</b>
<b>2020</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>100</b>		<b>99</b>	<b>199</b>
Bureau du Directeur exécutif adjoint													
2019		1	1		1	1				4		3	7
2020		1	1		1	1				4		3	7
Secours d'urgence													
2019			1	1	3	5	2			12		3	15
2020			1	2	5	6	3	4		21		3	24

<b>TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE</b>													
	<b>Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures</b>										<b>Autres</b>		
	<b>Directeur exécutif</b>	<b>Sous-Secrétaire général</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Administrateurs nationaux</b>	<b>Services généraux (Siège et bureaux de liaison)</b>	<b>Total général</b>
<b>Opérations concernant les situations d'urgence et la chaîne d'approvisionnement</b>													
2019			1			1				2		1	3
2020			1			1				2		1	3
<b>Secrétariat du Conseil d'administration</b>													
2019				1	2	5	3		1	12		15	27
2020				1	2	5	3		1	12		15	27
<b>Sécurité</b>													
2019				1	1	2				4		32	36
2020				1	1	2				4		35	39
<b>Chaîne d'approvisionnement</b>													
2019			2	5	7	22	18	3		57		42	99
2020			2	5	7	22	18	3		57		42	99
<b>Département de la gestion des opérations</b>													
<b>2019</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>4</b>		<b>64</b>		<b>29</b>	<b>93</b>
<b>2020</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>4</b>		<b>65</b>		<b>31</b>	<b>96</b>
<b>Innovation et gestion des connaissances</b>													
2019			1		1					2		1	3
2020			1		2					3		1	4

<b>TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE</b>													
	<b>Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures</b>										<b>Autres</b>		
	<b>Directeur exécutif</b>	<b>Sous-Secrétaire général</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Administrateurs nationaux</b>	<b>Services généraux (Siège et bureaux de liaison)</b>	<b>Total général</b>
<b>Bureau du Directeur exécutif</b>													
2019	1			1	2	2				6		8	14
2020	1			1	2	2				6		8	14
<b>Gestion des opérations</b>													
2019		1			1	1	1			4			4
2020		1			1	2	1			5		2	7
<b>Appui à la gestion des opérations</b>													
2019					1					1		6	7
2020					2					2		6	8
<b>Technologies</b>													
2019			1	2	7	15	22	4		51		14	65
2020			1	2	7	14	21	4		49		14	63
<b>Département des partenariats et de l'action de sensibilisation</b>													
<b>2019</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>12</b>		<b>114</b>	<b>3</b>	<b>55</b>	<b>172</b>
<b>2020</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>9</b>		<b>118</b>	<b>6</b>	<b>57</b>	<b>181</b>
<b>Bureau du PAM à Berlin</b>													
2019					1	1	1			3		1	4
2020				0	1	1	1	1		4		1	5

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Bureau du PAM à Bruxelles													
2019				1	1	2	2			6		6	12
2020				1	1	2	2			6		6	12
Communication, action de sensibilisation et marketing													
2019			1	2	8	8	6	2		27		13	40
2020			1	2	8	8	6	2		27		13	40
Bureau du PAM à Paris													
2019						1				1			1
2020						1				1			1
Partenariats et action de sensibilisation													
2019		1			1	1				3		3	6
2020		1			1	1				3		3	6
Partenariats privés et mobilisation de fonds													
2019			1	1	1	4	8	8		23	1	4	28
2020			1	1	1	5	11	4		23	1	4	28
Partenariats publics et mobilisation de ressources													
2019			1	1	3	4	9	1		19		12	31
2020			1	1	5	4	10	1		22	0	15	37

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale													
2019				1	1	1				3		1	4
2020				1	1	1				3		1	4
Bureau du PAM à Séoul													
2019					1					1			1
2020					1					1	5		6
Partenariats stratégiques													
2019				1	1					2	2		4
2020				1	1					2			2
Bureau du PAM à Tokyo													
2019				1		1	1			3		3	6
2020				1		1	1			3		3	6
Interactions avec le système des Nations Unies, et collaboration multilatérale (Bureau du PAM à New York)													
2019			1	1	1	3	1			7		3	10
2020			1	1	1	3	1			7		3	10
Interactions avec le système des Nations Unies, et collaboration multilatérale (Bureau du PAM à Genève)													
2019				1	1	1				3		2	5
2020				1	1	1				3		2	5

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Bureau du PAM aux Émirats arabes unis													
2019				1		2	1			4			4
2020				1		2	1			4			4
Bureau du PAM à Washington													
2019			2		1	2	3	1		9		7	16
2020			1		1	2	4	1		9		7	16
<b>Département de l'élaboration des programmes et des politiques</b>													
<b>2019</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>10</b>			<b>63</b>		<b>19</b>	<b>82</b>
<b>2020</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>12</b>			<b>69</b>		<b>21</b>	<b>90</b>
Transferts de type monétaire													
2019			1							1		1	2
2020			1							1		1	2
Prise en compte de la problématique femmes-hommes													
2019				1	1	2	1			5		1	6
2020				1	1	2	1			5		1	6
Unité des partenariats avec les ONG													
2019					1					1			1
2020					1		1			2		1	3

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Nutrition													
2019			1	1	3	2				7		3	10
2020			1	1	2	3				7		3	10
Programmes - action humanitaire et développement													
2019			1	5	8	10	2			26		8	34
2020			1	5	9	12	2			29		9	38
Élaboration des programmes et des politiques													
2019		1				1				2		2	4
2020		1				1				2		2	4
Recherche, analyse et suivi													
2019			1	1	1	5	4			12		3	15
2020			1	1	1	5	4			12		3	15
Alimentation scolaire													
2019				1	2	3	3			9		1	10
2020				1	3	3	4			11		1	12
<b>Département de la gestion des ressources</b>													
<b>2019</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>47</b>	<b>18</b>		<b>137</b>		<b>156</b>	<b>293</b>
<b>2020</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>46</b>	<b>20</b>		<b>143</b>		<b>151</b>	<b>294</b>

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE													
	Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
	Directeur exécutif	Sous-Secrétaire général	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux (Siège et bureaux de liaison)	Total général
Budget et programmation													
2019			1	2	4	3	8			<b>18</b>		29	<b>47</b>
2020			1	1	5	3	8			<b>18</b>		27	<b>45</b>
Gestion globale des risques													
2019				1	2	6	2	1		<b>12</b>		2	<b>14</b>
2020				1	2	6	3	1		<b>13</b>		2	<b>15</b>
Finances et trésorerie													
2019			1	2	5	7	10	5		<b>30</b>		23	<b>53</b>
2020			1	2	5	7	10	5		<b>30</b>		20	<b>50</b>
Ressources humaines													
2019			1	2	6	8	20	11		<b>48</b>		66	<b>114</b>
2020			1	2	7	9	18	13		<b>50</b>		66	<b>116</b>
Services de gestion													
2019				1	3	3	3	1		<b>11</b>		22	<b>33</b>
2020				1	3	6	3	1		<b>14</b>		20	<b>34</b>
Gestion de la performance et établissement de rapports													
2019				1	3	4	3			<b>11</b>		6	<b>17</b>
2020				1	3	4	3			<b>11</b>		6	<b>17</b>

<b>TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE</b>													
	<b>Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures</b>										<b>Autres</b>		
	<b>Directeur exécutif</b>	<b>Sous-Secrétaire général</b>	<b>D-2</b>	<b>D-1</b>	<b>P-5</b>	<b>P-4</b>	<b>P-3</b>	<b>P-2</b>	<b>P-1</b>	<b>Total</b>	<b>Administrateurs nationaux</b>	<b>Services généraux (Siège et bureaux de liaison)</b>	<b>Total général</b>
<b>Gestion des ressources</b>													
2019		1				1				2		2	4
2020		1				1				2		2	4
<b>Bien-être du personnel</b>													
2019				1	1	2	1			5		6	11
2020				1	2	1	1			5		8	13
<b>Niveau central</b>													
2019				1	1	1				3		2	5
2020				1	1	1				3		2	5
<b>Total général</b>													
2019	1	5	45	88	182	266	236	47	1	871	618	378	1 867
2020	1	5	45	88	198	276	234	55	1	904	664	386	1 953

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
<b>Bureaux de pays</b>																				
2019	30 059	7 500	800	1 000	250	1 900	819	1 200	600	700	1 000	10	750	10	450	350		35 200	52 539	82 599
2020	23 839	8 500	1 500	4 597	250	2 500	1 000	1 200	600	700	1 000	10	750	10	450	350		50 815	74 232	98 072
<b>Bureaux régionaux</b>																				
2019	45 406	14 367	2 430	565	52	2 733	620	1 340	491	305	2 434	35	232	17	80	66		1 135	26 902	72 308
2020	49 873	17 189	2 693	905	67	3 815	622	1 280	472	221	1 608	67	228	10	93	137		1 361	30 768	80 641
<b>Asie et Pacifique</b>																				
2019	7 431	2 501	1 248		8	775	65	379	68	50	650	3	8	3	50	6			5 812	13 243
2020	7 683	3 472	1 305	3	6	349	69	465	70	66	277	4	31	2	56	6			6 179	13 862
<b>Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale</b>																				
2019	10 104	1 520	150	240	20	315	150	340	40	145	380	10	65	8				20	3 403	13 507
2020	11 148	2 211	194	317	10	250	145	150	50	50	210	30	43		5			43	3 708	14 856
<b>Afrique de l'Ouest</b>																				
2019	8 634	2 265	40	50	10	382	235	12	59	12	267		29		15	15		52	3 443	12 077
2020	9 968	3 168	150	80	34	1 294	206	61	26	7	441	13	7	7	22	64		223	5 801	15 770

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Afrique australe																				
2019	5 772	3 043	376	241	10	700	20	294	124	58	481	15	57	4		15		56	5 494	11 266
2020	6 231	2 652	671	476	12	764	50	288	163	28	393	15	87			50		66	5 715	11 945
Afrique de l'Est																				
2019	8 247	2 952	484	4		235		300	100	30	462	5	50			20		147	4 789	13 036
2020	8 724	3 331	237			705	85	300	78	45	136		38			13		198	5 166	13 890
Amérique latine et Caraïbes																				
2019	5 217	2 086	132	30	4	326	150	15	100	10	194	3	23	2	15	11		860	3 961	9 178
2020	6 119	2 356	135	30	5	454	67	15	85	25	152	5	23	1	10	5		830	4 199	10 318
<b>Siège</b>																				
<b>2019</b>	<b>157 746</b>	<b>2 412</b>	<b>19 622</b>	<b>3 157</b>	<b>421</b>	<b>7 132</b>	<b>2 214</b>	<b>1 734</b>	<b>3 361</b>	<b>1 844</b>	<b>7 882</b>	<b>285</b>	<b>251</b>	<b>111</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>2</b>	<b>5 591</b>	<b>56 280</b>	<b>214 027</b>
<b>2020</b>	<b>163 161</b>	<b>2 858</b>	<b>22 889</b>	<b>3 543</b>	<b>365</b>	<b>8 088</b>	<b>2 792</b>	<b>1 856</b>	<b>4 415</b>	<b>1 896</b>	<b>8 016</b>	<b>175</b>	<b>268</b>	<b>103</b>	<b>430</b>	<b>173</b>	<b>30</b>	<b>7 034</b>	<b>64 933</b>	<b>228 093</b>
<b>Directeur exécutif</b>																				
<b>2019</b>	<b>22 043</b>	<b>180</b>	<b>5 182</b>	<b>203</b>	<b>1</b>	<b>1 109</b>	<b>305</b>		<b>28</b>	<b>235</b>	<b>626</b>				<b>3</b>	<b>30</b>		<b>242</b>	<b>8 144</b>	<b>30 187</b>
<b>2020</b>	<b>24 649</b>		<b>6 266</b>		<b>1</b>	<b>1 448</b>	<b>276</b>		<b>26</b>	<b>117</b>	<b>391</b>				<b>3</b>			<b>679</b>	<b>9 207</b>	<b>33 856</b>

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel	
Bureau de la déontologie																					
2019	1 136		218			30	51		26	3	17				3				347	1 483	
2020	1 096		388			70	21		26	3	66				3			112	689	1 785	
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle																					
2019	8 912	180	480	65		867	146		2	75	156							150	2 121	11 033	
2020	10 036		727			1 058	155			60	180							171	2 352	12 387	
Bureau des services juridiques																					
2019	5 436		399	50		36	10			15	75							4	589	6 025	
2020	5 517		418			36	20			40	60							15	589	6 106	
Bureau de l'évaluation																					
2019	5 660		4 020			116	60			140	364					30			4 730	10 390	
2020	7 035		4 598			124	30			10	80							342	5 185	12 220	
Bureau de l'Ombudsman																					
2019	899		65	88	1	60	38			2	15								88	357	1 256
2020	966		135		1	160	50			4	5								38	392	1 358

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
<b>Directeur exécutif adjoint</b>																				
2019	28 849	115	2 295	733	119	1 023	635			112	571			23		90		1 795	7 509	36 358
2020	30 157	1 204	2 440	821	100	1 048	1 098			147	1 032		59	40	30	155	30	1 866	10 069	40 226
<b>Bureau du Directeur exécutif adjoint</b>																				
2019	1 469		60		3	124	18			6	37							325	574	2 042
2020	1 444		150		10	280				20	35			4				75	574	2 018
<b>Secours d'urgence</b>																				
2019	3 181	97	1 369			359	564				219								2 608	5 789
2020	4 753	973	1 500			275	1 000				189							412	4 349	9 102
<b>Opérations concernant les situations d'urgence et la chaîne d'approvisionnement</b>																				
2019	675		50			50					25							55	180	855
2020	636		50	20		30				20	20							40	180	816
<b>Secrétariat du Conseil d'administration</b>																				
2019	4 008		94	655	60	173	19			14	70			7		90		390	1 573	5 581
2020	3 950		10	699	50	84	15			17	76			6		96		1 121	2 173	6 122

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Sécurité																				
2019	3 369	18			40	96	33			61	105							103	457	3 826
2020	3 636	19		103	40	96	33			61	105							219	676	4 312
Chaîne d'approvisionnement																				
2019	16 147		722	78	16	219				31	114			16				922	2 118	18 265
2020	15 738	212	730			283	49			30	607		59	30	30	59	30		2 118	17 856
<b>Département de la gestion des opérations</b>																				
<b>2019</b>	<b>16 806</b>	<b>135</b>	<b>3 327</b>	<b>396</b>	<b>103</b>	<b>1 736</b>	<b>69</b>	<b>100</b>		<b>284</b>	<b>2 999</b>			<b>59</b>				<b>2 035</b>	<b>11 243</b>	<b>28 049</b>
<b>2020</b>	<b>16 892</b>		<b>4 041</b>	<b>595</b>	<b>70</b>	<b>1 598</b>	<b>168</b>		<b>8</b>	<b>263</b>	<b>3 254</b>			<b>34</b>	<b>200</b>			<b>554</b>	<b>10 784</b>	<b>27 677</b>
Innovation et gestion des connaissances																				
2019	702		318	76		243	14			2	49							8	709	1 411
2020	914		277	35		440	20		8	2	51							14	848	1 762
Bureau du Directeur exécutif																				
2019	2 660		80		60	534	20				150			30				127	1 002	3 662
2020	2 627		80		60	552	20				150			30				110	1 002	3 629

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Gestion des opérations																				
2019	992					630	15				125			20				60	850	1 842
2020	1 412					300					50							67	417	1 829
Appui à la gestion des opérations																				
2019	782		200		15	15	20			65	25			9				43	392	1 174
2020	1 022		156		10		30			11	150			4				119	481	1 503
Technologie																				
2019	11 671	135	2 729	320	28	314		100		217	2 650							1 797	8 290	19 961
2020	10 916		3 527	560		306	98			250	2 852				200			244	8 037	18 954
<b>Département des partenariats et de l'action de sensibilisation</b>																				
<b>2019</b>	<b>30 550</b>	<b>1 859</b>	<b>4 724</b>	<b>554</b>	<b>52</b>	<b>1 676</b>	<b>346</b>	<b>1 632</b>	<b>250</b>	<b>205</b>	<b>1 469</b>	<b>35</b>	<b>84</b>	<b>19</b>	<b>57</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>619</b>	<b>13 588</b>	<b>44 138</b>
<b>2020</b>	<b>30 821</b>	<b>1 272</b>	<b>4 293</b>	<b>547</b>	<b>54</b>	<b>1 672</b>	<b>374</b>	<b>1 856</b>	<b>231</b>	<b>146</b>	<b>1 448</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>19</b>	<b>127</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1 395</b>	<b>13 517</b>	<b>44 338</b>
Bureau du PAM à Berlin																				
2019	763		124	53		39	3	55	23	16	38	1		1				7	359	1 123
2020	905		124	53		39	3	55	23	16	38	1		1				7	359	1 265

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Bureau du PAM à Bruxelles																				
2019	1 963		235			61	23	170	23	35	46	3				5		3	603	2 566
2020	1 932		274			35	25	170	20	6	59	2				3		10	603	2 534
Communication, action de sensibilisation et marketing																				
2019	7 364		1 549	172	10	350	100	200		10	771			5				120	3 287	10 651
2020	7 144		1 559	120	10	250	100	200		20	631			5				392	3 287	10 432
Bureau du PAM à Genève																				
2019	974		160	20	1	46	10	124	27	3	55	4		2	12			27	489	1 463
2020	956		160	28	1	46	10	125	14	3	39	15	4	5	2	12		27	489	1 445
Bureau du PAM à Paris																				
2019	219	24	22			3	5		6		2	26	1						89	308
2020	204	18	48			5	3		2	3	10			1					89	294
Partenariats et action de sensibilisation																				
2019	1 111		170		4	250	8			2	30			2				1	467	1 578
2020	1 114		170		4	250	8			5	30								467	1 582

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Partenariats privés et mobilisation de fonds																				
2019	4 565	133	1 297	110		300		187	10	3	141			2	44			300	2 526	7 091
2020	4 604	133	1 134	55		250	25	219	10	2	150			2	44			297	2 321	6 925
Partenariats publics et mobilisation de ressources																				
2019	5 236	680	159	198	24	178	130			46	193			2				11	1 620	6 856
2020	6 006	326	159	218	24	113	130			46	143			2				421	1 581	7 587
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale																				
2019	874		148			60	3			3	10								224	1 099
2020	852					164	10			5	15			0				30	224	1 077
Bureau du PAM à Séoul																				
2019	261	366	171	2		15	10		3	2	28							3	599	860
2020	249	344	70	71		60		9	1	9	26	1	4					3	599	847
Partenariats stratégiques																				
2019	609	80	60			30			3	12	14		40					10	249	858
2020	595		70			100		50			29								249	844

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Bureau du PAM à Tokyo																				
2019	956		232		10	55	5	115	6	5	35	2	2	1	2			4	473	1 429
2020	944		163		13	60	5	118	6	4	32	2	4	1	2			65	473	1 417
Interactions avec le système des Nations Unies, et collaboration multilatérale (Bureau du PAM à New York)																				
2019	2 021	78	284			85	9	420	146	3	62	1		3				3	1 094	3 116
2020	1 947		235			123	9	498	146	3	74	1		3				3	1 094	3 041
Bureau du PAM aux Émirats arabes unis																				
2019	904	448	64		3	34	11		3	17	18		42	3			2	125	771	1 674
2020	872	450		2	2	77	27		8	17	54	2	31				1	100	771	1 642
Bureau du PAM à Washington																				
2019	2 730	50	47			170	30	360		49	25							6	737	3 468
2020	2 496		127			100	20	411	3	8	118	3			80			42	910	3 406
<b>Département de l'élaboration des programmes et des politiques</b>																				
<b>2019</b>	<b>16 932</b>		<b>1 207</b>	<b>83</b>	<b>12</b>	<b>906</b>	<b>83</b>	<b>2</b>		<b>145</b>	<b>288</b>			<b>4</b>		<b>5</b>		<b>599</b>	<b>3 333</b>	<b>20 265</b>
<b>2020</b>	<b>17 711</b>	<b>39</b>	<b>2 858</b>	<b>143</b>	<b>12</b>	<b>1 324</b>	<b>248</b>			<b>193</b>	<b>411</b>			<b>5</b>		<b>4</b>		<b>1 282</b>	<b>6 518</b>	<b>24 229</b>

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Transferts de type monétaire																				
2019	456				2	30				6	3			2				10	53	509
2020	431				2	30				6	3			2				10	53	485
Prise en compte de la problématique femmes-hommes																				
2019	1 263		165			80	65	2		1	75					5		96	489	1 752
2020	1 222		200			140	40			2	15			1		4		87	489	1 711
Unité des partenariats avec les ONG																				
2019	261		95								12							28	135	396
2020	473		261			55	40											140	496	969
Nutrition																				
2019	2 040					15				8	16							13	51	2 091
2020	1 957					30												9	39	1 996
Programmes - action humanitaire et développement																				
2019	7 161		478			130	15			20	47							103	793	7 953
2020	7 630	39	1 955			625	150			25	253							386	3 433	11 063

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Élaboration des programmes et des politiques																				
2019	775		240	83	10	340	3			110	135			2				349	1 272	2 047
2020	794		240	83	10	220	3			110	100			2				504	1 272	2 066
Recherche, analyse et suivi																				
2019	2 938		28			28													57	2 995
2020	2 824					32					25								57	2 881
Alimentation scolaire																				
2019	2 038		200			283													483	2 521
2020	2 379		202	60		192	15			50	15							145	679	3 058
<b>Département de la gestion des ressources</b>																				
<b>2019</b>	<b>42 567</b>	<b>123</b>	<b>2 888</b>	<b>1 188</b>	<b>134</b>	<b>682</b>	<b>777</b>			<b>3 084</b>	<b>864</b>	<b>1 929</b>	<b>250</b>	<b>167</b>	<b>6</b>	<b>70</b>		<b>300</b>	<b>12 463</b>	<b>55 030</b>
<b>2020</b>	<b>42 930</b>	<b>344</b>	<b>2 991</b>	<b>1 437</b>	<b>129</b>	<b>998</b>	<b>628</b>			<b>4 151</b>	<b>1 030</b>	<b>1 480</b>	<b>150</b>	<b>167</b>	<b>5</b>	<b>70</b>		<b>1 258</b>	<b>14 838</b>	<b>57 768</b>
Budget et programmation																				
2019	6 355		294	140	10	30	85				86							4	649	7 004
2020	6 195		367	107	10	40				8	88								619	6 814

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Gestion globale des risques																				
2019	2 829		269			121	35				64								489	3 317
2020	2 909		355			200			5		220							38	819	3 728
Finances et Trésorerie																				
2019	8 451		912	428	45	105	95			30	159							19	1 793	10 244
2020	8 042		913	680	45	110	85			30	159								2 021	10 063
Ressources humaines																				
2019	15 034		802	266	25	100	250			50	453							112	2 057	17 091
2020	15 318		500	250	20	300	150			100	470							113	1 903	17 221
Services de gestion																				
2019	4 423	123	530	353	50	100	250		3 084	780	1 130	250	167		70				6 887	11 310
2020	4 853	344	829	400	50	130	250		4 146	877	484	150	167		70			847	8 744	13 597
Gestion de la performance et établissement de rapports																				
2019	3 046		81			50	49			3	10			1					194	3 241
2020	2 955		27			50	130			14	23							54	298	3 253

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

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges collectives, nettoyage et entretien des	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations	Contributions organes de l'ONU	Autres	Montant total des autres coûts	Total	Dépenses de personnel
Gestion des ressources																				
2019	789				4	57	13			1	10			5				26	116	905
2020	807				4	57	13			1	10			5				26	116	923
Bien-être du personnel																				
2019	1 640					120					18							140	278	1 918
2020	1 851					111					27							180	318	2 169
Niveau central																				
2019	909	100	200	30	10	250				291	500	1 800			3 000	3 500		5 591	15 272	16 181
2020	890	100	200	30	10	250				291	500	1 800			3 000	3 500		6 177	15 859	16 749
Total général																				
2019	234 120	24 279	22 852	4 723	723	11 765	3 653	4 274	4 452	2 849	11 316	330	1 233	138	660	547	2	57 199	150 995	385 115
2020	237 763	28 547	27 082	9 045	682	14 403	4 414	4 336	5 487	2 817	10 625	252	1 247	122	972	660	30	75 069	185 792	423 555

**ANNEXE III**

Les informations relatives aux besoins opérationnels et au plan d'exécution de chaque bureau de pays et, après regroupement, de chaque bureau régional seront mises à disposition sur le portail de données des PSP avant la fin de l'année 2019.

**ANNEXE IV****Notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale proposées****Gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration des systèmes et aux technologies de l'information (11 millions de dollars sur un an)**

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

5. En 2020, le PAM intégrera des données en provenance d'un plus grand nombre de domaines fonctionnels, dont la performance, les finances, les ressources humaines, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité et les relations avec les gouvernements et les donateurs. Il améliorera ses plateformes existantes afin d'accroître la visibilité, l'accessibilité et la transparence de ses données et de donner plus d'autonomie à son personnel, à ses partenaires et à ses États membres en leur permettant de prendre des décisions fondées sur des données. En 2020, d'autres tâches et opérations chronophages seront automatisées et simplifiées.

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

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

d'établissement de rapports permettra d'accroître la visibilité de ces domaines, ce qui est important pour parvenir à une gestion des ressources efficiente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Activités essentielles relatives à l'utilisation des fonds

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

### Gouvernance et coordination globales

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

---

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

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

## **Services d'appui**

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

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

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

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

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

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

### ***Services catalyseurs***

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

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

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

modalités de fonctionnement), des services administratifs communs et des centres mondiaux de services partagés, et d'en rendre compte.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>3</sup> Les indicateurs de performance clés sont présentés au paragraphe 53.

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

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

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

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

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

<sup>5</sup> Le prélèvement d'une proportion des dons aux fins de réinvestissement dans les activités de collecte de fonds est une pratique adoptée depuis longtemps par les ONG à travers le monde et d'autres organismes des Nations Unies disposant d'activités bien établies de levée de fonds auprès du secteur privé. Pour aider à augmenter les dons des particuliers, il est proposé de prélever un pourcentage sur chaque don, qui sera utilisé pour couvrir les dépenses liées à la mobilisation des ressources. Pour les années 2020, 2021 et 2022 prises en compte dans le plan de gestion et jusqu'en 2025, il est envisagé de fixer ce taux à 19 pour cent. Le pourcentage de prélèvement envisagé sur dix ans est conforme à la moyenne du "secteur", à savoir 25 pour cent environ.

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

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

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

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

### Indicateurs de performance clés

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

## Initiative d'appui aux programmes et aux partenariats

### Contexte

54. Dans le cadre des activités menées pour déterminer les besoins prioritaires au niveau des pays, des examens stratégiques nationaux Faim zéro réalisés dernièrement ont fait apparaître qu'un grand nombre de pays devaient faire face à des facteurs nouveaux et complexes à l'origine de la faim. L'insécurité alimentaire est de plus en plus fréquemment liée à une myriade de facteurs (changement climatique, conflits, migration, etc.), et il faut donc trouver des solutions multisectorielles à plus long terme pour faire face aux causes profondes des problèmes que cela pose en matière de développement. Pour s'attaquer à ces facteurs, il faut de nouvelles méthodes de conception des activités et de nouvelles modalités de mobilisation des ressources pour pouvoir lancer les activités. Les mécanismes internationaux de financement susceptibles d'aider à s'attaquer à ces facteurs sont souvent inaccessibles au niveau national, en partie faute d'une connaissance suffisamment pointue des obligations à respecter en matière de conception, de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation des programmes pour bénéficier de ces fonds.
55. Conformément à son plan stratégique, et pour atteindre son objectif à long terme consistant à aider les pays à éliminer la faim ainsi qu'à atteindre les objectifs plus larges du Programme 2030, le PAM, en collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires majeurs, s'efforce d'élargir et de renforcer ses capacités en matière de conception des programmes afin de trouver et d'exploiter efficacement des possibilités de financement diverses et à plus long terme qui complètent ses sources actuelles de dons. Le but est d'élaborer des programmes sous forme de plans multisectoriels avec lesquels les gouvernements sont prêts à collaborer et dans lesquels ils ont l'intention d'investir (y compris par le biais de sources nationales de financement) et qui intéressent également des institutions financières internationales, des partenariats public-privé et des sources non habituelles de financement. Des partenaires potentiels pourraient être le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'adaptation, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le fonds d'appui des Nations Unies pour la consolidation de la paix, le fonds *Education Cannot Wait* pour n'en citer que quelques-uns. Outre l'amélioration de l'alignement des programmes du PAM et de ceux de ses partenaires sur les priorités nationales et la recherche de nouvelles sources de financement, cette initiative interne d'importance primordiale a pour objet de rationaliser et de renforcer encore la collaboration avec ces initiatives, en collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome.

### Proposition

56. Le Département de l'élaboration des programmes et des politiques et le Département des partenariats proposent cet investissement ponctuel pour combler les lacunes de la conception des projets et élargir l'éventail des sources de financement accessibles. L'appui fourni pour améliorer la conception des programmes et adapter les propositions aurait pour but d'orienter davantage les objectifs à long terme des programmes vers des initiatives stratégiques mondiales, notamment en mobilisant des ressources nationales et en optant pour des investissements multisectoriels susceptibles d'intéresser les ministres des finances et de la planification. Cela permettrait en outre de resserrer le lien entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, et mettrait en évidence le savoir-faire et le rôle de chef de file des organismes ayant leur siège à Rome dans des domaines thématiques essentiels se rapportant à ce lien. L'initiative interne d'importance primordiale répond aussi à une demande croissante d'appui émanant du terrain.
57. L'initiative interne d'importance primordiale vise à recenser les besoins en matière de conception des programmes et les capacités en matière de mobilisation des ressources qui sont nécessaires pour développer les partenariats et les possibilités de financement. La

réalisation de cet état des lieux irait de pair avec un leadership éclairé tourné vers l'avenir concernant les priorités stratégiques, notamment le rôle majeur des organismes ayant leur siège à Rome en ce qui concerne le lien entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix, afin de fournir un appui de bout en bout englobant l'étude exploratoire, la définition des priorités, la conception et la formulation des propositions et des programmes ainsi que la mobilisation des ressources.

### Étude exploratoire

**a) Partenariats:** on évaluera les stratégies (existantes et nouvelles) susceptibles de relier les programmes des organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires à des possibilités de financement en vue d'aider à concevoir une stratégie de collaboration et de communication avec les partenaires, nouveaux ou existants:

- Les modalités possibles de partenariat entre le PAM, les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres organisations en vue de renforcer la programmation et la mobilisation des ressources seront définies:
  - en recherchant des partenariats pertinents (avec des organismes des Nations Unies, des établissements de recherche, etc.) afin de tirer parti de leur potentiel dans la perspective de la mise en œuvre de solutions à grande échelle; et
  - en recherchant comment et où aider les gouvernements à nouer des partenariats avec des partenaires non habituels dans le cadre d'initiatives stratégiques mondiales correspondant à leurs grandes priorités nationales, en vue d'optimiser cette collaboration.
- Les besoins de collaboration et de mise en place de partenariats durables avec des fonds thématiques seront définies:
  - en évaluant les structures de gouvernance des fonds thématiques; et
  - en cherchant comment aider les organismes ayant leur siège à Rome, les équipes des Nations Unies dans les pays et les gouvernements à collaborer avec ces fonds.
- À partir des résultats de ces recherches, une stratégie de collaboration et de communication sera élaborée afin de mettre en place des partenariats solides et durables permettant d'atteindre l'objectif Faim zéro et les ODD s'y rapportant.

**b) Mobilisation de ressources:** cette initiative interne d'importance primordiale inclura également un état des lieux des sources d'investissement pertinentes et viables qu'il serait possible de mobiliser pour appuyer la réalisation de l'objectif Faim zéro et des ODD s'y rapportant. Cet état des lieux portera sur les fonds thématiques bilatéraux des gouvernements donateurs, les sources de financement multilatéral, les partenariats public-privé et les programmes mis en œuvre par les institutions financières internationales. Cette phase de l'étude comprendra:

- Bilan général. Évaluer le contexte du développement, les priorités nationales et les domaines thématiques qui pourraient attirer des financements nationaux importants ou des financements localement disponibles d'institutions financières internationales et d'investisseurs.
- Recenser ce qu'il faut faire pour mobiliser davantage de ressources pour des programmes existants. Il faudra pour cela comprendre :
  - les domaines dans lesquels les gouvernements investissent leurs ressources pour progresser dans la réalisation de leurs programmes de développement ;

- comment les institutions financières internationales répondent aux priorités nationales de développement et comment le PAM, les organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires peuvent aider à faire en sorte que ces investissements soient utilisés plus efficacement et que les bénéficiaires en soient plus nombreux;
  - les domaines dans lesquels le secteur privé investit et les moyens d'ajouter de la valeur à ces investissements, y compris en encourageant des partenariats public-privé; et
  - quels fonds thématiques seraient les plus pertinents et les plus viables pour une activité donnée dans le pays et les capacités nécessaires pour pouvoir accéder à ces fonds.
- Voir comment le PAM et les autres organismes ayant leur siège à Rome peuvent mobiliser des ressources en faveur de nouveaux programmes (ou de programmes dont la conception a été revue) pour atteindre l'objectif Faim zéro et faire progresser les programmes de développement des pays:
- la collaboration avec les gouvernements décrite dans l'étape précédente pourrait également aider à repérer de nouvelles possibilités d'appuyer des priorités nationales susceptibles d'attirer des financements importants.
- Formuler des options et des recommandations concernant la mobilisation de ressources.
- c) Programme.** L'initiative interne d'importance primordiale appuiera une analyse des lacunes de la planification stratégique dans le pays afin de repérer les domaines où de nouveaux financements sont nécessaires. Cette analyse comportera:
- procéder à un état des lieux pour évaluer la conception des projets, leur exécution et l'analyse de la situation, y compris le contexte général du développement et les priorités essentielles du pays, ainsi que pour:
- évaluer comment les activités en cours, notamment celles du PSP du PAM, contribuent à la réalisation des cibles relatives aux ODD; et
  - voir quelles sont les améliorations des activités existantes nécessaires pour contribuer de manière significative à la réalisation des cibles de l'ODD et des autres ODD.
- Voir comment les interventions des organismes ayant leur siège à Rome peuvent s'attaquer aux causes profondes de la faim et contribuer au programme de développement global du pays. Il faudra pour cela étudier:
- les grandes priorités du gouvernement et leur rapport avec l'objectif Faim zéro; et
  - de nouvelles modalités de travail du PAM susceptibles de s'attaquer aux problèmes sous-jacents, en utilisant l'ODD 2 comme point d'entrée.
- Formuler des options et des recommandations concernant les ajustements programmatiques auquel il faut procéder.

<b>TABLEAU A.IV.7: BUDGET INDICATIF DE L'INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE CONCERNANT L'APPUI AUX PROGRAMMES ET AUX PARTENARIATS (<i>en dollars</i>)</b>	
<b>Phase I</b>	
Consultants/spécialistes pour réaliser l'étude exploratoire dans les domaines suivants:	
a. Partenariats	275 000
b. Mobilisation de ressources	385 000
c. Programmes	441 000
Voyages	625 000
Études et évaluations nécessaires pour appuyer la conception et faciliter l'accès à de nouvelles sources de financement	825 000
<b>Total</b>	<b>2 551 000</b>

## ANNEXE V

**Examen du Plan de gestion pour 2019-2021<sup>1</sup>**

1. La présente annexe expose dans leurs grandes lignes les modifications apportées par rapport au Plan de gestion pour 2019-2021, sur la base des données disponibles en septembre 2019.
2. Le budget approuvé pour couvrir les besoins opérationnels en 2019, CAI compris, se chiffrait à 9,8 milliards de dollars. Les recettes pour l'année étaient estimées à 6,8 milliards de dollars.

**Programme de travail**

3. Les modifications apportées au programme de travail initial figurant dans le Plan de gestion pour 2019-2021 sont dues en grande partie à des besoins imprévus. Le tableau A.V.1 présente les modifications qui ont été intégrées aux plans initiaux pour 2015-2019, en raison soit de l'apparition de besoins imprévus soit de la révision des besoins prévus.

<b>TABLEAU A.V.1: PLAN DE GESTION INITIAL COMPARÉ AU PROGRAMME DE TRAVAIL FINAL POUR 2015-2019*</b>				
<b>Année</b>	<b>Plan de gestion initial (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en millions de dollars)</b>	<b>Programme de travail final (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en pourcentage)</b>
2015	7 967	+715	8 682	+9
2016	8 581	+266	8 847	+3
2017	9 007	+1 100	10 107	+12
2018	9 011	+1 054	10 065	+12
2019**	9 796	+2 423	12 219	+25
<b>Moyenne</b>	<b>8 872</b>	<b>+1 112</b>	<b>9 984</b>	<b>+13</b>

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

\*\* Montants établis sur la base des budgets de projet déjà approuvés ou soumis pour approbation en septembre 2019.

4. En septembre 2019, le programme de travail se chiffrait à 12,2 milliards de dollars, soit une augmentation de 25 pour cent par rapport au montant projeté dans le Plan de gestion initial pour 2019, qui était de 9,8 milliards de dollars.
5. Le tableau A.V.2 présente les variations par rapport au plan initial pour 2019, par domaine d'action privilégié.

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

<b>TABLEAU A.V.2: PLAN DE GESTION INITIAL COMPARÉ AU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2019, PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ</b>				
<b>Domaine d'action privilégié</b>	<b>Plan de gestion initial (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en millions de dollars)</b>	<b>Programme de travail actuel* (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en pourcentage)</b>
Intervention face à une crise	6 530	+2 307	8 837	+35
Renforcement de la résilience	2 699	+92	2 791	+3
Causes profondes	566	+25	591	+4
<b>Total</b>	<b>9 796</b>	<b>+2 423</b>	<b>12 219</b>	<b>+25</b>

\* En septembre 2019.

6. L'intervention face à une crise est le domaine d'action privilégié dans lequel l'augmentation du programme de travail par rapport au plan de gestion initial pour 2019 est la plus forte, à un niveau un peu plus élevé que l'augmentation du programme de travail global. Le renforcement de la résilience et les causes profondes demeurent dans l'ensemble conformes aux besoins globaux, augmentant uniquement de 3 pour cent et de 4 pour cent respectivement.
7. Le tableau A.V.3 présente les variations par rapport au plan initial pour 2019, par bureau régional.

<b>TABLEAU A.V.3: PLAN DE GESTION INITIAL COMPARÉ AU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2019, PAR BUREAU RÉGIONAL</b>				
<b>Bureau régional</b>	<b>Plan de gestion initial (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en millions de dollars)</b>	<b>Programme de travail actuel* (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en pourcentage)</b>
Asie et pacifique	708	235	943	+33
Moyen Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	4 441	1 038	5 478	+23
Afrique de l'Ouest	1 273	158	1 431	+12
Afrique australe	624	639	1 262	+102
Afrique de l'Est	2 571	176	2 747	+7
Amérique latine et Caraïbes	180	177	358	+98
<b>Total</b>	<b>9 796</b>	<b>2 423</b>	<b>12 219</b>	<b>+25</b>

\* En septembre 2019.

8. Par rapport au plan de gestion initial pour 2019, le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale a augmenté son programme de travail de 23 pour cent, un niveau conforme à l'augmentation du programme de travail global. Exprimée en valeur absolue, la variation, qui s'élève à plus de 1 milliard de dollars, dont

700 millions de dollars pour le seul Yémen, est plus frappante. Des variations considérables aussi bien en pourcentage qu'en valeur absolue sont mises en évidence pour le Bureau régional pour l'Afrique australe, dont le programme de travail a augmenté de 102 pour cent, principalement en raison de l'intervention d'urgence de niveau 3 menée pour faire face au cyclone Idai, et pour le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, lequel a enregistré une augmentation de 98 pour cent de son programme de travail du fait essentiellement de l'intervention entreprise par le Bureau du PAM en Colombie afin de répondre à la crise sévissant à la frontière avec le Venezuela. Le programme de travail des autres bureaux régionaux a augmenté de 33 pour cent en Asie et dans le Pacifique, de 12 pour cent en Afrique de l'Ouest et de 7 pour cent en Afrique de l'Est.

9. Le tableau A.V.4 présente les augmentations les plus importantes des besoins opérationnels en 2019.

<b>TABLEAU A.V.4: CINQ PAYS ENREGISTRANT LA PLUS FORTE AUGMENTATION DES BESOINS IMPRÉVUS, 2019</b>				
<b>Pays bénéficiaire</b>	<b>Plan de gestion initial (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en millions de dollars)</b>	<b>Programme de travail actuel* (en millions de dollars)</b>	<b>Variation des besoins (en pourcentage)</b>
Yémen	1 596	702	2 297	+44
République démocratique du Congo	205	248	453	+121
Turquie	737	198	935	+27
Somalie	360	188	548	+52
Mozambique	35	183	218	+520
Autres	6 862	905	7 767	+13
<b>Total</b>	<b>9 796</b>	<b>2 423</b>	<b>12 219</b>	<b>+25</b>

\* En septembre 2019.

10. L'augmentation totale de 2,3 milliards de dollars entre le Plan de gestion pour 2019-2021 et le programme de travail actuel pour 2019 s'explique principalement par l'apparition de besoins imprévus au Yémen, en République démocratique du Congo, en Turquie, en Somalie et au Mozambique. Dans ces cinq pays, l'augmentation a été au total de 1 519 millions de dollars, soit 63 pour cent de l'augmentation globale.
11. L'intervention menée au Yémen demeure la plus vaste opération humanitaire du PAM, et concerne 11 millions de bénéficiaires répartis dans 21 gouvernorats: 8,3 millions d'entre eux ont reçu une assistance alimentaire en nature, 2,5 millions des bons-produits et plus de 300 000 des transferts de type monétaire. Face à l'intensification des combats et aux déplacements de population à grande échelle dans le gouvernorat d'Al-Hodeïda en 2018, le système des Nations Unies a mis en place un mécanisme d'intervention rapide visant à venir en aide aux personnes nouvellement déplacées et à répondre à leurs besoins les plus urgents. L'enregistrement de 1,3 million de ménages dans les gouvernorats du Nord est en cours.
12. La deuxième crise alimentaire la plus importante dans le monde a lieu en République démocratique du Congo, où 13 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë et où 4,9 millions d'enfants souffrent de malnutrition aiguë. La situation est aggravée par la poursuite du conflit interethnique, les affrontements armés et

l'instabilité des conditions de sécurité. À tout cela s'ajoute le fait que 11 mois après le début de la crise liée au virus Ebola, l'épidémie continue, plus de 2 300 cas et 1 500 décès ayant été signalés jusqu'ici. L'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau du Siège a pour but de venir en aide à 5,1 millions de personnes au moyen de programmes d'assistance alimentaire et de nutrition, et a déjà permis de secourir 2,1 millions de personnes. L'intervention est également maintenue pour offrir un appui opérationnel crucial aux équipes médicales, et fournit une assistance alimentaire et nutritionnelle aux personnes touchées par le virus Ebola.

13. La Turquie accueille actuellement le plus grand nombre de réfugiés dans le monde, soit 3,9 millions de personnes, dont 3,6 millions viennent de la République arabe syrienne. La majorité d'entre eux vivent dans des villes ou des villages répartis dans toute la Turquie, mais 87 000 environ se trouvent dans les camps installés au sud-est du pays. Le PAM a rétabli une présence en Turquie en 2012 pour faire face à la crise syrienne. Le plan stratégique provisoire de transition pour la Turquie s'appuie sur le partenariat du PAM avec le Gouvernement turc et d'autres parties prenantes et vise à aider les ménages de réfugiés à répondre à leurs besoins essentiels, en veillant à ce qu'aucun réfugié vulnérable ne soit laissé de côté.
14. En Somalie, la sécheresse se poursuit, la dégradation consécutive des conditions de plantation, des pâturages et des disponibilités en eau continue, et on s'attend par conséquent à des récoltes inférieures de 50 pour cent à la moyenne. On estime que 2,2 millions de personnes resteront exposées à une insécurité alimentaire aiguë et auront besoin d'une assistance d'urgence visant à sauver des vies. Pour faire face à cette situation, le PAM transpose actuellement à plus grande échelle l'assistance destinée aux communautés les plus touchées par l'insécurité alimentaire et nutritionnelle aiguë, afin de venir en aide à plus de 2,1 millions de personnes à travers le pays. Près des deux tiers des bénéficiaires reçoivent des transferts de type monétaire d'une valeur totale de 14,7 millions de dollars. En outre, 409 000 filles et femmes enceintes et allaitantes et enfants de 6 à 59 mois ont reçu une assistance pour la prévention et le traitement de la malnutrition, et 256 000 personnes ont bénéficié d'un appui par l'intermédiaire de programmes axés sur les moyens d'existence.
15. Le Mozambique est l'un des pays au monde le plus exposés aux catastrophes naturelles, et est vulnérable face aux conditions climatiques extrêmes. Le cyclone Idai s'est abattu sur les régions du centre du pays en mars 2019 et a été suivi du cyclone Kenneth, lequel a touché les régions du Nord en avril. Les deux cyclones ont entraîné des pertes agricoles majeures, la destruction d'infrastructures, d'équipements et de moyens d'existence ainsi que des déplacements de population à l'intérieur du pays. Dans le cadre d'une intervention d'urgence de niveau 3 et en collaboration avec les autorités locales et des partenaires humanitaires, le PAM est venu en aide à 1,8 million de personnes touchées par le cyclone Idai dans les provinces de Sofala, Manica, Tete et Zambezia et par le cyclone Kenneth dans les provinces de Cabo Delgado et Nampula. Le PAM œuvre en faveur du redressement et de la résilience des personnes touchées les plus vulnérables, qui continueront de devoir faire face à des problèmes sur le plan de la sécurité alimentaire au lendemain de la crise.

## **Prévisions de recettes**

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

16. Le Plan de gestion pour 2019-2021 tablait au départ sur des recettes s'élevant à 6,8 milliards de dollars pour 2019, qui devaient produire 409,0 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI avec l'application du taux de 6,5 pour cent. D'après les dernières projections en date pour 2019, établies sur la base des engagements pris par les donateurs, les recettes provenant des contributions devraient s'élever à 7,4 milliards de dollars et générer 444,0 millions de dollars au titre des CAI.

### Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

17. Le tableau A.V.5 présente les prévisions de financement révisées au titre des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux pour 2019 par rapport aux besoins indiqués dans le Plan de gestion pour 2019-2021.

<b>TABLEAU A.V.5: PRÉVISIONS DE FINANCEMENT RÉVISÉES AU TITRE DES FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE ET DES COMPTES SPÉCIAUX</b>			
	<b>Besoins prévus dans le Plan de gestion pour 2019-2021 (en millions de dollars)</b>	<b>Prévisions de financement pour 2019 (en millions de dollars)</b>	<b>Écart positif/ (négatif) (en pourcentage)</b>
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle	108,5	110,7	2
Comptes spéciaux	213,4	232,2	9
<b>Total</b>	<b>321,9</b>	<b>342,9</b>	<b>7</b>

18. En 2019, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont servi à appuyer le renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM, en finançant des activités menées dans des domaines comme la nutrition, la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise, la sécurité alimentaire et le changement climatique. Les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale, qui se chiffrent à 108,5 millions de dollars, tiennent compte des propositions d'investissement présentées au moment de l'élaboration du Plan de gestion mais qui n'ont pas trouvé de financement. Les prévisions de financement révisées pour 2019, d'un montant de 110,7 millions de dollars, comprennent les contributions directes prévues en faveur de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, ainsi qu'une estimation des allocations de fonds supplémentaires auxquelles le Comité pour l'affectation stratégique des ressources devrait procéder avant la fin de l'année.
19. Les principaux comptes spéciaux servent à financer le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les initiatives menées dans le domaine des technologies de l'information, les activités du Service du transport aérien du PAM, les services de transfert de type monétaire pour les partenaires et les services logistiques humanitaires.

## ANNEXE VI

### Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2020-2022

#### Introduction

1. La présente annexe expose le programme de travail que le Bureau de l'évaluation se propose d'exécuter au cours de la période 2020-2022. Il s'agit du quatrième plan de travail du Bureau de l'évaluation établi en application de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation<sup>1</sup>, qui découle de la politique en matière d'évaluation (2016-2021)<sup>2</sup> du PAM et de la Charte de l'évaluation<sup>3</sup>. Ces trois documents concourent à définir la vision, l'orientation stratégique ainsi que le cadre de prescriptions et de responsabilités qui s'appliquent à la fonction d'évaluation. Ils précisent les dispositions institutionnelles et le plan de mise en œuvre pour intégrer progressivement l'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM, grâce au développement de la fonction d'évaluation centralisée, désormais complétée par une fonction d'évaluation décentralisée répondant à la demande.
2. La fonction d'évaluation est l'expression de la détermination des responsables du PAM, qui ont pour ambition d'être à la hauteur des attentes exprimées à l'échelle mondiale en mettant en place une évaluation indépendante qui contribue à l'obligation de rendre compte de son action, à l'apprentissage organisationnel et à la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux du PAM, à l'ère du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
3. Le Bureau de l'évaluation, étant chargé de superviser la fonction d'évaluation dans son ensemble, la présente annexe propose en premier lieu une estimation des ressources nécessaires à l'échelle du PAM pour la fonction d'évaluation, avant d'exposer le plan de travail de la division.

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

4. Ce plan de travail, qui est établi pour une durée de trois ans (2020-2022), à l'instar du Plan de gestion du PAM, demeure fidèle au principe de montée en puissance progressive de la dotation en ressources et de la mise en œuvre énoncé dans la politique en matière d'évaluation et dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation qui l'accompagne.
5. Les résultats attendus pour 2020 et les perspectives pour 2021-2022 présentés dans cette annexe découlent des priorités stratégiques définies dans la politique en matière d'évaluation, conformément aux exigences dans ce domaine liées au plan stratégique du PAM.

---

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

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

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

6. À la suite de sa restructuration intervenue en 2018, en 2019 le Bureau de l'évaluation a privilégié la mise en place d'un effectif suffisant de personnel engagé pour une durée déterminée afin de faire face à la progression du volume d'évaluations centralisées. Cet effort se poursuivra en 2020, étant donné qu'il faut s'attendre à ce que l'augmentation du nombre d'évaluations centralisées se confirme sous l'effet de plusieurs facteurs:
  - la poursuite de l'accroissement du nombre d'évaluations de plans stratégiques de pays prescrites aux termes de la politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays<sup>4</sup>, qui passera d'environ quatre par an à entre 12 et 15 par an à compter de 2020;
  - une couverture accrue des évaluations d'interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central, comme l'a demandé le Conseil d'administration;
  - un nombre plus important d'évaluations globales de politique afin de se rapprocher des normes de couverture;
  - la poursuite de la réalisation d'évaluations stratégiques axées sur des thèmes d'importance stratégique en lien avec le plan stratégique et les priorités de l'équipe de direction; et
  - la mise en œuvre de la stratégie relative aux évaluations d'impact achevée en 2019, qui concerne à la fois les évaluations centralisées et les évaluations décentralisées.
7. Il est proposé de consolider la mise en place de renforts dans le domaine de l'évaluation au niveau régional, qui a été engagée en 2019 afin d'aider les six responsables régionaux de l'évaluation à faire face à la demande d'évaluations décentralisées de plus en plus nombreuses et de plus en plus complexes.
8. Le tableau A.VI.1 fait apparaître l'évolution des ressources nécessaires pour la fonction d'évaluation dans l'ensemble du PAM depuis 2016, date de la mise en place de la politique en matière d'évaluation, et propose des estimations pour les exercices 2020 à 2022. Ces prévisions ont été établies compte tenu des normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation, des tendances actuellement constatées dans les bureaux régionaux, des hypothèses les plus plausibles et des projections qui en découlent. Les perspectives sont loin d'être figées, en particulier parce que les cycles des PSP sont actuellement très variables, étant donné que le PAM s'emploie à les synchroniser avec les Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après les Plans-cadres de coopération) mis en place dans les pays, ce qui n'est pas sans conséquences pour la planification des évaluations de PSP et des évaluations décentralisées. La division s'efforcera de s'adapter avec souplesse aux évolutions qui se produiront, en fonction des ressources financières et des moyens humains disponibles.
9. Le tableau met également en évidence la diversification des sources de financement de la fonction d'évaluation:
  - Budgets des programmes (voir [2] dans le tableau): il s'agit des fonds affectés aux évaluations de PSP dans les budgets de portefeuilles de pays;
  - Financement multidonateurs pour l'évaluation de l'impact ([3] dans le tableau): pour accueillir les contributions initialement apportées par le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement, le Bureau de l'évaluation a mis en place un fonds d'affectation spéciale par lequel transiteront les fonds versées par les donateurs pour contribuer au financement des évaluations d'impact.

---

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

- Budget des évaluations décentralisées ([6] dans le tableau): le montant indiqué comprend maintenant les crédits destinés à prendre en charge la conduite et la gestion des évaluations; dans les précédents plans de travail, le tableau ne faisait état que du budget afférent à la conduite des évaluations décentralisées. Pour le rapport annuel sur l'évaluation en 2018, le Bureau de l'évaluation a mis au point une méthode permettant d'estimer les frais de gestion qui a été appliquée de façon rétroactive aux exercices précédents afin de rendre compte de manière plus satisfaisante du budget affecté aux évaluations décentralisées depuis l'adoption de la politique en matière d'évaluation.
- Proposition relative aux investissements régionaux ([7] dans le tableau): reprenant la bonne pratique instaurée en 2018, le Bureau de l'évaluation a coordonné la préparation d'une proposition d'investissement commune afin d'aider la fonction d'évaluation à répondre à la demande d'évaluations décentralisées dans toutes les régions.

<b>TABLEAU A.VI.1: ESTIMATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION DANS SON ENSEMBLE (juillet 2019)</b>								
Principaux éléments	Source de financement	<i>en millions de dollars</i>						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Bureau de l'évaluation (évaluations centralisées et décentralisées)</b>		<b>Ressources disponibles</b>				<b>Besoins</b>		
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	Budget AAP - dépenses de personnel	2,40	3,05	3,00	5,70	7,03	7,03	7,03
	Budget AAP - autres coûts	3,72	5,33	4,82	4,70	6,45	6,45	6,45
	Fonds multilatéraux pour les évaluations décentralisées [1]			0,50	0,59	0,58	0,58	0,5
	Budgets des programmes [2]	2,84			1,75	3,25	3,25	5,50
	Financements multidonateurs pour les évaluations d'impact [3]				0,56	1,00	0,67	0,56
<b>Total partiel, Bureau de l'évaluation</b>		<b>8,96</b>	<b>8,38</b>	<b>8,32</b>	<b>13,30</b>	<b>18,31</b>	<b>17,98</b>	<b>20,04</b>
Postes de l'effectif permanent [4]		12	15	15	29	38	38	38
Dépenses de personnel en pourcentage du budget total du Bureau de l'évaluation		27%	36 %	36 %	45%	38%	39 %	35%

<b>TABLEAU A.VI.1: ESTIMATION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION DANS SON ENSEMBLE (juillet 2019)</b>								
Principaux éléments	Source de financement	en millions de dollars						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Hors Bureau de l'évaluation (appui aux évaluations décentralisées)</b>								
Responsables régionaux de l'évaluation	Budget AAP		1,60	1,61	1,66	1,66	1,66	1,66
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation [5]	Budget AAP		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Évaluations décentralisées [6]	Budgets des programmes		3,55	5,94	5,53	4,02	4,16	2,11
Proposition relative aux investissements régionaux [7]	à confirmer				1,68	1,68	1,68	1,68
<b>Total partiel, hors Bureau de l'évaluation</b>			<b>6,65</b>	<b>9,05</b>	<b>10,37</b>	<b>8,86</b>	<b>9,00</b>	<b>6,95</b>
<b>Total</b>			<b>15,03</b>	<b>17,37</b>	<b>23,67</b>	<b>27,17</b>	<b>26,98</b>	<b>26,99</b>
Total, en pourcentage des contributions prévues du PAM [8]		0,15%	0,25%	0,24 %	0,34 %	0,38%	0,38%	0,38%

[1] Fonds multilatéraux destinés à appuyer le système des évaluations décentralisées.

[2] En 2016, il s'agissait de fonds provenant des budgets de projets qui ont servi à financer la réalisation des séries d'évaluations d'opérations. À compter de 2019, il s'agit de fonds provenant des budgets de portefeuille de pays affectés à l'évaluation de PSP.

[3] Financement initial apporté par le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement en 2019 et montant prévisionnel jusqu'à 2023.

[4] En 2020, un poste sera créé en milieu d'année.

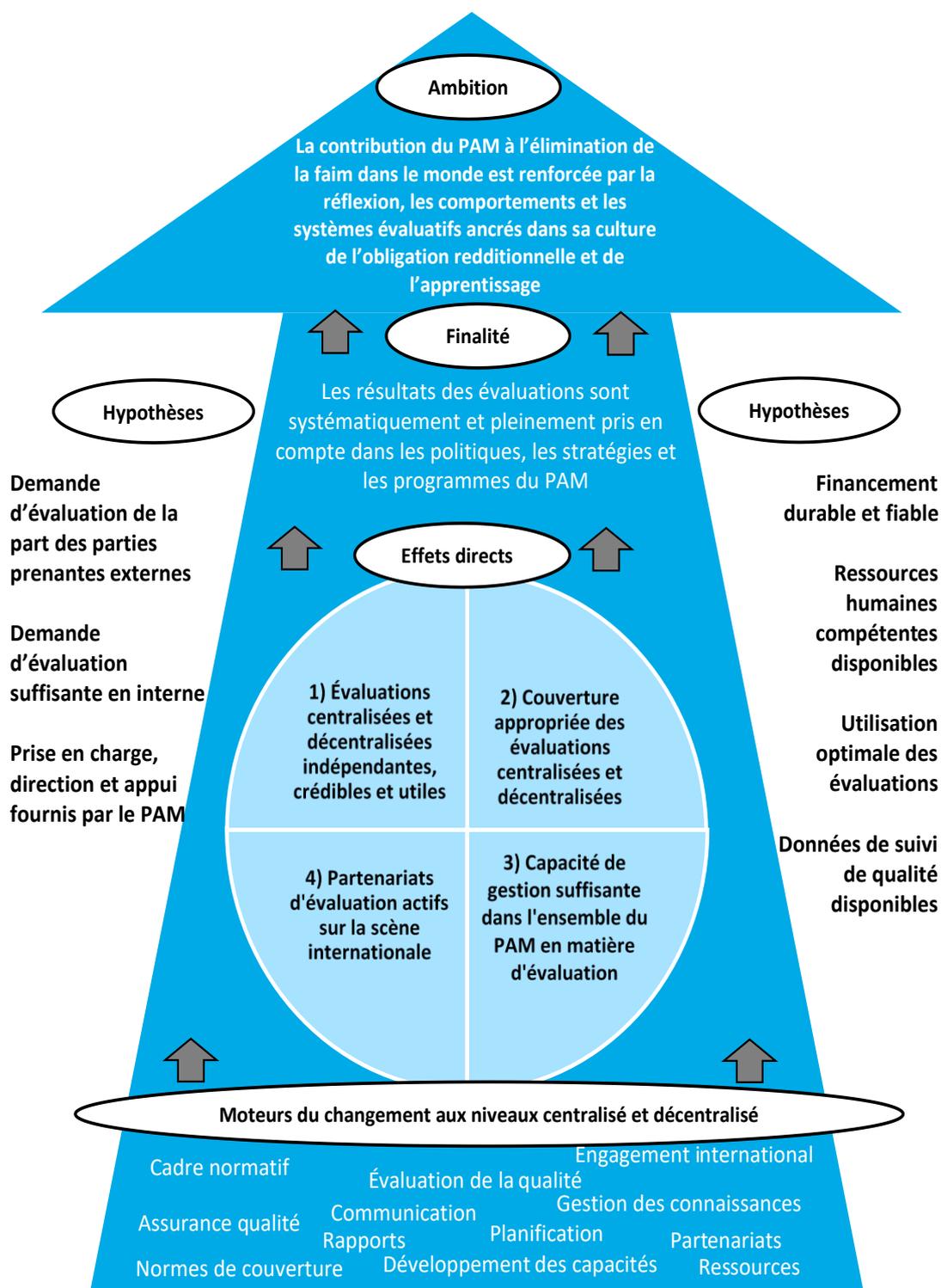
[5] Complément de financement pour les évaluations décentralisées.

[6] Les coûts des évaluations décentralisées comprennent le coût de la gestion des évaluations par le personnel du PAM. Pour 2017 et 2018, les chiffres sont établis à partir du nombre d'évaluations décentralisées qui ont démarré (phase de préparation) en 2017 et 2018. Pour 2019, ils sont établis en fonction du nombre d'évaluations décentralisées qui ont débuté ou devraient débuter en 2019. Pour 2020, 2021 et 2022, les chiffres présentés sont des projections fondées sur le nombre d'évaluations décentralisées tel qu'il est prévu.

[7] Les montants des propositions relatives aux investissements régionaux établies pour 2019 et 2020 sont repris, mais les budgets pour 2021 et 2022, qui doivent être calculés en fonction des besoins effectifs, sont susceptibles d'évoluer.

[8] Les chiffres indiqués pour 2016, 2017 et 2018 sont établis à partir du montant des contributions effectivement reçues. Pour 2019 et 2020, ils sont fondés sur le montant des prévisions de contributions tel que présenté à la première consultation informelle sur le Plan de gestion pour 2020-2022. Pour 2021 et 2022, le pourcentage est calculé en reprenant le montant prévisionnel des contributions de 2020, et les pourcentages indiqués sont susceptibles d'évoluer.

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



## Résumé du plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2020-2022

10. La suite de cette annexe expose le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2020 et les perspectives pour la période 2021-2022. Ces perspectives, qui sont provisoires, sont revues chaque année afin de tenir compte des évolutions qui se produisent au sein du PAM et à l'extérieur et des ressources disponibles pour l'évaluation. Chacun des éléments indiqués ci-après se rattache à un ou plusieurs effets directs énoncés dans la théorie du changement exposée dans la politique en matière d'évaluation (voir la figure A.VI.1).
11. En résumé, les résultats que le Bureau de l'évaluation entend obtenir en 2020 sont les suivants:
  - A. produire, en toute indépendance, des données factuelles pour contribuer au respect de l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage grâce à un programme équilibré associant des **évaluations centralisées complexes et des rapports de synthèse**; ce programme a été établi de manière à appliquer progressivement les normes de couverture, comme indiqué dans la politique d'évaluation, tout en tenant compte des besoins prioritaires en matière de données factuelles et d'apprentissage, de la capacité du PAM à procéder aux modifications recommandées à l'issue des évaluations et des ressources disponibles – cet élément se rattache à l'effet direct 1 énoncé dans la politique;
  - B. mener la phase expérimentale de la **nouvelle stratégie d'évaluation de l'impact** arrêtée par le PAM, en associant l'accroissement des moyens humains et des capacités, la diversification des financements, l'amélioration des directives, le renforcement des partenariats, et des activités de communication stratégique consacrées à l'évaluation de l'impact; cette stratégie est conforme à la volonté du PAM de se servir des évaluations d'impact pour produire des données factuelles qui soient utiles aux opérations et qui contribuent à l'action menée à l'échelle de la planète pour venir à bout de la faim et atteindre les objectifs de développement durable (ODD) - cet élément se rattache aux effets directs 1 et 2;
  - C. actualiser les dispositifs d'encadrement, de conseil technique, d'accompagnement qualité et de renforcement des capacités, de manière à favoriser la planification, le financement et la conduite rationnels d'un nombre de plus en plus important **d'évaluations centralisées et décentralisées** – cet élément se rattache aux effets directs 1, 2 et 3;
  - D. renforcer la capacité du personnel à faire face aux besoins en matière de suivi et d'évaluation dans l'ensemble du PAM; à cet effet, le Bureau assurera la gestion du vivier de talents internationaux de demain mis en place en 2019 et poursuivra la planification des effectifs chargés du suivi et de l'évaluation, aux côtés de la Division de la gestion et du suivi de la performance, de la nouvelle Division de la recherche, de l'analyse et du suivi et de la Division des ressources humaines - cet élément se rattache à l'effet direct 3;
  - E. continuer de contribuer aux dispositifs d'évaluation du système des Nations Unies à l'échelle mondiale, régionale et nationale et aux évaluations interorganisations de l'action humanitaire et de les orienter en tenant compte des ODD et du programme de réforme des Nations Unies engagé sous la conduite du Secrétaire général; participer à des **partenariats et réseaux d'évaluation** présentant un intérêt stratégique mis en place à l'échelle internationale; et conseiller les bureaux régionaux et les bureaux de pays en ce qui concerne les partenariats et réseaux d'évaluation régionaux et nationaux – cet élément se rattache à l'effet direct 4;

- F. améliorer le système de gestion des connaissances issues des évaluations afin d'encourager et de faciliter l'utilisation des éléments factuels tirés des évaluations pour les besoins de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes, en particulier s'agissant de la planification stratégique par pays, de manière à favoriser l'essor de la **culture de l'apprentissage et de l'obligation de rendre compte** au sein du PAM – cet élément, qui a trait à la finalité de la politique, constitue un axe de travail transversal de la stratégie d'évaluation; et
- G. assurer la mise en place et le bon fonctionnement de **systèmes d'information et d'établissement des rapports** qui permettent le contrôle de la fonction d'évaluation dans son ensemble (centralisée et décentralisée)<sup>5</sup> – cet élément, qui se rattache à tous les effets directs, constitue un axe de travail transversal de la stratégie d'évaluation.

## Ressources nécessaires pour le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2020

12. Le montant total des crédits dont le Bureau de l'évaluation a besoin pour 2020 afin d'avancer de façon équilibrée dans la réalisation de chacun des quatre effets directs interdépendants de la politique en matière d'évaluation, selon une progression conforme à la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, est actuellement chiffré à **18,31 millions de dollars** (voir le tableau A.VI.1). Toutes sources confondues, les ressources mises à la disposition du Bureau de l'évaluation jusqu'à présent pour son plan de travail 2020 se chiffrent au total à **17,01 millions de dollars**, répartis comme suit: 12,18 millions de dollars provenant du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), auxquels s'ajoutent 3,25 millions de dollars de crédits affectés aux évaluations de PSP dans les budgets des programmes, qui proviendront des budgets de portefeuille de pays, 0,58 million de dollars de fonds multilatéraux, et 1 million de dollars apportés par le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement pour contribuer aux travaux d'évaluation de l'impact menés dans le Sahel (voir le tableau A.VI.2).

Principaux éléments	Source de financement	2016	2017	2018	2019	2020
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	<b>Budget AAP de base - total</b>	<b>6,12</b>	<b>6,88</b>	<b>7,43</b>	<b>10,40</b>	<b>12,18</b>
	Budget AAP de base - dépenses de personnel	2,4	3,05	3,00	5,70	7,03
	Budget AAP de base - autres coûts	3,72	3,83	4,43	4,70	5,18
	<b>Proposition d'investissement au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP [1]</b>		<b>1,5</b>	<b>0,4</b>		
	<b>Fonds multilatéraux</b>			<b>0,5</b>	<b>0,59</b>	<b>0,58</b>

<sup>5</sup> Sous réserve que l'application du nouveau cadre de financement ne subisse aucun retard important.

<b>TABLEAU A.VI.2: RESSOURCES MISES À LA DISPOSITION DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR EXÉCUTER SON PLAN DE TRAVAIL POUR 2020 (en millions de dollars)</b>						
<b>Principaux éléments</b>	<b>Source de financement</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Financements multidonateurs pour les évaluations d'impact [2]</b>				<b>0,56</b>	<b>1,00</b>
	<b>Budgets des programmes</b>	<b>2,84</b>				
Évaluations de PSP financées sur les budgets des PSP [3]	<b>Budgets des programmes</b>				<b>1,75</b>	<b>3,25</b>
<b>Total</b>		<b>8,96</b>	<b>8,38</b>	<b>8,33</b>	<b>13,30</b>	<b>17,01</b>

[1] Élément financé en 2017 et 2018 au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP.

[2] Montant apporté par le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement.

[3] Montant restant à mobiliser.

13. Les ressources actuellement disponibles pour **2020** permettront au Bureau de l'évaluation de réaliser le nombre d'évaluations de PSP prescrit, d'assurer la mise en œuvre professionnelle des "guichets" d'évaluation de l'impact et de consolider le soutien qu'il apporte à la fonction d'évaluation décentralisée. Les activités comprendront la poursuite de l'accroissement et la stabilisation de l'effectif permanent du Bureau de l'évaluation pour lui permettre d'exécuter un nombre d'évaluations centralisées en constante augmentation, comme le prévoient les normes de couverture arrêtées dans la politique en matière d'évaluation, et de répondre aux besoins d'évaluation nettement plus importants qui découlent de la politique en matière de PSP, puisque la demande d'évaluations de PSP va augmenter en 2019 et qu'il faut s'attendre à ce qu'elle soit multipliée par deux entre 2019 et 2020.
14. Il existe actuellement un écart de 1,30 million de dollars entre le budget établi sur la base des besoins, qui se chiffre à 18,31 millions de dollars (voir le tableau A.VI.1) et le montant des ressources disponibles indiqué dans le projet de budget, à savoir 17,01 millions de dollars (voir le tableau A.VI.2). Le plan de travail accorde donc la priorité aux activités les plus appropriées pour atteindre durablement le but fixé dans la politique en matière d'évaluation et se rapprocher des normes de couverture arrêtées. Le plan de travail intègre également les dépenses récurrentes essentielles pour que le Bureau de l'évaluation soit en mesure de mettre en œuvre les activités requises du fait du développement de la fonction d'évaluation.
15. Le Bureau de l'évaluation présente une proposition d'investissement d'un montant de 1,30 million de dollars pour combler ce déficit de financement, étant entendu que cette proposition sera soumise à un examen plus approfondi de la direction du PAM. Ces crédits serviraient à financer une évaluation stratégique portant sur le changement organisationnel, le lancement d'un troisième "guichet" d'évaluation de l'impact (en principe sur l'alimentation scolaire) et une partie des activités de partenariat et de communication qui ont été reportées dans l'attente de la décision de la direction concernant la proposition d'investissement pour 2020. Il est envisagé de programmer et de réaliser d'autres "guichets" d'évaluation de l'impact, sous réserve que la diversification des sources de financement se poursuive, ce qui sera fonction de l'intérêt des donateurs.

16. Les perspectives pour 2021 et 2022 retenues dans le plan de travail tablent sur la poursuite d'avancées régulières vers la réalisation de l'objectif défini dans la politique en matière d'évaluation, qui veut que 0,8 pour cent des contributions du PAM soient consacrées aux évaluations (centralisées et décentralisées<sup>6</sup>) d'ici à la fin de la période d'application de cette politique (2021). Cet objectif chiffré est valable pour l'ensemble des contributions, toutes sources confondues, y compris les contributions à affectation souple et celles reçues directement sous la forme de fonds d'affectation spéciale, et il est conforme aux modalités de dotation en ressources arrêtées dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation<sup>7</sup>.
17. Tout en veillant à ce que la qualité des évaluations soit préservée, le Bureau de l'évaluation s'attache à maximiser les gains d'efficacité dans la gestion des évaluations et à tirer parti de la valeur ajoutée qu'apportent les partenariats. Pour obtenir des gains d'efficacité et faire des économies, il a employé les moyens suivants:
- conclusion d'accords de longue durée avec un large éventail de prestataires chargés de mener des évaluations centralisées et décentralisées et d'assurer la rédaction de rapports et autres documents d'évaluation<sup>8</sup>.
  - externalisation de certaines activités, lorsque cela permet d'obtenir des services adaptables et de faire des économies, tout en assurant le respect des normes de qualité qui sont notamment prévues au titre du mécanisme d'accompagnement qualité pour les évaluations décentralisées, de la vérification a posteriori de la qualité de toutes les évaluations et du système d'information de gestion utilisé pour rendre compte de la fonction d'évaluation;
  - compilation et partage systématiques des éléments factuels recueillis dans les évaluations décentralisées et centralisées pour contribuer à l'élaboration des PSP;
  - mutualisation des besoins régionaux afférents à l'évaluation, par exemple en matière de financement ou de planification des effectifs, notamment au moyen d'activités axées sur le renforcement du personnel chargé du suivi et de l'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM menées en collaboration avec la Division de la gestion et du suivi de la performance;
  - création d'une unité d'analyse et de recherche afin d'assurer une utilisation plus efficace des ensembles de données internes du PAM et leur contribution systématique aux opérations d'évaluation;
  - création d'une unité de communication et de gestion des connaissances pour développer la diffusion et l'utilisation des résultats des évaluations au sein du PAM et à l'extérieur;
  - amélioration des capacités internes en matière d'accompagnement et de formation afin d'exécuter le programme de formation aux évaluations du PAM;
  - exploitation des synergies entre évaluations et production de synthèses des constatations, afin d'améliorer la contribution qu'elles apportent à l'enrichissement des connaissances et d'inciter les bureaux de pays à recueillir des données exploitables dans le cadre de plusieurs activités d'évaluation; et

---

<sup>6</sup> Étant entendu que les budgets des évaluations décentralisées sont gérés par d'autres unités que le Bureau de l'évaluation.

<sup>7</sup> Aux termes du cadre de financement, il est notamment prévu que toutes les évaluations de PSP soient financées sur les budgets des portefeuilles de pays, bien que le Bureau de l'évaluation en assure la gestion.

<sup>8</sup> Ce type d'accord présente de multiples avantages, notamment une meilleure efficacité administrative.

- réalisation d'évaluations conjointes ou en partenariat, chaque fois que possible, de façon à mutualiser les coûts (voir les exemples présentés dans les sections A et E); cette stratégie est doublement avantageuse car les évaluations conjointes jouent aussi un rôle de plus en plus important pour mesurer les progrès au regard des ODD qui résultent des efforts combinés déployés au titre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, mais aussi pour les besoins des évaluations interinstitutions des interventions menées à l'échelle du système afin de faire face aux situations d'urgence de niveau 3.
18. Entre 2016 (date d'adoption de la politique en matière d'évaluation) et 2018, les effectifs et leur structure sont restés stables, alors que le plan de travail s'est considérablement alourdi. Plus de la moitié des postes du Bureau de l'évaluation étaient occupés par du personnel temporaire, une situation qui mettait en péril l'exécution du programme de travail et le respect des normes de qualité. En 2019, la proportion de personnel temporaire a été ramenée à environ 20 pour cent; comme indiqué dans le tableau A.VI.1, l'augmentation du budget du Bureau de l'évaluation consacré au personnel permanent ayant favorisé et accompagné la constitution d'une équipe d'évaluation plus solide.
  19. Pour 2020, il sera nécessaire de poursuivre les recrutements afin d'être en mesure d'obtenir les effets directs et les produits escomptés, avant une stabilisation de la structure des effectifs à partir de 2021. Pour 2020, le montant total des crédits nécessaires pour financer les dépenses de personnel du Bureau de l'évaluation est de 7,03 millions de dollars, contre 5,7 millions de dollars en 2019 et 3,0 millions de dollars en 2018. Cette augmentation s'explique principalement par la nécessité que le Bureau de l'évaluation exécute un plan de travail étoffé pour satisfaire durablement aux normes arrêtées en matière de couverture. Cet objectif sera atteint grâce à la création de neuf postes de durée déterminée (dont l'un en milieu d'année) à différents niveaux hiérarchiques, dont un poste de directeur adjoint de classe D-1 chargé d'épauler le directeur pour la gestion d'évaluations centralisées dont le nombre s'est accru, et le remplacement de postes de consultants recrutés à titre temporaires par des postes de durée déterminée de classe P-2, afin de constituer une réserve de talents plus diversifiée dans laquelle puiser à l'avenir.
  20. Le tableau A.VI.3 présente une vue d'ensemble du plan de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées pour 2020 et des perspectives provisoires pour 2021 et 2022. La section A expose la raison d'être de ces évaluations et en propose une description détaillée.

## **Évaluations à réaliser par le Bureau de l'évaluation en 2019 et perspectives pour la période 2020–2022**

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

21. Les évaluations centralisées gérées par le Bureau de l'évaluation permettent de tenir toutes les parties prenantes informées de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des politiques, stratégies, opérations et activités du PAM, ainsi que de l'efficacité de leur mise en œuvre. On distingue trois grands types d'évaluations centralisées: les évaluations globales de politiques et de thèmes stratégiques, les évaluations d'opérations menées dans un pays donné, qui comprennent l'évaluation des PSP et des interventions humanitaires en situation d'urgence, et les évaluations de l'impact.
22. Les évaluations programmées pour la période 2020-2022 ont été sélectionnées et classées par ordre de priorité en fonction de leur pertinence compte tenu du contexte évolutif dans lequel le PAM mène ses politiques et ses programmes, l'objectif étant d'optimiser le rôle que joue le Bureau de l'évaluation à l'appui de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, afin de renforcer la contribution du PAM à l'élimination de la faim dans le monde. Ce

programme est conçu pour fournir en temps opportun des données factuelles utiles à la prise des décisions, comme expliqué dans les paragraphes qui suivent.

23. **Les évaluations stratégiques**, qui sont de nature prospective, portent principalement sur des thèmes stratégiques et des questions institutionnelles systémiques ou nouvelles, ou sur des programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. En 2017, le Bureau de l'évaluation a procédé à un examen des thèmes qui présentent un intérêt stratégique et sont susceptibles de contribuer à l'apprentissage au sein de l'institution, ce qui a permis de définir un programme d'évaluations stratégiques allant jusqu'en 2022. Le choix des thèmes et le calendrier des évaluations ont été discutés avec le groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et le Conseil.
24. Les premières évaluations stratégiques, qui portaient sur les PSP pilotes et sur l'appui du PAM au renforcement de la résilience, ont été soumises à l'examen du Conseil respectivement à sa deuxième session ordinaire de 2018 et à sa première session ordinaire de 2019. Deux évaluations stratégiques seront présentées au Conseil pour examen en 2020: **l'évaluation de la capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence**, qui a été lancée fin 2018 et comprend une évaluation des politiques relatives aux interventions d'urgence, sera présentée à la première session ordinaire du Conseil, tandis que l'évaluation stratégique du **financement des activités du PAM**, lancée en 2019, sera présentée à la session annuelle. Une évaluation stratégique des activités d'**alimentation scolaire**, comprenant une évaluation de la politique d'alimentation scolaire du PAM adoptée en 2013, débutera fin 2019 et sera présentée au Conseil à la première session ordinaire de 2021.
25. En 2020, le Bureau de l'évaluation fera réaliser une évaluation stratégique de **l'utilisation par le PAM des technologies et des innovations dans les environnements difficiles**, qui portera sur l'utilisation des innovations technologiques récentes dans les crises humanitaires. Une évaluation de la **gestion du changement organisationnel** sera également effectuée si les crédits nécessaires sont disponibles. En 2021, il est prévu de réaliser des évaluations stratégiques portant sur la **stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement** du PAM et sur la **conception des programmes à l'ère de l'action collective**.
26. **Évaluations de politiques.** Les règles qui régissent l'évaluation des politiques du PAM sont définies dans le document relatif à l'élaboration des politiques du PAM adopté par le Conseil en 2011<sup>9</sup>. Toutes les politiques approuvées après 2011 doivent être évaluées dans un délai de quatre à six ans après le début de leur mise en œuvre afin d'en tirer des données factuelles et des enseignements exploitables dans le cadre du cycle des politiques du PAM. Pour les politiques approuvées avant 2011, l'évaluation de la politique proprement dite ou du thème dont elle traite est envisagée s'ils présentent toujours un intérêt pour les activités du PAM ou sont susceptibles de contribuer à l'élaboration de nouvelles politiques. Les thèmes de certaines politiques seront traités dans le cadre d'évaluations stratégiques; par conséquent, les politiques en question ne feront pas nécessairement l'objet d'une évaluation spécifique.
27. Pour 2020, les évaluations de politique (voir le tableau A.VI.3) devraient porter en priorité sur la **politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire**. Les évaluations de politique commencées en 2019 et qui se poursuivront en 2020 portent sur la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017) et la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2021). Ces évaluations seront soumises au Conseil pour examen à sa première session ordinaire de 2020 pour la première et à sa session annuelle pour la seconde.

---

<sup>9</sup> WFP/EB.A/2011/5-B

28. En 2019, le Bureau de l'évaluation avait également prévu de faire évaluer la **politique en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition** (adoptée en 2013) et la **politique du PAM relative au VIH et au sida** (adoptée en 2010 et actualisée en 2015, 2017 et 2018), sous réserve que les fonds nécessaires soient disponibles. Étant donné que les ressources nécessaires n'ont pas été reçues, ces deux évaluations sont reportées et seront de nouveau envisagées en 2021 ou 2022.
29. Trois évaluations de politique sont prévues pour 2021 et trois autres pour 2022. Selon les normes de couverture régissant l'évaluation de politiques, 11 d'entre elles, qui correspondent aux critères, sont susceptibles d'être évaluées durant cette période. Neuf autres politiques adoptées avant 2011, date à laquelle ces normes ont été adoptées, correspondent également aux critères et devraient être évaluées, sous réserve que les ressources nécessaires soient disponibles. Début 2020, le Bureau de l'évaluation consultera la direction du PAM, en particulier La Division des programmes – action humanitaire et développement, afin de déterminer des priorités compatibles avec les perspectives de financement.
30. **Évaluations de plans stratégiques de pays.** La politique en matière d'évaluation et la politique en matière de plans stratégiques de pays entraînent une évolution des types d'évaluations réalisées au niveau des pays. En 2019, complétant la couverture des évaluations décentralisées d'opérations spécifiques ou de certaines de leurs activités, les évaluations de PSP sont devenues l'instrument privilégié pour rendre des comptes au Conseil d'administration; il s'agit aussi d'un outil d'apprentissage qui permet de produire des éléments factuels concernant le positionnement stratégique, la performance et les résultats de tous les PSP du PAM, dont la durée est comprise entre trois et cinq ans. Sur les sept évaluations de PSP prévues pour 2019, deux (République islamique d'Iran et Liban) ont été reportées à 2020 en raison de la prolongation du cycle de leur PSP afin de le synchroniser avec celui du Plan-cadre de coopération correspondant. La préparation de ces deux évaluations et la passation des marchés sont prévues au troisième trimestre 2019.
31. Les listes de pays présentées dans le tableau A.VI.3 correspondent aux prévisions actuelles: le nombre de évaluations de PSP prévues sera porté à 13 en 2020 et 2021 et 23 en 2022. Pour 2020, le Bureau de l'évaluation devra poursuivre la consolidation de ses méthodes afin de faire face à cet essor de la demande: il faudra rationaliser les processus afin d'optimiser les gains d'efficacité et veiller à disposer du personnel et des compétences nécessaires. Le Bureau de l'évaluation s'attend à ce que la charge de travail reste soumise à de fortes variations, étant donné que la synchronisation entre les cycles des PSP et ceux des Plans-cadres de coopération se poursuit<sup>10</sup>, ce qui a des répercussions directes sur le calendrier des évaluations de PSP. Il est à noter qu'en 2019, moins de 30 pour cent des PSP du PAM sont synchronisés avec le cycle du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou du Plan-cadre de coopération correspondant.
32. **Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central.** À la demande du Conseil, qui souhaite une meilleure couverture de l'évaluation des **interventions d'urgence majeure coordonnées au niveau central** (interventions d'urgence de niveau 3, ou de niveau 2 touchant plusieurs pays), le Bureau de l'évaluation continuera d'appliquer une approche à deux niveaux: toutes les interventions d'urgence de niveau 3 et les interventions d'urgence de niveau 2 concernant plusieurs pays seront évaluées, soit par le Bureau de l'évaluation, qui analysera exclusivement l'intervention du PAM (sous forme d'une évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central ou, le cas échéant, d'une évaluation de PSP), soit dans le cadre d'une évaluation

---

<sup>10</sup> Par exemple, deux évaluations de PSP envisagées pour 2020 (Colombie et El Salvador) ont été annulées parce que les bureaux de pays ont décidé de synchroniser leur PSP avec le cycle du Plan-cadre de coopération correspondant, ce qui signifie qu'il n'y avait pas assez de temps pour réaliser les évaluations de PSP dans les délais.

- interorganisations de l'action humanitaire. Par la suite, des évaluations d'interventions d'urgence de niveau 2 menées dans un seul pays pourront également être envisagées lorsque les ressources le permettent et que ces évaluations permettraient de compléter les évaluations décentralisées programmées.
33. Une évaluation de l'intervention menée par le PAM dans le nord-est du Nigeria et le bassin du lac Tchad sera présentée au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2019. En 2020, une évaluation de l'intervention menée pour faire face à la crise des réfugiés rohingya sera effectuée dans le cadre de l'évaluation du PSP du Bangladesh, qui sera présentée au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2020, et une évaluation de l'intervention d'urgence de niveau 3 menée pour faire face à la crise au Yémen sera lancée.
  34. Une **évaluation interorganisations de l'action humanitaire** portant sur la riposte à la sécheresse en Éthiopie s'achèvera en 2019. Les évaluations interorganisations de l'action humanitaire portant sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles et sur l'intervention menée pour faire face aux conséquences des cyclones au Mozambique seront menées à terme en 2020. Le groupe de pilotage des évaluations interorganisations de l'action humanitaire choisira les thèmes des évaluations interorganisations de l'action humanitaire à réaliser en 2020. Les avantages d'une évaluation interorganisations de l'action humanitaire par rapport à une évaluation se limitant à une intervention du PAM sont notamment une couverture plus économique, un allègement de la tâche des équipes de pays des Nations Unies opérant dans des environnements difficiles et la possibilité d'évaluer la performance du PAM dans le cadre de larges partenariats.
  35. **Évaluations d'impact.** En 2019, le PAM a mis au point une nouvelle stratégie relative aux évaluations d'impact, qui concerne aussi bien les évaluations centralisées que les évaluations décentralisées. Cette stratégie oriente les efforts déployés par le Bureau de l'évaluation pour que le PAM soit en mesure d'obtenir de meilleurs résultats et d'utiliser ce type d'évaluations de manière à favoriser l'apprentissage au sein de l'institution et à enrichir la base de données factuelles à l'échelle mondiale. Pour concrétiser cette stratégie, le Bureau de l'évaluation a signé en mai 2019 un mémorandum d'accord avec la Banque mondiale, ce qui va augmenter considérablement la capacité du PAM à appuyer ou à réaliser des évaluations d'impact au niveau mondial. Cette stratégie guidera également la conception et la mise en œuvre d'une nouvelle série d'évaluations d'impact, désormais appelées "guichets" d'évaluation de l'impact; ces guichets doivent servir à structurer la demande d'évaluations d'impact et à maximiser l'utilité et l'utilisation des constatations issues de ces portefeuilles d'évaluations coordonnées.
  36. En février 2019, le Bureau de l'évaluation a lancé le premier guichet d'évaluation de l'impact axé sur portant sur les transferts de type monétaire et la problématique femmes-hommes. Dans le cadre du premier appel à manifestation d'intérêt, les bureaux de pays ont présenté huit propositions, dont quatre ont été retenues, et les évaluations d'impact ont débuté au dernier trimestre 2019. Un second guichet d'évaluations d'impact, axé sur les changements climatiques et la résilience, sera mis en place fin 2019, et la première série d'évaluations relevant de ce guichet débutera en 2020. Le Bureau de l'évaluation continuera de lancer d'autres appel à manifestation d'intérêt au titre de ces guichets, jusqu'à ce que les besoins de données factuels du PAM soient satisfaits dans les domaines thématiques considérés. Deux nouveaux guichets seront ouverts au cours des années 2021 et 2022, sous réserve que des financements soient disponibles.
  37. **Évaluations conjointes.** Le Bureau de l'évaluation s'associera à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et au Fonds international de développement agricole, à partir de fin 2019, pour réunir des éléments à propos de la collaboration dans la perspective de la réalisation de l'ODD2 et, à partir de 2020, pour programmer une évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome.

38. **Rapports de synthèse.** Le premier rapport de synthèse, qui porte sur l'évaluation des programmes de pays en Afrique, a été présenté au Conseil à sa session annuelle de 2019. Le Bureau de l'évaluation fera réaliser à partir de fin 2019 une nouvelle **synthèse des enseignements tirés des évaluations de politiques** qui sera présentée au Conseil à sa session annuelle de 2020.
39. Pour ce qui est des perspectives, à compter de 2020, le Bureau de l'évaluation devra réaliser plus d'évaluations de PSP, pour respecter les normes de couverture énoncées dans la politique en matière de PSP, ainsi qu'un plus grand nombre d'évaluations décentralisées; cela devrait permettre d'obtenir un corpus important de données d'évaluation de bonne qualité à l'échelle des pays. Le Bureau a l'intention d'exploiter ces données pour établir des rapports de synthèse de portée mondiale, et éventuellement régionale.

<b>TABLEAU A.VI.3: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2020 ET PERSPECTIVES POUR 2021 ET 2022 (juillet 2019)</b>			
<b>Type d'évaluation</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Évaluations de politique</b>	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie en matière de personnel (1/20)</li> <li>Problématique hommes-femmes (A/20)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coopération Sud-Sud (1/21)</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 thèmes à préciser</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 thèmes à préciser</li> </ul>
<b>Évaluations stratégiques</b>	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence (1/20)</li> <li>Financement des activités du PAM (A/20)</li> <li>Effets des activités d'alimentation scolaire sur la faim et la nutrition (1/21)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des technologies par le PAM dans les environnements difficiles</li> <li>Gestion du changement organisationnel (sous réserve de financement:)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des technologies par le PAM dans les environnements difficiles</li> <li>Gestion du changement organisationnel (sous réserve de financement:)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>Conception des programmes à l'ère de l'action collective</li> </ul>	<p><i>Suite de 2021:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>Conception des programmes à l'ère de l'action collective</li> </ul>

<b>TABLEAU A.VI.3: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2020 ET PERSPECTIVES POUR 2021 ET 2022 (juillet 2019)</b>			
<b>Type d'évaluation</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Évaluations de plans stratégiques de pays</b>	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PSP Bangladesh - intervention face à la crise des réfugiés Rohingya (2/20)</li> <li>• PSP Cameroun (2/20)</li> <li>• PSPP République démocratique du Congo (2/20)</li> <li>• PSP Indonésie (2/20)</li> <li>• PSPP République islamique d'Iran (2/20)</li> <li>• PSP Liban (2/20)</li> <li>• PSP Timor-Leste (2/20)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PSP Afghanistan</li> <li>• PSP Chine</li> <li>• PSP Équateur</li> <li>• PSP Gambie</li> <li>• PSP Guatemala</li> <li>• PSP Honduras</li> <li>• PSPP République populaire démocratique de Corée</li> <li>• PSP République démocratique populaire lao</li> <li>• PSP Maroc</li> <li>• PSP Mozambique</li> <li>• PSPP République arabe syrienne</li> <li>• PSP République-Unie de Tanzanie</li> <li>• PSP Zimbabwe</li> </ul>	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PSP Afghanistan</li> <li>• PSP Guatemala</li> <li>• PSP Honduras</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PSP Bolivie (état plurinational de)</li> <li>• PSP Kirghizistan</li> <li>• PSP Mauritanie</li> <li>• PSP Myanmar</li> <li>• PSP Namibie</li> <li>• PSP Nigéria</li> <li>• PSP Pakistan</li> <li>• PSP Pérou</li> <li>• PSP Sri Lanka</li> <li>• PSP État de Palestine</li> <li>• PSP Tunisie</li> <li>• PSP Ouganda</li> <li>• PSMPP* Pacifique</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PSP Bhoutan</li> <li>• PSP Cambodge</li> <li>• PSP Inde</li> <li>• PSP Népal</li> <li>• PSP Philippines</li> <li>• PSP Égypte</li> <li>• PSP Soudan</li> <li>• PSP Bénin</li> <li>• PSP Burkina Faso</li> <li>• PSP Tchad</li> <li>• PSP Côte d'Ivoire</li> <li>• PSP Ghana</li> <li>• PSP Libéria</li> <li>• PSP Sénégal</li> <li>• PSP Togo</li> <li>• PSP Congo</li> <li>• PSP Malawi</li> <li>• PSP Kenya</li> <li>• PSP Rwanda</li> <li>• PSP République dominicaine</li> <li>• PSP Haïti</li> <li>• PSP Nicaragua</li> </ul>
<b>Évaluations d'interventions humanitaires d'urgence</b>	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PSP Bangladesh - intervention face à la crise des réfugiés Rohingya (2/20)</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervention d'urgence du PAM au Yémen</li> </ul>	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intervention d'urgence du PAM au Yémen</i></li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ou 2 évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central (à confirmer)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2021:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ou 2 évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central (à confirmer)</li> </ul>

<b>TABLEAU A.VI.3: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2020 ET PERSPECTIVES POUR 2021 ET 2022 (juillet 2019)</b>			
<b>Type d'évaluation</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Évaluations interorganisations de l'action humanitaire</b>	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Égalité des sexes et autonomisation des femmes et des filles</li> <li>• Intervention face aux conséquences des cyclones au Mozambique</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer)</li> </ul>	<p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 évaluations interorganisations de l'action humanitaire (à confirmer)</li> </ul>
<b>Évaluations de l'impact</b>	<p><i>Suite de 2019:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: transferts de type monétaire et problématique femmes-hommes</li> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: changements climatiques et résilience</li> </ul> <p><i>Nouvelles évaluations:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Troisième guichet d'évaluation d'impact (thème à confirmer: alimentation scolaire)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2020:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: transferts de type monétaire et problématique femmes-hommes</li> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: changements climatiques et résilience</li> <li>• Troisième guichet d'évaluation d'impact (thème à confirmer: alimentation scolaire)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2021:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: transferts de type monétaire et problématique femmes-hommes</li> <li>• Guichet d'évaluation d'impact: changements climatiques et résilience</li> <li>• Troisième guichet d'évaluation d'impact (thème à confirmer: alimentation scolaire)</li> <li>• Nouveau guichet d'évaluation d'impact à préciser</li> </ul>
<b>Évaluations conjointes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution conjointe à la réalisation de l'ODD 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome</li> </ul>	
<b>Synthèses d'évaluations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignements tirés des évaluations de politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thème à préciser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thème à préciser</li> </ul>

La lettre et le chiffre mentionnés entre parenthèses indiquent la session du Conseil au cours de laquelle chaque évaluation sera présentée au Conseil: A = session annuelle;

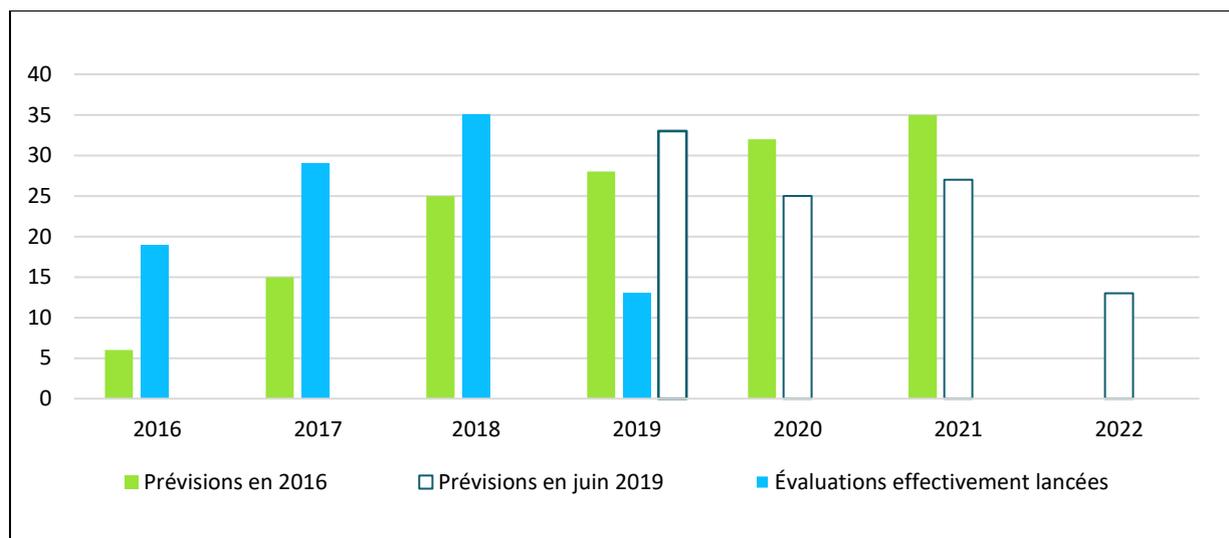
1 = première session ordinaire; et 2 = deuxième session ordinaire. Exemple: A/19 signifie session annuelle de 2019.

PSMPP = plan stratégique multipays provisoire

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

40. Pour établir des prévisions quant au nombre d'évaluations décentralisées, le Bureau de l'évaluation prend en compte le nombre de nouveaux PSP et PSPP programmés et les plans d'évaluation régionaux. Le nombre effectif d'évaluations décentralisées ayant débuté<sup>11</sup> entre 2016 et 2018 et les dernières prévisions pour 2019 sont supérieurs aux prévisions initiales établies début 2016 (voir la figure B.VI.1). Les prévisions pour la période 2020-2022 ne sont que des estimations à caractère provisoire.

**Figure A.VI.2: Estimation du nombre d'évaluations décentralisées, 2016-2022\***



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

41. Le Bureau de l'évaluation entend poursuivre les efforts entrepris afin de mettre en place des capacités suffisantes pour programmer et gérer efficacement les évaluations décentralisées et pour faire en sorte qu'elles soient utilisées le plus largement possible pour concevoir des politiques et des programmes en se fondant sur des éléments factuels. En 2020, ces efforts porteront plus particulièrement sur les aspects suivants:
- poursuite de l'appui aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux pour la planification des évaluations: il s'agira de veiller à l'application des normes de couverture révisées, tout en favorisant la réalisation d'évaluations décentralisées de nature à remédier à des lacunes spécifiques qui freinent l'apprentissage et à assurer une complémentarité optimale avec les évaluations de PSP; et
  - poursuivre le travail d'intégration des coûts afférents à l'évaluation dans les budgets des PSP et engager le dialogue avec les donateurs afin de faire en sorte que les ressources financières nécessaires à l'exécution d'évaluations décentralisées indépendantes, crédibles et utiles soient disponibles.

<sup>11</sup> On considère que les évaluations décentralisées ont démarré lorsqu'elles en sont au stade de la préparation, c'est-à-dire de la définition du mandat.

42. Le Bureau de l'évaluation va poursuivre le renforcement des mécanismes de soutien à la fonction d'évaluation décentralisée, l'objectif étant de renforcer la qualité, la crédibilité et l'utilité des évaluations décentralisées, notamment par les moyens suivants:
- mettre périodiquement à jour les directives encadrant le système d'assurance qualité des évaluations décentralisées et en assurer la diffusion à l'échelle de l'ensemble du PAM;
  - assurer le fonctionnement de son service d'assistance interne aux évaluations décentralisées, des agents étant affectés à l'accompagnement des évaluations d'impact et des évaluations décentralisées que demandent les divisions du Siège;
  - assurer la gestion d'un service externalisé d'appui à la qualité pour les évaluations décentralisées;
  - assurer le secrétariat du Fonds pour imprévus en matière d'évaluation;
  - faciliter les contacts des bureaux de pays et des bureaux régionaux avec des spécialistes de l'évaluation, afin qu'ils puissent trouver des évaluateurs expérimentés et qualifiés; et
  - prendre des mesures pour que le personnel du PAM qui fait réaliser des évaluations appréhende la signification et l'importance de la notion d'impartialité et soit à même de la faire respecter;
43. Pour faire face aux incidences de la fonction d'évaluation décentralisée sur les ressources humaines des bureaux de pays et des bureaux régionaux, le Bureau de l'évaluation poursuivra la collaboration engagée avec la Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports et la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi en matière de planification des effectifs et de mise en place du vivier des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi-évaluation. Pour 2020, ce travail portera plus particulièrement sur les aspects suivants:
- prévoir les besoins en personnel chargé du suivi-évaluation, au Siège et sur le terrain, et mettre au point et tester des modèles de fonctionnement du suivi-évaluation pour les bureaux de pays;
  - gérer le vivier des talents internationaux de demain dans le domaine du suivi-évaluation mis en place en collaboration avec la Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports et la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi; et
  - étudier la possibilité de mettre en place un programme de certification professionnelle en matière d'évaluation, qui serait utilisé pour les besoins de la planification des effectifs et des carrières.
44. Le Bureau de l'évaluation s'attachera à continuer de renforcer les articulations internes et la cohérence entre ses travaux et ceux des six unités régionales d'évaluation, conformément à la conception plus large de la fonction d'évaluation exposée dans la politique en matière d'évaluation. En 2020, le Bureau de l'évaluation continuera d'aider les six responsables régionaux de l'évaluation à mettre en place leur stratégie régionale d'évaluation: il s'agit d'encourager la mise en commun des meilleures pratiques entre les régions, de continuer d'améliorer la qualité des évaluations et d'en tirer le meilleur parti. Ce travail portera notamment sur l'élaboration d'une proposition d'investissement commune annuelle établie en recensant les besoins de financement de toutes les régions.

45. Le Bureau de l'évaluation continuera de tirer les enseignements des travaux en cours sur les partenariats d'évaluation et la mise en place de capacités nationales d'évaluation: il s'inspirera des pratiques optimales des bureaux de pays et des bureaux régionaux, il fournira aux collègues qui participent aux réseaux régionaux et nationaux d'évaluation et aux initiatives concernant le Programme 2030 des conseils et un accompagnement personnalisés, et il favorisera la participation à des évaluations conjointes.

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

46. La Charte de l'évaluation présente de manière détaillée les dispositions et les systèmes institutionnels nécessaires pour faire adopter un mode de pensée et de comportement axé sur l'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM. Même s'il s'agissait initialement de répondre aux besoins découlant de la volonté de mettre en place une fonction d'évaluation décentralisée de qualité et crédible, ces dispositions institutionnelles et plusieurs de ces systèmes concernent aussi les évaluations centralisées. Ils facilitent l'amélioration de l'ensemble de la fonction d'évaluation au PAM, de manière à atteindre les objectifs de la politique en matière d'évaluation.

47. En 2020, le Bureau de l'évaluation entend:

- communiquer activement avec le personnel concernant la politique en matière d'évaluation et la mise en œuvre et les résultats de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, notamment grâce au réseau de praticiens et à la publication régulière du bulletin d'information sur l'évaluation lancé en 2018;
- poursuivre le renforcement des dispositions visant à préserver l'impartialité et le respect des principes déontologiques dans le cadre évaluations centralisées et décentralisées grâce à un ensemble de mesures permettant de prévenir les situations dans lesquelles l'impartialité ou la déontologie sont compromises et d'être à même de résoudre plus facilement les problèmes qui se posent;
- assurer le secrétariat du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation, dont le rôle est d'aider le Directeur exécutif à intégrer les évaluations dans les processus institutionnels et à promouvoir une culture de l'apprentissage et de l'obligation redditionnelle, et fournir un appui stratégique à la mise en œuvre des stratégies et plans régionaux relatifs à l'évaluation;
- soumettre toutes les évaluations, qu'elles soient centralisées ou décentralisées, au dispositif mis en place en 2017 pour en vérifier a posteriori la qualité;
- mettre en place des mécanismes pérennes de financement des évaluations décentralisées et centralisées, conformément aux orientations définies dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et dans la mise à jour de la feuille de route intégrée de 2018;
- affiner sa démarche de planification des effectifs de suivi-élaboration, en collaboration avec d'autres divisions; et
- renforcer les effectifs de la fonction d'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM en puisant dans le vivier des talents internationaux de demain constitué dans le domaine du suivi-évaluation, ce qui permettra à tous les échelons du PAM de faire appel à une réserve de spécialistes du suivi et de l'évaluation présélectionnés pour renforcer les fonctions de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les unités du Siège.

48. Dans le souci de favoriser l'adoption d'une approche plus globale du renforcement des capacités d'évaluation à l'échelle de l'ensemble du PAM, le Bureau de l'évaluation lancera en 2020 une stratégie de développement des capacités d'évaluation. Cette stratégie répondra aux besoins pour des niveaux et des fonctions très divers: elle s'adressera notamment les

conseillers en matière de programmes et de politiques, la direction du PAM et les membres du personnel d'évaluation du PAM en poste au Siège, dans les bureaux régional et dans les bureaux de pays. Elle sera axée sur les priorités suivantes:

- pour faire en sorte que chaque membre du personnel du PAM appréhende le rôle qui est le sien en matière d'évaluation, mettre à profit l'élaboration ou la révision des supports de formation du PAM pour y intégrer des informations axées sur l'évaluation, et mettre à jour le module spécifique d'initiation à l'évaluation;
- pour faire prévaloir une approche systémique de la professionnalisation des effectifs du PAM chargés du suivi et de d'évaluation, s'appuyer sur le succès d'EvalPro, le programme de formation aux évaluations du PAM - notamment moyennant l'élaboration de nouveaux contenus et la mise en place d'un accompagnement, de retours d'expérience et de possibilités d'apprentissage par la pratique, de formation externe et de détachement - et épauler les bureaux régionaux et les bureaux de pays dans les actions qu'ils mènent pour développer les capacités en matière d'évaluation, en s'assurant que celles-ci complètent les initiatives du Bureau de l'évaluation; et
- élaborer un module d'introduction à l'évaluation au PAM qui sera mis à la disposition de l'ensemble du personnel de l'institution.

49. L'examen par les pairs de la fonction d'évaluation figure parmi les dispositions institutionnelles prévues dans la Charte de l'évaluation. Cet examen sera mené en 2020 afin d'éclairer la formulation de la prochaine politique d'évaluation.

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

50. La politique du PAM en matière d'évaluation réaffirme combien il importe de s'assurer que les évaluations sont utiles pour les décideurs et les parties prenantes en favorisant l'assimilation des enseignements qui en sont tirés et leur utilisation pour améliorer les politiques, les stratégies, les programmes et les décisions opérationnelles. Étant donné que les ressources sont limitées et compte tenu de la nécessité de procéder par étapes pour mettre en place la fonction d'évaluation afin d'obtenir les effets directs prévus aux termes de la politique, les priorités arrêtées pour 2020 seront les suivantes:

- mettre en œuvre la stratégie de gestion de la communication et des connaissances du Bureau de l'évaluation;
- continuer de favoriser l'utilisation systématique des données factuelles issues des évaluations aux fins de la planification et de l'exécution des programmes et des politiques moyennant, d'une part, la prise en compte de ces données et des recommandations issues de l'examen des programmes du PAM et, d'autre part, la participation à la nouvelle équipe spéciale chargée du cycle des politique et à d'autres instances mises en place pour renforcer la gestion des connaissances dans l'ensemble du PAM;
- continuer d'organiser des ateliers d'apprentissage au cours des évaluations, s'il y a lieu et si les ressources le permettent, et proposer un éventail plus large de séminaires en ligne;
- continuer de favoriser l'apprentissage et l'utilisation des données probantes issues des évaluations décentralisées en épaulant les responsables régionaux de l'évaluation et les bureaux de pays qui se lancent dans des activités de communication et de diffusion novatrices;

- actualiser les pages Internet et Intranet du PAM consacrées à l'évaluation, qui ont été mises à niveau, pour être en mesure de faire connaître plus efficacement les informations et les données factuelles issues des évaluations et pour faciliter l'accès des utilisateurs internes et externes aux éléments factuels issus des évaluations centralisées ou décentralisées du PAM; et
  - tirer parti de l'expérience des nouveaux outils de communication acquise en 2019 et les perfectionner en tenant compte des réactions des utilisateurs.
51. Le Bureau de l'évaluation continuera de promouvoir l'utilisation de l'évaluation par les moyens suivants:
- favoriser une meilleure compréhension du rôle que joue l'évaluation dans les évolutions en profondeur au sein du personnel du PAM, et en particulier chez les responsables et les chefs de programme des bureaux de pays, grâce à l'apprentissage entre pairs et à d'autres initiatives visant à renforcer la culture de l'apprentissage au sein du PAM;
  - participer à des partenariats d'apprentissage aux côtés d'organismes appartenant ou non aux Nations Unies, afin de favoriser la synthèse des données probantes concernant des thèmes d'intérêt commun et d'en développer l'utilisation;
  - en collaboration avec les bureaux régionaux et les divisions du Siège, faire connaître les éléments factuels issus des évaluations décentralisées en privilégiant les domaines qui correspondent aux grandes priorités d'apprentissage définies par le personnel du PAM; et
  - faciliter la mise en place à l'échelle de l'institution d'un dispositif plus performant de gestion des réponses de la direction et des suites données aux évaluations, qui couvre les évaluations centralisées et décentralisées et qui présente des synergies avec d'autres fonctions de contrôle, notamment en matière d'audit, de supervision et de gestion des risques.

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

52. Le Bureau de l'évaluation continuera de participer au dispositif international d'évaluation, en privilégiant les domaines auxquels il est à même de contribuer le plus utilement et qui présentent le plus d'intérêt au regard de l'action du PAM. À la lumière du Programme 2030, le Bureau de l'évaluation s'attachera en 2020 à honorer les engagements suivants:
- continuer de participer aux travaux d'évaluation interorganisations de l'action humanitaire, qui s'inscrivent dans le cadre du cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations, sous réserve que les capacités et les ressources nécessaires soient disponibles;
  - continuer de travailler en partenariat avec le groupe d'évaluation d'impact sur le développement de la Banque mondiale, tout continuant d'étendre le réseau d'organisations qui participent à la production de données factuelles issues d'évaluations d'impact dans les domaines prioritaires mis en place par le PAM; il s'agit de nouer des partenariats avec les donateurs et les milieux universitaires, les pouvoirs publics, la société civile et d'autres entités des Nations Unies ou multilatérales qui s'intéressent à la mise en place d'un réseau de praticiens afin de réaliser des évaluations d'impact portant sur l'articulation entre action humanitaire et aide au développement et sur la réalisation des ODD, dans les domaines qui relèvent du mandat du PAM;

- participer activement aux travaux que mène le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) pour que les évaluations contribuent à l'obtention de résultats au titre du Programme 2030: en qualité de vice-président du GNUE, le directeur adjoint du Bureau de l'évaluation dirigera les travaux sur la professionnalisation de l'évaluation; un membre du personnel du Bureau réunira, aux côtés du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, un groupe de travail du GNUE chargé des questions de déontologie et des directives relatives au code de conduite du GNUE; et d'autres membres du personnel (agents du Bureau de l'évaluation et responsables régionaux de l'évaluation) contribueront aux travaux de différents groupes de travail, groupes de réflexion et équipes spéciales, notamment une équipe spéciale sur les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, des groupes de travail sur l'évaluation à l'échelle du système, sur l'égalité des sexes et les droits de l'homme et sur les ODD, et des groupes de réflexion sur l'évaluation de l'action humanitaire, les évaluations décentralisées, les méthodes d'évaluation, l'utilisation des évaluations, les évaluations conjointes, l'évaluation et le développement des capacités nationales en matière d'évaluation;
- continuer de resserrer la collaboration entre les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, en mettant l'accent sur les initiatives conjointes en matière d'apprentissage et de renforcement des capacités, en particulier le réseau de praticiens EvalForward, qui est axé sur l'ODD 2;
- appuyer les éléments de la réforme des Nations Unies qui ont trait à l'évaluation, en particulier en ce qui concerne l'avenir des évaluations des Plans-cadres de coopération; ces travaux prendront notamment la forme d'un nouveau partenariat avec EvalPartners, dans le cadre duquel le Directeur de l'évaluation aura un rôle à jouer, en qualité de co-président, pour appuyer les activités liées à l'évaluation du programme de développement durable;
- poursuivre la collaboration avec le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et la performance dans l'action humanitaire dans le cadre de travaux portant sur l'assimilation des enseignements, les méthodes d'évaluation de l'action humanitaire et le plaidoyer en faveur de l'évaluation dans le secteur de l'action humanitaire; et
- continuer de contribuer à d'autres réseaux professionnels internationaux et de collaborer avec eux<sup>12</sup>.

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

53. Tout en tenant compte des évolutions du Cadre de résultats institutionnels qui concernent ses activités, le Bureau de l'évaluation va continuer d'utiliser le cadre de communication d'informations établi pour la fonction d'évaluation (centralisée et décentralisée) dans le rapport annuel sur l'évaluation de 2017.
54. S'appuyant sur les principaux indicateurs de performance clés élaborés en 2016 pour les six domaines définis dans la politique en matière d'évaluation, et au terme de la première phase de mise en place de son système d'information de gestion en 2018, le Bureau de l'évaluation va progressivement développer ses systèmes d'information et de rapport pour répondre aux besoins internes en matière de suivi de la fonction d'évaluation.

---

<sup>12</sup> Par exemple, les associations regroupant des professionnels de l'évaluation comme l'American Evaluation Association, la Société européenne d'évaluation, l'Association africaine d'évaluation et l'Association internationale d'évaluation pour le développement.

55. À cet effet, outre qu'il recueillera en continu les données nécessaires pour mesurer les principaux indicateurs de performance clés disponibles, le Bureau de l'évaluation devra également:
- mettre progressivement au point de nouveaux indicateurs de performance clés répondant aux besoins internes d'information de gestion à mesure que les systèmes du PAM sont renforcés;
  - terminer la rédaction de directives sur la collecte de données pour tous les indicateurs de performance clés; et
  - parachever la deuxième phase de développement de la plateforme informatisée de gestion de la collecte et de la présentation de la nouvelle série d'indicateurs de performance clés à usage interne.
56. Le développement des systèmes d'élaboration de rapports et d'information de gestion se poursuivra en fonction des besoins, de manière à tenir compte des évolutions à venir au sein du PAM.

## ANNEXE VII

### Terminologie

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

### Activité

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

### Bénéficiaires

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

### Besoins opérationnels

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

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

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

### Budget du PAM

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

### Cadre de résultats institutionnels

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

### Catégorie d'activités

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

## Catégories de programmes

Classement des activités du PAM établi conformément au Règlement général:

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

## Compte

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

## Compte spécial

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

## Conseil

Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

## Contribution

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

## Contribution multilatérale

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

---

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

**Contribution multilatérale à emploi spécifique**

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

**Coûts d'appui directs**

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

**Coûts d'appui indirects**

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

**Coûts opérationnels**

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

**Directeur exécutif**

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

**Domaines d'action privilégiés**

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

**Domaines fonctionnels**

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

**Effets directs stratégiques**

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

**Feuille de route intégrée**

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

### **Fonds d'affectation spéciale**

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

### **Fonds général**

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

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

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

### **Lignes de crédit**

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

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

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

### **Mécanisme de financement anticipé**

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

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

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

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

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

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

### **Objectifs stratégiques**

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

### **Ouverture de crédit**

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

### **Plan d'exécution**

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

### **Plan de gestion**

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

### **Prestation de services**

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

### **Programme de travail**

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

### **Projet**

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

### **Rapport annuel sur les résultats**

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

### **Ration**

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

**Recouvrement intégral des coûts**

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

**Règlement financier**

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

**Résultats stratégiques**

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

**Volets**

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

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

Budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FITTEST	Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPC	indicateur de performance clé
PIB	produit intérieur brut
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
SOLVE	optimisation de l'approvisionnement grâce à la logistique, à la visibilité et à l'évolutivité
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance